



حكومة الشارقة  
دائرة الخدمات الاجتماعية  
GOVERNMENT OF SHARJAH  
Social Services Department

# التواصل والتشبيك القيادي

برنامج التطوير القيادي وإعداد قيادات المستقبل







## الخصومية

إن معلومات هذا الكتيب قابلة للتغيير دون إعلام مسبق. إن أسماء الشركات، المنتجات، الأشخاص وحتى الرموز المستخدمة والمذكورة في هذا الكتيب لا تعود إلى أي شخص أو شركة أو منتج في الواقع إلا إذا ذكر غير ذلك. إن الالتزام بقوانين حقوق الطبع هو مسؤولية مستخدم هذا الكتيب. لا يحق لأي طرف إعادة استخدام أو نشر أي جزء من هذا الكتيب بأي شكل سواء كان إلكترونياً أو ورقياً دون الحصول على إذن مسبق، حتى لو سمح لك استخدام الكتاب إلكترونياً فإنه يسمح فقط بطباعة نسخة واحدة فقط.

© جميع الحقوق محفوظة



## هذا الكتيب

تم إعداد هذا الكتيب وفق النهج التشاركي مع ذوي الاختصاص في التطوير القيادي من خلال أسلوب التعلم التفاعلي والبناء على الخبرات وهذا الكتيب معد ضمن سلسلة كتب التطوير القيادي ويهدف إلى:

- تزويد القادة بمادة مرجعية أساسية حول مهارات وتقنيات التواصل والاتصال على المستوى القيادي.
- تزويد القادة بالتطبيقات المتضمنة للأنشطة والتمارين اللازمة والتي تسهم في تميز الأداء القيادي في محور الاتصال القيادي الفعال.





## الفهرس

### المحور الأول: مدخل إلى منظومة التواصل القيادي الحديثة

- مفاهيم الاتصال والتواصل ..... ١٣
- منظومة الاتصال والتواصل ..... ١٤
- أنماط الاتصال والتواصل القيادي ..... ١٥

### المحور الثاني: مهارات التواصل القيادي

- فن الإلقاء والتقديم ..... ٢١
- قواعد العروض الفعالة ..... ٢٤
- تقنيات التحدث أمام الجمهور ..... ٢٦

### المحور الثالث: تقنيات التعامل مع الإعلام

- التخطيط للقاء الإعلامي ..... ٣١
- إدارة اللقاء الإعلامي ..... ٣٢
- فنون التعامل مع وسائل الإعلام ..... ٣٤

### المحور الرابع : التشبيك وإدارة العلاقات من منظور قيادي

- أسس التشبيك الفعال ..... ٣٨
- تقنيات التشبيك الناجح ..... ٤٠
- تميز قيادة العلاقات ..... ٤٣



# مدخل إلى منظومة التواصل القيادي الحديثة

## مدخل إلى منظومة التواصل القيادي الحديثة

تخضع آليات الاتصال والتواصل لمجموعة من المرتكزات المعرفية التي تؤثر في فعالية الاتصال وهي مرتكزات مرتبطة بمجموعة من المهارات والاهتمامات والمعارف على المستوى الشخصي والمعرفي والسلوكي. والتي يمكن التمكن منها من خلال فهم عملية الاتصال وأنواعها ومؤثراتها.

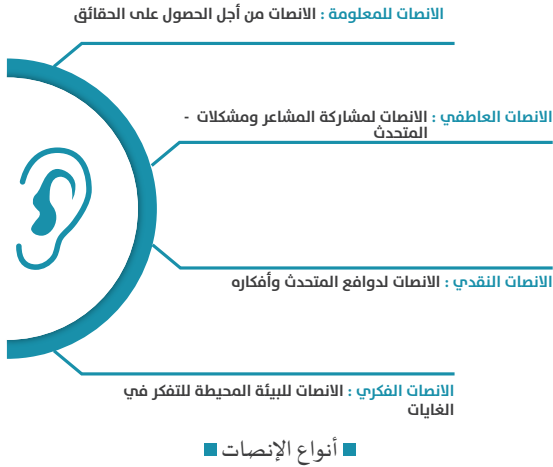
يشمل المحور مجموعة الموضوعات التالية:

- مفاهيم الاتصال والتواصل.
- منظومة الاتصال والتواصل.
- أنماط الاتصال والتواصل القيادي.

## مفاهيم الاتصال والتواصل

تتلائم مع سياق الحديث دون مبالغة أو تكلف.

أما المبدأ الثاني لعملية التواصل والمتمثل في عملية الاستقبال فإن الإنصات الجيد الذي يعد مهارة المميزين يرمي إلى استيعاب الرسالة بما يشعر المرسل بالثقة لأن الطرف الآخر قد أنصت لفكرته، وقد عرف المضمون من الحديث، كما ويعتبر الإنصات من أهم المهارات التي تؤثر على الوصول إلى الفهم الصحيح من خلال التركيز على مضمون الرسالة الذي يكسب الفعالية الحقيقية لمفهوم التواصل الفعال ويقسم الباحثون الإنصات إلى أربعة أنواع رئيسية هي :



والقائد الكفو هو الذي يتمثل تقنيات الحديث الفعال ويتمرس على كافة أنواع الإنصات ليستخدمها حسب مواقف التواصل المختلفة.

يعتبر بناء مفهوم واضح للاتصال والتواصل القيادي من أهم مرتكزات التواصل القيادي الفعال وإدارة الشخصية في إطار التواصل مع فريق العمل وفق مبدأ الإرسال (التحدث) والاستقبال (الإنصات) والتي تمثل بمجملها الفعالية التشاركية في عملية الاتصال من خلال تبادل الأدوار بين متحدث ومستمع.

