

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2

University - Algiers2

Abu Al-Qasim Saadallah



كلية: العلوم الانسانية

قسم: علوم الاعلام و الاتصال

## محاضرات في مقياس: مهارات الاتصال في العلاقات العامة

الطور : ماستر

السنة : ثانية

المقياس : دروس

من اعداد الاستاذة: بوعيفي سارة

برتبة: أ. محاضر قسم أ

دليل المادة التعليمية

(SYLLABUS)

# مهارات الاتصال في العلاقات العامة

## 1. وصف المادة التعليمية

### المكتسبات

- يعتمد هذا المقرر على مكتسبات مقياس مدخل لعلوم الاعلام والاتصال بالتحديد عناصر العملية الاتصالية ( خصائص المرسل . شروط صياغة الرسالة ....).
- الكفاءة المكتسبة من مقياس تقنيات الاتصال ( أليات ادارة الاجتماعات...).

### الهدف العام للمادة التعليمية

الهدف العام من مقياس مهارات الاتصال في العلاقات العامة هو تعرف الطالب على مختلف المهارات الاتصالية لنجاح ممارسة نشاط العلاقات العامة كما نهدف من خلال هذا المقرر الى تمكين الطالب من التعرف على ماهية المهارات الاتصالية وماهي اهم المعايير المتعلقة بشروط نجاح الاتصال في العلاقات العامة .

### أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها)

- أن يتعرف الطالب على ماهية مهارات الاتصالية .
- أن يتمكن الطالب من تصنيف مختلف المهارات الاتصالية بشكل دقيق.
- أن يتمكن الطالب من تحليل مختلف المواقف الاتصالية و التعامل معها بشكل جيد.

## 2. محتوى المادة التعليمية

مدخل إلى الاتصال والعلاقات العامة	المحور الأول (المحاضرة 1)
مهارة الاستماع الفعال	المحور الثاني (المحاضرة 2)
مهارة الخطاب والتحدث أمام الجمهور	المحور الثالث (المحاضرة 3)
مهارة إدارة الاجتماعات	المحور الرابع (المحاضرة 4)
مهارة التفاوض	المحور الخامس (المحاضرة 5)
مهارة الإقناع	المحور السادس (المحاضرة 6)
مهارة التحرير الإداري	المحور السابع (المحاضرة 7)
مهارة القيادة في العلاقات العامة	المحور الثامن (المحاضرة 8)
مهارة إدارة الموارد البشرية	المحور التاسع (المحاضرة 9)
مهارة إدارة الصراع داخل المؤسسة	المحور العاشر (المحاضرة 10)
مهارة الاتصال في العصر الرقمي	المحور الحادي عشر (المحاضرة 11)

### 3. طريقة التقييم

التقييم		العلامة	التقييم بالنسبة المئوية
%100	%100	20	امتحان النهائي
%25		5	امتحان جزئي
%40		8	أعمال موجهة (البحث : إعداد/إلقاء)
-	%100	-	أعمال تطبيقية
%10		2	المشروع الفردي
-		-	الأعمال الجماعية (ضمن فريق)
-		-	خرجات ميدانية
%15		3	المواظبة (الحضور / الغياب )
% 10		2	عناصر أخرى ( المشاركة )

بالنسبة للمادة تدرس في شكل محاضرة + اعمال موجهة.

### 4. الأعمال الشخصية المقررة للمادة

1	حل أسئلة التقييمية في نهاية كل درس .
2	تقييم الأسئلة التفاعلية للطلبة عبر منصة Moodle.
3	الحضور المحاضرات والتفاعل عبر منصة Moodle.
4	إنشاء دردشة ومنتدى في منصة Moodle للتعليم الالكتروني.

## 5. القواعد الواجب احترامها من طرف الطلبة

القاعدة 01	يجب على جميع الطلبة الحضور والمشاركة في المحاضرات المبرمجة حضوريا وعن بعد والمحملة على منصة موودل للجامعة ، كما ينبغي المشاركة في منتدى النقاش والاجابة على الاسئلة التقييمية نهاية كل درس .
القاعدة 02	يجب على جميع الطلبة تحصيل علامة الاعمال الموجهة واجتياز اختبارات نهاية كل فصل لتقييم المعارف المكتسبة خلال فصل التعلم. وهذا سيكون بمثابة الدرجة التقديرية للمادة.

## 6. المصادر والمراجع

#	عنوان المرجع	المؤلف	دار النشر و السنة
2	La Société conquise par la communication	Bernard Miège	Presses universitaires de Grenoble, Grenoble, 1996 (t.1) et 1997 (t.2)
3	Les Tyrannies de l'intimité(trad. de The Fall of public man, 1973)	R. Sennett	Paris, éd. du Seuil, 1979
4	L'Espace public : archéologie de la publicité comme dimension constitutive de la société bourgeoise	Jürgen Habermas	Payot, Paris, 1997

## المحاضرة الأولى: مدخل إلى الاتصال والعلاقات العامة

### 1. مفهوم الاتصال وأهميته في العلاقات العامة

يُعدّ الاتصال (Communication) من أقدم الظواهر الإنسانية وأهمها على الإطلاق، فهو العملية التي من خلالها يتم تبادل الأفكار والمشاعر والمعلومات بين الأفراد والجماعات. ومن خلاله تُبنى العلاقات، وتتوطّد الروابط الاجتماعية، ويتحقق التعاون والتفاهم داخل المجتمع. فالاتصال ليس مجرد نقل رسالة، بل هو نشاط اجتماعي وثقافي يهدف إلى إحداث تأثير متبادل بين طرفين أو أكثر (عبد المطلب، 2019)

من هذا المنطلق، يُنظر إلى الاتصال باعتباره ركيزة أساسية في عمل العلاقات العامة، إذ لا يمكن تصوّر وجود علاقات عامة دون وجود عملية اتصال فعالة ومنظمة. فنجاح المؤسسة في بناء سمعتها وصورتها الإيجابية يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة قنوات الاتصال التي تعتمدها داخليًا وخارجيًا. (Smith, 2017)

#### 1.1 تعريف الاتصال

تنوّعت تعريفات الاتصال تبعًا للمدارس الفكرية التي تناولته. فقد عرّفه شانون وويفر (Shannon & Weaver, 1949) بأنه «عملية نقل للمعلومات من مرسل إلى مستقبل عبر قناة اتصال محددة، بهدف تحقيق فهم مشترك». أما في السياق الاجتماعي، فيُعرّف الاتصال بأنه «تفاعل اجتماعي يهدف إلى نقل المعاني والتأثير في السلوك الإنساني» (عبد الرحمن، 2015).

ويرى ولبر شرام (Wilbur Schramm) أن الاتصال عملية دائرية لا خطية، تعتمد على المشاركة في الفهم والمعنى بين المرسل والمستقبل، وأنه لا يتحقق الاتصال إلا عندما يفهم المستقبل الرسالة بنفس المعنى الذي أراده المرسل. (Schramm, 1954)

إذن، الاتصال ليس مجرد عملية ميكانيكية بل عملية تشاركية تتضمن عناصر الإدراك والفهم والسياق الثقافي والاجتماعي.

#### 2.1 أهمية الاتصال في العلاقات العامة

يُشكّل الاتصال العمود الفقري للعلاقات العامة، لأنه الأداة التي تمكّن المؤسسة من التواصل مع جمهورها وإدارة صورتها الذهنية. ويمكن تلخيص أهمية الاتصال في العلاقات العامة في النقاط التالية:

بناء الصورة الذهنية للمؤسسة: الاتصال يمكّن المؤسسة من تكوين الانطباع العام لدى جمهورها من خلال الرسائل الموجهة عبر الوسائل الإعلامية المختلفة (حمودة، 2020)

تحقيق الفهم المتبادل: العلاقات العامة تهدف إلى خلق مناخ من الثقة والتفاهم بين المؤسسة وجمهورها، وهو ما يتحقق فقط من خلال عملية اتصال متبادلة قائمة على الصدق والشفافية (Cutlip & Center, 2011).

التعامل مع الأزمات: في أوقات الأزمات، يلعب الاتصال دورًا حاسمًا في توضيح الحقائق، وإدارة الشائعات، والحفاظ على مصداقية المؤسسة (عبد الله، 2018)

تعزيز الانتماء الداخلي: الاتصال الداخلي داخل المؤسسات يساهم في رفع معنويات العاملين وتعزيز روح الفريق الواحد، وهو ما يُعرف باتصال العلاقات العامة الداخلي (الزيود، 2016) إضافةً إلى ذلك، يساهم الاتصال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال نشر الرسائل الإيجابية وبناء الثقة مع مختلف فئات الجمهور.

### 3.1. العلاقة التكاملية بين الاتصال والعلاقات العامة

تظهر الدراسات أن العلاقات العامة تعتمد على الاتصال كأداة تنفيذية لتحقيق أهدافها الاتصالية والإقناعية. بينما يوقّر الاتصال للعلاقات العامة القاعدة النظرية لفهم كيفية تأثير الرسائل على الجمهور وسلوكياته. (Heath, 2013) فالعلاقات العامة هي التطبيق العملي لمبادئ الاتصال في المجال المؤسسي. ومن هنا، يُمكن القول إن الاتصال هو جوهر العلاقات العامة، والعلاقات العامة هي الوجه التطبيقي للاتصال الإنساني والإداري داخل المؤسسة وخارجها. وبذلك يتضح أن الاتصال والعلاقات العامة يشتركان في الهدف النهائي نفسه، وهو بناء التفاهم والثقة المتبادلة بين المؤسسة وجمهورها لتحقيق المنفعة المتبادلة.

### 4.1. مستويات الاتصال في العلاقات العامة

ينشط الاتصال في العلاقات العامة عبر مستويات متعددة، أهمها:

الاتصال الشخصي: (Interpersonal Communication) يتمثل في التفاعل المباشر بين موظفي العلاقات العامة وأفراد الجمهور.

الاتصال الجماهيري: (Mass Communication) من خلال وسائل الإعلام التقليدية كالتلفزيون والصحافة والإذاعة.

الاتصال التنظيمي: (Organizational Communication) الذي يعنى بإدارة تدفق المعلومات داخل المؤسسة وبين وحداتها المختلفة.

الاتصال الرقمي: (Digital Communication) ويشمل استخدام المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي في إيصال الرسائل إلى الجمهور بسرعة وفاعلية (سالم، 2021).

إن إتقان مسؤولي العلاقات العامة لهذه المستويات جميعها يمنحهم القدرة على التفاعل الفعّال مع جماهير متنوعة، وتحقيق التواصل المتكامل الذي يعكس صورة إيجابية للمؤسسة.

## 2. نماذج الاتصال وتطبيقاتها في بيئة العلاقات العامة

يُعدّ فهم نماذج الاتصال من الركائز الأساسية في دراسة العلاقات العامة، إذ تساعد هذه النماذج على تفسير كيفية انتقال الرسائل وتأثيرها في الجمهور، وتوضّح الأدوار التي يؤديها المرسل والمستقبل ضمن العملية الاتصالية. فالنموذج ليس مجرد تمثيل بصري، بل هو أداة تحليلية تساعد المختصين في العلاقات العامة على فهم ديناميكيات الاتصال وتطوير استراتيجيات فعّالة للتفاعل مع جمهورهم. (McQuail, 2010)

لقد تطورت النماذج الاتصالية عبر المراحل التاريخية للبحث العلمي، بدءًا من النماذج الخطية التي تركز على اتجاه واحد للاتصال، وصولًا إلى النماذج التفاعلية والاتصالية الدائرية التي تُبرز مفهوم المشاركة والتغذية الراجعة. ويُلاحظ أن هذه التطورات تتقاطع بشكل مباشر مع تطور ممارسات العلاقات العامة التي انتقلت من الترويج الأحادي إلى الاتصال المتبادل والتواصلي. (Grunig & Hunt, 1984)

### 1.2. النموذج الخطي للاتصال (Linear Model)

يُعتبر نموذج شانون وويفر (Shannon & Weaver, 1949) من أوائل النماذج التي حاولت تفسير عملية الاتصال بطريقة علمية منظمة. فقد حدّد النموذج خمسة عناصر أساسية: المرسل، والمرسل إليه، والرسالة، والقناة، والضجيج. كان الهدف من النموذج في الأصل تقنيًا يخصّ نقل الإشارات في أنظمة الاتصالات، لكنه سرعان ما استُخدم في تحليل الاتصال الإنساني والإعلامي.

في العلاقات العامة، يُفيد هذا النموذج في تحليل مسار الرسائل الإعلامية، خاصة أثناء الحملات الترويجية أو الإعلانات المؤسسية، حيث يتم إرسال رسالة واضحة من المؤسسة إلى جمهورها دون انتظار تغذية راجعة فورية. ومع ذلك، يواجه هذا النموذج انتقادًا كبيرًا لأنه يتجاهل الجانب التفاعلي للاتصال، وهو ما يُعدّ عيبًا جوهريًا في بيئة العلاقات العامة المعاصرة التي تعتمد على الحوار والمشاركة (عبد الله، 2018).

## 2.2. النموذج التفاعلي للاتصال (Interactive Model)

قدّم ولبر شرام (Schramm, 1954) تصورًا أكثر تطورًا لعملية الاتصال من خلال تأكيده على مبدأ المشاركة في المعنى. فالمرسل والمستقبل يتبادلان الأدوار ضمن عملية مستمرة من الإرسال والاستقبال، ويُشكّل المجال المشترك للفهم (Field of Experience) محور هذه العملية.

في سياق العلاقات العامة، يعكس هذا النموذج الطريقة التي تُبنى بها الثقة بين المؤسسة وجمهورها. فعندما تُرسل المؤسسة رسائلها إلى الجمهور، فإنها في الوقت ذاته تتلقّى ردود أفعال وملاحظات تشكّل جزءًا من الاتصال ذاته. وهذا التفاعل المستمر يضمن تعديلًا وتحديثًا مستمرًا في الخطاب الاتصالي بما يتناسب مع احتياجات الجمهور وتوقعاته. (Heath, 2013)

ويُعدّ هذا النموذج أكثر واقعية لتطبيقات العلاقات العامة الحديثة، لأنه يُبرز أهمية التغذية الراجعة كعنصر أساس في عملية الاتصال، ويُعيد تعريف الاتصال كعملية تبادلية وليست أحادية الاتجاه.

