

مهارات الاتصال: تحديات المسير الناجح

د/بركان دليّة

جامعة بسكرة

Résumé :

La communication dans l'entreprise est non seulement d'envoyer des informations d'une partie à une autre, elle est un processus social d'échange qui implique le partage de la compréhension et de la perception entre les individus, et d'influencer les comportements pour atteindre les objectifs de l'entreprise, et cela ne se réalise que les individus possèdent les compétences de communication.

Cette étude vise à étudier les compétences de communication chez les gestionnaires des entreprises et cela par la définition des concepts ayant rapport avec celle-ci dans l'entreprise. et également de la connaissance de ces compétences et l'importance de la maîtrise de celles-ci en vue d'améliorer l'action de communication et par

المخلص :

لا يقتصر الاتصال في المؤسسة على ارسال المعلومات من طرف لآخر، بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تقاسم الفهم والادراك بين طرفي الاتصال، والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا يتحقق ذلك الا بامتلاك مهارات الاتصال.

تهدف هذه الورقة الى دراسة مهارات الاتصال لدى المسيرين في المؤسسة وذلك بالتطرق الى ادبيات ومفاهيم نظرية حول الاتصال في المؤسسة، وكذا التعرف على هذه المهارات وأهمية التحكم فيها لتحسين عملية الاتصال وبالتالي تحسين الأداء والتميز.

كلمات مفتاحية: الاتصال،

.....

مقدمة

يعد الاتصال المحرك الأساسي للظواهر التي يعيشها عالم اليوم، فلا اقتصاد ولا سياسة، ولا ثقافة، ولا علاقات بدون اتصال فهو الجهاز العصبي الذي يعمل على تماسك أجزاء النظام. ووسيلة هامة لحل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة التي تخدم أهداف المؤسسة، والمؤسسة كنظام لا بد لها أن تتصل لتتحيا، تستمر وتتنافس، كما لا يمكن لها القيام بوظائفها من تموين، إنتاج، تسويق وغيرها دون اتصال، ولا يمكن للمسير القيام بوظائفه من تخطيط توجيه ورقابة وتنسيق وغيرها... دون عملية اتصال.

الاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات، والاتصال في المؤسسة سواء كان مكتوباً أو شفوياً، رسمياً أو غير رسمياً، يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسة التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها. وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى، و يتطلب نجاح هذه العملية حسن استخدام و تطوير قدرات الافراد و كذا فهم أفكار المرسل و المستقبل، وقد أظهرت البحوث أن من بين أهم العوامل التي تجعل الأفراد لا يقومون بأعمالهم المتوقعة منهم هو عدم فهمهم الواضح والدقيق لما هو متوقع منهم وهذا سببه نقص مهارات الاتصال.

تعد مهارات الاتصال إحدى المهارات الأساسية التي يجب أن يتعلمها المسيرون والقادة، فإذا فشل الافراد في فهم ما يقال، أو إذا انصرف عدد كبير منهم عن الإنصات نتيجة الإحساس بالملل او لسبب ما، فستفقد القدرة على التواصل معهم، ومن ثم فشل عملية الاتصال.

وعلى هذا يصبح تعلم وممارسة مهارات الاتصال ضرورة للنجاح بصرف النظر عن حجم العمل داخل المؤسسة، وقد أشارت نتائج الأبحاث إلى أن نجاح الفرد في عمله وفي حياته الشخصية مرهون بقدرته على الاتصال وأن 85 % من نجاحه يعزى إلى مهارات الاتصال.

ويبدو لكثير منا أن الاتصال عملية غاية في البساطة لأنه جزء من حياتنا، ولأننا أمضينا في ممارسته فترة طويلة، إلا أن ممارسة الاتصال لفترة طويلة تختلف عن ممارسته بشكل فعال. فالاتصال عملية معقدة ورمزية ومجردة في معظمها وتكون في بعض الأحيان مصحوبة بعدد غير محدود من العوامل التي يمكن أن تتجه بها اتجاهها خاطئاً قد يؤدي إلى سوء الفهم، ومن ثم فقدان الهدف من الاتصال.

من هذا المنطلق تأتي أهمية دراسة مهارات الاتصال، فما هو الإطار المفاهيمي للاتصال؟ كيف يمكن التغلب على معوقاته؟ ماهي مهارات الاتصال لدى المسير في المؤسسة؟ وكيف يكون الاتصال فعالاً؟ ومن خلال هذه الورقة البحثية سنحاول الاجابة على هذه التساؤلات عبر النقاط

التالية:

- أساسيات حول الاتصال.
- مهارات الاتصال الأساسية للمسير.

المحور الأول: أساسيات حول الاتصال

تعد الاتصالات أحد الجوانب الحيوية لإدارة منظمات الأعمال، إذ تمثل الوسيلة الفاعلة التي يمكن من خلالها التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم باتجاه تحقيق الأهداف ويرتبط مفهوم الاتصال بشكل عام بالعملية التي يمكن من خلالها إيصال المعلومات وتبادل الأفكار مهما كان نوعها وشكلها "كتابة، صوت، صورة" من طرف مرسل الى مستقبل.

1- تعريف الاتصال: يعد الاتصال الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة، حيث يهتم بإيصال المعلومات والبيانات والقرارات لجميع أفرادها، باستخدام وسائل كتابية أو شفهية أو إلكترونية وكذا متابعة وتقييم المعلومات داخل المؤسسة أو التي تأتي من خارجها. وكلمة اتصال (communication) (مشتقة من الكلمة اللاتينية communis) (و تعني المشاركة في الرأي أو الحديث أو المشورة أو اتخاذ القرار). واتصال من الناحية اللغوية مشتق من المصدر وصل بمعنى ربط أو أوجد علاقة بين طرفين من أجل تحقيق هدف ما. وعموما يمكن تعريف الاتصال على أنه: "عملية تفاعل تتم بين طرفين يتم من خلالها نقل معلومات أو مهارات أو اتجاهات، أو آراء، أو مشاعر من المرسل (فرد أو مجموعة) إلى المستقبل (فرد أو مجموعة) بأساليب مختلفة، وبوسائل متنوعة لتحقيق هدف ما".

