

# مهارات الاتصال

1427هـ

تجد عدداً من دورات مهارات الاتصال لدى موقع  
المفكرة الدعوية

[www.dawahmemo.com](http://www.dawahmemo.com)

دعاؤكم لمن أعد هذا الملف أو نشره أو استفاد منه

## مهارات الاتصال

- ◀ التعريف بالاتصال ووظيفته
- ◀ تحديد عناصر عملية الاتصال
- ◀ تحديد معوقات الاتصال
- ◀ تحديد شبكات الاتصال
- ◀ تفصيل العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال

## مهارات الاتصال

### تعريف الاتصال

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي . إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا . فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما .

الاتصال في أي منشأة أو منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمي وأيضا في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسؤولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أية حال ذات أثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي .

### مكونات عملية الاتصال

عملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسل) إلى شخص (مستقبل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف . وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسل والمستقبل أو رموز شائعة في المجتمع أو الحضارة التي تتضمنها .

وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهما صحيحا ويتقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسل . وتعتبر عملية الاتصال في هذه الحالة ناجحة . وقد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ومن ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجو المرسل وفي هذه الحالة فإن عملية الاتصال تعتبر غير ناجحة ، وربما لا تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة . وهذه الاحتمالات موجودة دائما ويرجع فضل عملية الاتصال إلى عنصر أو أكثر من عناصر عملية الاتصال . ولكن من الممكن أن يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق (إرجاع الأثر) أو ما يسمى أحيانا (التغذية المرتدة) والمقصود بذلك أن يحاط المرسل علما بما يترتب على رسالته من آثار عند المستقبل أو إذا ما ضلت سبيلها لسبب ما ولم تصل إليه أو وصلته ناقصة أو مشوشة أو مخوخة . ويكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الاتصال الأصلية أي تكون من المستقبل إلى المرسل ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبل أو إقناعه بها .

### عناصر عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية :

1. المرسل أو المُصدّر
2. ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم
3. الرسالة موضوع الاتصال
4. وسيلة الاتصال

5. تفهم الرسالة بواسطة الشخص الذي يستقبلها  
6. استرجاع المعلومات

### المرسل أو المصدر :

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم . وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلا عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال .

### ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم :

يهدف المرسل لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد . وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شكر منظم . ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة . ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يفهم الغرض منها .

### الرسالة :

الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها . والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي .

### وسيلة الاتصال :

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها . ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيجمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها :

- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجها لوجه)
- الاتصال بواسطة التليفون .
- الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي)
- الاتصال من خلال الاجتماعات
- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة
- تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه .

### تفهم الرسالة :

يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه . ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى

مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمه لها وبخبرته السابقة في التنظيم فضلا عن انطباعه الحالي عن مرسلها .

وكلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل ، كلما انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية .

### استرجاع المعلومات

تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرف مرسل الرسالة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا .

وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق التالية :

1. الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر (وجها لوجه) الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم . وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها . وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس .

2. استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل :

- الانخفاض الملحوظ في الكفاءة الإنتاجية
- الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين
- الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل .
- التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير

وعموما فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم ، فضلا عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف التنظيم .

### معوقات الاتصال

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات . فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة ما يلي:

- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها

- عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر
- استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين .
- ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه
- تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال .

وللتغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الاتصال يجب مراعاة الآتي:

1. تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص ، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها ، طبقا لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعاً لها .

2. تقديم المعلومات في وحدات صغيرة

3. إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه-وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعنى الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه .

والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي قد يؤثر تأثيراً ضاراً في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية .

### شبكات الاتصال :

ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد . وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم . ومن هذه الطرق ما يلي :

1. الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقاً لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم . ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل ، أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء) .

2. الاتصال الذي يتم على شكل حرف Y وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم .

3. الاتصال الذي يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعاً .

وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية :

1. إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل .

2. تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الفرد لواجباتهم

3. تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم .

وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم .

### العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال :

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال تذكر منها ما يلي :

#### 1. مركز الفرد في التنظيم الهرمي:

لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم . وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل
- تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى
- تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة .

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية . وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل ، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا .

#### 2. زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته

ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة .

#### 3. إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات

من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي :

- اختصار الوقت والجهد
- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال
- تضيق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل .
- قرب الإدارات التي تتعامل مع بعضها من بعض لتسهيل الاتصال

#### 4. تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين

وهذه المهارات هي :

- **مهارات التحدث:** وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين .
- **مهارات الكتابة:** وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية ، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيه أسلوبهم في الكتابة .
- **مهارة القراءة :** وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ
- **مهارة الإنصات :** اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه
- **مهارة التفكير :** وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال
- زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال
- تطوير نظم حفظ المعلومات : يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفر في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات .
- الاتجاه نحو ديموقراطية القيادة : هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم . وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق ،يسر وانخفاضا في الإشاعات .
- تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة : وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات . وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا قد تم وإثبات موضوع الاتصال .
- تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة : إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا .
- توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد
- تخليص العاملين من الفقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد .
- تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات
- تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات



المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطر بباله نتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها .

- تقييم نتائج الاتصال : وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التقييم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلا .

## دليل المدرب

يهدف هذا الجزء من البرنامج إلى تنمية مهارات الاتصال لدى مديري المناطق ومديري المدارس التعليمية .

1. يبدأ هذا التدريب بتعريف المتدربين بموضوع المحاضرة
2. يتم توجيه السؤال التالي للمتدربين " ماذا نعني بالاتصال ؟ وما هو الدور الذي يلعبه في حياتنا اليومية سواء العامة أو الخاصة أو العملية ؟
3. يقوم المدرب بتعريف الاتصال وأهميته ووظيفة عملية الاتصال .
4. يناقش المدرب مع المتدربين عناصر الاتصال ويحاول أن يصل من خلال المناقشة إلى تلك العناصر وما هو المقصود بكل منها .
5. يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات من 3 إلى 5 أشخاص ويطلب منهم تحديد ما هي المعوقات المختلفة التي تواجههم ويطلب منهم عرض ما توصلوا إليه . ويحاول المدرب بعد ذلك تصنيف هذه المعوقات .
6. يوضح المدرب ما هي شبكات الاتصال ويعطي على ذلك أمثلة ، بالإضافة إلى أنه لا بد من توضيح ما هي النواحي المؤثرة على تلك الأشكال من الشبكات .
7. يتم توزيع تمرين "سلوكي في الجماعات" بهدف تعريف المتدرب كيفية سلوكه في الجماعات .
8. يتم توزيع تمرين الاتصالات الشخصية بين الناس .
9. يتم مقارنة التمرينين السابقين وتوضيح كيف أن سلوك الإنسان في الجماعات يؤثر ويتأثر باتصالاته الشخصية بين الناس .
10. يعرض المدرب ما هي العوامل التنظيمية المؤثرة على عملية الاتصال
11. يقوم المدرب -إذا توافر لديه الوقت- بتوزيع استقصاء "فن الإنصات" ومنه يعرف المتدرب هل هو حقا منصات جيد أم أنه يفتقد إلى تلك المهارة ويوضح أن الاتصال ليس فقط نقل وتوصيل رسالة ولكنه يشمل أيضا الإنصات الجيد للآخرين .
12. ينهي المدرب هذا اللقاء يوضح نقاط تساعد المتدرب على تطوير وتنشيط الاتصال داخل المنظمة

**استقصاء  
سلوكي في المجموعات**

ضع علامة (✓) في الخانة التي تعتقد أنها تصف سلوكك حاليا في كل بعد من الأبعاد المذكورة مع إضافة ما ترى من عبارات أخرى تصف سلوكك .