## 3.2. النموذج الدائري أو الحلقي (Circular Model)

يُعتبر هذا النموذج امتدادًا طبيعيًا للنموذج التفاعلي، إذ يركّز على الطابع الدائري للاتصال الذي لا بداية ولا نهاية محددة له. فالعملية الاتصالية هي تدفق مستمر من الرسائل والاستجابات، تتأثر بالعوامل الثقافية والنفسية والاجتماعية. (Abu Zaid, 2019)

في بيئة العلاقات العامة، يُمثّل هذا النموذج الأساس الذي تُبنى عليه الاتصالات المتكاملة (Integrated Communication)، حيث تُنسّق الجهود الاتصالية عبر مختلف الوسائط — الرقمية والتقليدية — بطريقة تفاعلية تهدف إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع الجمهور.

ففي المؤسسات الكبرى، على سبيل المثال، تعمل فرق العلاقات العامة على تحليل ردود الأفعال الجماهيرية في الوقت الفعلي عبر شبكات التواصل الاجتماعي، ثم تعيد صياغة الرسائل المستقبلية بناءً على تلك التغذية الراجعة. هذه العملية الدائرية تضمن التفاعل المستمر وتحقيق التواصل الحقيقي، وليس مجرد نقل للمعلومات (سالم، 2021)

#### 4.2. نموذج جرونيج وهانت للعلاقات العامة (Grunig & Hunt Model)

يُعدّ هذا النموذج من أكثر النماذج شهرة في مجال العلاقات العامة. فقد صنّف جرونيج وهانت (1984) أربعة أنماط رئيسية لممارسة العلاقات العامة، بناءً على طبيعة الاتصال بين المؤسسة والجمهور:

✓ النموذج الدعائي: (Press Agency/Publicity) يهدف إلى التأثير على الجمهور دون الاهتمام بالتغذية الراجعة.

✓ نموذج المعلومات العامة: (Public Information) يركّز على نقل المعلومات الدقيقة والموضوعية من المؤسسة إلى الجمهور.

✓ النموذج ثنائي الاتجاه غير المتوازن: (Two-way Asymmetrical) يستخدم الاتصال لإقناع الجمهور بما يخدم مصالح المؤسسة.

✓ النموذج ثنائي الاتجاه المتوازن: (Two-way Symmetrical) وهو النموذج الأمثل للعلاقات العامة الحديثة، لأنه يقوم على الحوار والتفاهم المتبادل. (Grunig & Hunt, 1984)

يرى الباحثون أن النموذج الأخير يُعبّر عن جوهر العلاقات العامة الأخلاقية والمستدامة، لأنه يربط بين الاتصال الفعّال والمصلحة المشتركة، لا بين الإقناع الأحادي والتأثير الخارجي. (Heath, 2013)

#### 5.2. تطبيقات النماذج في بيئة العلاقات العامة

تُستخدم نماذج الاتصال في العلاقات العامة كأطر مرجعية لتصميم وتنفيذ الحملات الاتصالية. فعند إطلاق حملة للتوعية البيئية مثلاً، يمكن للمؤسسة أن تبدأ باستخدام النموذج الخطي في نشر المعلومات، ثم تنتقل إلى النموذج التفاعلي من خلال جمع آراء الجمهور، وأخيراً إلى النموذج الدائري لضمان استمرارية الحوار عبر المنصات الرقمية.

كما تُعدّ النماذج أساسًا لتقييم الأداء الاتصالي داخل المؤسسات. فمن خلال تحليل استجابات الجمهور وتفاعله مع الرسائل، يمكن لمسؤولي العلاقات العامة تحديد مدى نجاح الاتصال وتحديد نقاط القوة والضعف في الاستراتيجية الاتصالية (عبد المطلب، 2019).

في البيئات الرقمية الحديثة، أصبحت النماذج الاتصالية أكثر تكاملاً وتفاعلية، بحيث لا يمكن فصل الاتصال المؤسسي عن الاتصال الجماهيري أو الرقمي. فالمؤسسات لم تعد تبث الرسائل فقط، بل تُشارك الجمهور في صياغة محتواها، وتُصغي بجديّة لتوقعاته، ما يجعل من الاتصال عملية اجتماعية شاملة وليست مجرد نشاط إعلامي تقني.

### 3. تطوّر مفهوم العلاقات العامة ودور الاتصال في بنائها

تُعدّ العلاقات العامة (Public Relations) من أكثر الممارسات الاتصالية تطورًا وتحولًا خلال القرن العشرين والقرن الحادي والعشرين. فقد بدأت كوظيفة إعلامية ذات طابع ترويجي، ثم تحوّلت تدريجيًا إلى نشاط استراتيجي يهدف إلى بناء الثقة والتفاهم المتبادل بين المؤسسات وجماهيرها المختلفة. ويُشكّل الاتصال جوهر هذا التحول، إذ أصبح الأداة التي تربط بين التنظيم وبيئته، وتُترجم فلسفة العلاقات العامة إلى ممارسة واقعية ومستمرة. (Grunig & Hunt, 1984)

لقد نشأت العلاقات العامة في بداياتها كاستجابة لحاجة المؤسسات الاقتصادية والسياسية إلى تبرير سياساتها أمام الرأي العام، خصوصًا مع توسّع وسائل الإعلام في بدايات القرن العشرين. ومع تطور المجتمعات الديمقراطية وزيادة وعي الجمهور، لم يعد الاتصال في العلاقات العامة يقتصر على ترويج الصورة الإيجابية للمؤسسة، بل أصبح وسيلة للحوار والإقناع والمشاركة في صناعة القرار (Cutlip & Center, 2011).

### 1.3. الجذور التاريخية للعلاقات العامة

تعود بدايات العلاقات العامة إلى الولايات المتحدة في أواخر القرن التاسع عشر مع ظهور شخصيات مثل إيفي لي (Ivy Lee) وإدوارد بيرنايز (Edward Bernays) اللذين أسهما في إرساء المبادئ الأولى للمهنة. فقد دعا إيفي لي إلى الشفافية والصدق في الاتصال مع الجمهور، بينما ركّز بيرنايز على استخدام علم النفس الاجتماعي في التأثير على الرأي العام. (Bernays, 1923)

وفي السياق العربي، بدأت العلاقات العامة تتطور في المؤسسات الحكومية والشركات الكبرى منذ منتصف القرن العشرين، خصوصاً مع اتساع دور الإعلام الحديث وظهور الحاجة إلى إدارة الصورة الذهنية والعلاقات مع وسائل الإعلام (عبد الغني، 2017)

ومع انتشار التكنولوجيا الرقمية، تطورت الممارسة إلى ما يُعرف اليوم بـ العلاقات العامة الرقمية، التي تعتمد على التفاعل عبر المنصات الإلكترونية وبناء المجتمعات الرقمية حول العلامة المؤسسية (السالم، 2020)

### 2.3. تطور مفهوم العلاقات العامة

يمكن تلخيص تطور مفهوم العلاقات العامة عبر ثلاث مراحل رئيسية:

المرحلة الإخبارية: (Publicity Stage) كانت العلاقات العامة في بداياتها تُركّز على الترويج والإعلان والإخبار دون اهتمام بالحوار أو الفهم المتبادل.

المرحلة الإعلامية والإقناعية: (Information & Persuasion Stage) بدأت المؤسسات تُركّز على نقل المعلومات الدقيقة للجمهور، وتوظيف الاتصال في إقناعه بوجهة نظرها (عبد الرحمن، 2015)

المرحلة التفاعلية والتواصلية: (Symmetrical Stage) وهي المرحلة المعاصرة التي تؤكد على التواصل المتبادل والمصلحة المشتركة، حيث أصبحت العلاقات العامة وظيفة استراتيجية تشارك في صنع القرار وتحديد السياسات الاتصالية للمؤسسة. (Heath, 2013)

هذا التطور المفاهيمي يعكس تحوّل العلاقات العامة من أداة ترويجية إلى وظيفة إدارية واستراتيجية تعتمد على الاتصال الفعّال والمشاركة المتبادلة.

### 3.3. دور الاتصال في بناء العلاقات العامة

يُعدّ الاتصال القلب النابض للعلاقات العامة، فهو الوسيلة التي تُمكن المؤسسة من التعبير عن نفسها والتفاعل مع بيئتها. ومن دون الاتصال، لا يمكن للعلاقات العامة أن تحقق أهدافها الأساسية المتمثلة في بناء الثقة وتحقيق التفاهم مع الجمهور. في هذا السياق، يمكن تحديد أبرز أدوار الاتصال في بناء العلاقات العامة كما يلي:

نقل صورة المؤسسة إلى الجمهور: الاتصال هو الأداة التي تُعبّر من خلالها المؤسسة عن هويتها وقيمتها ومنتجاتها، سواء عبر الوسائل التقليدية أو الرقمية (عبد الله، 2018).

تعزيز الثقة والمصداقية: الاتصال الشفاف والصادق يبني مصداقية المؤسسة ويُقوّي علاقتها بجمهورها الداخلي والخارجي (الزيود، 2016)

إدارة الأزمات: يُشكّل الاتصال الفعّال عنصراً رئيسياً في مواجهة الأزمات، من خلال تقديم المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، وطمأنة الجمهور والحفاظ على سمعة المؤسسة (حمودة، 2020)

تمكين الاتصال الداخلي: في المؤسسات الحديثة، يُعدّ الاتصال الداخلي أساساً لبناء بيئة عمل إيجابية وتحفيزية، ما يعزّز روح الانتماء لدى الموظفين ويزيد من كفاءتهم الإنتاجية (عبد المطلب، 2019)

تحليل الرأي العام: من خلال أدوات الاتصال الحديثة كاستطلاعات الرأي وتحليل البيانات الرقمية، يمكن للعلاقات العامة فهم توجهات الجمهور واتجاهاته، ما يساعدها في تطوير رسائل أكثر دقة وفاعلية (السالم، 2020)

### 4.3. العلاقة بين الاتصال والسمعة المؤسسية

تُعتبر السمعة المؤسسية من أهم أصول المؤسسة غير المادية، وهي نتاج تراكمي للاتصال المستمر مع الجمهور عبر الزمن. فكل رسالة، وكل تصريح، وكل تفاعل عبر وسائل الإعلام يُساهم في بناء أو تقويض تلك السمعة. (Fombrun & Van Riel, 2004)

وتُشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تُدير اتصالاتها بشكل استراتيجي — أي وفق خطة شاملة تشمل الاتصال الداخلي والخارجي والإلكتروني — تحقق مستويات أعلى من الثقة والولاء لدى جمهورها (سالم، 2021)

لذلك، أصبح الاتصال الاستراتيجي عنصرًا لا يمكن فصله عن التخطيط العام للعلاقات العامة، لأنه يضمن توجيه الرسائل بطريقة متسقة مع رؤية المؤسسة وأهدافها.

### 5.3. الاتصال والعلاقات العامة في العصر الرقمي

أحدثت الثورة الرقمية تحولات جذرية في طبيعة العلاقات العامة. فقد مكّنت الوسائط التفاعلية المؤسسات من الوصول إلى جمهورها بشكل مباشر، وتجاوز الوساطة الإعلامية التقليدية. ولم يعد الاتصال محصورًا في البيانات الصحفية أو المؤتمرات الإعلامية، بل أصبح اتصالًا لحظيًا ومفتوحًا عبر المنصات الاجتماعية. (McQuail, 2010)

هذا الواقع الجديد فرض على ممارسي العلاقات العامة امتلاك مهارات رقمية واتصالية عالية، وفهم ديناميكيات التفاعل عبر الإنترنت. كما أوجد اتجاهًا نحو إدارة السمعة الإلكترونية (E-Reputation Management)، التي تدمج بين الاتصال والعلاقات العامة والتسويق الرقمي ضمن منظومة واحدة (السالم، 2020)

#### • الخلاصة

من خلال تحليل المحاور السابقة، يتضح أن الاتصال والعلاقات العامة يُشكّلان معًا منظومة متكاملة لا يمكن فصل عناصرها. فالعملية الاتصالية — بعناصرها ونماذجها — هي التي تمنح العلاقات العامة مضمونها وأدواتها ومصداقيتها. ومع تطور وسائل الإعلام والتقنيات الرقمية، أصبح الاتصال في العلاقات العامة يقوم على التفاعل، والمشاركة، وبناء الثقة المستدامة بين المؤسسة وجمهورها. وهكذا، يُمكن القول إنَّ الاتصال هو روح العلاقات العامة، والعلاقات العامة هي الوجه المؤسسي للاتصال الإنساني المنظم.

#### • قائمة المراجع

أبو زيد، خالد. (2019). مدخل إلى علم الاتصال الجماهيري. القاهرة: دار النهضة العربية.

الزيود، أحمد. (2016). الاتصال التنظيمي وإدارة العلاقات الداخلية في المؤسسات. عمان: دار المسيرة.

السالم، فهد. (2020). الاتصال الرقمي وإدارة السمعة المؤسسية في العصر الحديث. الرياض: مكتبة العبيكان.

سالم، فهد. (2021). العلاقات العامة الرقمية واستراتيجيات الاتصال التفاعلي. جدة: دار الميمان.

عبد الرحمن، خالد. (2015). مبادئ الاتصال الإنساني. القاهرة: دار الفكر العربي.

عبد العزيز، محمد. (2016). الاتصال الفعال في المنظمات المعاصرة. بيروت: دار المهمل اللبناني.

عبد الله، يوسف. (2018). الاتصال المؤسسي في إدارة الأزمات. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عبد الغني، فاطمة. (2017). العلاقات العامة: المفاهيم والتطبيقات. الجزائر: الدار الجامعية.