2 -عناصر عملية الاتصال: تتعدد أنواع الاتصال سواء كان رسمي (صاعد، نازل، أفقي، محوري) أو غير رسمي وكذا تتنوع وسائله تبعاً لأنواعه، وفي كل الأحوال تكاد تتفق هذه الأنواع في عناصر هذه العملية التي ندرجها على شكل إجابة على أسئلة في الشكل التالي:

لماذا؟ وتعني ضرورة تحديد الهدف من الاتصال.

ماذا؟ وتعني ضرورة تحديد مضمون الرسالة أو ماذا نقول.

من؟ وتعني ضرورة تحديد الشخص المرسل.

كيف؟ وتشير إلى الوسيلة المناسبة التي تستخدم في الاتصال.

لمن؟ وتعني ضرورة تحديد الشخص المستهدف من الاتصال ومعرفة خصائصه.

متى؟ وتشير إلى الوقت المناسب للاتصال.

أين؟ وتشير إلى المكان أو البيئة الذي سيتم فيه الاتصال بالطرف الآخر.

و رغم توافر هذه العناصر إلا أن الأمر لا يخلو من وجود عوائق تحد من نجاح عملية الاتصال.

3- معوقات عملية الاتصال

تتعدد وتتنوع معوقات الاتصال فهناك من يشخص عوائق الاتصال من خلال عناصر هذه العملية أي المرسل، المستقبل، الرسالة، طبيعة الوسيلة، والتغذية العكسية وغيرها، وهناك من يربطها بمعوقات مرتبطة بالنموذج ككل، وهذا من خلال التفاعلات والعلاقات التشابكية بين عناصر نموذج عملية الاتصال . ويمكن اضافة المعوقات التالية:

- حجم المؤسسة الذي يعد أحد العوامل المؤثرة على عملية الاتصال إذ كلما كبر حجم المؤسسة تعقدت عملية الاتصال، وتناقص نصيب كل فرد من الاتصال بالرؤساء وبالإدارة لكثرة عدد أعضائها، وكلما زاد عدد أفراد المؤسسة زادت الحاجة إلى إضافة أقسام جديدة لوظائفها، وتطلب ذلك نظاما خاصا للاتصال ووسائل تلائم هذا الحجم، والعدد الكبير للأفراد ينتج عنه اختلاف العوامل النفسية والاجتماعية بينهم، ويؤدي إلى ضعف الإدارة في التقريب منهم.

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق؛

- جهل اغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، مما يسبب الأداء غير الجيد وينتج هذا عن جهل أهمية الأعمال المرتبطة بهم؛

- توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى؛

- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الأفراد؛

- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير من خلالها المعلومات في جميع الاتجاهات؛

- ضعف الثقة في علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين أفراد المنظمة ككل؛

- كثافة المعلومات وغموضها، وعدم توفر الوقت الكافي لمعالجتها مما قد يسبب تحريفها،

- افتقار المسير لمهارات التفاوض وعدم القدرة على الاقتناع وتوجيه الافراد نحو أهدافه والتي

تعد اهداف المؤسسة؛

- التشويش ويشمل كل ما يؤثر على وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وقد

يشمل هذا المرسل، قناة الاتصال، أو المستقبل، وكذا من المحيط.

كذلك من المعوقات النفسية والاجتماعية لعملية الاتصال داخل المؤسسة هناك:

- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق، والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء أو إظهار ضعف اطلاع الإدارة العليا.

- عدم المعرفة بعمليات نقل الرسالة مثل البريد الالكتروني أو الفاكس ...

- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء الدور الاتصالي على أكمل وجه، وافتقار

القائد للتطوير المستمر في المهارة والمعرفة، حيث يؤدي افتقاره إلى المهارات الإنسانية المرتبطة بالجانب الإنساني من حيث الاتصال والتفاعل والتكامل إلى خلق الكثير من المعوقات، كما أن عدم اهتمامه بقدرة العامل الإبداعية يعوق عملية الاتصال.

- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات حسب الشخص المستعمل لخصائصه النفسية والاجتماعية. و عدم تناسق الاتصال اللفظي و غير اللفظي وذلك باستخدام إشارات أو إيماءات غير لفظية التي قد تعطي رسالة مزدوجة. إن هذه المعوقات وغيرها تتداخل وتتشارك، ومسؤولية حدوثها لا تقع على طرف واحد فقط أو جزء من نظام الاتصال، بل هي مسؤولية مشتركة. وكي تحقق عملية الاتصال الهدف المطلوب منها يجب مراعاة عدة أمور ضرورية منها ما يلي:

ان المرسل موجه بالطرف الآخر أي المستقبل من حيث مستوى إدراكه وثقافته وتعليمه وسنه وخبرته وجنسه ... "خاطبوا الناس على قدر عقولهم". وأن الاتصال الفعال يجب أن يكون ذا اتجاهين حيث يتم تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل بناء على التغذية المرتدة، إضافة الى ضرورة الاهتمام بالمعلومات المرتدة وردود الأفعال التي تصدر من الطرف الثاني (المستقبل) للتحقق من فهمه وتفهمه للرسالة، أو لمعرفة مدى استجابته. والوعي بعناصر التشويش وأثرها على فعالية الاتصال، وسواء كان هذا التشويش على المرسل أو على المستقبل فهو في النهاية قد يحول دون وصول الرسالة بالشكل الذي يحقق الهدف من العملية. كذلك التركيز على الموقف أو القضية أو السلوك وليس الشخص. ثم ضرورة كسب ثقة الآخرين وتقديرهم، واخيرا إيجاد آليات وأساليب لتحسين عملية الاتصال منها توفر مهارات الاتصال.