ملاحظات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبعاد السلوك في المجموعات
					1. أنصت للآخرين بإمعان
					2. أعبر بحرية عن مشاعري للآخرين
					3. أعبر بحرية عن اختلافاتي مع الآخرين
					4. أخذ المبادرة في الجماعة
					5. أفهم مشاعر الآخرين
					6. أتردد في الاختلاف مع الأعضاء البارزين
					7. أتقبل الملاحظات الناقدة لسلوكي
					8. أعمل على إيجاد صلة بالآخرين في الجماعة
					9. أتجنب مواجهة الصراعات
					10. شديد الحساسية لمركزي في الجماعة
					11. أتحكم في انفعالاتي
					12. أسهم في نشاط الجماعة
					13. يتأثر الغير بأرائي وتفكيري
					14. أعرض أفكارى بدقة
					15. أنتظر كثيرا قبل اتخاذ أي قرار

استقصاء  
الاتصالات الشخصية بين الناس

ضع علامة (✓) في إحدى الخانات الثلاثة حسب أجابتك على السؤال:

أحيانا	لا (نادرا)	نعم (دائما)	العبارة
			1. هل تخرج كلماتك على نحو ما تود في محادثتك
			2. عندما يواجه إليك سؤال غير واضح هل تسأل صاحب السؤال أن يشرح ما يعنيه
			3. عندما تحاول شرح شيء ما هل يتجه مستمعوك إلى تلقينك بكلمات تقولها .
			4. هل تقترض فيمن تحدثه أن يعرف ما تحاول أن تقوله دون أن تشرح له ما تعنيه
			5. هل تسأل غيرك عن شعوره إزاء النقطة التي ربما تكون أنت مصدر إبرازها
			6. هل تجد صعوبة في التحدث إلى الآخرين
			7. في محادثتك مع شخص أمور تهتم كليكما
			8. هل تجد من الصعب أن تعبر عن آرائك إذا كانت تختلف عن آراء من حولك
			9. هل تحاول في المحادثة أن تضع نفسك موضع من تحدثه
			10. في سياق المحادثة هل تحاول أن تتكلم أكثر من الشخص الآخر
			11. هل تدرك أثر نغمة صوتك على الآخرين
			12. هل تتحاشى قول شيء تعرف أن نتيجه إيذاء الآخرين أو زيادة الطين بلة
			13. هل تجد صعوبة في تقبل النقد البناء من الغير
			14. عندما يؤدي أحدهم شعورك هل تناقش معه الأمر
			15. هل تعتذر فيما بعد لمن عسى أن تكون قد أذيت شعوره
			16. هل يزعجك كثيرا أن يختلف أحدا معك
			17. هل تجد من الصعب أن تفكر بوضوح عندما تكون غاضبا من أحد
			18. هل تتحاشى الخلاف مع الآخرين خشية غضبهم
			19. عندما تنشأ مشكلة بينك وبين شخص آخر هل تستطيع مناقشتها دون أن تغضب
			20. هل أنت راض من طريقتك في تسوية خلافك مع الآخرين
			21. هل تظل عابسا متجهما فترة طويلة إذا أثارك أحد
			22. هل تشعر بالحرج الشديد عندما يمدحك أحد
			23. هل بوسعك عموما أن تثق بالآخرين

			هل تجد صعوبة في مجاملة ومدح الآخرين	.24
			هل تحاول عامدا متعمدا إخفاء أخطاء عن الآخرين	.25
			هل تساعد الآخرين على فهمك بأن توضح ما تفكر وتشعر وتعتقد	.26
			هل من الصعب أن تأتمن الآخرين	.27
			هل تحاول تغيير الموضوع عندما تتناول المناقشة مشاعرك	.28
			في سياق المحادثة هل تدع محدثك ينهي كلامه قبل أن ترد على ما يقول	.29
			هل تلاحظ أنك لا تكون منتبها أثناء محادثة الآخرين	.30
			هل تحاول إطلاقا الاستماع للوصول إلى المعنى المقصود في كلام شخص ما	.31
			هل يبدو على الآخرين أنهم يصغون إليك عندما تتكلم	.32
			في سياق المناقشة هل يصعب عليك أن ترى الأمور من وجهة نظر الآخر	.33
			هل تدعي أنك تستمع إلى الآخرين بينما أنت منصرف عنهم في واقع الأمر	.34
			في خلال المحادثة هل تستطيع إدراك الفرق بين ما يقوله محدثك وما يشعر به فعلا	.35
			هل تستطيع وأنت تتكلم أن تدرك رد فعل الآخرين إزاء ما تقوله	.36
			هل تشعر أن الآخرين يمتنون لو كنت من طراز آخر من الناس	.37
			هل يفهم الآخرون مشاعرك	.38
			هل يلمح الآخرون إنك تبدو واثقا من صواب رأيك	.39
			هل تعترف بخطئك عندما تعلم أنك مخطئ في أمر ما	.40