عبد المطلب، هالة. (2019). الاتصال والعلاقات العامة: مدخل نظري وتطبيقي. القاهرة: دار عالم الكتب.

حمودة، منى. (2020). العلاقات العامة وإدارة الصورة الذهنية. بيروت: دار الكتاب الجامعي.

Bernays, E. (1923). *Crystallizing Public Opinion*. New York: Boni and Liveright.

Cutlip, S., & Center, A. (2011). *Effective Public Relations* (10th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Fombrun, C., & Van Riel, C. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New Jersey: FT Press.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Heath, R. L. (2013). *The SAGE Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

McQuail, D. (2010). *McQuail's Mass Communication Theory* (6th ed.). London: Sage Publications.

Shannon, C., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urbana, IL: University of Illinois Press.

## المحاضرة الثانية: مهارة الاستماع الفعّال

### • مقدمة

يُعدّ الاستماع الفعّال من أبرز المهارات الاتصالية التي تمثّل جوهر عملية التفاعل الإنساني ومفتاح النجاح في العلاقات المهنية والشخصية على حد سواء. فالاستماع ليس مجرد عملية فيزيولوجية تقوم بها الأذن لاستقبال الموجات الصوتية، بل هو عملية معرفية ونفسية معقدة تتداخل فيها عناصر الانتباه، والفهم، والتفسير، والتحليل (عبد الرحمن، 2015)

وتشير الأدبيات الاتصالية إلى أن الفرد العادي يقضي ما يقارب 45% من وقت تواصله اليومي في الاستماع، مقارنة بـ30% في التحدث و16% في القراءة و9% في الكتابة، ما يجعل منه المهارة الاتصالية الأكثر استخدامًا في الحياة اليومية والمهنية (عبد العزيز، 2016).

في ميدان العلاقات العامة، تكتسب مهارة الاستماع الفعّال أهمية مضاعفة، إذ تُعدّ وسيلة لا غنى عنها لفهم الجمهور وتحليل توجهاته وتوقع ردود أفعاله. فالممارس الناجح للعلاقات العامة هو من يُصغي بوعي واهتمام لما يقوله الجمهور، لا بغرض الرد الفوري أو الدفاع عن الموقف المؤسسي، وإنما لفهم الدوافع النفسية والاجتماعية الكامنة وراء تلك المواقف. (Heath, 2013)

كما أن الاستماع يُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه العمليات الاتصالية الأخرى مثل الإقناع، والتفاوض، وإدارة الأزمات، والتفاعل الإعلامي، لأنه يسمح بجمع المعلومات الدقيقة وتحليلها قبل اتخاذ أي قرار اتصالي (Cutlip & Center, 2011).

وتُشير الدراسات الحديثة إلى أنّ ضعف مهارة الاستماع يُعدّ من أبرز أسباب فشل التواصل داخل المؤسسات، سواء بين الإدارات والعاملين أو بين المؤسسة وجمهورها الخارجي (عبد المطلب، 2019). فحين يفتقر الموظف أو المدير إلى القدرة على الإصغاء، يختل ميزان الفهم المتبادل وتزايد فرص سوء التفاهم والتوترات التنظيمية. ولهذا، باتت برامج التدريب في العلاقات العامة تُدرج الاستماع الفعّال كإحدى المهارات الجوهرية في التأهيل المهني.

إنّ الاستماع الفعّال لا يقوم على استقبال الرسائل فقط، بل يتجاوز ذلك إلى التفاعل معها لفظيًا وغير لفظي، عبر الإيماءات، ونبرات الصوت، ولغة الجسد التي تعبّر عن الاهتمام والتقدير (السالم، 2020). فهو ممارسة قائمة على احترام المتحدث، وفهم مقصوده، وتقييم محتواه بطريقة نقدية وموضوعية.

وفي عصر الاتصالات الرقمية، اكتسب مفهوم الاستماع أبعادًا جديدة، تمثّلت في ما يُعرف بـ"الاستماع الاجتماعي (Social Listening)"، الذي يُمكن المؤسسات من متابعة الخطاب العام حولها على شبكات التواصل الاجتماعي وتحليل اتجاهات الجمهور بشكل لحظي. (Fombrun & Van Riel, 2004)

بناءً على ما سبق، يمكن القول إنّ مهارة الاستماع الفعّال تمثّل الركيزة الأولى للاتصال الإنساني الفعّال، وهي المعيار الذي يُقاس به نجاح ممارسي العلاقات العامة في بناء الجسور التواصلية القائمة على الفهم المتبادل والثقة المستدامة. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه المحاضرة إلى تحليل مفهوم الاستماع، وتصنيف أنواعه، وتشخيص معوقاته، واقتراح سبل تحسينه، مع إبراز تطبيقاته العملية في بيئة العلاقات العامة.

## 1. أنواع الاستماع

تنوّعت تصنيفات الباحثين لمفهوم الاستماع تبعًا لأهدافه وسياقاته، غير أنّ أغلبهم يجمع على أنّ الاستماع ينقسم إلى عدة أنواع رئيسية:

الاستماع الحسي (Perceptive Listening) وهو الاستماع الذي يركّز على التقاط الأصوات والكلمات دون تحليل أو تفسير لمعانيها. يُعد هذا المستوى أوليًا في عملية الفهم، لكنه لا يكفي لتحقيق التواصل الفعّال (عبد الرحمن، 2015).

الاستماع الفهمي (Comprehensive Listening) يهدف إلى إدراك المعاني والمضامين الكامنة في الرسالة الاتصالية، ويتطلب معرفة بالمفردات والسياق الثقافي والاجتماعي للمتحدث (عبد المطلب، 2019)

الاستماع النقدي (Critical Listening) يتميز بكونه عملية تحليلية يقوم فيها المستمع الرسالة من حيث المصدقية والمنطق والاتساق. ويُعدّ هذا النوع من أهم أنواع الاستماع لدى ممارسي العلاقات العامة، لأنه يساعدهم على التمييز بين الحقائق والآراء وتجنّب الانخداع بالمعلومات المضللة. (Heath, 2013)

الاستماع التعاطفي: (Empathic Listening) يرتبط هذا النوع بالعلاقات الإنسانية أكثر من الاتصالية البحتة، إذ يسعى المستمع إلى فهم مشاعر المتحدث ودوافعه دون إصدار أحكام. ويُعتبر ضروريًا في العلاقات العامة لما يتطلبه من حسّ إنساني وقدرة على التفاعل العاطفي مع الجمهور (عبد الله، 2018).

الاستماع الانتقائي: (Selective Listening) وهو الإصغاء إلى أجزاء معينة من الرسالة تتوافق مع اهتمامات المستمع أو مواقفه المسبقة، وغالبًا ما يؤدي إلى سوء الفهم وتشويه المقصود. (McQuail, 2010)

الاستماع العاكس: (Reflective Listening) يتمثل في إعادة صياغة ما يقوله المتحدث للتحقق من الفهم الدقيق، وهو من الأساليب الحديثة في التواصل التنظيمي (السالم، 2020).

ومن خلال هذه الأنواع، يتضح أن الاستماع ليس سلوكًا واحدًا بل مجموعة من العمليات الذهنية والسلوكية التي تُسهم في إنجاح عملية الاتصال.

## 2. معوقات الاستماع الفعّال

رغم الأهمية المحورية للاستماع، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحدّ من فاعليته، يمكن تصنيفها إلى معوقات نفسية ولغوية وبيئية وتنظيمية:

المعوقات النفسية: وتشمل التحيزات المسبقة، والملل، والقلق، والانشغال الذهني، حيث يُعدّ التوتر من أبرز العوامل التي تمنع الإصغاء الجيد (عبد الغني، 2017).

المعوقات اللغوية: تتعلق باختلاف اللهجات أو استخدام المفردات المعقّدة أو المصطلحات التقنية التي لا يفهمها المستقبل بسهولة (عبد الرحمن، 2015)

المعوقات البيئية: مثل الضوضاء، وسوء الإضاءة، وضعف الوسائل التقنية في قاعات الاجتماعات أو المؤتمرات (الزبود، 2016)

المعوقات التنظيمية: تتمثل في غياب ثقافة التواصل داخل المؤسسة، أو ضعف قنوات الاتصال الداخلي، مما يؤدي إلى فقدان الثقة بين الموظفين والإدارة (عبد المطلب، 2019).

أما في العلاقات العامة، فإن أكثر المعوقات تأثيراً هي المعوقات النفسية، إذ تؤدي الصور النمطية والأفكار المسبقة عن الجمهور إلى ضعف القدرة على الاستماع إلى مواقفهم الحقيقية. (Heath, 2013) ولذلك، يُعد تجاوز هذه المعوقات شرطاً أساسياً لتحقيق التواصل الناجح وفهم الرسائل بعمق.

### 3. مهارات تحسين الاستماع

تؤكد الدراسات الاتصالية الحديثة أن مهارة الاستماع يمكن تطويرها بالتدريب والممارسة. ومن أبرز أساليب تحسينها ما يلي:

الانتباه الكامل: (Full Attention) وهو الشرط الأول للاستماع الفعال، حيث يجب على المستمع تركيز انتباهه على المتحدث وتجنّب المشتتات الخارجية (عبد العزيز، 2016)

التحكم في الانفعالات: يتطلب الإصغاء الجيد ضبط الذات وعدم التسرع في الرد أو المقاطعة، مما يعكس احتراماً للطرف الآخر (عبد الله، 2018)

استخدام لغة الجسد الإيجابية: مثل الإيماء بالرأس أو التواصل البصري المعتدل، وهي إشارات تشجع المتحدث على مواصلة الحوار (السالم، 2020)

تدوين الملاحظات: تساعد عملية التدوين على الاحتفاظ بالمعلومات وتحليلها لاحقاً، خاصة في الاجتماعات أو المؤتمرات الصحفية (عبد المطلب، 2019)

إعادة الصياغة والتلخيص: تُعد من التقنيات المهمة في التحقق من الفهم، إذ يقوم المستمع بإعادة ما سمعه بأسلوبه الخاص لتأكيد المعنى. (Heath, 2013)

المرونة الذهنية والانفتاح: أي تقبل الآراء المختلفة وتجنّب إصدار الأحكام المسبقة قبل اكتمال الرسالة (McQuail, 2010).

وفي السياق المهني، يوصي الباحثون مسؤولي العلاقات العامة بتبني أسلوب "الاستماع العاكس" في مقابلاتهم واجتماعاتهم الإعلامية، لأنه يتيح لهم فهم أعمق لمواقف الصحفيين والجمهور وتحسين استراتيجيات التواصل. (Cutlip & Center, 2011)

#### 4. تطبيقات في العلاقات العامة

يُعتبر الاستماع الفعّال أحد أعمدة ممارسة العلاقات العامة الحديثة، إذ ينعكس أثره في مختلف مراحل العمل الاتصالي، من التخطيط إلى التقييم.

أولاً: تحليل الجمهور. يعتمد مسؤولو العلاقات العامة على الإصغاء إلى آراء الجمهور عبر المقابلات واستطلاعات الرأي ووسائل التواصل الاجتماعي لفهم احتياجاته وتوقعاته (الزيود، 2016)

ثانياً: إدارة الأزمات. يُعدّ الاستماع في هذه المرحلة أداة حيوية لرصد الإشاعات وفهم ردود الأفعال قبل إصدار البيانات الرسمية (عبد الله، 2018)

ثالثاً: الاتصال الداخلي. من خلال الإصغاء لموظفي المؤسسة، يمكن تحسين بيئة العمل وتعزيز الولاء التنظيمي (عبد المطلب، 2019)

رابعاً: التفاعل عبر المنصات الرقمية. أصبح "الاستماع الاجتماعي (Social Listening)" من أبرز التطبيقات الرقمية الحديثة، إذ تمكّن المؤسسات من متابعة ما يُقال عنها عبر الإنترنت وتحليل اتجاهات الرأي العام (السالم، 2020)

إن مهارة الاستماع في العلاقات العامة لا تقتصر على استقبال المعلومات فحسب، بل تتعداها إلى التفاعل التحليلي والتفسيري الذي يُسهم في بناء العلاقات والثقة.

ومن ثمّ، فإن المؤسسة التي تُنصت بصدق لجمهورها تمتلك ميزة تنافسية في إدارة صورتها وسمعتها المؤسسية (Fombrun & Van Riel, 2004).

## • الخلاصة

بعد استعراض الجوانب النظرية والتطبيقية لمهارة الاستماع الفعّال، يتضح أنها ليست مجرد قدرة سمعية فطرية، بل هي مهارة مكتسبة تتطلب وعيًا إدراكيًا وتدريبًا مستمرًا. فالاستماع الفعّال يجمع بين الجانب المعرفي الذي يُعنى بفهم المحتوى اللغوي، والجانب الوجداني الذي يهتم بإدراك مشاعر ودوافع المتحدث (عبد الله، 2018). وهذه الثنائية بين الإدراك والعاطفة هي التي تمنح عملية الاتصال معناها الإنساني العميق.

كما تبين أنّ الاستماع الفعّال يُمثّل الأساس الذي تُبنى عليه جميع المهارات الاتصالية الأخرى. فالإقناع والتفاوض والكتابة الإعلامية وإدارة الأزمات كلها تبدأ بعملية إصغاء دقيقة لما يقوله الآخرون، سواء كان ذلك جمهورًا داخليًا أو خارجيًا (الزبيد، 2016). ومن هنا، فإن تطوير مهارات الاستماع داخل المؤسسات يُعدّ استثمارًا استراتيجيًا في تحسين الأداء الاتصالي وبناء بيئة عمل قائمة على الاحترام والتفاهم المتبادل (عبد المطلب، 2019).