المحور الثاني: مهارات الاتصال الأساسية للمسير

يملك الفرد مهارات اتصالية متنوعة ومتعددة ولديه القدرات على تطوير أساليب جديدة تناسب ظروف تعامله مع الآخرين حسب الموقف الاتصالي الذي يواجهه. وتعتبر المهارة بمثابة الآلية التي يستخدمها الفرد في أي مجال ويتطلب ذلك معرفة وفهم طبيعة هذه الآلية وكيفية استخدامها. ومهارة الاتصال ليست في القدرة على استخدام الاتصال بل في فهم طبيعة هذه العملية وحسن توظيفها في المكان والزمان المناسبين. ففي دراسة مسحية حديثة أجريت بجامعة بيتسبرج في عدد من الشركات الأمريكية التي يعمل بها أكثر من 50000 موظف، اتضح من نتائجها أن مهارات الاتصال كانت العامل الوحيد والهام الذي يقرر على أساسه اختيار المديرين، حيث أشارت النتائج إلى أن مهارات الاتصال والتي تتضمن الاتصال الشفهي والتحريري، وكذلك القدرة على العمل مع الآخرين هي التي تسهم في نجاح العمل. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة بمهارات الاتصال، إلا أن بعض الأفراد لا يزالون يعانون من عدم القدرة على توصيل أفكارهم سواء شفهيًا أو كتابيًا، وافتقارهم لهذه المهارة قد يحد من إسهامهم في التنافس من أجل فرص العمل أو

الترقية في أماكن عملهم مما يعطل مسيرة تطوّرهم المهني.

- 1-تعريف المهارة: تعرف المهارة بانها: " أنماط متعلمة من التفاعل الناجح مع البيئة لتحقيق الفرد ما يهدف اليه وهي القدرة على القيام بالأعمال المطلوبة من الفرد بسهولة وبدقة. وتعرف بانها القدرة على انجاز المهام المطلوبة بإتقان وفي الوقت المحدد مع وجود الرغبة لدى الشخص لتحقيق ذلك " .
- 2-تعريف مهارات الاتصال: وتعرف مهارات الاتصال بانها: "مجموعة من السلوكيات والمظاهر والقدرات تتعلق بالاتصال مع الآخرين، حيث تتيح الفرصة للفرد ان يتفاعل بكفاءة ويحدث تأثيرا في الآخرين".

اذن فمهارات الاتصال هي نوع من مشاركة الآخرين في افكارهم ومحاولة التأثير في سلوكهم والتعرف على رغباتهم وبذلك يمكن دفعهم نحو تحقيق أهدافهم واهداف المؤسسة والمجتمع ككل.

3-انواع مهارات الاتصال: إن التعبير عن رغباتنا ومشاعرنا وأفكارنا وآرائنا بشكل واضح وفعال يمثل فقط نصف عملية الاتصال التي نحتاجها لفعالية العلاقة بين الأفراد، ويتمثل النصف الثاني في الإتصالات وفهم ما يريد الآخرون إيصاله لنا. فحينما يقرر شخص أن يتصل بآخر فإنه يقوم بهذا لكي يحقق هدفًا أو يشبع حاجة. وحينما يقرر أن يتصل بالآخر فهو يختار طريقة أو رمزا يعتقد أنه سوف يوصل الرسالة بفاعلية للشخص الآخر، والرمز الذي يستخدمه لإيصال الرسالة قد يكون لفظيًا أو غير لفظي، وحين يتلقى المستقبل الرسالة فهو يمر بعملية فك الرموز أو تفسيرها إلى فهم ومعاني.

والاتصال الفعال هو غاية كل مؤسسة فهو الذي ينظم العملية الإدارية ويوحد النشاط تجاه هدف مخطط له، فنقل المعلومات من فرد إلى فرد يعد من الضروريات الجوهرية، إذ بواسطة هذا النقل يمكن تعديل السلوك وإحداث التغيرات وتحقيق الأهداف وعلى هذا نعرض كيفية كون الاتصال فعالاً وذلك بامتلاك المهارات التالية:

3-1-مهارات الاستماع

من العقبات التي تعيق الاتصال الميل الى تقييم المتحدث بدلا من الاستماع اليه، غير اننا إذا ما تعلمنا الاستماع الجيد زادت القدرة على الاتصال الفعال تلقائيا، وتتضمن مهارة الاستماع معلومات من الآخرين يمكن لمرسل الرسالة أن يستخدمها ليحصل على معلومات عن سلوكهم، وعن اعتقاداتهم ومشاعرهم. وتساعد المهارات الوجدانية في احتواء الأوجه المختلفة لما يقوله الفرد واستيعابها حتى لو كان ما يقوله خطيرا أو مهددا بالخطر كما يمكن المرسل كذلك من تأجيل اهتماماته حتى يفهم الطرف الآخر، وتحديد أي المعلومات يجب أن تعطى أو تحجب تبعاً للموقف.

□ تعريف مهارة الاستماع: هي مجموعة من المهارات التي تتضمن الوعي، والانتباه للأصوات، والاستجابة إلى أصوات محددة، والتمييز السمعي، والتعرف على الكلمات وتحديدتها وتفسيرها، والاستماع الاختياري للتعليمات اللفظية وغيرها من مهارات.

وتعرف مهارة الاستماع بأنها: " تلك العملية الواعية والمقصودة لكل مل يقوله المرسل لفظا وما لا يقوله باللفظ ترمي الى تحقيق غرض معين يسعى اليه المستمع". وتساعد مهارة الاستماع الرئيس على فهم المرؤوسين في مؤسسته وما يقترحونه من أفكار وراء، والاستماع الجيد طريقة فعالة لكي يستوعب ما يحيط به.

□ معوقات الاستماع الجيد: تنتوع عوائق او معوقات الاستماع بين:

- عوائق ذهنية: كعدم التركيز والسرمان واستبعاد أجزاء من موضوع الحوار، فقدان الحيوية والتشويق نتيجة انشغال الفرد بأفكار تعوق قدرته على الاستماع.

- الضجر والملل: اختلاف الامزجة بين الرئيس والمرؤوس مما يؤدي الى العزوف عن الاتصال اللفظي، وقد يكون هذا بسبب عدم الرغبة في الكلام او النفور من المتحدث او من طريقته في الكلام.

- معوقات بيئية: كالتشويش في بيئة الاتصال بسبب الضوضاء وعدم الراحة في الجلوس، او عدم القدرة على تسجيل وتدوين ما يتم الاستماع اليه.