يقوم مفهوم الاتصال على مبدأ الإرسال للمعلومات والتي يتقدمها مهارة الحديث الفعال التي تعنى بقدرة الشخص على التأثير الايجابي عند اتصاله بالآخرين من خلال نقل فكرة معينة أو طرح موضوع معين، وهي مهارة لا تختلف عن أية مهارة أخرى من حيث حاجتها إلى أن تصقل بالممارسة والتدريب لكسر حاجز الرهبة والخوف وإكساب المتحدث مزيداً من الثقة التي تنعكس في درجة تأثيره في الآخرين، ويشمل هذا المفهوم تقنيات أساسية في عملية الحديث الفعال تتمثل فيما يلي:

- التعبير الواضح باستخدام الكلمات في مواضعها وتحاشي الغريب منها.
- استخدام الأمثلة المدعمة دائماً للأفكار التي تحملها رسالة الحديث.
- اختيار نغمة الصوت التي تناسب الموضوع.
- التحكم السليم في نطق الكلمات والألفاظ والتدريب على مخارج الحروف وخاصة التي قد تعيق عملية النطق وتؤثر على فهم الحديث.
- مراعاة تعبيرات الوجه وحركة اليدين والجسم التي

## منظومة الاتصال والتواصل

التواصل، وترتكز عملية الاتصال والتواصل على عدة عناصر تؤثر في فعالية الاتصال ووضوح الرسالة حيث يمثل الشكل التالي منظومة عناصر عملية الاتصال والتواصل:

يعد الاتصال ظاهرة إنسانية، تؤثر وتتأثر بالسلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال، وتهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر والمعاني المختلفة، وتفهمها، باستخدام إحدى وسائل الاتصال المتعارف عليها واللغة المفهومة لكلا الطرفين في عملية

المرسل	الرسالة	القناة	المستقبل
مهارات	المحتوى	المرئية	مهارات
اتجاهات	الأسلوب		اتجاهات
معرفة	الشفرة	السمعية	معرفة
ثقافة	الهيكل		ثقافة

بفعل التمرين الذاتي أو التدريب المعرفي، كما أنها مهارات قابلة للنمو والتطور بالخبرة والتجريب، وتتمثل أهم هذه المهارات فيما يلي:

واعتمادا على فهم مكونات المنظومة فإنها تشتمل على المهارات المؤثرة في تحسين مستوى التواصل والتي تتطور

سرعة البديهة والتفكير التحليلي لفهم المضمون	مهارة التفكير
القدرة على التأثير على الآخرين بما لدينا من أفكار	مهارة الإقناع
بناء فهم مشترك ولغة مشتركة	مهارة التحوار
التركيز وقراءة ما بين السطور	مهارة القراءة
دقة التعبير عن المعنى المقصود والاختصار	مهارة الكتابة

## أنماط الاتصال والتواصل القيادي

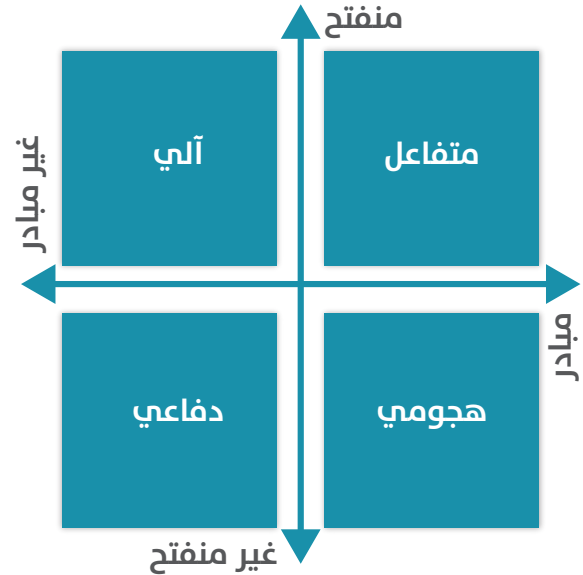
■ **المتفاعل:** يمثل هذا النمط نمط الاتصال الذي يتسم بالانفتاح والإيجابية للتواصل مع الآخرين ويظهر درجة عالية من المبادرة والقدرة على بدء عملية التواصل.

■ **الآلي:** وهو النمط الذي يتمثل بالانفتاح للتواصل مع الآخرين دون المبادرة لبدء عملية التواصل ليكتفي بأخذ دور المستجيب.

■ **الدفاعي:** وهو نمط الاتصال الذي لا يبادر ولا يفتح للتواصل مع الآخرين ويتسم النمط بالمتفاعل على مستوى ضعيف أقرب ما يكون إلى ردات الفعل.

■ **الهجومي:** وهو نمط الاتصال الذي يتمثل بعدم الانفتاح ولكن صاحبه يمتاز بالمبادرة، وقد يتخذ هذا النمط الطابع السلبي للتواصل مع الآخرين وخاصة المتلقين المباشرين.

تعتمد فعالية وقدرة القائد على التواصل الفعال على الفهم الصحيح للأبعاد التي تشكل الأنماط المختلفة لعملية الاتصال والتواصل القيادي، وهذه الأبعاد هي مدى إنفتاح الشخص للتواصل مع الآخرين ومدى مبادرته بالاتصال أو التواصل مع الآخرين ويمكن فهم أنماط الاتصال والتواصل القيادي من خلال المصفوفة التالية:



■ أنماط الاتصال والتواصل القيادي

## تطبيقات:

اختر شخصية قيادية تعجبك وحدد ملامح مفهوم التواصل  
القيادي في الشخصية







## مهارات التواصل القيادي

## مهارات التواصل القيادي

إن الوصول إلى مستوى الاحترافية في التواصل القيادي يتطلب توفر مهارات محددة ترتبط بشكل مباشر في الشخصية وفنون التواصل وطريقة إدارتها في مختلف الفعاليات ويعتبر الأداء الخطابي الركيزة الأساس لنقل الصورة عن القائد أو الجهة التي يمثلها للآخرين ، وتعتمد قدرة المتحدث على مدى تمتعه بالمهارات الأساسية على المستويات اللغوية والصوتية والجسدية لتحقيق التواصل الفعال.

يشمل المحور مجموعة الموضوعات التالية:

- فن الإلقاء والتقديم.
- قواعد العروض الفعالة.
- تقنيات التحدث أمام الجمهور.

## فن الإلقاء والتقديم



■ سمات منظومة الإلقاء ■

وتقوم عملية الإلقاء والتقديم الناجح على منظومة متكاملة من الخطوات المتسلسلة التي تؤثر بعضها ببعض وترتبط في الموضوع المراد تناوله والإعداد المرتبط بالقدرات التأثيرية على المتلقين عند البدء بعملية الإلقاء والتقديم وما يستتبعها من اختيار المعلومات، إضافة إلى أسلوب الإلقاء الجاذب، ولتحقيق أفضل مستوى في نجاح عملية الإلقاء والتقديم يجب اتباع منهجية تقوم على مجموعة من الخطوات المبينة بالشكل.