لقد أظهرت الأدلة التطبيقية في مجال العلاقات العامة أن الممارس الذي يُتقن فن الإصغاء يتمتع بقدره أكبر على التنبؤ باتجاهات الجمهور واستباق الأزمات الإعلامية قبل تفاقمها. (Heath, 2013) كما أن الإصغاء الإيجابي يساهم في تعزيز الثقة المتبادلة، ويُسهّم في بناء صورة ذهنية إيجابية للمؤسسة عبر تفاعلها البناء مع ملاحظات جمهورها وانتقاداته. (Fombrun & Van Riel, 2004)

وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة، لم تعد مهارة الاستماع تقتصر على التفاعل الوجيه أو الشفهي، بل امتدت إلى البيئة الافتراضية من خلال تتبع وتحليل المحادثات الإلكترونية. وهنا تبرز أهمية "الاستماع الاجتماعي" كأداة تحليلية حديثة تتيح لممارسي العلاقات العامة فهمًا عميقًا للخطاب العام وتوجهات الجمهور عبر الإنترنت (السالم، 2020).

وعليه، يمكن القول إن الاستماع الفعّال في العلاقات العامة هو فن وفكر واتجاه سلوكي، يجمع بين الإدراك العقلي والتعاطف الإنساني. فهو يعلم الممارس كيف يُصغي قبل أن يتحدث، وكيف يفهم قبل أن يُقنع، وكيف يبني الثقة قبل أن يطلب الولاء. وفي النهاية، فإن المؤسسة التي تُنصت إلى جمهورها بصدق واهتمام هي المؤسسة التي تمتلك القدرة على النمو والتأثير والاستمرار، لأن الاستماع الفعّال ليس فقط مدخلًا إلى التواصل، بل هو أساس بناء العلاقات العامة بمعناها الإنساني والاستراتيجي في آنٍ واحد.

## • قائمة المراجع

الزيود، أحمد. (2016). الاتصال التنظيمي وإدارة العلاقات الداخلية في المؤسسات. عمّان: دار المسيرة.

السالم، فهد. (2020). الاتصال الرقمي وإدارة السمعة المؤسسية في العصر الحديث. الرياض: مكتبة العبيكان.

عبد الرحمن، خالد. (2015). مبادئ الاتصال الإنساني. القاهرة: دار الفكر العربي.

عبد العزيز، محمد. (2016). الاتصال الفعال في المنظمات المعاصرة. بيروت: دار المنهل اللبناني.

عبد الله، يوسف. (2018). الاتصال المؤسسي في إدارة الأزمات. عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عبد الغني، فاطمة. (2017). العلاقات العامة: المفاهيم والتطبيقات. الجزائر: الدار الجامعية.

عبد المطلب، هالة. (2019). الاتصال والعلاقات العامة: مدخل نظري وتطبيقي. القاهرة: دار عالم الكتب.

Cutlip, S. M., & Center, A. H. (2011). *Effective Public Relations* (10th ed.). New Jersey: Pearson Education.

Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. M. (2004). *Fame & Fortune: How Successful Companies Build Winning Reputations*. New Jersey: FT Press.

Heath, R. L. (2013). *The SAGE Handbook of Public Relations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

McQuail, D. (2010). *McQuail's Mass Communication Theory* (6th ed.). London: Sage Publications.

## المحاضرة الثالثة: مهارة الخطاب والتحدث أمام الجمهور

### • مقدمة

تُعدّ مهارة الخطاب والتحدث أمام الجمهور من الركائز الأساسية في مجال الاتصال الإنساني، إذ تمثل الأداة التي تُجسّد قدرة الفرد على التعبير، والتأثير، والإقناع في المواقف الرسمية وغير الرسمية. فالخطاب لا يُختزل في مجرد نقل المعلومات، بل هو عملية تواصل متكاملة تتفاعل فيها اللغة، والانفعال، والأسلوب، والجمهور. (Lucas, 2020)

ومن منظور أكاديمي، يشكل التحدث أمام الجمهور أحد المظاهر المتقدمة للذكاء الاتصالي، حيث يتطلب من المرسل امتلاك مزيج من الكفاءة اللغوية، والثقة الذاتية، والإدراك الاجتماعي لمكونات الموقف الاتصالي. (Anderson, 2017) فالخطيب الناجح ليس من يجيد الكلام فحسب، بل من يعرف متى يتحدث، وكيف يوجّه خطابه، ولمن يوجّهه.

لقد شهد مفهوم الخطابة تطورًا كبيرًا عبر التاريخ، بدءًا من الخطباء الإغريق الذين اعتبروا البلاغة فنًا للتأثير في الجمهور، وصولًا إلى المفكرين المعاصرين الذين يرون فيها مهارة استراتيجية تسهم في بناء الصورة الذهنية للمؤسسات والأفراد على حدٍ سواء. (Perelman & Olbrechts-Tyteca, 1969) ومع تطور وسائل الإعلام الرقمية، تغيّر مفهوم الجمهور ذاته، فأصبح أكثر تنوعًا وتفاعلية، مما زاد من تعقيد مهمة المتحدث، وجعل من الضروري امتلاك مهارات خطابية متعددة تناسب السياقات المختلفة. (Brydon & Scott, 2018)

إنّ الخطاب الفعّال هو وسيلة للتأثير الإيجابي في المجتمع، ولتعزيز الثقة بين المؤسسات وجمهورها، خصوصًا في مجال العلاقات العامة، الذي يعتمد بدرجة كبيرة على جودة الرسائل الاتصالية الموجهة إلى الرأي العام. (Cutlip, Center, & Broom, 2006) ومن هنا تأتي أهمية هذه المحاضرة التي تسعى إلى تعريف الطلبة بأسس ومهارات الخطاب والتحدث أمام الجمهور، عبر أربعة محاور رئيسية: مكونات الخطاب الفعّال، خطوات إعداد الخطاب، مهارات الإلقاء والتفاعل، ثم التطبيقات العملية في ميدان العلاقات العامة.

## 1. مكونات الخطاب الفعّال

يُقصد بالخطاب الفعّال ذلك الذي يحقق أهدافه الاتصالية من خلال الجمع بين وضوح المحتوى، وإقناع الحجة، وجاذبية الأداء، وتفاعل الجمهور. (Hamilton, 2016) ويمكن تحديد أبرز مكونات الخطاب الفعّال في العناصر التالية:

### 1.1. المرسل أو الخطيب

يمثل الخطيب العنصر المركزي في العملية الخطابية، إذ يتوقف نجاح التواصل بدرجة كبيرة على شخصيته، ومصداقيته، وأسلوبه في الإقناع. فالمتلقي لا يتأثر بالمضمون فقط، بل أيضاً بصورة المتحدث وطريقته في العرض. (Aristotle, trans. 2007) وقد حدد أرسطو ثلاثة عناصر أساسية للمصداقية هي: الإيثوس (Ethos) أي السمعة والجدارة الأخلاقية، اللوغوس (Logos) أي قوة الحجة والمنطق، والباتوس (Pathos) أي القدرة على التأثير العاطفي في الجمهور. هذه العناصر لا تزال حتى اليوم أساساً في تحليل الخطاب الحديث. (Kennedy, 1991)

### 1.2. المحتوى والمضمون

يُعدّ المحتوى جوهر الخطاب، إذ يُعبّر عن الفكرة أو الرسالة التي يسعى المتحدث إلى إيصالها. ولكي يكون المضمون فعّالاً، ينبغي أن يتسم بالدقة، والانسجام، والعمق الفكري. كما يُفضل أن يكون مدعوماً بالأدلة، والأدلة، والإحصاءات التي تعزز من مصداقيته. (Lucas, 2020) فالمحتوى الضعيف، مهما كانت طريقة الإلقاء جذابة، يظل عاجزاً عن إقناع الجمهور أو التأثير فيه.

### 1.3. اللغة والأسلوب

اللغة هي الوسيط الذي ينقل الفكرة من ذهن الخطيب إلى الجمهور، والأسلوب هو الطريقة التي تُقدّم بها هذه الفكرة. لذا يُنصح باستخدام لغة بسيطة وواضحة تراعي مستوى الجمهور وثقافته، مع تجنب الغموض أو المصطلحات المعقدة. (Hamilton, 2016) كما أن تنوع الأسلوب بين الجمل الخبرية والإنشائية، والتوازن بين العقل والعاطفة، يسهم في إبقاء الجمهور متفاعلاً ومهتمًا بالخطاب.

### 1.4. الجمهور المستهدف

يُعدّ فهم الجمهور من أهم شروط نجاح الخطاب. فكل جمهور له خصائصه، واهتماماته، وتوقعاته التي يجب على المتحدث أخذها بعين الاعتبار. (Brydon & Scott, 2018) إن الخطاب الذي ينجح أمام جمهور

من الأكاديميين قد لا يحقق التأثير ذاته أمام جمهور من العاملين أو الشباب. لذلك، يجب على المتحدث دراسة خصائص جمهوره مسبقًا، مثل العمر، المستوى الثقافي، الاتجاهات، والحاجات الاتصالية، لضبط نغمة الخطاب ومحتواه بما يتناسب معهم.

## 1.5. الوسائل المساعدة

تُستخدم الوسائل البصرية والسمعية كالعروض التقديمية، والرسوم البيانية، والمقاطع المرئية، لتدعيم الرسالة الخطابية وجعلها أكثر وضوحًا وتأثيرًا. وقد أثبتت دراسات أن الدمج بين المحتوى اللفظي والبصري يزيد من درجة الفهم بنسبة قد تصل إلى 65% مقارنة بالاعتماد على اللغة فقط. (Mayer, 2009) لكن ينبغي استخدام هذه الوسائل باعتدال حتى لا تشتت انتباه الجمهور أو تضعف حضور المتحدث.

## 1.6. البيئة والموقف الاتصالي

يتأثر الخطاب بسياقه الزمني والمكاني، وبالظروف الاجتماعية والنفسية المحيطة بالحدث. فالخطاب الذي يُلقى في مؤتمر علمي يختلف عن ذلك الذي يُوجّه في مناسبة اجتماعية أو إعلامية. كما أن البيئة الاتصالية (الهدوء، الإضاءة، تنظيم المكان) تؤثر في جودة التفاعل وسلوك الجمهور (Anderson, 2017). وبالتالي، على الخطيب أن يكون مرناً في التكيف مع المواقف المختلفة، وأن يمتلك الحسّ الاتصالي الذي يمكّنه من قراءة الأجواء العامة أثناء الإلقاء.

## 2. خطوات إعداد الخطاب

تعدّ عملية إعداد الخطاب من أهم المراحل التي تسبق الإلقاء الفعلي، إذ تُمكن المتحدث من تنظيم أفكاره، وبناء حججه، وتحديد أهدافه بوضوح. إن الخطيب الجيد هو الذي يُخطط لخطابه بعناية، ويعرف ما الذي يريد قوله، وكيف، ولماذا، ولمن (Lucas, 2020) ويمكن تلخيص خطوات إعداد الخطاب الفعّال في المراحل التالية:

### 2.1. تحديد الهدف الاتصالي

الخطوة الأولى في إعداد أي خطاب هي تحديد الهدف الأساسي منه: هل الغرض هو الإقناع؟ أم الإعلام؟ أم التأثير العاطفي؟ إن وضوح الهدف يساعد في اختيار المحتوى المناسب والأسلوب الملائم. فمثلاً، الخطاب الإقناعي يتطلب الاعتماد على الأدلة والمنطق، بينما الخطاب التحفيزي يحتاج إلى لغة عاطفية مؤثرة

(Hamilton, 2016) كما أن وجود هدف محدد يساهم في تجنب التشتت، ويضمن انسجام الخطاب من البداية إلى النهاية.

## 2.2. تحليل الجمهور

بعد تحديد الهدف، يجب على المتحدث دراسة جمهوره بعناية. فكل فئة من الجمهور تمتلك خصائص ثقافية وسلوكية تؤثر على طريقة استقبالها للرسائل الاتصالية. (Brydon & Scott, 2018) وتعدّ عملية تحليل الجمهور من المفاهيم المحورية في علوم الاتصال، إذ تشمل تحديد حاجاته، وتوقعاته، ومستوى معرفته بالموضوع. فعلى سبيل المثال، إذا كان الجمهور متخصصًا، يمكن استخدام لغة أكاديمية دقيقة، أما إذا كان عامًا، فيُفضل تبسيط المفاهيم والاعتماد على الأمثلة.

## 2.3. جمع المعلومات وتنظيم الأفكار

ينبغي على الخطيب جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات الموثوقة حول موضوع خطابه، سواء من الكتب، أو المقالات العلمية، أو التقارير الرسمية. (Anderson, 2017) ثم يقوم بتنظيم هذه المعلومات في شكل نقاط رئيسية وفرعية، وفق تسلسل منطقي يبدأ بالمقدمة، ثم العرض، وأخيرًا الخاتمة. ومن المفيد استخدام خريطة ذهنية أو مخطط لتوضيح الترابط بين الأفكار. فالتنظيم الجيد للأفكار يمنح الخطاب انسجامًا ويساعد الجمهور على المتابعة بسهولة.

## 2.4. صياغة المقدمة

تُعتبر المقدمة مفتاح نجاح الخطاب، إذ تُحدث الانطباع الأول لدى الجمهور. يجب أن تكون جذابة وموجزة، وتُبرز أهمية الموضوع، وتثير فضول المتلقين. (Lucas, 2020) ومن الأساليب الفعالة في افتتاح الخطاب: طرح سؤال مثير، أو سرد قصة قصيرة ذات صلة، أو الاستشهاد بمقولة مشهورة. كما يُنصح بتوضيح الغرض من الخطاب في بدايته حتى يعرف الجمهور ما الذي سيستفيد منه.

## 2.5. بناء جسم الخطاب

يمثل جسم الخطاب الجزء الأساسي الذي يعرض فيه الخطيب حججه وأفكاره. ينبغي تقسيمه إلى فقرات مترابطة، تُقدّم فيها المعلومات بشكل تدريجي ومنطقي. ومن المهم دعم الأفكار بالأدلة والشواهد والإحصاءات. (Mayer, 2009) ويُفضل الانتقال السلس بين الفقرات باستخدام أدوات الربط اللغوي مثل:

“من ناحية أخرى”، “وعلى صعيد آخر”، “أما فيما يتعلق بـ...”. كما يمكن للخطيب استخدام الأمثلة الواقعية لتعزيز الفهم وإبقاء الجمهور متفاعلاً.