كذلك محاولة سيطرة المسير على المرؤوسين ببعض الإيحاءات والايامات والقدرة على التعبير ونقص مهارة التفاوض، واختلاف ثقافات الافراد الذي يؤدي الى تعارض الأفكار، وعدم منح الفرد القدرة على ابداء الراي ومناقشة الأفكار التي لا يقتنع بها، مما يؤدي الى اللامبالاة بما يسمعه.

وللتغلب على هذه العقبات يجب الانتباه الى ما يتم الاستماع اليه، وتفسيره بشكل سليم دون مقاطعة ومحاولة فهم هدف المرسل من الرسالة، وامتلاك مهارات الاستماع الجيد.

□ مهارات الاستماع الجيد: تقسم مهارات الاستماع الى:

1- مهارة الفهم و دقته: و تتكون من:

- القدرة على حصر الذهن، وتركيزه فيما يستمع اليه؛

- امتلاك الامكانية للاستماع بفهم؛

- اسأل الآخر عن وجهة نظره أو اقتراحاته والابتعاد عن الاندفاعية؛

- الاستجابة بطريقة تبين أنك فهمت المشكلة أو القضية وتهتم بمحدثك واهتماماته؛

- إدراك الفكرة العامة والأفكار الأساسية التي يدور حولها الحديث؛

- القدرة على فهم التعليمات والاشارة غير الشفوية والمقصودة منها.

2- مهارة الاستيعاب: وتحوي

- القدرة على تلخيص المسموع؛

- القدرة على إدراك العلاقات بين الأفكار المعروضة؛

- القدرة على تصنيف الأفكار التي تعرض لها المتحدث لتسهيل عملية تفسيرها.

3- مهارة التذكر: و هي مهارة ترتبط مباشرة بعملية الاستماع ، فالفرد عن طريق الذاكرة يختزن قدرا هائلا من المعلومات و يستطيع ان يسترجع أي معلومة يريد بها من ذاكرته في ثوان، و تتطلب عملية الاستماع ان ينظم الفرد ما يقوله للمرسل اليه بطريقة تمكنه من ربط هذه المعلومات بالمعلومات المخزنة في الذاكرة، و هذا ما يجعل مهارتي الفهم و الاستيعاب مهمتين في تنمية القدرة على التذكر.

4- مهارة النقد: وتتمثل في:

- القدرة على تمييز مواطن القوة والضعف في الحديث؛
 - القدرة على التنبؤ بما سينتهي إليه الحديث؛
 - حسن الاستماع والتفاعل مع المتحدث عن طريق طرح الأسئلة؛
 - القدرة على مشاركة المتحدث من خلال الانفعالات والملاحم.
- الفرق بين الاستماع و الإنصات: الإنصات يقصد به الاستماع بفهم واحترام وعدم المقاطعة ومحاولة استيعاب الرسائل التي تصدر بطريقة لفظية أو غير لفظية، ويقال إننا نستخدم فقط 25 % من قدراتنا في الإنصات. في المؤسسة فإن إصغاء الرئيس لمروسيه يساعده في التعرف على رغباتهم واحتياجاتهم كما يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، حيث تبنى على معلومات تعبر عن مشاعر المستقبلين للرسالة. كما ينصح دائماً في عملية الاستماع بالبعد عن إشعار المستقبل بعدم أهمية ما يقول وانشغال المرسل بشأن آخر، أو انتقاد طريقته في العرض، ومقاطعته أو تغيير الحديث فجأة.
- وتعتبر مهارات الاستماع أكثر صعوبة من مهارات التحدث والسبب الرئيسي في هذا أنها تعتمد على قاعدة من المهارات الوجدانية أو العاطفية. والمنصت الجيد يستمع إلى المستقبل من أجل الفهم لا من أجل الهجوم، أو من أجل إعداد الرد أو الإجابة.
- 2-3- مهارة التحدث
- تعتبر مهارة الكلام أو التحدث من أهم المهارات اللغوية، وأهم واسطة لاتصال المسير بمروسيه، و التأثير عليهم لأن الكلام عبارة عن عملية ادراكية تتضمن دافعاً للتكلم ثم مضمون الحديث. كما أن الكلام يعتبر عملية انفعالية اجتماعية تتم بين طرفين هما المتحدث والمستمع بحيث يتبادلان الأدوار من وقت لآخر فيصبح المتحدث مستمعا والعكس، والغرض من الكلام نقل المعنى والتأثير على السلوك. وتشير هذه المهارة إلى قدرة المسير على توصيل المعلومات او القرارات أو الأفكار إلى الافراد بصورة لغوية سليمة ومفهومة وينطق واضح وصوت مناسب.
- سمات المتحدث الناجح: منها ما يرتبط بالجانب السلوكي للمتحدث او بالجانب الشخصي ومنها ما يتعلق بالجانب الاقناعي وتتمثل في:
- الصدق: فالمتحدث الصادق هو الأكثر تأثيراً في مستمعيه؛
 - الموضوعية: وهي العدالة في الحكم على الأشياء، والوقوف إلى جانب الحق؛
 - الوضوح: بأن تكون اللغة بسيطة والمادة منظمة ومتسلسلة منطقياً؛
 - الدقة: وهو التأكد أن الكلمات التي تستخدمها تؤدي إلى المعنى الذي تقصده بعناية؛
 - الحماس: وهو أن تكون نواحا للحديث عن موضوعك، فتبدو حيويًا نشطًا متفاعلاً؛
 - القدرة على التذكر: وتعني حضور الذهن أثناء الحديث؛
 - الاتزان الانفعالي: أن يكون المتحدث متحكماً في انفعالاته؛
 - المظهر: يعكس المظهر مدى رؤية المتحدث لنفسه والطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه؛
 - القدرة على التعبير الحركي: وهي التي تسمى لغة الجسد، ولها أثر كبير جداً في نجاح الحديث؛
 - النطق بطريقة صحيحة للحروف والكلمات؛

- وضوح الصوت وتنويع سرعة الحديث؛

-التعبير عن الأفكار بالقدر المناسب من اللغة والكلمات.