■ منهجية العرض والتقديم ■

لفن الإلقاء دور مهم في الوصول إلى المتلقي فهو الوسيلة الأولى التي يمكن للملقي أن يستخدمها لإيصال ما يريد إيصاله للآخرين، من خلال توظيف مهارات التواصل مع الغير بشكل فعال، فالإلقاء الناجح مهارة يمكن اكتسابها كباقي المهارات، واكتساب هذه المهارة يحتاج إلى بعض المعلومات مع بعض التدريبات التطبيقية لتنمو هذه المهارة مع الزمن ومع تكرار الممارسة وبناء الثقافة والمعرفة.

ويعتمد فن الإلقاء الناجح على مجموعة من السمات التي ترتبط بمنظومة عملية الإلقاء والتقديم وتتمثل في أولوياتها على النحو التالي:

- أن يكون الكلام واضح واللغة مفهومة.
- أن يكون الموضوع ذو أهمية للملقي والمتلقي على حد سواء.
- إتقان استخدام مهارات لغة الجسد وذلك كاليدين وتعبيرات الوجه وحركة الجسم بحسب الموقف والموضوع.
- تنوع نبرات الصوت وعدم البقاء على وتيرة واحدة، لمحاولة جلب النشاط والانتباه.

## ■ تحديد الموضوع

يعتبر تحديد الموضوع الخطوة الأساس في عملية الإلقاء فاختيار الموضوع بشكل جيد يساعد في زيادة فعالية وأثر الإلقاء وذلك من خلال :

■ أن يكون هنالك هدف واضح وراء الموضوع.

■ أن يشكل الموضوع أهمية لدى المتلقي.

■ أن لا يشكل الموضوع جدلاً بتناول أمور لا تتناسب مع مكان أو وقت معين .

## ■ الإعداد

يعتمد الإعداد المتميز لمحتوى الموضوع المحدد للإلقاء والتقديم على كم المعرفة والدراية المرتبطة بعنوان الموضوع خاصة في ظل المستجدات المتسارعة، وعلى الملقي أن يحرص على تحديد الوقت الكافي في عملية الإعداد والتوثيق وعملية جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع بما يمكنه ليكون قادراً على توفير الإجابات المسبقة للأسئلة التي قد تطرأ في أذهان المتلقين، وعليه فإن الإلقاء الناجح يحتاج لإعداد كبير يتمركز حول ما يلي:

■ الاطلاع الجيد على كل ما يتصل بموضوع الإلقاء.

■ الرجوع لمصادر المعلومات الموثوقة لبناء تصور كامل حول موضوع الإلقاء.

■ أخذ قسط وافر من الراحة والابتعاد عن مصادر التشويش.

## ■ الإلقاء

ترتبط طريقة الإلقاء المتميز بالإعداد الذي يسهل عملية الإلقاء ، والإلقاء كفن مؤثر يرتبط بمجموعة الحواس البصرية والصوتية والجسدية وبطريقة تناول المحتوى المعد دون الإخلال بينهما ، ولتمكين الملقي من هذه المهارات يتوجب عليه ما يلي:

■ استخدام طبقة صوت مناسبة وهذا يتطلب إتقان الأداء الصوتي.

■ توظيف لغة الجسد من خلال استخدام التعبيرات المرئية أثناء الإلقاء.

■ المحافظة على التواصل البصري مع المتلقين وتوزيع النظرات على جميع الحضور.

■ الابتعاد قدر الإمكان عن القراءة خلال عملية الإلقاء.

■ بناء هيكلية متسلسلة للموضوع من خلال البدء بالمقدمة ثم الموضوع ثم الخاتمة.

■ التركيز على موضوع واحد قدر الإمكان.

■ الاختصار مع إعطاء الموضوع حقه.

وأما جاذبية الإلقاء بحيث يستطيع الملقى أن يحقق تأثيراً فعلياً على المتلقين فترتبط بمجموعة من التقنيات التي يؤدي استخدامها بطريقة فعالة إلى تفاعل المتلقين وشعورهم بأنهم جزء حقيقي وأصيل من منظومة الإلقاء حيث يقوم الملقى باتباع التقنيات الأربع الموضحة بالشكل.



## قواعد العروض الفعالة

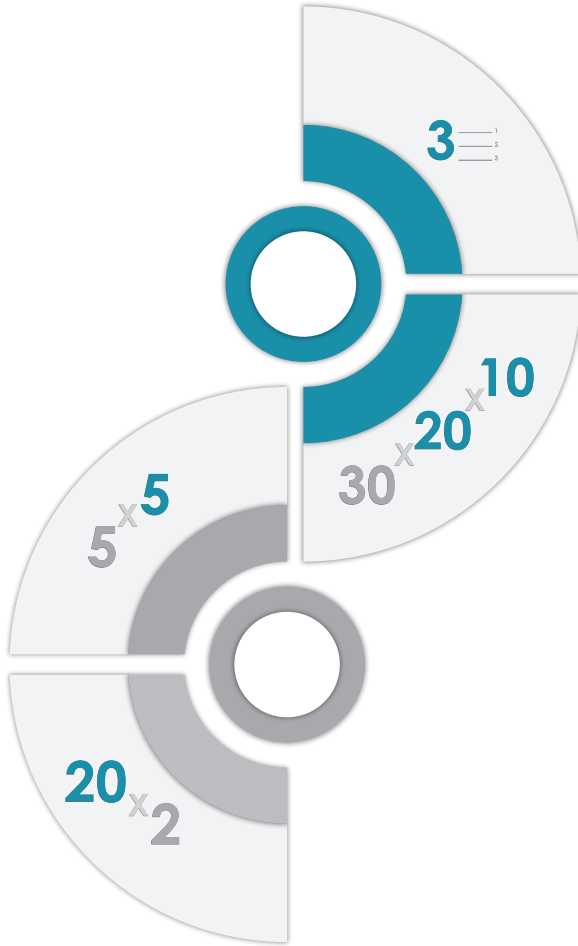
تتطلب الأدوار القيادية التواصل مع القيادات العليا وتقديم عروض حول طبيعة المهام والإنجازات المتحققة في المجالات المختلفة ولتحقيق الفعالية في تقديم العروض من المهم توفر عدة عناصر تحقق التميز في تقديم عرض مشوق كما يمكن اتباع عدة قواعد لتحقيق الفعالية في تقديم العروض ومنها:

■ قاعدة الثلاثة: أثبتت العديد من الدراسات أن الأشخاص يفهمون السياق الذي يتكون من ثلاثة أقسام لذا حاول أن تجعل موضوعاتك ضمن ثلاثة أجزاء أو مراحل أو خطوات أو نقاط.