## 2.6 إعداد الخاتمة

تُعتبر الخاتمة العنصر الذي يترك الأثر الأخير في ذهن الجمهور، لذا يجب أن تكون قوية ومُلخّصة لأهم النقاط التي وردت في الخطاب. ويمكن أن تتضمن دعوة إلى التفكير، أو تلخيصًا موجزًا للنتائج، أو اقتباسًا يلخّص الفكرة العامة. (Hamilton, 2016) كما أن تكرار الفكرة الرئيسة في نهاية الخطاب يُسهم في تثبيتها في الذاكرة.

## 2.7 التدريب والمراجعة

قبل تقديم الخطاب أمام الجمهور، من الضروري أن يتدرب الخطيب على أدائه عدة مرات. فالتدريب يُكسبه الثقة ويُساعده على ضبط الإيقاع والنبرة وحركات الجسد. (Anderson, 2017) ويمكن تسجيل الأداء ومشاهدته لتحديد نقاط الضعف والعمل على تحسينها. كذلك، ينبغي مراجعة النص للتأكد من سلامة اللغة وترابط الأفكار وملاءمة الأمثلة للجمهور المستهدف.

## 2.8 التحضير النفسي والذهني

التحضير النفسي لا يقل أهمية عن التحضير المادي. فالتحدث أمام الجمهور يثير لدى البعض مشاعر القلق والتوتر، وهو ما يُعرف بـ “رهبة المسرح” (stage fright). لذلك يُنصح الخطيب باستخدام تقنيات الاسترخاء والتنفس العميق قبل الإلقاء، وتذكير نفسه بأن الجمهور صديق وليس خصمًا. (Hamilton, 2016) كما أن الإيمان بقيمة الموضوع والاستعداد الجيد يعززان من الثقة الذاتية ويقللان من التوتر.

## 3. مهارات الإلقاء والتفاعل

يُعتبر الأداء الخطابي هو المرحلة التي يظهر فيها نتاج التحضير السابق. فمهما كان المحتوى قويًا، فإن ضعف الإلقاء قد يُفقد الخطاب قيمته الاتصالية. (Lucas, 2020) وتُعد مهارات الإلقاء والتفاعل من أهم المحددات لنجاح المتحدث أمام الجمهور

### 3.1 نبرة الصوت وإيقاع الكلام

الصوت هو الأداة الأولى في التواصل الخطابي. فتنوع النبرة والإيقاع يساعد في جذب الانتباه والتعبير عن الانفعال المناسب. إن الصوت الرتيب يُسبب الملل، بينما الصوت المتنوع يُبقي الجمهور في حالة انتباه

دائم (Anderson, 2017) كما يجب على الخطيب أن يتحكم في مستوى صوته وفقاً لحجم القاعة وعدد الحاضرين، وأن يتوقف بين الجمل للسماح للجمهور باستيعاب المعنى.

### 3.2. لغة الجسد

تشمل لغة الجسد الإيماءات، وتعبيرات الوجه، وحركات اليدين، ووضعية الوقوف. وهي جزء لا يتجزأ من الرسالة الخطابية، إذ تُعزِّز المضمون اللفظي وتعبّر عن الثقة بالنفس. (Mehrabian, 2009) فالنظر المباشر إلى الجمهور، والابتسامة الطبيعية، والحركة المتوازنة فوق المنصة كلها إشارات إيجابية تُكسب المتحدث المصداقية وتُشعر الجمهور بالقرب.

### 3.3. إدارة التفاعل مع الجمهور

يُعتبر التفاعل مع الجمهور من العلامات المميزة للخطاب الناجح. ويشمل هذا التفاعل الإجابة على الأسئلة، والتعليق على ردود الفعل، واستخدام الدعابة أو القصص لتخفيف التوتر (Brydon & Scott, 2018). كما أن الاستماع لمداخلات الجمهور واحترام آرائهم يخلق بيئة حوارية إيجابية تُعزز العلاقة الاتصالية. وعلى الخطيب أن يكون مرناً في التكيف مع ردود الفعل غير المتوقعة.

### 3.4. استخدام الوسائل البصرية

الوسائل البصرية كالعروض التقديمية والرسومات تزيد من فاعلية الإلقاء. لكن يجب أن تكون بسيطة وواضحة وغير مزدحمة بالمعلومات. فالهدف منها هو دعم الخطاب وليس استبداله. (Mayer, 2009) كما يُفضل أن يتفاعل المتحدث مع هذه الوسائل أثناء الإلقاء، لا أن يقرأ منها حرفياً، لأن ذلك يضعف التواصل العيني مع الجمهور.

### 3.5. ضبط الوقت والانتباه

إدارة الوقت أثناء الخطاب مهارة حاسمة. فالخطيب الذي يُطيل حديثه يفقد تركيز الجمهور، بينما الذي يوجز دون توضيح كافٍ يفقد خطابه المعنى. لذلك يُنصح بتقسيم الوقت بين المقدمة والعرض والخاتمة بنسب متوازنة (Lucas, 2020). ويمكن استخدام ساعة أو ملاحظات صغيرة لمتابعة الزمن دون إرباك الأداء.

## 4. تطبيقات مهارة الخطاب في العلاقات العامة

تُعدّ مهارة الخطاب والتحدث أمام الجمهور من أهم الأدوات التي يعتمد عليها متخصصو العلاقات العامة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسات، والتأثير في الرأي العام، وإدارة المواقف الاتصالية المختلفة.

فنجاح المؤسسة في إيصال رسائلها إلى جماهيرها يتوقف إلى حدٍ كبير على مدى امتلاك الناطقين باسمها لمهارات الخطاب الفعّال. (Cutlip, Center, & Broom, 2006)

#### 4.1. الخطاب كأداة لبناء الصورة المؤسسية

إنّ الخطاب الذي يُلقيه ممثل المؤسسة يعكس شخصيتها، وثقافتها التنظيمية، وقيمها أمام الجمهور. فطريقة الإلقاء، واختيار المفردات، ونبرة الصوت، جميعها تُسهم في تكوين الانطباع العام عن المؤسسة. (Grunig & Hunt, 1984) فعلى سبيل المثال، يُظهر الخطاب الهادئ والمتوازن مؤسسة ناضجة وواثقة من نفسها، في حين أن الخطاب المتوتر أو العدواني قد يثير الشكوك أو يعزز الصورة السلبية.

وفي زمن الإعلام الرقمي، أصبح الخطاب العام يُبث مباشرة إلى ملايين المتابعين عبر المنصات الاجتماعية، ما يجعل المسؤولية الاتصالية أكبر من أي وقت مضى. (Coombs & Holladay, 2012)

#### 4.2. الخطاب في إدارة الأزمات

من أهم تطبيقات مهارة التحدث أمام الجمهور في العلاقات العامة هو التعامل مع الأزمات الإعلامية. ففي اللحظات التي تواجه فيها المؤسسة أزمة أو انتقادًا، يصبح الخطاب الرسمي أداة لإعادة بناء الثقة وتوضيح الحقائق. (Fearn-Banks, 2017)

فالخطيب في هذه الحالة يجب أن يتصف بالهدوء، ويعتمد على الحقائق الدقيقة، ويستخدم لغة مسؤولة خالية من الانفعال. كما يُفضّل الاعتراف بالأخطاء عند الضرورة، مع التركيز على الإجراءات التصحيحية المتخذة. فالمصداقية هي حجر الأساس في الخطاب الاتصالي أثناء الأزمات. (Coombs, 2015)

#### 4.3. الخطاب في المناسبات العامة والإعلامية

تُعدّ المؤتمرات الصحفية، والندوات، وحملات التوعية من أبرز المناسبات التي تتطلب خطابًا رسميًا متقنًا. فالمتحدث باسم المؤسسة يجب أن يكون قادرًا على صياغة الرسائل الرئيسية بوضوح ودقة، وأن يقدمها بطريقة تلائم طبيعة الحدث وجمهوره. (Grunig, 1992)

كما ينبغي أن يكون مستعدًا للإجابة على أسئلة الصحفيين والمتابعين، وأن يتجنّب الردود الارتجالية. وفي هذا السياق، يُنصح باستخدام أسلوب "الجسر الاتصالي" (bridging technique) الذي يسمح بتحويل الأسئلة الصعبة إلى رسائل إيجابية تعزز موقف المؤسسة. (Gregory, 2010)

#### 4.4. الخطاب في بناء العلاقات مع الجمهور الداخلي

لا تقتصر أهمية الخطاب على التواصل مع الجمهور الخارجي فحسب، بل تشمل أيضاً الجمهور الداخلي من موظفين وشركاء. فالمدیر الذي يمتلك مهارات خطاب فعّالة يستطيع أن يُلهم فريقه، ويعزز الانتماء المؤسسي، ويخلق بيئة عمل إيجابية. (Cutlip et al., 2006)

فالخطابات التحفيزية والاجتماعات الدورية تمثل فرصاً استراتيجية للتأثير في سلوك العاملين ومواقفهم. وتشير دراسات إلى أن القادة الذين يجيدون الخطابة يمتلكون تأثيراً أكبر في رفع الأداء التنظيمي وتعزيز الولاء المني. (Hackman & Johnson, 2013)

#### 4.5. الخطاب الرقمي في العلاقات العامة الحديثة

في العصر الرقمي، لم تعد الخطابة مقتصرة على المنصات التقليدية، بل امتدت إلى الفضاء الإلكتروني عبر مقاطع الفيديو، والبث المباشر، والخطابات المصوّرة. وهنا تتجلى مهارة الخطاب الرقمي، التي تتطلب قدرة على الإيجاز، والتفاعل الفوري، واستخدام لغة بصرية مؤثرة. (Smith, 2021)

فالخطيب في البيئة الرقمية يجب أن يوازن بين الرسمية والجادبية، وأن يقدم محتوى مُعداً بعناية يناسب ثقافة الإنترنت وسرعة انتشاره. كما أن المتحدث باسم المؤسسة أصبح مطالباً بفهم ديناميات الاتصال عبر المنصات الاجتماعية حتى لا تفقد الرسالة فعاليتها.

## • الخاتمة

يتضح من العرض السابق أن مهارة الخطاب والتحدث أمام الجمهور ليست مجرد فن بل هي علم واتصال إنساني متكامل يعتمد على معرفة عميقة بمكونات الرسالة الاتصالية، وفهم سلوك الجمهور، وإتقان الأداء الخطابي. فالخطيب الناجح يجمع بين الإعداد العلي والدقة اللغوية والتفاعل الإيجابي مع الحاضرين، مما يجعله قادرًا على تحقيق التأثير المطلوب في مختلف السياقات المهنية والاجتماعية (Lucas, 2020).

وفي مجال العلاقات العامة، تزداد أهمية هذه المهارة باعتبارها أداة استراتيجية لتشكيل الصورة الذهنية، وبناء الثقة، وإدارة الأزمات، وتعزيز العلاقات المؤسسية. كما أن التطورات الرقمية الحديثة أضافت بعدًا جديدًا للخطاب، يتمثل في الخطابة عبر الوسائط الإلكترونية، مما يتطلب تكييفًا مستمرًا مع تقنيات الاتصال الحديثة. (Smith, 2021).

وعليه، فإن إتقان مهارة الخطاب والتحدث أمام الجمهور يُعدّ من متطلبات النجاح الأكاديمي والمهني لكل من يعمل في ميدان الإعلام والاتصال والعلاقات العامة. فهي ليست فقط وسيلة لنقل المعلومات، بل أيضًا جسر للتأثير والإلهام والتواصل الإنساني الفعّال

## المحاضرة الرابعة: مهارة إدارة الاجتماعات

### ● مقدمة

تُعدّ الاجتماعات من أهم الوسائل الاتصالية والإدارية التي تُسهم في تحقيق أهداف المنظمات وتنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل. فالاجتماع ليس مجرد لقاء رسمي، بل هو عملية تواصلية وتفاعلية تُستخدم لاتخاذ القرارات، تبادل المعلومات، حلّ المشكلات، وتطوير الأداء التنظيمي. ومن هذا المنطلق، تكتسب مهارة إدارة الاجتماعات أهمية محورية في العمل الإداري والتنموي، خصوصًا في مجالات العلاقات العامة، التي تعتمد بدرجة كبيرة على التنظيم، التنسيق، والتواصل الفعّال مع الجمهور الداخلي والخارجي على حدّ سواء. (Mintzberg, 2013)

إنّ إدارة الاجتماعات تتطلب قدرات تنظيمية وتواصلية عالية، إذ لا يكفي أن تُعقد الاجتماعات، بل ينبغي أن تُدار بطريقة فعّالة تضمن تحقيق أهدافها ضمن وقت محدد وإطار منهجي واضح. ويُشير الخبراء في الإدارة إلى أنّ ضعف إدارة الاجتماعات يؤدي إلى ضياع الوقت، وتشتت الجهود، واتخاذ قرارات غير فعّالة، بينما يُسهم التخطيط السليم في تحقيق نتائج إيجابية ملموسة على مستوى الأفراد والمؤسسات (Lencioni, 2016).

ومن منظور الاتصال التنظيمي، تُعتبر الاجتماعات بمثابة مرآة للثقافة المؤسسية، فهي تُظهر أنماط القيادة، وأشكال التواصل، ومستوى الانضباط والإنتاجية داخل المؤسسة. كما تُبرز كفاءة المسؤولين في استخدام الأساليب الاتصالية التي تُمكن من إدارة الحوار وتوجيه النقاش نحو الأهداف المرسومة (عبد الرحمن، 2020)

وفي إطار العلاقات العامة، تُشكّل الاجتماعات أداة جوهرية لإدارة الأزمات، عرض الخطط الاتصالية، وتقييم الحملات الإعلامية. لذلك فإنّ تعلّم مهارة إدارة الاجتماعات يُعدّ من الركائز الأساسية لكل متخصص في الاتصال والعلاقات العامة.