كذلك نضيف السمات الاتقاعية فالإقناع هو كسب تأييد الافراد لراي، موضوع او وجهة نظر معينة، و ذلك عن طريق تقديم الأدلة و البراهين المؤيدة لوجهة نظر معينة بما يحقق الاستجابة لدى الافراد و تتضمن القدرة الاتقاعية مجموعة من المهارات و هي:

-القدرة على إدراك العلاقات بين العناصر المكونة للفكرة التي سيتم طرحها؛

- القدرة على العرض والتعبير؛

-القدرة على تقبل النقد.

امتلاك المسير لمهارة التحدث يتطلب منه امتلاك مهارة التفاوض باعتبار انهما من مهارات الاتصال اللفظي.

3-3- مهارة التفاوض

التفاوض هو احد الوسائل الأساسية لحصول الفرد على ما يريد لذلك يتطلب مهارات معينة للإقناع، و التفاوض عبارة عن أسلوب اتصال بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال الأخرى، يتبادلان الحوار الاتقاعي بينهما ليبلغا حد الاتفاق على تحقيق رؤية مشتركة" .

□ مبادئ عملية التفاوض: تحكم عملية التفاوض مجموعة من المبادئ منها:

- عملية التفاوض تتكون من عنصرين اساسين هما القضايا المتنازع عنها والمصالح المشتركة، بمعنى انه ان لم تكن هناك قضايا متنازع عنها فليس هناك شيء للتفاوض بشأنه، و ان لم تتوافر الرغبة في التوصل الى مصالح مشتركة فلن يكون هناك للتفاوض من اجله أيضا؛

-التفاوض الإيجابي ينبني على زيادة الفهم المشترك وتنمية أواصر التعاون و تقليل الفجوة بين مصالح الأطراف المعنية و يأتي ذلك اذا تبنى كل طرف توجهها يقوم على اقتناع بان القرار الذي سيكون نتيجة للتفاوض افضل من اتخاذ قرار طرف واحد او محاولة فرض قرار بالقوة على طرف اخر؛

-التفاوض عملية ارادية اختيارية ولذلك تكون العملية التفاوضية ممكنة فقط عندما تتوفر الرغبة لدى الأطراف المتصارعة للدخول في مفاوضات؛

- عملية التفاوض عملية اتصال انساني تقوم على تداول الراي في إطار من الحرية والإرادة و لذلك فهي تستوجب توظيف القدرات و المهارات في اطر محددة لتأمين الأهداف المطلوبة؛

- عملية التفاوض عملية تعاونية تقوم على تبادل الراي والحوار الهادف؛

- تختلف عملية التفاوض عن المساومة، التفاوض يقوم على التنافس والتعاون اما المساومة فتهدف الى تعظيم مكاسب أحد الأطراف دون وضع اعتبار للخسارة التي يتحملها الطرف الاخر .

□ خصائص التفاوض الناجح : يجب على الشخص المفاوض ان يتمتع بمجموعة من المهارات التي تساعد على القيام بالعملية التفاوضية بشكل ناجح وفعال ويمكن الإشارة الى ما يلي :

1-مهارة إدارة الحوار: وهي احدى المهارات المهمة التي يجب على المفاوض ان يمتلكها من خلال مراعاة الأمور التالية:

- إدارة وقت الحوار : وذلك بعدم السماح للطرف الاخر بان يدير او يتحكم بالوقت وبالتالي يشكل عامل ضغط يؤدي الى تقديم تنازلات.
- اختيار مكان التفاوض: ان اختيار مكان مناسب للقيام بالعملية التفاوضية مهم جدا، فكمثرا ما يؤدي فتح الحوار في مكان غير مناسب الى فشل هذه العملية، إضافة الى إمكانية معرفة أشخاص آخرين للمشكلة كان من الأفضل عدم معرفتهم.
- التوقف والاستراحة: حيث يجب ان تكون متوقفة على التوقفات والاستراحات في أوقات تكون فيها الأمور معقدة بعض الشيء، كما انها تمنح لأطراف التفاوض فرصة التفكير، وهو ما قد يؤدي الى الوصول الى تفاهم الطرفين.
- 2- مهارة استعمال لغة الجسد: المعروف ان لغة الجسد من الصعب ان تكذب وهي تعبر عن حقيقة ما نشعر به وليس ما نقوله، و قد أكدت الأبحاث العلمية بان العلامات والحركات غير اللفظية لها تأثير يتجاوز تأثير الكلمة بخمسة اضعاف، حيث ان المفاوض الجيد هو الذي يبحث في التناقض بين الكلام و الفعل لان الكلام يخبرنا عما يدور في عقل الطرف الاخر اما الإشارة فتخبرنا عما يدور في قلبه.
- 3- مهارة طرح الأسئلة: احدى المهارات التي تجعل المفاوض يقود الحوار و يوجهه و احدى الحقائق المهمة في عملية التفاوض ان الطرف الذي يقوم بطرح الأسئلة يتمتع بالسيطرة على التفاوض، و هذا ما يفرض على المفاوض الناجح ان يحرص على طرح العديد من الأسئلة حتى يصبح طرح الأسئلة و انتظار الرد عليها عادة لديه، بدل الوقوع في خطأ الحديث طوال الوقت، و الذي من مساوئه فقدان التركيز على قضية التفاوض، و اصابة الطرف الاخر بالملل، إضافة الى إمكانية الإفصاح عن معلومات قد يستغلها الطرف الاخر ضده، و من مهارات طرح الأسئلة يمكن الإشارة الى طرح أسئلة ذات نهايات مفتوحة، حيث ينتج هذا النوع من الأسئلة إمكانية استنتاج الدوافع الحقيقية و الأهداف و المصالح من وراء النزاع.
- إضافة الى مهارة التفاوض ودورها في اقناع الافراد، هناك أيضا مهارة القراءة.
- 3-4- مهارة القراءة
- تعد هذه المهارة احدى المهارات التي يستخدمها الفرد في استقبال أفكار الآخرين، وأداة مهمة في اكتساب المعرفة والثقافة في أي مجتمع متحضر فتقدم له كل ما يريده من معلومات وأفكار لذلك وجب الاهتمام بها وتنمية المهارة فيها. كذلك تعد بمثابة مهارة الوصول إلى المعنى بسرعة وسهولة، فالفرد الذي يقرأ ويفهم ما يقرأ عادة ما يسهل عليه الوصول الى المعنى الحقيقي للرسالة.
- و تعرف القراءة بانها " عملية التعرف على الرموز المطبوعة و نطقها نطقا صحيحا و فهمها و بذلك فهي تشمل التعرف بمعنى الاستجابة البشرية لما هو مكتوب، و النطق و هو تحويل الرموز المطبوعة التي تمت رؤيتها الى أصوات ذات معنى، و الفهم أي ترجمة الرموز المدركة و إعطائها معاني" . ويمكن تفسير ذلك كما يلي:
- 1- مهارة التعرف: وتعني إدراك الرموز ومعرفة المعنى الذي توصله في السياق الذي تظهر فيه من حيث الضبط التام والصحيح بالشكل، إضافة الى وضع الكلمة في سياق الكلام الذي يتضمنها حيث يسهل استيعابها واستعمال القاموس للكشف عن معاني الكلمات التي لم يمكن التوصل اليها.