■ قاعدة ١٠ X ٢٠ X ٣٠: غاي كاواساكي يقول أنه مهما كان موضوع العرض يمكن للمقدم أن يقدم عرضه بواقع ١٠ شرائح و ٢٠ دقيقة و ٣٠ نقطة.

■ قاعدة ٥ X ٥: عند استخدام شرائح العرض المرئي من المفيد للمتلقي أن تحتوي الشريحة على ٥ سطور وكل سطر من خمس كلمات.

■ قاعدة ٢٠ X ٢: تتضمن هذه القاعدة أن يتم عرض الموضوع الواحد بواقع ٢٠ شريحة على أن تستغرق كل شريحة دقيقتين.



■ قواعد فعالية العروض



■ استخدام نوع وحجم مناسب للخط :

■ حاول أن تضع بكل شريحة نقاط وعناوين مبسطة لكل فكرة واحرص على ألا يتعدى عدد السطور بالشريحة الواحدة ٥ سطور.

■ استخدام خط بحجم واضح على ألا يقل عن ٢٤ فاستخدم حجم خط يتراوح بين ٢٨ أو ٣٢ وينصح باستخدام خط ٣٨ أو ٤٤ للعناوين.



ولتحقيق عنصر التشويق والتفاعل أثناء الإلقاء من المهم توظيف التقنيات الحديثة أثناء الإلقاء ومن هذه التقنيات استخدام جهاز العرض ( البروجكتر ) وفيما يلي أهم أسس التعامل مع فنيات العروض والتقنيات المرئية على النحو التالي:

■ إدراج بعض الصور المناسبة :

■ الصورة يمكنها أن تنقل آلاف من الكلمات.

■ احرص على عدم وضع صور غير متعلقة بموضوع العرض كي لا تشتت الانتباه.

■ تأكد من درجة نقاء ووضوح الصورة وتناسبها مع حجم الشاشة.

■ يمكن إضافة بعض الحركات والمؤثرات على الصورة على أن تكون هذه المؤثرات هادئة كي لا تشتت الحضور أيضا.

■ استخدام حركات وخلفيات مناسبة للشرائح :

■ تجنب استخدام الخلفيات ذات الألوان المختلفة والمتداخلة لتجنب تشتت تركيز المتلقي أثناء العرض.

■ تجنب الأصوات التي يتم إدراجها بالعرض أثناء التنقل من شريحة لشريحة لتجنب الإزعاج.

■ تجنب كثرة الحركة لعناصر الشرائح من عناوين وصور وكلمات وغيرها.

## تقنيات التحدث أمام الجمهور

وقد توجي شدة ارتفاع الصوت أو انخفاضه ببعض الإيجابيات والسلبيات لذا من المهم المحافظة على التوازن الصوتي من خلال ما يلي:

### إيجابيات الصوت المرتفع

يعطي الانطباع بالحيوية

يوجي بالشدة

يعطي الانطباع بالنشاط

يوجي بالتسرع

يعطي الانطباع بالثقة

يوجي بالتعصب

### إيجابيات الصوت المنخفض

يدل على الاهتمام

يعطي الانطباع السليبي  
بعدم الثقة

يدل على العناية

يقود لخلل في المعلومات

يدل على التفهم

يتطلب التحدث أمام الجمهور التمكن من عدة تقنيات تساعد القائد على تحقيق الفعالية من خلال التواصل مع الجمهور وتمثل هذه التقنيات بالمقدرة على التحكم بالأداء الصوتي والتفاعل من خلال لغة الجسد، حيث تلعب التقنيات الصوتية دورا بارزا في تحقيق مستوى متقدم من التواصل الفعال وتتلخص أهم التقنيات الصوتية بما يلي:

■ صوت جميل (مغنى).

■ تنوع نبرة الصوت.

■ سرعة معتدلة للحديث.

■ تنوع مستوى الصوت.

■ صوت دافئ يظهر الابتسامة.

■ نطق الكلمات بوضوح.

■ تطابق نبرة الصوت مع الموقف والكلمات.

■ التركيز على الأحاسيس المرتبطة بالكلمات.

وتعتبر الإيماءات عنصرا رئيسا في عملية الاتصال والتواصل ذلك أنها تستحوذ على اهتمام الآخر وتعكس انطباعات محددة له ويمكن تناول بعض إيماءات لغة الجسد من خلال ما يلي :

نوع الإيماءة	إيحاء الإيماءة
الذراعين متقاطعين فوق الصدر	منطوي، منغلق، شكاك
اليد تغطي الفم عند الحديث	قلة الثقة أو ضعف الإيمان بالحل
الانحناء للخلف على الكرسي أو الحائط	اللامبالاة
تجنب الاتصال البصري	الشعور بالسلبية، عدم الاستماع

أما لغة الجسد فهي الطريقة التي نحرك أعضاء أجسامنا بها عندما نعطي أو نتلقى المعلومات وهي على عكس اللغة المحكية غير دقيقة ولذلك عليك أن تكون حذرا حول كيفية تفسيرها فحركة معينة أو تعبيرات الوجه قد تكون ذات مغزى أو أنها قد لا تعني شيئا على الإطلاق وكنقطة انطلاق يمكننا تحديد مفهوم لغة الجسد كما يلي:

لغة الجسد الايجابية: لغة الجسد الإيجابية بشكل عام تعتبر كمؤشر على مشاعر الشخص فإنها تثير الاهتمام في الشخص الآخر أثناء المحادثة.

■ يجلس بشكل مريح.

■ الأيدي غير متقاطعة ومفتوحة.

■ تواصل بصري مناسب.

■ الإيماء بالرأس للإيحاء بالموافقة.

■ الابتسام .

■ الميل بشكل أقرب.

لغة الجسد السلبية: لغة الجسد السلبية بشكل عام تعتبر كمؤشر على مشاعر الشخص فإنها تشير إلى عدم الاهتمام في الشخص الآخر أثناء المحادثة.

■ يجلس بشكل غير مريح وتوتر.

■ الأيدي متقاطعة تغطي الفم.

■ تواصل بصري متقطع.