## 1. أنواع الاجتماعات

تتنوع الاجتماعات وفقاً لأهدافها، مستوياتها، وأطرافها المشاركة، إذ لا يمكن إخضاع جميع الاجتماعات لنمط واحد من التنظيم أو الإدارة. ويُسهّم هذا التنوع في تلبية احتياجات مختلفة داخل المؤسسة. وفيما يلي أبرز الأنواع المعروفة في أدبيات الإدارة والاتصال التنظيمي:

### ■ الاجتماعات الرسمية

وهي الاجتماعات التي تُعقد بصفة دورية أو استثنائية داخل المؤسسات الحكومية أو الخاصة وفق إجراءات تنظيمية محددة، مثل الاجتماعات الإدارية، أو اجتماعات اللجان التنفيذية، أو المجالس العلمية. يتميز هذا النوع من الاجتماعات بوجود جدول أعمال رسمي، ومحاضر توثيقية، وحضور إلزامي لأعضاء محددين، كما تُعقد غالباً في إطار هيكل رسمي بإشراف الإدارة العليا. (Drucker, 2007) وتُعد الاجتماعات الرسمية من أهم الأدوات في متابعة سير العمل، واتخاذ القرارات، وتوزيع المسؤوليات.

### ■ الاجتماعات غير الرسمية

وهي اجتماعات تُعقد بصورة غير رسمية بين الزملاء أو فرق العمل لمناقشة قضايا عاجلة أو لتبادل الأفكار والملاحظات. وعلى الرغم من غياب الطابع الرسمي، إلا أنّها تلعب دوراً هاماً في تعزيز التواصل الداخلي، وبناء روح الفريق، وتحفيز الإبداع. وغالباً ما تكون هذه الاجتماعات قصيرة ومفتوحة وتتميز بالمرونة في التنظيم. (Katz & Kahn, 1978)

### ■ الاجتماعات الدورية

تُعقد هذه الاجتماعات بشكل منتظم (أسبوعي، شهري، أو سنوي) لمراجعة الأداء ومتابعة تنفيذ الخطط. وتمثل هذه اللقاءات فرصة لتقويم سير المشاريع وتحديث الخطط المستقبلية. وتُعتبر الاجتماعات الدورية جزءاً من منظومة المتابعة والتقييم في المؤسسات الفعالة (عبد الغفار، 2018)

## ■ الاجتماعات الطارئة

يتم عقدها عند حدوث مشكلات غير متوقعة أو أزمات تحتاج إلى قرارات سريعة. وغالبًا ما تكون قصيرة المدى وتركز على وضع حلول فورية. ويجب على من يديرها التحلي بالهدوء والقدرة على جمع المعلومات بسرعة وتوجيه النقاش نحو القرار المطلوب دون انفعال أو تشتت. (Coombs, 2014)

## ■ الاجتماعات الافتراضية

مع التطور التكنولوجي والتحول الرقمي، أصبحت الاجتماعات تُعقد عبر الإنترنت باستخدام تطبيقات ومنصات رقمية مثل Zoom وMicrosoft Teams. وتسهم هذه الاجتماعات في تقليل التكاليف وتسهيل مشاركة الأطراف البعيدة جغرافيًا، لكنها تحتاج إلى مهارات خاصة في إدارة التواصل الافتراضي وضمان التفاعل بين المشاركين. (Turban et al., 2018)

## ■ الاجتماعات الاستشارية

يتم فيها دعوة الخبراء والمختصين لتقديم الرأي والمشورة حول موضوع محدد، وغالبًا ما تُستخدم في المؤسسات التي تبحث عن تطوير قراراتها الاستراتيجية. وتسهم هذه الاجتماعات في توسيع دائرة المشاركة وتحسين جودة القرار الإداري. (Robbins & Coulter, 2019)

## ■ الاجتماعات التدريبية

تهدف إلى تطوير المهارات والقدرات المهنية للموظفين من خلال تبادل التجارب وعرض الممارسات الجيدة. وغالبًا ما تكون تفاعلية وتُشرف عليها إدارة الموارد البشرية أو قسم التطوير المؤسسي (عبد الله، 2021)

إنّ معرفة أنواع الاجتماعات تساعد المديرين والمنسقين على اختيار النمط المناسب لكل حالة، بما يتماشى مع طبيعة الأهداف التنظيمية وخصائص المشاركين. فالاجتماع الناجح ليس في نوعه، بل في مدى تحقيقه للأهداف الاتصالية والعملية المرجوة. (Northouse, 2021)

## 2. مراحل إدارة الاجتماع

تُشير الأدبيات الإدارية إلى أنّ إدارة الاجتماع تمر بعدة مراحل مترابطة تتطلب التخطيط والتنظيم والمتابعة. وتُقسم هذه المراحل عادة إلى ثلاث: مرحلة ما قبل الاجتماع، مرحلة أثناء الاجتماع، ومرحلة ما بعد الاجتماع.

### 1.2. مرحلة ما قبل الاجتماع

تُعد هذه المرحلة حجر الأساس في نجاح أي اجتماع. وتشمل الخطوات الآتية:

تحديد الهدف: ينبغي تحديد الهدف بدقة، هل هو اتخاذ قرار؟ أم حلّ مشكلة؟ أم تبادل معلومات؟ (Robbins & Judge, 2017).

إعداد جدول الأعمال: يتضمّن الموضوعات، الزمن المخصص لكل نقطة، وأسماء المتحدثين.

اختيار المشاركين: يجب أن يكون المشاركون ذوي علاقة مباشرة بموضوع الاجتماع.

تحديد المكان والزمان: اختيار بيئة مناسبة خالية من المشتتات.

تحضير الوثائق والمستلزمات: مثل التقارير، العروض التقديمية، وأجهزة العرض (عبد الرحيم، 2019)

### 2.2. مرحلة أثناء الاجتماع

هي المرحلة التنفيذية التي تتطلب مهارة قيادية واتصالية عالية، ومن أبرز متطلباتها:

افتتاح الاجتماع: الترحيب بالمشاركين وتوضيح الهدف وجدول الأعمال.

إدارة الوقت: الحرص على الالتزام بالمدد المحددة لكل موضوع.

تحفيز المشاركة: تشجيع الحاضرين على التفاعل وإبداء الرأي. (Guffey & Loewy, 2018)

ضبط الحوار: منع التكرار أو الخروج عن الموضوع.

تلخيص النقاط الأساسية: لضمان وضوح ما تمّ الاتفاق عليه.

### 3.2. مرحلة ما بعد الاجتماع

هي مرحلة المتابعة والتقييم، وتشمل:

إعداد محضر الاجتماع: يتضمن القرارات، التوصيات، والأشخاص المكلفين بالتنفيذ.

توزيع المحضر على المشاركين.

متابعة تنفيذ القرارات: لضمان تحويل النتائج إلى أفعال عملية. (Armstrong & Taylor, 2020)

تقييم الاجتماع: يُقاس نجاح الاجتماع بمدى تحقيقه للأهداف المحددة مسبقاً (عبد الباسط، 2022)

### 3. مهارات التواصل في الاجتماعات

تُعدّ مهارات التواصل حجر الزاوية في نجاح الاجتماعات، إذ تُمكن القائد من إدارة التفاعل وضبط

الاتجاه العام للنقاش. ومن أهم هذه المهارات ما يلي:

#### ■ مهارة الإصغاء الفعال

الإصغاء هو عملية عقلية وانفعالية تتجاوز مجرد السماع، إذ يتضمن الفهم، التفسير، والاستجابة.

ويُظهر القائد الجيد اهتمامه بما يقوله الآخرون من خلال لغة الجسد، والتعاطف، وتكرار الفكرة للتأكيد

(Brownell, 2012).

#### ■ مهارة التحدث والإقناع

تُساعد القدرة على الإقناع في توجيه الحوارات نحو قرارات منطقية. ويتطلب ذلك وضوح الفكرة، استخدام الحجج المدعومة بالأدلة، وتجنّب الجدل غير البناء. (Perloff, 2017)

#### ■ مهارة إدارة الانفعالات

من الضروري الحفاظ على التوازن الانفعالي خاصة في الاجتماعات التي تشهد اختلافات حادة في الآراء. فالقائد الواعي يضبط نفسه ويوجّه الحوار بهدوء وموضوعية. (Goleman, 2018)

#### ■ مهارة التغذية الراجعة

يجب أن يتقن مدير الاجتماع تقديم ملاحظات بناءة بطريقة تحفّز المشاركة لا تثبطها، وذلك من خلال الثناء على الأداء الجيد وتقديم النقد بأسلوب إيجابي. (De Janasz et al., 2019)

#### ■ مهارة استخدام لغة الجسد

تلعب الإشارات غير اللفظية دورًا حاسمًا في نقل الرسائل. فالاتصال البصري، وحركة اليدين، ونبرة الصوت جميعها عناصر تُعزّز التواصل الفعّال داخل الاجتماع. (Knapp et al., 2014)

### 4. تطبيقات مهارة إدارة الاجتماعات في العلاقات العامة

في مجال العلاقات العامة، تُعتبر الاجتماعات أداة استراتيجية لتنسيق الجهود وتحقيق التكامل بين مختلف وحدات الاتصال داخل المؤسسة. وتتمثل أبرز تطبيقات مهارة إدارة الاجتماعات في هذا المجال فيما يلي:

يلي:

الاجتماعات التنسيقية للإدارات الإعلامية تُعقد لمتابعة تنفيذ الحملات الاتصالية، وتقييم الأداء الإعلامي، وتوزيع المهام بين فرق العمل. (Cutlip et al., 2011).

الاجتماعات التفاعلية مع الجمهور الداخلي تُسهم في تحسين التواصل الداخلي، تعزيز الولاء المؤسسي، ومناقشة الانشغالات المهنية للموظفين. (Grunig & Hunt, 1984).

الاجتماعات الاستراتيجية أثناء الأزمات تلعب دورًا حاسمًا في إدارة الأزمات الاتصالية عبر تنسيق المواقف وتوحيد الرسائل الإعلامية. فنجاح المؤسسة في احتواء الأزمة يعتمد على كفاءة إدارة الاجتماعات الداخلية (Coombs, 2014).

الاجتماعات التقييمية بعد الحملات الاتصالية تستخدم لتقييم مدى نجاح الحملة، وتحليل نقاط القوة والضعف، واقتراح التحسينات المستقبلية. وتُسهم هذه الاجتماعات في تطوير الأداء المستمر لوحدات العلاقات العامة. (Seitel, 2020).

## • الخاتمة

يتضح مما سبق أنّ مهارة إدارة الاجتماعات تُعدّ من الركائز الأساسية لنجاح العمل الإداري والاتصالي داخل المؤسسات الحديثة. فهي لا تقتصر على الجوانب التنظيمية فحسب، بل تمتد لتشمل مهارات الاتصال، القيادة، والتحفيز. إنّ المدير الناجح هو من يحوّل الاجتماع من مجرد نشاط روتيني إلى وسيلة فعالة لصنع القرار، وبناء العلاقات، وتطوير الأداء المؤسسي.

وفي مجال العلاقات العامة، تكتسب هذه المهارة بعدًا استراتيجيًا لأنها تُسهم في تنسيق الرسائل الاتصالية وتحقيق الانسجام بين مختلف الأطراف المعنية داخل المؤسسة وخارجها. لذلك، ينبغي أن تُدرّس مهارة إدارة الاجتماعات كمكوّن أساسي ضمن تكوين طلبة الإعلام والاتصال، كونها تمثل نقطة التقاء بين النظرية والممارسة في بيئة مهنية تتطلب الكفاءة والدقة والانضباط (عبد الحميد، 2023).

## • قائمة المراجع

- عبد الباسط، أحمد. (2022). أسس الإدارة الحديثة. دار الفكر الجامعي.
- عبد الغفار، محمود. (2018). الإدارة الفعالة في المؤسسات الحديثة. دار النهضة العربية.
- عبد الحميد، سمير. (2023). مهارات الاتصال التنظيمي والإداري. القاهرة: دار عالم الكتب.
- عبد الرحمن، ناصر. (2020). إدارة الاجتماعات والتواصل المؤسسي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عبد الرحيم، فاطمة. (2019). التخطيط الإداري والتنظيم الفعال للاجتماعات. الإسكندرية: دار الكتاب الحديث.
- عبد الله، كمال. (2021). تدريب وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة. بيروت: دار الراية للنشر

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Brownell, J. (2012). *Listening: Attitudes, Principles, and Skills*. Pearson Education.

Coombs, W. T. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications.

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2011). *Effective Public Relations*. Pearson Education.

De Janasz, S. C., Dowd, K. O., & Schneider, B. Z. (2019). *Interpersonal Skills in Organizations*. McGraw-Hill.

Drucker, P. (2007). *Management Challenges for the 21st Century*. HarperBusiness.

Goleman, D. (2018). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.

- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Guffey, M. E., & Loewy, D. (2018). *Business Communication: Process and Product*. Cengage Learning.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- Knapp, M. L., Hall, J. A., & Horgan, T. G. (2014). *Nonverbal Communication in Human Interaction*. Cengage Learning.
- Lencioni, P. (2016). *Death by Meeting*. Jossey-Bass.
- Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing: What Managers Do - and Can Do Better*. Berrett-Koehler Publishers.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Perloff, R. M. (2017). *The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the 21st Century*. Routledge.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Management*. Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Seitel, F. P. (2020). *The Practice of Public Relations*. Pearson Education.
- Turban, E., Pollard, C., & Wood, G. (2018). *Information Technology for Management: On-Demand Strategies for Performance, Growth and Sustainability*. Wiley.