2- مهارة الفهم: وتعني الربط الصحيح بين الرمز والمعنى وإيجاد المعنى من السياق على ان يتسم فهم المعنى بالموضوعية، لا ان نفهمه كما نريد نحن فهمه، إضافة الى تنظيم الأفكار المقروءة وتذكرها واستخدامها فيما بعد في الأنشطة الحاضرة والمستقبلية ويستطيع القارئ فهم الكلمات كأجزاء للجمل، والجمل كأجزاء لل فقرات والفقرات كأجزاء للموضوع كله.

3- مهارة النطق: و المقصود بها سلامة اخراج الحروف من مخارجها، و عدم التلعثم في نطقها حيث كثيرا ما نجد الذين يعانون مشكلة في النطق ينزعجون عندما يطلب منهم قراءة شيء ما بطريقة جهرية نظرا لحساسيتهم نحو ما يرتكبون من أخطاء في النطق و كراهيتهم لإظهار ذلك في القراءة.

- أساليب تنمية مهارة القراءة: يمكن للمسير في المؤسسة ان يحسن مهارته في القراءة باتباع ما يلي:
- الاهتمام بالقراءة الصامتة حيث ان القراءة الصامتة تتمحور له قدرة أكبر على تنمية الفهم؛
- تعود النفس وتدريبها على مراعاة الشكل الصحيح للكلمات وعدم التهاون في ذلك؛
- معالجة الكلمات والمعاني حسب سياقها في النص؛
- محاولة التخلص من مشاكل النطق؛
- ربط الأفكار الحالية بما يخن في الذاكرة لزيادة الفهم؛
- التعود على المطالعة لتنمية مهارات القراءة؛
- اكتساب القدرة على تحديد الكلمات المفتاحية في أي نص يقرأه.

3-5- مهارة الكتابة

جاءت الحاجة للكتابة بفعل حاجات الحياة والتواصل مع اشخاص اخرين لا يجمع معهم الزمان و المكان. والكتابة مفهوم لغوي واسع مرتبط بالتفكير، وهي بمثابة المخبر الذي يتفاعل في كل ما لدى الفرد من خبرات لغوية ومعارف، ومهارات عقلية، وأدائية وفنية مكتسبة. وهي في الوقت ذاته المرآة التي تعكس شخصية الفرد في مواقف الكتابة.

و الكتابة عملية معقدة تتم وفق مراحل يستخدم فيها الكاتب اللغة كأداة لاكتشاف المعنى وتوضيحه عن طريق الاسقاطات، ثم يعيد صياغة الموضوع والمعلومات و الحجج، وطريقة تنظيم الأفكار حتى تصل الى مرحلة يشعر معها أن ما كتب ينقل الى القارئ المعنى الذي يريده بوضوح.

و تعني الكتابة: "ذلك الاداء اللغوي و الرمزي الذي يعطي دلالات متعددة تراعى فيه القواعد اللغوية الكتابية، يعبر عن فكر الانسان و مشاعره و يكون دليلا على وجهة نظره و سببا في الحكم عليه".

□ اهمية الكتابة: تتميز الكتابة بأهمية بالغة نوجزها في النقاط التالية:

- التواصل مع الآخرين في حالة تعذر عملية التخاطب معهم؛
- تعزيز و تأكيد الاتصالات الشفهية التي حدثت، و توثيق ما اتفق عليه بين اطراف الاتصال؛
- تعطي الكتابة فرصة للتفكير والدراسة وتحري الدقة في التعبير و اتخاذ القرار؛
- تسمح الكتابة بالرجوع الى المعلومات و قت الحاجة اليها، و كذا توصيل جميع المعلومات المراد ايصالها سواء كانت تعليمات ، اوامر، بيانات او احصاءات و تقديمها بصورة تفصيلية واضحة الى الجمهور المقصود .

□ تحسين مهارة الكتابة: تساعد مهارة الكتابة الفرد او المسير على توصيل القرارات والتعليمات إلى الموظفين بطريقة مقروءة واضحة ومفهومة بواسطة التقارير الرسمية، و المذكرات و محاضر الاجتماعات، والتعليمات المكتوبة. ورسائل البريد الإلكتروني، الملصقات والاعلانات المكتوبة وغيرها، لذلك و جب مراعاة و التحكم في المهارات التالية و ذلك حتى يحظى ما يكتبه المسؤول بالقبول و الاهتمام و منها ما يلي:

- تحديد الهدف من الكتابة ومدى توافقها وتلبيتها لحاجات الافراد و موافقتها لعاداتهم، و الارتباط بالموضوع، والوضوح؛

- الاختصار بدون اخلال وتجنب التكرار والموضوعية؛

- استخدام الجمل القصيرة والبسيطة، وتجنب الاخطاء اللغوية والمطبعية؛

- التناسق والترتيب السليم والتتابع المنطقي وتقسيم وترقيم الاجزاء.

كذلك يمكن اضافة:

1- مهارة اختيار فكرة الموضوع: لا يعد اختيار الفكرة في مجالات الاتصال الاداري مشكلة فمتطلبات العمل ومستلزماته، ومشكلاته وقائعه هي التي ستمدنا بأفكار حول المواضيع التي نود طرحها.