■ الإيماء بالرأس للإيحاء بعدم الموافقة.

■ قلة الابتسام .

■ الميل بشكل أبعد.



## تقنيات التعامل مع الإعلام

## تقنيات التعامل مع الإعلام

يعد التواصل الإعلامي للقادة مهمة أساسية من مهمات الأداء القيادي ويمتلك أهمية خاصة باعتباره الوسيلة التي يظهر بها القائد أمام فريقه والجمهور لتتكون من خلالها الصورة الذهنية لدى المتلقين عن القائد وسماته وقدراته بل ويصف التواصل الإعلامي مجموع السمات الشخصية والعملية في آن واحد للقائد، وهو ما يعزز الثقة به أو ينتقص منها، وبالتالي فإن فن التخطيط للقاء الإعلامي وإدارته والتعامل مع وسائل الإعلام حسب طبيعة كل وسيلة (مقروءة- مكتوبة- مرئية) تمثل مؤشرا على قدرات القائد التواصلية بشكل عام.

يشمل المحور مجموعة الموضوعات التالية:

- التخطيط للقاء الإعلامي.
- إدارة اللقاء الإعلامي.
- فنون التعامل مع وسائل الإعلام.

## التخطيط للقاء الإعلامي

تتم عملية التخطيط للقاء الإعلامي من خلال مجموعة من الافتراضات التي يتم ربطها بالعملية التخطيطية لتحقيق الأهداف الخاصة باللقاء على النحو التالي:



■ افتراضات خطة اللقاء الإعلامي

**أهداف الجمهور**  
يجب مراعاة تحقيق أهداف الجمهور من القراء والمستمعين والمشاهدين حسب الوسيلة الإعلامية من خلال ما يلي:

- إيصال الفكرة الواضحة
- توفير المعلومة الدقيقة
- انتهاج أسلوب مشوق في الحديث
- توفير حقائق لا تقبل القسمة على ٢

### أهدافك الخاصة

يجب بداية تحديد الأهداف الخاصة وفقا لموضوع الحوار والجهة التي يتم تمثيلها من خلال ما يلي:

- المحافظة على هيبة المتحدث والجهة التي يمثلها
- عدم تقديم وعود أو التزامات باسم الجهة
- تغيير الصورة الذهنية عن المتحدث أو الجهة بطريقة إيجابية
- الإنصات الفعال واختيار العبارات المباشرة
- عدم تكرار الإجابة لأكثر من سؤال
- إضافة الجديد بأسلوب جديد

ويجب تحديد الأهداف المتوخاة من اللقاء والسعي لتحقيقها غير منقوصة من خلال الجمع بين الإجابة على الأسئلة المطروحة وتكييفها مع الأهداف بوقت اللقاء ، ويتم التنسيق والتكامل في هذا الإطار وفقا لوجهة أهداف الجمهور ووجهة المتحدث، ويمكن استعراض محددات التخطيط للقاء الإعلامي كما يلي:

## إدارة اللقاء الإعلامي

تعتمد فعالية إدارة اللقاء الإعلامي على إدارة الوقت والوقت المتوقع على مجموعة من المبادئ في الاتصال الإعلامي مع وسائل الإعلام التي عادة ما تصف الوقت لديها بأنه ضيق ، ولتتمكن من التعبير عن كل ما تريد خلال الوقت المتاح يجب اتباع التالي:



■ إدارة وقت اللقاء الإعلامي ■

وهناك مجموعة من الأولويات والمحظورات التي يجب أن يتنبه إليها المتحدث أو يراعيها لضمان إتمام لقاء إعلامي متميز وهي على النحو التالي:

### الأولويات:

- التعبير عن كل الأفكار خلال الوقت المتاح.
- ترتيب الأفكار من الأهم إلى المهم.
- اللباقة في الرد حتى على الأسئلة المستفزة.
- عدم الخروج عن موضوع الحوار.

### تحديد موقعك كمتحدث

ولتحديد موقعك بشكل دقيق يجب القيام بالإجابة عن الأسئلة التالية في مرحلة التخطيط:

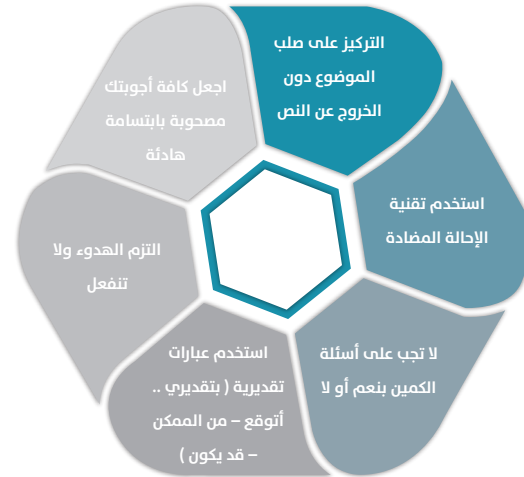
- من أمثل في اللقاء؟
- ما هو موضوع اللقاء؟
- هل امتلك المعلومات الوافية للإجابة على كل سؤال؟
- ماذا أريد أن أوصل؟ وكيف؟
- هل سبقني أحد من جهتي أو من جهة أخرى إلى الحديث عن نفس الموضوع؟
- هل يمكن أن أضيف ما هو جديد؟



## المحظورات :

- الاستفزاز والخروج عن اللباقة.
- الانجرار وراء ما يخرجك عن النص.
- إشعار الآخرين بضعف الشخصية أو نقص المعلومات.

ومع تطور الإعلام واندفاعه باتجاه الرؤية القائمة على كشف الحقائق أو توخي المصداقية بدأت بعض الوسائل الإعلامية تنتهج أسلوب الكمين الإعلامي وهو الأسلوب القائم على جر المشارك إلى قضايا تحديد التوجهات وانتزاع الوعود والتركيز على السلبيات ، ولتفادي الوقوع في الكمين الإعلامي يتوجب على المشارك التنبه لذلك من خلال انتهاج مبادئ السلامة الإعلامية وفق ما يلي :



■ تقنيات التعامل مع الكمين الإعلامي ■

## فنون التعامل مع وسائل الإعلام

تتطور وسائل الإعلام اليوم بشكل كبير بتطور التقنيات المسموعة والمرئية والمكتوبة وتتطلب كل وسيلة من هذه الوسائل تقنيات أقرب إلى فن خاص في التعامل معها وفق طبيعة اللقاء أو المشاركة الإعلامية في كافة أشكال التواصل.

