



المفوضية العليا المستقلة للانتخابات في العراق  
كۆمیسۆنی باڵا ی سه ربه خۆی هه لێژارد نه كان له عیراق

The Independent Electoral Commission of Iraq

# مهارة الاتصال



دائرة بناء القدرات [capacity\\_building\\_ieci@yahoo.com](mailto:capacity_building_ieci@yahoo.com)



## ورشة مهارة الاتصال

### ٧ مفهوم وتعريف الاتصال

- اهمية الاتصال
- مقومات الاتصال
- عناصر الاتصال
- وسائل الاتصال وانواع الاتصال
- عوائق الاتصال
- التغلب على عوائق الاتصال
- خطوات فعالة لتحقيق الاتصال

### ٧ الهدف من الورشة

تتمية مهارة الاتصال الفاعل بالآخرين التعرف على مفهوم الاتصال ومقوماته وعناصره وانواعه ومعوقاته والتغلب عليها الوصايا الذهبية لفن الاتصال الناجح

### ٧ مفهوم الاتصال

- Ø يعرف الاتصال الشخصي بأنه " عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما".
- Ø تعرف الاتصالات التنظيمية بأنها " عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة .
- Ø تعريف الاتصالات المدرسية بأنها : عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المدرسة

ندرك أهمية الاتصال والعقبات التي تواجهنا وضرورة التغلب عليها لكي تكون الرسالة خالية من التشويش ويسهل قراءتها ومعبرة عن ذات صاحبها

### ٧ فوائد ومزايا وأهمية الاتصال

تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات .

- فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ونقل الأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات والرقابة .

- أن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة تتبع من عدة نواحي أهمها ما يلي :-

### ٧ أهمية الاتصال

١- إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله ( أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (٨٥%) منه على البراعة الاتصالية و(١٥%) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة .

٢- أن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير - أنها تستهلك ما بين ٧٥-٩٥% من وقت المديرين والعاملين .

٣ - أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاحها وتطورها .

٤- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي، وهو ما تسعى وتدور حوله كافة .

## ٧ خطوات تجعلك بارع بالاتصال الفعال

تختلف طبيعة عمل ومهام العامل في الإدارة عن غيره من المدراء ، فهو يتعامل غالباً مع الجانب الانساني أكثر من الجوانب الأخرى ، ويستخدم في اتصالاته الوسائل الشفهية اضافة الى الوسائل الأخرى (الكلمة المنطوقة ، والمقرئة ) ولذا يمكن القول أن أولوية احتياجه في مهارات الاتصال تتركز في مهارتي الإنصات والتحدث والقراءة خمسة عشر خطوة إرشادية لمساعدة المدير في أن يكون متصلاً بارعاً أكثر فاعلية وتأثيراً تحقق من جدوى الاتصال أسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال ما الهدف منها ؟ إذا كان هدفها واضحاً ويستحق المتابعة فالاتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل

٥- تحقيق أهداف تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات الإدارة، وتوحيد جهودها بما يمكنها منها.

٦- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة.

٧- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين.

٨ - وسيلة لتحفيز العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم .

### ٧ مقومات الاتصال الفعال

تتوقف فعالية الاتصال على عدة مقومات، أهم المقومات هي:

أولاً : الإصغاء (الإنصات) :

Ø ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية يقول تعالى مؤكداً أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكر [ فإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون ] الأعراف : ٢٠٤

ثانياً: الحديث المؤثر ( الشرح ) :

وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك) أن المدراء في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي :

- المتجنب : وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين

- المتردد : وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث

- المرحب : وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث .

- الباحث : وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث

ثالثاً : استعمال لغة الإشارة :

- ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل ( حركات الجسم والإيماءات ، وحركات العينين واليدين ، وطريقة الجلوس والمشي ، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها الاتصال ، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان ) .

رابعاً : السؤال والمناقشة:

- أن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الإتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الإتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف. ولكي يضمن المدير فاعلية الاتصال لا بد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على المبادرة وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد ، إلى أن بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف المدير مصادر ضعفهم، أو أنهم قد يتعرضون للارتباك عند مواجهته ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم.

خامساً : التقويم

إن تقويم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه . فالمدير الفعال) هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه .

٣- الاتصالات المتقابلة أو المحورية : هي الاتصالات بين المدراء وجماعة

العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً ( مثل اتصال مدير بمدراء في دائرة

اخرى أخرى أو رئيس نشاط بأعضاء أنشطة أخرى )) ، ويحقق هذا النوع

من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في، وعادة لا

يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية .

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية : وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير

رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددتها الصلات

الشخصية والعلاقات الاجتماعية ( تبادل المعلومات في حفلات العشاء ،

الشكاوي) ، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياساً بالاتصالات

الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من ٧٥% من

الوقت في نقل المعلومات ، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية .

## ٧ أنواع الاتصالات

أنواع وتصنيفات للاتصال ، ذكر نوعين رئيسيين من الاتصالات مهمة النسبة للمدير

**أولاً: الاتصالات الرسمية :** وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة ، وقد تكون داخلية (داخل المدرسة) وقد تكن خارجية (مع مدارس أخرى) ، وهي بصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي :

١- **اتصالات صاعدة :** وهي الاتصالات الصادرة من العاملين إلى المدير ، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء ، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير ، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها

٢ - **الاتصالات الأفقية :** وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (مثل اتصال مدير بمدير آخر أو المدرسين ببعضهم البعض ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين ) المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على : تنسيق العمل ، وتبادل المعلومات ، وحل المشكلات الإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات ، ودعم صلات التعاون بين العاملين .

## سادساً : الاستجابة

ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية ، بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات ، ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات ، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم ، ومدى فهمهم لكلامه .

## ٧ عناصر الاتصال

خمس عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها

وهي: ( المرسل ، والرسالة ، والوسيلة ، والمستقبل التغذية الراجعة) ، وفيما يلي نتناول كل عنصر من تلك العناصر بشيء من الإيجاز :

١- **المرسل :** وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال .

٢ - **الرسالة :** وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً .

٣ - **الوسيلة :** وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل

٤ - **المستقبل :** وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (السمع والبصر والشم والذوق واللمس) ثم يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيها .

## ٥ - التغذية العكسية ( أو الاستجابة ) :

وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكيده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة

## ٧ تطورت عملية الاتصال

تقسم عملية التطور الى ست خطوات متتالية هي :

- تكوين الفكرة لدى المرسل .
- تحويل الفكرة إلى رموز .
- نقل الرسالة خلال قناة الاتصال .
- تسلم الرسالة ، ثم تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى .
- القيام بعمل أو تصرف ما .

## ٧ عوائق الاتصال

١- الاستماع لما نرغب في الاستماع إليه ما نسمعه أو ما نفهمه عندما يتحدث إلينا أي شخص يتوق بدرجة كبيرة على تجربتنا وخلفيتنا. فبدلاً من أن نسمع ما يقوله لنا الناس نسمع ما نتوقع أنهم قالوه. نحن لنا أفكاراً مسبقة لما سيقوله الناس وإذا لم يتفق ما يقولونه مع الإطار الذي نقيم به أقوالهم فإننا نقوم بضبطه إلى أن يتفق معه.

## ٢- تجاهل المعلومات المتضاربة

نحن نتجاهل أو نرفض الاتصالات التي تتعارض مع آرائنا. فإن لم نرفضها يتم تحريف معانيها لتتفق مع أفكارنا المسبقة عنها. وعندما تتعارض أي رسالة مع الآراء الموجودة فإن المتلقي يرفض مصداقيتها ويتجنب مواجهتها وسرعان ما ينساها ويحرف في ذاكرته ما سمعه عنها.

(المقابلات الشخصية ، والمكالمات الهاتفية ، والندوات والاجتماعات ، المؤتمرات) ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهوله ويسراً وصراحة ، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم . ونظراً للمهام المباشرة لمدير فهو يستخدم ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها

٢- الوسائل الكتابية : وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل ( الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى ...الخ)، وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة ، أما أهم عيوبها فهي : البطء في إيصال المعلومات ، تأكيد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى .

٣- الوسائل غير اللفظية : وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس ... ) ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم body language ، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من ٩٠% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة ( ) وداخل المجتمع أيضاً .

اتصالات الإضافية المكتوبة مع الكلمات الشفهية. وعلى العكس من ذلك يجب أن يُدعم التخليص الشفهي كتابياً.

٩- مهارات الاستماع هناك كثيرون ممن يجيدون الكتابة ومن يجيدون الكلام وهناك قليلون ممن يجيدون الاستماع. إن معظمنا يقوم بتصفية الكلمات التي توجه إلينا كي نستوعب بعضاً منها فقط، وهي في الغالب الكلمات التي نريد سماعها. الاستماع فن لا يستطيع الكثيرون تطويره مع أنه ضروري لأن المستمع الجيد يجمع أكبر قدر من المعلومات ويقيم علاقات الوثام والألفة مع الآخرين في نفس الوقت ويعتبر هذا من الدعائم الرئيسية للاتصال الجيد.

١٠- تذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال الطرف المرسل غير مهم كثيراً بالتفاصيل ، إن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته ، والسكون ، كلها وسائل اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد

١١- ابتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة ( إما/ أو ) وذلك لأن كثير الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض ببساطة .

١٢- توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباه إذا خصصت وقتاً للتواصل مع شخص فامنحه الاهتمام والانتباه . إلى حديثه وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال .

### ٧ وسائل الاتصال

ثلاثة وسائل أو أساليب للاتصال ، مهمة بالنسبة للمدير

١- الوسائل الشفهية : وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل

### ٣- مشاعرنا نحو المتصل

من الصعب أن نفضل ما نسمعه عن أحاسيسنا تجاه الشخص الذي يقوم بالاتصال، فقد تنسب للمتصل دوافع غير قائمة.