2- مهارة تحديد الاسلوب الامثل للكتابة: وهي الطريقة التي تستخدم بها الرموز اللغوية في التعبير وطريقة ترتيب الافكار والاتجاهات والآراء الى مادة واضحة دقيقة ومفهومة، ومن العناصر التي تشد انتباه القارئ نحو النص الكتابي، وتزيد من قوة التأثير فيه نجد:

- وضوح الفكرة؛

- استخدام الالفاظ الدقيقة، والمصطلحات المتخصصة؛

- الاستعانة بالأدلة الواقعية كالأحصائيات وغيرها؛

- ان تكون اتجاهات صاحب النص ايجابية نحو الموضوع الذي يقدمه حتى يقنع به الاخرين؛

- ان يكون صاحب النص موضع ثقة واحترام وتقدير من طرف الجمهور الذي يتوجه اليه برسالته؛

- تنظيم دورات تدريبية إذا لزم الامر لتحسين مهارة الكتابة.

3-6 مهارة الاتصال غير اللفظي

يعد الاتصال غير اللفظي عملية جوهرية يتم من خلالها نقل المعلومات والمعاني والافكار من شخص الى آخر بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المؤسسة أو بين مجموعة من العاملين يكون نشاطهم اجتماعيا، فهي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء او الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة ربطاً ديناميكياً وتجعل التخطيط فعالاً والتنظيم ملائماً، ومن خلالها يستطيع الافراد العاملون تحديد النمط السلوكي للقيادة المشرفة على اداء أعمالهم داخل التنظيمات الرسمية.

و يعرف الاتصال غير اللفظي بأنه: "رسالة ترسل وتستقبل مستقلة عن الكلمة المكتوبة أو المقروءة وأنها تتضمن عوامل مثل استخدام الوقت، والمكان والمسافة بين الاشخاص عند المحادثة، واستخدام اللون، واللباس، وسلوك المشي، والوقوف وترتيب الجلوس وموقع المكتب". . اذن فالالاتصال غير اللفظي عبارة عن مجموعة الإشارات والحركات التي يتم من خلالها نقل الرسائل والمعاني بين المرسل والمستقبل.

ان مهارة الاتصال غير اللفظي تأتي من خلال الاحتكاك بالآخرين وخبرات الحياة، وحضور البرامج التدريبية المتعلقة بمهارات الاتصال الفعال ودراسة وفهم الاتصال غير اللفظي او لغة الجسم، واستخدام مهارة الملاحظة التي تقيد في التعرف على سلوكيات الافراد، وانفعالاتهم كالفرح والغضب والخوف والحزن وتتطلب هذه المهارة الانتباه والتركيز وسلامة حاسة البصر .

□ أهمية الاتصال غير اللفظي: يكتسي الاتصال غير اللفظي أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمنظمة ويمكن ابراز أهمها فيما يأتي :

1-ان القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصال غير اللفظي التي يبرزها المسير في عمله، حيث أوضحت الدراسات الى أن النجاح الذي يحققه الفرد في عمله يعتمد في 85 % منه على البراعة الاتصالية و15% فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة .

2-أن الاتصال غير اللفظي يمثل جزءا كبيرا من أعمال المسير اليومية ، ويقدر بعض الخبراء أنه يستهلك ما بين 85 % و 95 % من وقته.

3- تستخدم لغة الجسد في توجيه السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة وتغييره، وهو ما تسعى وتدور حوله الجهود كافة داخل المنظمة .

4-إن الاتصال غير اللفظي يسهم في خلق التماسك بين مكونات المنظمة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.

5-يعد الاتصال غير اللفظي وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.

6-يعتبر وسيلة لتحفيز العاملين في المنظمة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.

□ مصادر الاتصال غير اللفظي: تتخذ عملية الاتصال غير اللفظي أشكالا عديدة منها ما يتعلق بحركات الجسم واليدين والرأس، ومنها ما يتعلق بتعابير الوجه، وحركات العينين، والإيماءات المختلفة، وقد صنفت مصادر الاتصال غير اللفظي إلى مايلي:

1- ملامح مادية : مثل الملامح الجسمية للفرد ،الحجم ،الوزن، والطول ، ولون البشرة ، والملابس، وغيرها وهذه تلعب دورا هاما في الاتصال .

2- حركات وإيماءات جسمية: مثل الاتكاء للأمام او الخلف ، والإيماءات مثل الإشارات باليدين أو الأصابع وغيرها وهذه توجي بمعنى معين للمستقبل .

3-اللمس : يعد اللمس أيضا من الاتصالات غير اللفظية، وفي بعض الثقافات يعد اللمس او الرتابة على الظهر دلالة على العاطفة والدفء والجاذبية والصداقة ، و الافراد يميلون الى لمس الآخرين الذين يحبونهم.

4-تعابير الوجه: وهذه تحمل معاني عديدة، منها الابتسامة التي تشير الى الدفء والسعادة والصداقة، بينما العيوس وتقطيب الحاجبين يشير الى الغضب وعدم الرضا، كما ان لحركات الشفاه دلالاتها.

5- حركات العينين والتقاؤها: وهذه تؤدي عدة وظائف في الاتصال ، تنظيم تدفق المعلومات، بدء المحادثة وانتهائها، التحديق يسهل ويراقب عملية التغذية العكسية لأنها تعكس الانتباه والاهتمام ، تحمل عواطف ومشاعر ، حيث يتجنب الأفراد النظر إلى بعضهم البعض حين مناقشة انباء غير سارة أو تقديم تغذية سلبية .

6-نبرات الصوت ونغمته: وهذه تحمل معاني عديدة في الاتصال متمثلة بالغضب عندما يرفع الشخص صوته وكذلك الخوف وعدم الرضا.