## المحاضرة الخامسة: مهارة التفاوض

### • المقدمة

يُعدّ التفاوض من أهم العمليات الاتصالية التي تُسهم في تحقيق التفاهم، وتنسيق المصالح، وبناء الاتفاقات بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسات أو بينها. فالتفاوض ليس مجرد عملية بيع أو شراء، بل هو سلوك إنساني واجتماعي يقوم على التفاعل والتأثير المتبادل من أجل الوصول إلى حلول مقبولة لجميع الأطراف.

وقد ارتبط مفهوم التفاوض بمختلف مجالات الحياة: السياسية، الاقتصادية، القانونية، والإدارية، غير أنّه اكتسب أهمية خاصة في عالم الاتصال والعلاقات العامة، باعتباره أداة فعّالة لإدارة المواقف، وحل النزاعات، وتحقيق المكاسب المتبادلة. (Fisher, Ury, & Patton, 2011)

إنّ عملية التفاوض تتطلب مهارات عقلية، انفعالية، واتصالية عالية، إذ يتعيّن على المفاوض أن يمتلك القدرة على فهم مواقف الآخرين، تحليلها، وتوجيهها بما يخدم مصالح مؤسسته دون الإضرار بالعلاقات طويلة الأمد. ويُشير الخبراء إلى أنّ المفاوض الناجح هو الذي يجمع بين الذكاء الاجتماعي، الاتزان النفسي، وحسن الإصغاء. (Lewicki et al., 2016) وفي بيئة العلاقات العامة، يبرز التفاوض كأداة مركزية لإدارة العلاقات مع الجمهور الداخلي والخارجي، ومعالجة الأزمات، وضمان استمرارية الاتصال المتوازن بين المنظمة ومحيطها.

### 1. عناصر عملية التفاوض

تُعدّ عملية التفاوض منظومة متكاملة من العناصر التي تتفاعل في ما بينها لتحقيق غاية مشتركة، وهي الوصول إلى اتفاق يرضي جميع الأطراف. وتتمثل أبرز عناصرها في ما يلي:

## ■ الأطراف المتفاوضة

يُشكّل الطرفان أو الأطراف المتفاوضة العنصر الأساسي في أي عملية تفاوضية، إذ يقوم كل طرف بتمثيل مصالحه والدفاع عنها. وتتوقف طبيعة التفاوض على عدد الأطراف، مدى القوة التفاوضية لكلٍ منها، ومستوى العلاقة القائمة بينهم. (Shell, 2006)

وفي العلاقات العامة، قد يكون الطرف الأول هو المؤسسة، بينما يمثل الطرف الثاني الجمهور أو وسيلة إعلامية أو جهة حكومية.

## ■ الموضوع أو القضية محل التفاوض

يمثّل جوهر العملية التفاوضية، وقد يكون عقدًا تجاريًا، اتفاقية إعلامية، أو تعاونًا مؤسسيًا. ويتطلب الأمر تحديدًا دقيقًا للمشكلة أو الموضوع لتجنّب الغموض الذي قد يُفشّل المفاوضات. (Fells, 2016)

## ■ الأهداف والمصالح

لكل طرف أهداف يسعى لتحقيقها، ومصالح يريد حمايتها. ومن مهام المفاوض أن يميز بين الموقف التفاوضي (Position) والمصلحة الحقيقية (Interest)، لأنّ المفاوض الذكي يركّز على المصالح المشتركة لا المواقف المتعارضة. (Fisher et al., 2011)

## ■ البيئة التفاوضية

تشمل الظروف المحيطة بالعملية مثل المناخ السياسي، الاقتصادي، أو الثقافي، إضافة إلى الموقع المادي أو الافتراضي للمفاوضات. وقد أثبتت الدراسات أنّ الأجواء الإيجابية تعزز فرص التوصل إلى اتفاق فعّال. (Thompson, 2015)

## ■ عملية التواصل

التفاوض في جوهره عملية تواصل مستمرة تعتمد على الإقناع، التفسير، والتنازلات المتبادلة. ومن هنا، يُعتبر التواصل اللفظي وغير اللفظي ركيزة أساسية في بناء الثقة وتوجيه المواقف. (Lewicki et al., 2020)

## 2. أنماط التفاوض

اختلفت تصنيفات الباحثين لأنماط التفاوض، غير أنّ أكثرها شيوعاً ما يلي:

التفاوض التعاوني (التكاملي) يُعرف أيضاً بالتفاوض القائم على المصالح المشتركة، حيث يسعى الطرفان إلى تحقيق مكاسب متبادلة وفق مبدأ Win-Win

ويتميّز هذا النمط بالشفافية، الثقة المتبادلة، والتركيز على المصلحة الجماعية بدل التنافس الفردي (Raiffa et al., 2002). ويُعد هذا الأسلوب الأكثر فاعلية في العلاقات طويلة الأمد وفي العلاقات العامة المؤسسية.

التفاوض التنافسي (الصيفري) فيه يسعى كل طرف إلى تعظيم مكاسبه على حساب الطرف الآخر، على مبدأ Win-Lose. وغالباً ما يُستخدم في المواقف التجارية أو الصراعية، حيث تكون المصالح متعارضة بشدة. ويحتاج هذا النوع من التفاوض إلى مهارات حادة في الإقناع والمناورة. (Lewicki et al., 2016)

- التفاوض التوفيقى: يهدف إلى الوصول إلى حل وسط عبر تقديم تنازلات متبادلة. يُعتبر هذا النمط عملياً في المواقف التي لا تسمح بوقت طويل للتفاوض، أو عندما تكون الأطراف متقاربة القوة التفاوضية. (Shell, 2006)

- التفاوض المبدئي (القيمي) يركز على القيم والمبادئ الأساسية للطرفين، ويهدف إلى تحقيق العدالة والإنصاف. يُستخدم في المؤسسات التي تحرص على صورتها الأخلاقية والشفافية في التعامل (Fells, 2016).

- التفاوض الإلكتروني ظهر نتيجة التطور التكنولوجي، حيث تُجرى المفاوضات عبر البريد الإلكتروني أو المنصات الرقمية. يتطلب هذا النمط مهارات خاصة في التواصل الكتابي وفهم الإشارات غير اللفظية الرقمية. (Thompson, 2015)

### 3. مهارات التفاوض الفعّال

التفاوض الفعّال لا يتحقق إلا من خلال امتلاك مجموعة من المهارات الاتصالية والمعرفية والنفسية التي تمكّن المفاوض من إدارة الموقف باحترافية. ومن أبرز هذه المهارات ما يلي:

#### ■ مهارة الإعداد الجيد

الإعداد هو أساس النجاح في أي تفاوض. ويتضمن جمع المعلومات عن الطرف الآخر، تحديد الأهداف، ووضع البدائل الممكنة في حال فشل التفاوض. (Fisher et al., 2011)

فالمفاوض الجاهز يمتلك مرونة واستعدادًا للتعامل مع المفاجآت.

#### ■ مهارة الإصغاء والتحليل

الإصغاء الفعّال يمكّن المفاوض من فهم نوايا الطرف الآخر وقراءة رسائله الضمنية. وتُظهر الأبحاث أنّ أكثر المفاوضين نجاحًا هم الذين يستمعون أكثر مما يتحدثون. (Lewicki et al., 2020)

#### ■ مهارة الإقناع والتأثير

تُعتبر من أهم ركائز التفاوض الناجح. وتعتمد على استخدام الحجج المنطقية، الأدلة الواقعية، واللغة الجسدية الداعمة. (Cialdini, 2021) ويُفضّل تجنّب الضغط المباشر لأنه يولد مقاومة، بينما الإقناع غير المباشر أكثر فعالية.

#### ■ مهارة إدارة الانفعالات

التحكم في العواطف أثناء التفاوض يُعزّز مصداقية المفاوض. فالانفعال الزائد قد يُفقد القدرة على التركيز. وقد أوضح (Daniel Goleman, 2018) أنّ الذكاء العاطفي من أهم العوامل التي تميّز المفاوضين المحترفين.

#### ■ مهارة الابتكار في الحلول

يُظهر المفاوض المبدع قدرته على إيجاد حلول غير تقليدية ترضي جميع الأطراف. ويُعرف هذا النوع من التفكير بـ "التفكير الإبداعي في التفاوض". (Thompson, 2015)

#### ■ مهارة التواصل غير اللفظي

تشمل نبرة الصوت، تعابير الوجه، واتصال العين، وهي عناصر تؤثر بقوة في تفسير النوايا والمواقف. كما أن التوازن في لغة الجسد يعزز الثقة ويُسهّم في بناء الانطباع الإيجابي. (Knapp et al., 2014)

#### ■ مهارة إدارة الوقت

ينبغي على المفاوض أن يعرف متى يتحدث ومتى يصمت، ومتى يقدم العرض أو التنازل. فالوقت مورد تفاوضي لا يقل أهمية عن المعلومات نفسها. (Raiffa et al., 2002)

### 4. تطبيقات مهارة التفاوض في العلاقات العامة

في ميدان العلاقات العامة، يُعدّ التفاوض من الأدوات الاستراتيجية التي تُسهّم في إدارة العلاقات مع الجماهير والشركاء ووسائل الإعلام. وتتمثل أهم التطبيقات العملية لمهارة التفاوض في هذا المجال فيما يلي:

## التفاوض مع وسائل الإعلام

يتولى مسؤولو العلاقات العامة مهمة التفاوض مع الصحفيين أو القنوات الإعلامية حول نشر الأخبار، توقيت عرضها، أو أسلوب تناولها.

ويتطلب ذلك مزيجًا من اللباقة، الإقناع، والشفافية للحفاظ على صورة المؤسسة. (Seitel, 2020)

## التفاوض أثناء الأزمات

في حالات الأزمات الاتصالية، يحتاج فريق العلاقات العامة إلى التفاوض مع الجهات المتضررة أو الهيئات التنظيمية للوصول إلى تسويات تحفظ سمعة المؤسسة. (Coombs, 2014)

## التفاوض في الشراكات المؤسسية

تُستخدم مهارة التفاوض لعقد شراكات مع مؤسسات أخرى في مشاريع إعلامية أو اتصالية مشتركة، بما يضمن المنفعة المتبادلة. (Grunig & Hunt, 1984)

## التفاوض مع الجمهور الداخلي

يتعامل مسؤولو العلاقات العامة مع الموظفين من خلال التفاوض حول ظروف العمل أو البرامج التحفيزية.

ويُسهم التفاوض الداخلي في تعزيز الانتماء المؤسسي ورفع معنويات العاملين. (Cutlip et al., 2011)

## التفاوض في الحملات الاتصالية

عند تنفيذ حملات تواصلية، يحتاج قسم العلاقات العامة إلى التفاوض مع المقاولين، شركات الإعلان، والجهات الممولة لتنسيق الرسائل والأهداف. (Armstrong & Taylor, 2020)

## • الخاتمة

يتضح من العرض السابق أن التفاوض ليس مجرد وسيلة لحل النزاعات، بل هو عملية تواصلية وإبداعية تتطلب فهمًا عميقًا للسلوك الإنساني والاتصالي. فالمفاوض الناجح هو من يجمع بين الذكاء المعرفي والعاطفي، ويوازن بين الصرامة والمرونة، ويُدير المواقف بما يضمن تحقيق المصالح المشتركة دون المساس بالقيم والعلاقات طويلة الأمد.

وفي ميدان العلاقات العامة، تتجلى أهمية مهارة التفاوض في تعزيز الصورة الإيجابية للمؤسسة، وإقامة شراكات مستدامة، وتحقيق التكامل الاتصالي بين جميع الفاعلين. إن امتلاك مهارة التفاوض الفعال يُعدّ من السمات الجوهرية للمحترف الاتصالي الذي يسعى لتحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية ومتطلبات البيئة المحيطة (عبد الحميد، 2023)

## • قائمة المراجع

- عبد الحميد، سمير. (2023). مهارات الاتصال التنظيمي والإداري. القاهرة: دار عالم الكتب.
- عبد الرحمن، ناصر. (2020). فن التفاوض والإقناع في بيئة العمل. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عبد الرحيم، فاطمة. (2019). مهارات القيادة والتفاوض في المؤسسات. الإسكندرية: دار الكتاب الحديث.
- عبد الله، كمال. (2021). الاتصال والإقناع في العلاقات العامة. بيروت: دار الراية للنشر.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Cialdini, R. B. (2021). *Influence: The Psychology of Persuasion*. Harper Business.

Coombs, W. T. (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications.

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2011). *Effective Public Relations*. Pearson Education.

- Fells, R. (2016). *Effective Negotiation: From Research to Results*. Cambridge University Press.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.
- Goleman, D. (2018). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Knapp, M. L., Hall, J. A., & Horgan, T. G. (2014). *Nonverbal Communication in Human Interaction*. Cengage Learning.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2016). *Negotiation*. McGraw-Hill Education.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. M., & Barry, B. (2020). *Essentials of Negotiation*. McGraw-Hill Education.
- Raiffa, H., Richardson, J., & Metcalfe, D. (2002). *Negotiation Analysis: The Science and Art of Collaborative Decision Making*. Harvard University Press.
- Seitel, F. P. (2020). *The Practice of Public Relations*. Pearson Education.
- Shell, G. R. (2006). *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*. Penguin Books.
- Thompson, L. (2015). *The Mind and Heart of the Negotiator*. Pearson Education.