### فن التعامل مع الكاميرا

تسيطر وسائل الإعلام المرئية اليوم على المشهد الإعلامي إذ تجتذب أكثر الجمهور ، وتتميز بمواكبتها للأحداث بالاعتماد على تقنية الصوت والصورة ، ولإدارة التواصل مع وسائل الإعلام المرئية تم تحديد الخطوات التالية:

■ تأكد أن الكاميرا لا ترهبك إلا إذا نظرت إليها مباشرة .

■ تنافس مع المحاور على الشعور بالثقة (كن .. أكثر ثقة).

■ تذكر أنك تحاور شخص لا الكاميرا.

■ الكاميرا لا ترهب إلا من يهأها.

### فن التعامل مع المحاور

المحاور هو طرف المواجهة الإعلامية وقد يمثل الضد في بعض الأحيان، لذلك من المهم أثناء التعامل مع المحاور أن ترتقي بطريقة ظهورك وتعاملك معه بحيث تظهر الأكثر إقناعاً وثقة أمام المتلقين، ويمكن ذلك من خلال ما يلي:

■ أومئ برأسك بين الحين والآخر للضيف المتحدث لتؤكد له حسن إنصاتك.

■ بعد اللقاء اشكر الضيوف وادعهم للتواصل معك.

### فن التعامل مع وسائل الإعلام الاجتماعي

يشهد العالم اليوم بروز وسائل الإعلام التفاعلية من خلال شبكة المعلومات العالمية (الانترنت) والتي تتمثل في مواقع التواصل الاجتماعي والمنتديات والمدونات وغيرها ولإدارة التواصل مع وسائل الإعلام التفاعلية ، فإن هناك عددا من المحظورات التي تحدّ من مستوى تأثير ومصداقية الإعلام الرقمي عند الجمهور وتواصلك وتأثيرك بها ويمكن اختزالها بما يلي:

■ استخدام لغة تحتوي استهانة بالمعتقدات والعادات والتقاليد.

■ المنشورات أو التعليقات البعيدة عن السياق وغير ذات الصلة.

■ التعليقات والمنشورات التي تحتوي على إساءة للآخرين.

■ التعليقات والمنشورات التي تدعم أو تحرض على القيام بأنشطة غير قانونية.

■ المنشورات والتعليقات التي تخالف القانون أو حقوق الملكية الفكرية.

■ لا تجب على الأسئلة المركبة بجواب واحد.

■ كن على قناعة أنك أنت من يملك المعلومة الصحيحة.

■ تعامل مع المحاور كعميل يستحق الاحترام في كل ما يقول.

### فن التصرف ضمن مجموعة ضيوف

بوجود ضيوف آخرين ضمن اللقاء الإعلامي تعظم مهمة المشاركة في اللقاء خاصة في التوفيق ما بين متطلبات المحاور والتفاعل مع مضمون أسئلته ومتطلبات الضيوف وما يطرحونه من أفكار داعمة أو مضادة، إلا أن التصرف الإعلامي المميز يتطلب منك في هذه الحالة اتباع مهارات محددة تساعدك في عملية التوفيق وظهورك بالشكل الأمثل بين مجموعة الضيوف على النحو التالي:

■ تعرف على ضيوفك قبل الالتقاء بهم.

■ خذ فرصتك في الحديث وأعط لكل فرصته.

■ لا تنحاز مع ضيف ضد الآخر .

■ أنصت جيدا إلى ما يقوله الضيف كما تنصت للمحاور.

■ لا تعقب على كلام الضيوف بطريقة فظة.

■ تميز في أسلوبك ولا تكن جزءا من كل.



## التشبيك وإدارة العلاقات من منظور قيادي

## التشبيك وإدارة العلاقات

قد يعني التشبيك للبعض أنه ليس أكثر من اجتماع مع شخص ما أو دعوته لمناقشة بعض القضايا والاهتمامات المشتركة، وفي هذا السياق الضيق يكون التشبيك مجرد «تداول» للعلاقة بين طرفين لديهم بعض المصالح المشتركة، وهذا تقليل من أهمية التشبيك وتقزيم لدوره الحقيقي. على أرض الواقع يحمل التشبيك معنى أوسع بكثير من مجرد تبادل للمصالح والاهتمامات بين طرفين أو أكثر، فهو مهارة رئيسية مجتمعية أو حياتية توّظف على النطاق الشخصي أو العملي والمؤسساتي، في بناء وإدارة شبكات العلاقات مع الأفراد والمؤسسات المبنية على روح العطاء والأخذ بما يحقق الأهداف والفوائد الآنية وطويلة الأمد. وباختصار يمكن وصف التشبيك بأنه «قوة مستمدة من روح المشاركة»

يشمل المحور مجموعة الموضوعات التالية:

- أسس التشبيك الفعال.
- تقنيات التشبيك الناجح.
- تميز قيادة العلاقات.

## أسس التشبيك الفعال

يحقق التشبيك بمفهومه الواسع العديد من الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للأفراد والمؤسسات على حد سواء ويمكن أن نذكر منها:

- يعد التشبيك أداة التسويق الأكثر فعالية على الإطلاق، كما يساهم في رسم الصورة الذهنية للقادة ومنظمتهم.
- أثبتت الدراسات بأن التشبيك والإدارة الناجحة للعلاقات ترفع النتائج على صعيد العمل بنسبة تزيد عن ٨٠ بالمئة.
- كل جهة اتصال تضاف إلى شبكة العلاقات ستجلب معها شبكة علاقاتها بكل ما تحملها من خبرات وكفاءات ومصالح جديدة.
- التشبيك والإدارة الناجحة للعلاقات سيفتح المجال للانفتاح على مزيد من التجارب الناجحة والآفاق الجديدة.

وينقسم التشبيك في مفهومه إلى ثلاثة مستويات هي:

المستوى التشغيلي، والمستوى الشخصي، والمستوى الاستراتيجي، فالمدراء الذين يعتقدون أنهم خبراء في التشبيك غالباً ما يركزون على المستويين الشخصي والتشغيلي، بينما يقوم القادة الفعالون بتوظيف التشبيك لأهداف استراتيجية أيضاً، ويوضح الجدول التالي الفروق الفاصلة بين هذه المستويات.