- تحسين مهارات الاتصال غير اللفظي: لتحسين مهارات الاتصال غير اللفظي يجب القيام بمايلي:
- الحرص على استمرار العينين مع من نتحدث اليه او تصغي اليه؛
- هز الراس من حين لآخر لإعطاء الموافقة؛
- الابتسام والمحافظة على الحيوية؛
- وتجنب ما يلي:

- النظر بعيدا او تحريك العينين بعيدا عن المتحدث؛
 - اغماض العينين واستخدام نبرة صوت غير سارة، او التثاؤب باستمرار.
- خاتمة: إن عالم اليوم لا يترك مكانا لمن لا يحسن مهارات الاتصال، بل إن الذين يملكون القوة أولئك الذين يملكون المعلومات ومهارات الاتصال الفعال.إن الحواجز في عصرنا الحاضر لم يعد سببها بعد المسافات المكانية، وإنما هي حواجز اجتماعية ونفسية، وبالتالي أصبح من المهم التفكير في إكساب الأفراد مهارات الاتصال الفعال التي تساعد على التقارب وإزالة كل أنواع الحواجز، ولكي يحسن الاتصال في المؤسسة لابد من إتقان مهارات الاتصال وتحسين هذه المهارات يكون بما يلي:
- اشراك المتلقي فيما يدور، واعطائه معلومات عن ما يحدث وكيف ولماذا؟ فحينما يعرف الافراد معلومات أكثر عما يحدث يحسون بالطمأنينة ولا يسيئون الفهم.
 - التعبير اللفظي الدقيق والحديث السلس فالمسير الواعي يسعى لإجادة اللغة والاستشهاد بالأدلة كما يتدرب على الإلقاء الجيد والحديث المنطقي. واستخدام لغة الجسم الإيجابية.
 - التفاعل مع الطرف الآخر، فعملية المشاركة والمناقشة وتبادل الأدوار والعمل في مجموعات والتقييم الجماعي تبعث جوا من المودة والطمأنينة وتشجع على تقبل الآراء وتبادلها.
 - الإنصات الجيد وضبط النفس وعدم الانفعال والاعتماد على قوة الإقناع وبشتى الوسائل.
 - التدرب على كتابة التقارير ومحاضر الاجتماعات والخطابات الرسمية فهذا يسهل عملية اتخاذ القرارات.
 - جذب انتباه المتلقي عن طريق الاهتمام به وإثارة رغبته في المعرفة باستخدام الوسائل المناسبة.
 - ملائمة الألفاظ والحركات والإشارات للرسالة التي يراد إيصالها.
 - اختيار التوقيت المناسب للاتصال والتركيز على الهدف من الاتصال.

الهوامش:

¹ Wallace marine, toastmasters international communication and leadership law library recourse exchange llc 2002.

¹ سندية مروان سلطان، دور استخدام الاتصالات غير اللفظية(لغة الجسد) في تحديد الأنماط السلوكية للقيادات الإدارية، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كليات جامعة الموصل، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 11، العدد 1، 2011.

¹ محمد الصيرفي ، الاتصالات الإدارية. دار حورس الدولية،مصر، 2009.

¹ مصطفى محمود ابو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والاعمال. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.ص.116.

- ¹ عازة محمد سلام، مهارات الاتصال. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث - آلية الهندسة - جامعة القاهرة، 2007.
- ¹ امانى عبد الفاتح علي، مهارات الاتصال و التفاعل و العلاقات الإنسانية. مكتبة الانجلو مصرية، 2012، ص 43.
- ¹ عازة محمد سلام ، مرجع سابق..
- ¹ مدحت محمد أبو النصر ، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين ، ط3، 2015، ص، 94.
- ¹ جمال ابو زيتون، شادن عليوات، أثر برنامج تدريبي في تنمية مهارات الاستماع ومفهوم الذات الأكاديمي لدى الطلبة المعوقين بصرياً مجلة جامعة دمشق- المجلد - 26 العدد الرابع، 2010 .
- ¹ محمد منير حجاب، مهارات الاتصال للإعلاميين التربويين و الدعاة، دار الفجر ، القاهرة ، 2009، ص، 55-56.
- ¹ محمد منير حجاب ، مرجع سابق، ص، 105.
- ¹ احمد فهمي جلال، مهارات التفاوض. ط1، مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث في العلوم الهندسية، القاهرة، 2007، ص، 3.
- ¹ صبري شحاتة السيد، فن التفاوض. مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث في العلوم الهندسية. ط1، القاهرة، 2007، ص، 5-7.
- ¹ بيدر عاصي الراوي، فن الحياة داخل المؤسسة، التفاوض للمدير ، القائد و المهندس، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم المفتوح، 2008، ص-ص 23-30. على موقع www.abahe.co.uk اطلع عليه يوم 2017/03/22 .
- ¹ عدنان محمد علي، واقع استخدام الاعلام المدرسي في تنمية مهارات الاتصال اللغوي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة ام القرى مكة المكرمة، 1431، ص، 56.
- ¹ عدنان محمد علي، مرجع سابق، ص، 61، 62.
- ¹ إبراهيم علي رابعة، مهارة الكتابة و نماذج تعليمها. على موقع www.Alalukah.net اطلع عليه يوم 2017/03/15
- ¹ عبد الرحمن الهاشمي، فائزة فخري، الكتابة الفنية (مفهوماها، أهميتها مهاراتها ، تطبيقاتها). مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- ¹ احمد فؤاد عليان، المهارات اللغوية ماهيتها و طرق تنميتها. ط2، دار مسلم، الرياض، 2000، ص، 63.
- ¹ مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق، ص، 173.
- ¹ محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص، 234.
- ¹ مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق، ص، 173.
- ¹ محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص، 295.
- ¹ محمود صديق عبد الواحد، مهارات الاتصال (النظرية و التطبيق). دار العلم و الايمان للنشر و التوزيع، 2015، ص، 107.
- ¹ Kreitner, Kinicki, M, **computer communication & networking technologies**, Thomson USA. 1992, p:463. learning
- ¹ Stair, Ralph M.& Reynold, George, W. **Principles of information systems**, 6 Ed, Thomson course Technology united, 2003
- ¹ حريم، حسين، ادارة المنظمات .دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن. 2003
- ¹ حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الاعمال. دار الحامد للنشر و التوزيع، 2010، ص، 302.