لأننا إذا أحببنا الناس فمن المحتمل أن نتقبل ما يقولوه، سواء كان صحيحاً أو غير صحيح. أكثر ما إذا كنا لا نحبهم.

### ٤- تأثير الجماعة

المقصود بالجماعة هنا هي الجماعة التي نتعرف من خلالها على تأثير مواقفنا ومشاعرنا. وإن ما نسمعه الجماعة يتوقف على مصالحها . لأنه من المحتمل أن يستمع الموظفون لزملائهم الذين يشاركونهم تجاربهم أكثر مما يستمعون لمن يخرجون عن نطاق الجماعة مثل المديرين والمسؤولين بالنقابات.

### ٥- اختلاف معاني الكلمات باختلاف الأفراد

اللغة - أساساً - هي طريقة تستخدم فيها الرموز لتعبر عن الحقائق والأحاسيس . فإذا تحرينا الدقة فنحن لا نستطيع أن ننقل المعنى، لكننا نستطيع أن ننقل الكلمات ولكن إذا كانت إحدى الكلمات هذه تحمل لك معنى معيناً فلا تفترض أن هذه الكلمة تحمل نفس المعنى لشخص آخر.

### ٦- الاتصال غير الشفهي

عندما نحاول فهم معنى ما يقوله الناس فنحن نستمع إلى الكلمات لكننا نستخدم مفاتيح أخرى تنقل المعنى. نحن لا ننتبه فقط لما يقوله الناس ولكننا ننتبه للطريقة التي يقولون بها أيضاً.



نحن نكون انطباعات عن طريق ما يسمى بلغة الجسد - العيون وشكل الفم وعضلات الوجه ووضع الجسم. وقد نشعر أن هذه الأشياء تفيدنا في الحقيقة أكثر من الكلمات التي يستخدمها الناس. وفي هذه الحالة يكون هناك مجالاً كبيراً لسوء الفهم.

#### ٧- الانفعالات

الانفعالات تشوه قدرتنا على نقل أو تلقي الرسالة الحقيقية.

فما نسمعه ونحن منفعلون يبدو أكثر تهديداً لنا من الأوقات التي نسمع فيها ونحن مطمئنون. وعندما نشعر بالحزن أو الغضب فإننا نرفض ما يبدو معقولاً من المطالب والأفكار المفيدة. أثناء المناقشات الحامية، قد لا تفهم كثيراً من الأشياء التي تقال وربما يتم تحريفها.

#### ٨- الضوضاء

التشويش على الاتصال يعتبر "ضوضاء" وقد يكون التشويش تشويشاً لفظياً يحول دون سماع الرسالة أو يكون تشويشاً مجازياً على شكل معلومات محرفة أو مشوشة تشوه المعنى أو تحجبه.

#### ٩- حجم المؤسسة

كلما كانت المؤسسة أكبر حجماً وأكثر تعقيداً كلما زادت مشاكل الاتصال. وكلما زادت المسؤوليات الإدارية والإشرافية بالمؤسسة كلما زادت فرص التحريف وسوء الفهم.

#### ٧ التغلب على معوقات الاتصال

١- التكيف مع عالم المتلقي حاول أن تتنبأ بأثر ما تنوي أن تكتبه أو تقوله على مشاعر المتلقي وحالاته النفسية. واجعل الرسالة تتلائم مع كلمات المتلقي ومصالحه وقيمه، وكن على وعي بالحالات التي يساء فيها فهم

المعلومات بسبب التحيزات وتأثير الآخرين واستعداد الناس لرفض ما لا يرغبون سماعه

٢- وسع دائرة التفكير لديك تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلمات ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع .

٣- استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك ابحث عن كل ما تحمله من معاني ، ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة ، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر

٤- استخدام الاتصال بالواجهة تحدث إلى الناس كلما أمكنك أفضل من أن تكتب إليهم هكذا يمكنك الحصول على التغذية الإسترجاعية وتستطيع تعديل رسالتك أو تغييرها طبقاً لردود الأفعال التي تتلقاها، ويمكنك توصيلها بطريقة أكثر إنسانية وبقدر كاف من التفهم، يمكنك من التغلب على التحيزات، ويمكنك توجيه النقد الشفوي بطريقة بناءة أفضل من الكتابة التي تبدو دائماً أكثر جفاءً

٥- استخدام التغذية الإسترجاعية تأكد من أنك تسترجع الرسالة من المتلقي والتي تخبرك بالقدر المفهوم منها.

٦- استخدم التعزيز تستطيع أن تقدم رسالتك بطرق مختلفة لتوصيلها. أعد تأكيد النقاط المهمة وتابعها.

٧- استخدم لغة مباشرة ومبسطة ويبدو هذا واضحاً. ولكن كثير من الناس يفسدون ما يقولونه بالإطناب والجمل التفصيلية

٨- تعدد قنوات الاتصال بعض الاتصالات تكون مكتوبة لضمان سرعة الرسالة دون أي تغييرات في طريقة إرسالها، ويمكن أيضاً استخدام توصيل