المستوى التشغيلي	المستوى الشخصي	المستوى الاستراتيجي	
الغاية	تنفيذ العمل بفعالية، والحفاظ على الطاقات والوظائف المطلوبة.	تعزيز التطور على المستوى الشخصي والعملي، وكسب معلومات وجهات اتصال مفيدة.	استكشاف الأولويات والتحديات المستقبلية، وكسب دعم الشركاء.
التوجه الزمني والمكاني	جهات الاتصال غالباً داخليون ومتوجهون نحو المتطلبات الحالية.	جهات الاتصال غالباً داخليون ومتوجهون نحو الاهتمامات الحالية والمحتملة مستقبلاً.	جهات الاتصال داخليون وخارجيون ومتوجهون نحو المستقبل.
ذو العلاقة	جهات الاتصال المحوريون يكونون غالباً غير اختياريين، وإنما تحددهم المهمة والهيكل التنظيمي، ولذلك يكون ذوو العلاقة واضحين.	جهات الاتصال المحوريون يكونون اختياريين، ولذلك يكون ذوو العلاقة غير واضحين في معظم الأحيان.	جهات الاتصال المحوريون يتبعون السياق الاستراتيجي والبيئة التنظيمية، ولكن ليس من الواضح دائماً من هم ذوو العلاقة.
سمات الشبكة والسلوكيات الرئيسية	عمق: بناء علاقات قوية داخل العمل.	اتساع: بناء علاقات أوسع مع جهات داعمة أكثر.	فعالية: بناء علاقات داخلية وخارجية تخدم القضايا الاستراتيجية بفعالية.

## تقنيات التشبيك الناجح

إن بناء العلاقات والتشبيك مع الآخرين ليست عملية سهلة كما أنها ليست بالعملية الصعبة في ذات الوقت وإنما تحتاج لبعض المفاتيح التي تقود إلى تأسيس علاقات ناجحة تمثل مبدأ ومرتكزات التشبيك الناجح خاصة على المستوى القيادي، وفي ما يلي ستة عوامل نجاح رئيسية تمكن القادة من بناء علاقات العمل القوية والناجحة في إطار منظومة التشبيك:

١- على القائد أن يعمل على كيفية تقديم نفسه: فالإجابات المغلقة تنهي الحوار بشكل فوري، فمثلاً عند طرح السؤال: ماذا تعمل؟ لا يجب أن تكون الإجابة في الوظيفة الفلانية، أو في المنصب الفلاني، وإنما يجب على القائد تقديم نفسه بطريقة لبقة ومثيرة للاهتمام بحيث تعد نافذة للحوار، وهذا ما يجب الإعداد له بشكل مسبق.

٢- على القائد أن يكون مستمعاً جيداً: من خصائص الجنس البشري أنه يحب أن يتكلم ولا يحب أن يستمع للآخرين، لكن الاستماع للآخرين باهتمام سيفتح مجالاً للتواصل، وأما الاستئثار بالحديث سيتشتت انتباه الآخرين.

٣- على القائد أن ينمي الجانب الشخصي في العلاقات: صحيح أن في معظم الأحيان تكون روابط العلاقات هي الأعمال فقط، ولكن ذلك سيؤدي إلى انتهاء العلاقة بانتهاء المصلحة، بينما الروابط والعلاقات الشخصية ستفتح المجال لأعمال وشراكات جديدة مع الأطراف المختلفة بشكل مباشر أو عبرهم للوصول إلى علاقاتهم.



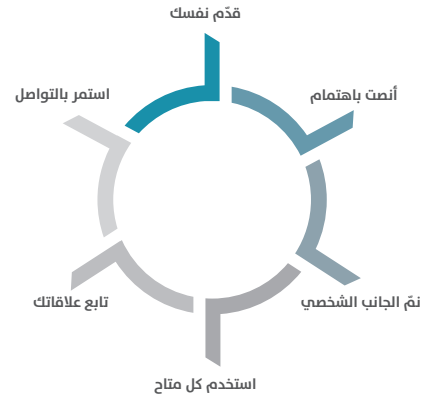
ومن المهم جداً معرفة كيفية إدارة العلاقة أثناء عمليات التشبيك وهي إدارة مرتبطة بالقدرات والمهارات الشخصية للقائد إلا أنها جميعها تتطلب الانتباه إلى مجموعة من المحظورات التي قد تؤدي إلى فشل أو عدم استدامة عملية التشبيك والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- ١- لا تنسى بطاقة الأعمال الخاصة بك.
- ٢- لا تنسى بطاقات الأعمال الخاصة بجهات الاتصال المهمة لديك، والتواصل معهم.
- ٣- لا تسيطر على المحادثة وتستأثر بها، فطرح الأسئلة والاستماع أكثر تأثيراً وفعالية.
- ٤- لا تطل الترحيب بالآخرين، حاول قراءة لغة الجسد والاكتفاء واستشفاف وقت الدخول في الحديث.
- ٥- لا ترتبك أو تتشتت أثناء التعريف بنفسك، حضر تعريفاً جيداً تحفظه بشكل دائم وتدرّب عليه.
- ٦- لا تتحدث في السياسة والدين والنقود، إنها مواضيع حساسة واحتمال أن تدمر العلاقات وخاصة الجديدة منها.
- ٧- في المناسبات الرسمية وعند استخدام بطاقات الأسماء، لا تضع بطاقتك على الجهة اليسرى، بل على الجهة اليمنى فعند المصافحة بالأيدي سيكون بارزاً وواضحاً للطرف الآخر.

٤- على القائد استخدام كافة الأدوات المتاحة: على الرغم من أهمية المصافحة الشخصية وتبادل بطاقات الأعمال، إلا أنها ليست قنوات التواصل والتعارف الوحيدة أيضاً أصبح لقنوات التواصل الإلكترونية الحضور القوي والمؤثر في عصرنا الحالي فهذا لا يلغي ذلك.

٥- على القائد متابعة العلاقات: وأفضل طريقة لذلك هي جعلها عادة يومية أو أسبوعية بتخصيص وقت للتواصل مع جهات الاتصال المهمة والأكثر تأثيراً، ودعوتهم لمناسبات اجتماعية، أو التواصل الدائم معهم عبر وسائل التواصل الاحترافية و الاجتماعية على شبكة الأنترنت.