## فن الإنصات

ضع علامة (✓) أمام الإجابة الأكثر اتفاقا مع سلوكك

لا تنطبق (1)	نادرا (2)	أحيانا (3)	عادة (4)	دائما (5)	العبارات
					1. أحاول استعراض وتقييم كافة الحقائق قبل اتخاذ أي قرار
					2. أهتم تماما بمشاعر وأحاديث المتحدث
					3. أنجز المهام المكلف بها بأساليب ابتكاريه جديدة
					4. أركز اهتمامي على ما يقوله المتحدث
					5. أنتقي وأستخدم الكلمات الواضحة الملائمة في التعبير عن أفكاري
					6. أشجع الآخرين على التعبير عن أفكارهم بحرية وصراحة
					7. لدي القدرة على الربط بين الأفكار والمعلومات المطروحة
					8. استمع لكل ما يقوله الطرف الآخر ، بغض النظر عما إذا كنت متفقاً معه أو لا
					9. أحاول أن يشعر المتحدث دائما بأنني مدرك لك ما يقوله
					10. لدي القدرة على تذكر الأحداث بسرعة حتى في المواقف الصعبة
					11. أركز على النقاط الرئيسية عندما أستمع إلى المعلومات شفويا
					12. أزود العاملين بالقدر الكافي من إرجاع الأثر بالنسبة لأعمالهم
					13. أحاول باستمرار إرجاع الأثر للمرؤوسين عن مدى تقدمهم في العمل
					14. أخذ في اعتباري حالة المتحدث المزاجية وتأثيرها على درجة استيعابه للرسالة المقدمة
					15. أركز انتباهي واهتمامي على كل ما يقوله الطرف الآخر
					16. عندما أتحدث مع طرف آخر ، أراعي العوامل المؤثرة في الموقف والمؤثرة في الموقف والمؤثرة في الاتصالات بيني وبينه
					17. لدي القدرة على تذكر المعلومات حتى بعد فترة من الزمن
					18. لدي القدرة على الاستجابة للمعلومات والاستفسارات بأسلوب يلائم وفي الوقت

					المناسب
					19. عندما أتحدث مع طرف آخر أستطيع أن أستمع لما يدور بيننا من أحاديث
					20. أحول مراقبة التعبيرات والتصرفات غير اللفظية التي تبدو من الطرف الآخر
					21. لا أبدأ حديثي إلا بعد انتهاء الطرف الآخر من حديثه تماما
					22. أؤمن تماما بأن الزمن كفيلا بتغيير الأفراد الظروف المحيطة
					23. أتغلب على كافة الأمور التي تتسبب في المقاطعة والتشويش في حديثي مع الطرف الآخر
					24. لدي القدرة على استيعاب وفهم كل ما يقال
					25. أبحث عن المعلومات وأحاول تجميعها حتى أتفهم الموقف بصورة أفضل
					26. أتعامل مع الآخرين بأسلوب واضح ومباشر
					27. أهتم بالنقاط الرئيسية وأتجنب الغرق في التفاصيل
					28. أتجاوب بسرعة مع وجهات النظر التي لا أتفق معها
					29. أستطيع أن أحدد بدقة الوقت المناسب للحديث والموضوع الذي سأحدث فيه
					30. لدي القدرة على تذكر كل ما دار من أسابيع مضت