٦- على القائد أن يتحلى بالاتساق والثبات والاستمرارية: فالتشبيك هو تسويق، وعلى القائد أن يسوق لأعماله ومصالحه كل الوقت، حتى لو كانت الأمور تسير على ما يرام، فالتواصل مع الأشخاص فقط عند الحاجة إليهم سيفقداهم الثقة بنا.



■ عوامل نجاح التشبيك ■

بها، وهذا ما يؤدي بالفعل إلى الوقوع في الأخطاء الشائعة والقاتلة لعملية التشبيك وإدارة العلاقات، ويوضح الجدول التالي أهم تلك الأخطاء والجانب الصحيح منها:

وقد يعتقد البعض أن عملية التشبيك وبناء العلاقات مضيعة لوقت الإنتاج، وقد يكره البعض الآخر القيام بها، وقد يراها البعض أيضاً مجرد تجميع قائمة من الأشخاص الذين يعرفهم، أو مجرد تبادل لبطاقات الأعمال والاحتفاظ

الصواب	الخطأ
التشبيك حاجة دائمة ومنهجية عمل	التشبيك فقط عند الحاجة
استثمار جميع الفرص والمناسبات	التشبيك فقط عبر أنشطة محددة
استثمار قنوات التواصل الواقعي والإلكتروني	تجاهل وسائل التواصل الاجتماعي
جعل التواصل مع العلاقات الحالية والقديمة روتين متكرر	عدم متابعة العلاقات وشبكات التواصل السابقة
الإيمان بأن التشبيك هي تبادل مصالح	الأخذ من دون عطاء
التفاعل والتجاوب عنصر أساسي في استمرار العلاقات وتطويرها	عدم التجاوب مع جهات الاتصال الجديدة
القراءة ما بين السطور والتعامل بشفافية	تجاهل أو إغفال الرسائل والأحداث الخفية في التعامل مع جهات الاتصال المختلفة
يجب معرفة الأطراف الأخرى واهتمامهم ونقاطهم الإيجابية والسلبية	عدم معرفة جهات الاتصال التي نتعامل معها بشكل كافي
التحضير الجيد للقاءات مع التركيز على اللقاء الأول	ترك انطباع سلبى
تبني فكرة الخصوصية والتفرد لكل جهة اتصال في شبكة معارفنا	الظن بأننا نعرف جميع الناس بشكل كافي

## تميز قيادة العلاقات

ومن خلال هذه التقنيات السابقة تظهر مستويات تميز قيادة العلاقات عبر الشخصيات المختلفة التي تطغى على القادة أثناء بناء العلاقات وعمليات التشبيك والتي يمكن تحديدها كما يتضمنها الشكل التالي:

إن تميز قيادة العلاقات في إطار التشبيك يرتبط بمجموعة من التقنيات التي تحافظ على نسق استدامة العلاقات وتتيح الفرصة لتعزيزها وبناء العلاقات الجديدة وتمثل في نفس الوقت فرصة جديدة لقيادة العلاقات بشكل متميز بحيث يصبح القائد هو مصدر الإلهام في عمليات التشبيك وتطوير واستدامة العلاقات، ويمكن التعرف على هذه التقنيات بإجمالها بما يلي:

■ ابحث عن الحلول التي تحقق معادلة فائز/ فائز.

■ تعاون ولا تهيمن.

■ احتضن وعزز التواصل الشفاف والمفتوح والمحفز لجميع الأطراف.

■ اسع لصيغ الفهم المشتركة ومساحات التوافق وابتعد عن الخلاف والتفرقة.

■ إذا وجدت أنه لا مفر من النقد، انتقد بإيجابية وشفافية.

■ حدد زمان ومكان وآلية التسويات.

■ أزل الخلافات الشخصية.

■ تبني توقعات منطقية.

الأدوات والتقنيات	الشخصية
<p>يتجه القائد الذي يملك هذه الشخصية إلى القيام بكل المهام بنفسه ولا يحبذ طلب المساعدة من الآخرين، حيث قد يكون ذلك مدفوعاً من عدم ثقته بالآخرين أو لاعتقاده بأن التشبيك مضيعة لوقت الإنجاز.</p>	<p>الشخصية المستقلة</p>
<p>يملك القائد الذي يتحلى بهذه الشخصية شبكة علاقات كبيرة وعدد كبير من الأصدقاء والمعارف، ويعتقد بأنه يتقن عملية التشبيك، ولكن غالباً ما يطغى على شبكات العلاقات هذه السمة الشخصية وليست المؤسساتية، وغالباً ما يكون القائد هنا لا يعرف الكثير عن جهات اتصال شبكته، وكما تكون هذه العلاقات عشوائية وغير منظمة مما يضيء عدم الفاعلية عليها.</p>	<p>الشخصية الاجتماعية</p>
<p>يعتقد القائد الذي يحمل هذه الشخصية بأن هدف التشبيك هو تحقيق مصالحه فقط، وأن العلاقة أقرب لبيع وشراء، وقد يكون لدى هذا القائد شبكة علاقات كبيرة وجهات اتصال عديدة، ولكنه يتصف بالأنانية ويميله نحو الأخذ أكثر من العطاء لذلك تكون شبكة علاقاته مضطربة وغير مستقرة.</p>	<p>الشخصية العملية</p>
<p>وهو القائد الذي يبني شبكات علاقات واسعة ومتينة مبنية على الاحترام والمنفعة المتبادلة، وتكون شبكة علاقاته منظمة ومتنوعة ومخطط لها بشكل جيد، تتصف بالفعالية والاستدامة، وهذا هو النمط من الشخصية التي يجب أن يتحلى بها القادة الذين يسعون إلى بناء وإدارة شبكة علاقات ناجحة.</p>	<p>الشخصية البنائية</p>

## تطبيقات:

اعتمادا على فهمك لمستويات الشخصيات القيادية ناقش مع فريق عملك المحددات التالية:

الأدوات والتقنيات	الشخصية
مدى قدرة هذه الشخصية على تحقيق النتائج؟ ..... ..... .....	الشخصية المستقلة
أثر هذه الشخصية على المنظمة؟ ..... ..... .....	الشخصية الاجتماعية
مدى قدرة هذه الشخصية على استدامة العلاقات مع الآخرين؟ ..... ..... .....	الشخصية العملية
ما هي نتائج التشبيك المتوقعة لهذه الشخصية؟ ..... ..... .....	الشخصية البنائية