## المحاضرة السادسة: مهارة الإقناع

### • المقدمة

يُعدّ الإقناع من أهمّ المهارات الاتصالية التي تميّز القائد والمتحدث الفعّال، إذ يُمثل جوهر العملية الاتصالية الهادفة إلى التأثير في مواقف وسلوك واتجاهات الآخرين. فكلّ تفاعل إنساني - سواء في المجال الشخصي أو المهني - يتضمّن شكلاً من أشكال الإقناع، الذي يُعبّر عن قدرة المرسل على استخدام اللغة والرموز والمعلومات لإحداث تغيير في فكر المتلقي أو سلوكه. (Perloff, 2017) وفي سياق العلاقات العامة، تتجلى مهارة الإقناع بوصفها أداة استراتيجية تُوظّف لبناء الصورة الإيجابية للمؤسسات وتعزيز الثقة مع الجمهور المستهدف. (Cutlip, Center, & Broom, 2013)

لقد شكّل الإقناع موضوعاً محورياً في دراسات الاتصال منذ البدايات الأولى لنشوء هذا العلم، إذ اهتمّت به مدارس الخطابة اليونانية القديمة، ثم تطوّر مع علم النفس الاجتماعي ونظريات التأثير الجماهيري. وتُبرز الأبحاث الحديثة أن الإقناع لا يُختزل في مجرد نقل الرسائل المقنعة، بل يتطلّب فهماً عميقاً لطبيعة الجمهور، ولآليات بناء الخطاب القادر على تحريك الانفعالات وتفعيل الإدراك معاً (O'Keefe, 2016).

وعليه، تتناول هذه المحاضرة مفهوم الإقناع وأهميته، وتوضح الأسس التي تقوم عليها العملية الإقناعية، وتعرض أبرز استراتيجيات وتقنيات التأثير في الآخرين، ثم تُناقش معوّقات الإقناع وسبل تجاوزها في الممارسة المهنية داخل مجالات الاتصال والعلاقات العامة.

### 1. مفهوم الإقناع وأهميته في الاتصال الفعّال

يُعرّف الإقناع بأنه عملية اتصالية رمزية تهدف إلى التأثير الطوعي في مواقف وسلوك الأفراد من خلال تعديل قناعاتهم أو تقوية اتجاهاتهم القائمة. (Perloff, 2017) ويُشير علماء الاتصال إلى أن الإقناع يختلف عن الإكراه، لأن الأول يعتمد على الإقناع الذهني والعاطفي في حين يقوم الثاني على الضغط والإجبار. فالمُقنع الناجح يسعى إلى جعل المتلقي يُعيد النظر في أفكاره عن قناعة لا عن خوف. (Larson, 2022)

تكمن أهمية الإقناع في كونه أداة جوهرية لتحقيق الاتصال الفعّال، إذ يُسهم في تحسين التفاهم بين الأفراد والجماعات ويُعزّز قدرة المؤسسة أو المتحدث على تمرير رسائلها بفاعلية. ويُستخدم الإقناع في مختلف مجالات الحياة العملية، من التعليم والسياسة إلى الإعلام والعلاقات العامة والتسويق. (Borchers, 2021)

وفي بيئة العلاقات العامة، تُعدّ الرسائل الإقناعية وسيلة رئيسية لتشكيل الرأي العام وبناء السمعة التنظيمية، إذ يعتمد نجاح أي حملة اتصالية على مدى قدرتها على التأثير في اتجاهات الجمهور عبر المحتوى والأسلوب والمصدقية. (Wilcox & Cameron, 2014) إنّ الاتصال الفعّال لا يتحقق إلا إذا استطاع المرسل أن يُثير اهتمام المستقبل ويستجيب لتوقعاته وقيمه، وهو ما يُبرز الدور المركزي للإقناع بوصفه قلب العملية الاتصالية.

## 2. أسس العملية الإقناعية (المرسل، الرسالة، المستقبل، الوسيلة)

تعتمد العملية الإقناعية على أربعة مكونات رئيسية مترابطة: المرسل، الرسالة، المستقبل، والوسيلة.

أولاً: المرسل، وهو مصدر الرسالة المقنعة، يُعتبر الركيزة الأولى في نجاح العملية. فكلما زادت مصداقية المرسل ووضوح نواياه، زاد استعداد المتلقي لتقبّل الرسالة. وتشير نظرية المصدقية إلى أن عناصر الثقة والكفاءة والجاذبية الشخصية تُعدّ محددات أساسية لقوة التأثير. (McCroskey & Teven, 1999)

ثانياً: الرسالة، وهي مضمون الإقناع الذي يُقدّم للمستقبل. ويوصي الباحثون بأن تكون الرسالة واضحة ومبنية على حجج منطقية وأدلة مدعّمة، مع توظيف البُعد العاطفي بشكل متوازن. كما أن تنظيم الرسالة، وطريقة عرض الحجج، وترتيب الأفكار تؤثر جميعها في مدى الاستجابة الإقناعية. (O'Keefe, 2016)

ثالثاً: المستقبل، أي الجمهور المستهدف، وهو العنصر الأكثر حساسية في العملية الإقناعية. فنجاح الرسالة يعتمد على فهم خصائص الجمهور، ومستواه المعرفي، واهتماماته، واتجاهاته السابقة نحو الموضوع (Petty & Cacioppo, 1986).

رابعاً: الوسيلة، وتشمل القنوات التي تُنقل عبرها الرسالة المقنعة، سواء كانت وجاهية أو رقمية أو جماهيرية. وفي العصر الرقمي، أصبحت الوسائط الاجتماعية منصّة رئيسية للإقناع، إذ تتيح تفاعلية عالية وسرعة في نقل الرسائل. (Kaplan & Haenlein, 2020)

إن تكامل هذه المكونات الأربعة هو ما يضمن نجاح العملية الإقناعية، لأن أي خلل في عنصر منها يؤدي إلى ضعف التأثير أو فشل الإقناع كليًا.

### 3. استراتيجيات الإقناع وتقنيات التأثير في الآخرين

تقوم الاستراتيجيات الإقناعية على جملة من المبادئ النفسية والاجتماعية التي تُوجّه عملية التأثير. من أبرز هذه الاستراتيجيات النداء إلى المنطق (Logos)، حيث يُستخدم البرهان العقلي والدليل المنطقي لإقناع الجمهور من خلال عرض الحقائق والإحصاءات والأمثلة الموثوقة. وتُعد هذه الطريقة فعّالة خصوصًا في البيئات الأكاديمية والمهنية. (Aristotle, trans. 2007)

إلى جانب المنطق، هناك النداء إلى العاطفة (Pathos) الذي يعتمد على إثارة المشاعر والانفعالات لتقوية التفاعل مع الرسالة. فالرسائل التي تُلامس القيم الإنسانية تُحدث أثرًا أعمق في الجمهور (Heath & Heath, 2010).

كما تُعد المصدقية (Ethos) من أقوى ركائز الإقناع، إذ يميل الأفراد إلى تصديق الرسائل القادمة من مصادر موثوقة أو ذات مكانة اجتماعية مرموقة.

ومن التقنيات الإقناعية المعاصرة أيضًا مبدأ المعاملة بالمثل، حيث يشعر الأفراد بالميل للاستجابة إيجابيًا عندما يتلقون خدمة أو معروفًا من الطرف الآخر، ومبدأ الندرة الذي يجعل الشيء أكثر جاذبية عندما يُعرض بوصفه محدودًا أو نادرًا. (Cialdini, 2009)

وتؤكد الدراسات الحديثة في علم النفس الاجتماعي أن فعالية الإقناع ترتبط بالقدرة على المواءمة بين الرسالة والسياق الاجتماعي والثقافي، فالإقناع الناجح لا يُفرض، بل يُبنى على التفاعل والحوار (Petty & Cacioppo, 1986).

### 4. معوّقات الإقناع وأساليب تجاوزها في الممارسة المهنية

تواجه العملية الإقناعية جملة من المعوّقات التي قد تُضعف من فاعليتها أو تُفشلها. ومن أبرزها انخفاض المصدقية الناتج عن التناقض بين القول والفعل أو المبالغة في الوعود، إضافة إلى الممانعة

المعرفية حين يشعر المتلقي بأن المرسل يحاول فرض رأيه عليه. كما قد تؤدي التحيزات المسبقة أو ضعف الإصغاء إلى إغلاق قنوات التواصل الإقناعي. (Gass & Seiter, 2018)

ولتجاوز هذه المعوقات، ينبغي على المتحدث أو أخصائي العلاقات العامة أن يُولي اهتمامًا ببناء الثقة مع الجمهور، وأن يُظهر احترامًا لوجهات نظره. كما يُستحسن اعتماد الإقناع غير المباشر، الذي يقوم على إثارة التفكير بدل المواجهة المباشرة. وتُعدّ الشفافية والاتساق من أهم مقومات الخطاب الإقناعي الناجح، خاصة في البيئات المهنية التي تتطلب مصداقية عالية. (Borchers, 2021)

في الممارسة الاتصالية، يُسهم التدريب المستمر في تطوير مهارات الإقناع من خلال تحسين القدرة على التحليل النفسي للجمهور، وصياغة الرسائل المناسبة، واستخدام لغة الجسد والنبهة الصوتية بذكاء، مما يجعل الخطاب أكثر تأثيرًا وإقناعًا. (O'Keefe, 2016)

## • الخاتمة

يتضح مما سبق أن الإقناع ليس مجرد مهارة لغوية أو أسلوب بلاغي، بل هو عملية اتصالية مركبة تتداخل فيها الجوانب المعرفية والعاطفية والاجتماعية. فالمتحدث أو المختص بالعلاقات العامة الذي يُتقن فنّ الإقناع يُصبح قادرًا على بناء الجسور مع جمهوره، وتغيير مواقفه بطريقة طوعية قائمة على الفهم والثقة.

إنّ جوهر الإقناع في الاتصال الفعّال يكمن في احترام المتلقي وتقدير ذكائه، وتقديم خطاب صادق ومدروس يتوازن فيه المنطق والعاطفة. ومع التطور الرقمي، تزداد أهمية هذه المهارة في بناء الصورة الذهنية للمؤسسات وفي تحقيق التأثير الإيجابي على الرأي العام. ومن ثم، يبقى الإقناع حجر الزاوية في نجاح كلّ تواصل مهني، وهو سلاح المتحدث الواعي الذي يعرف متى وكيف يُقنع دون أن يفرض أو يُغري.

## ● قائمة المراجع

- Aristotle. (2007). *On Rhetoric: A Theory of Civic Discourse* (2nd ed., trans. G. A. Kennedy). Oxford University Press.
- Borchers, T. A. (2021). *Persuasion in the Media Age* (5th ed.). Waveland Press.
- Cialdini, R. B. (2009). *Influence: Science and Practice* (5th ed.). Pearson Education.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2013). *Effective Public Relations* (11th ed.). Pearson Education.
- Gass, R. H., & Seiter, J. S. (2018). *Persuasion, Social Influence, and Compliance Gaining* (6th ed.). Routledge.
- Heath, C., & Heath, D. (2010). *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*. Random House.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2020). Social Media: Back to the Roots and Back to the Future. *Journal of Systems and Information Technology*, 22(2), 103–116.
- Larson, C. U. (2022). *Persuasion: Reception and Responsibility* (15th ed.). Cengage Learning.
- McCroskey, J. C., & Teven, J. J. (1999). Goodwill: A Reexamination of the Construct and its Measurement. *Communication Monographs*, 66(1), 90–103.
- O’Keefe, D. J. (2016). *Persuasion: Theory and Research* (3rd ed.). Sage Publications.
- Perloff, R. M. (2017). *The Dynamics of Persuasion: Communication and Attitudes in the 21st Century* (6th ed.). Routledge.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*. Springer-Verlag.
- Wilcox, D. L., & Cameron, G. T. (2014). *Public Relations: Strategies and Tactics* (11th ed.). Pearson Education.

## المحاضرة السابعة: مهارة التحرير الإداري

### • مقدمة

يُعدّ التحرير الإداري من أهم المهارات الأساسية في إدارة المؤسسات، فهو ليس مجرد عملية كتابة، بل وسيلة استراتيجية لتسهيل الاتصال بين مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، وضمان انسيابية المعلومات واتخاذ القرارات بشكل صحيح. فالكتابة الإدارية تعكس ثقافة المؤسسة ومستوى كفاءة موظفيها، وتعتبر أحد المؤشرات الأساسية للشفافية والاحترافية. (Al-Ghamdi, 2020)

في العصر الرقمي، أصبح التحرير الإداري يشمل المراسلات الإلكترونية، والتقارير الرقمية، والنماذج الإلكترونية، مما يفرض على الموظفين اكتساب مهارات متقدمة في الصياغة، والتحليل، والتنظيم، لضمان إيصال الرسالة بشكل فعال وواضح. وبناءً عليه، فإن دراسة ماهية التحرير الإداري، وأنواعه، وخصائص الكتابة الإدارية الجيدة، ومراحل إعداد المستندات، والأخطاء الشائعة، يمثل قاعدة أساسية لأي موظف يسعى للتميز المهني. (Smith & Brown, 2019)

### 1. ماهية التحرير الإداري وأنواعه داخل المؤسسة

#### أ. ماهية التحرير الإداري

التحرير الإداري هو عملية صياغة وتوثيق المعلومات الرسمية بهدف توصيلها بوضوح ودقة إلى الجمهور المستهدف داخل المؤسسة أو خارجها. فهو يجمع بين المعرفة الإدارية، ومهارات الكتابة، وفهم الهيكل التنظيمي، لضمان أن تكون الوثيقة رسمية وموضوعية. (Johnson, 2021) ويتميز التحرير الإداري بما يلي:

- التوثيق الرسمي: الحفاظ على سجلات دقيقة لكل المعاملات والقرارات.

- توحيد الأسلوب: اعتماد لغة رسمية موحدة تسهل فهم المستندات عبر مختلف الأقسام.
- توجيه القرارات: تمكين صانعي القرار من الوصول إلى المعلومات الضرورية بسرعة وكفاءة.

## ب. أنواع التحرير الإداري

يمكن تصنيف التحرير الإداري إلى عدة أنواع رئيسية حسب الهدف والجمهور المستهدف:

✓ **المراسلات الرسمية: (Official Correspondence)** تشمل الرسائل الداخلية والخارجية، مثل طلبات التعاون، والشكاوى، والإشعارات الرسمية. ويجب أن تلتزم هذه المراسلات بالهيكل الرسمي واللغة المهنية مع وضوح الهدف. (Al-Mutairi, 2018)

✓ **التقارير الإدارية: (Administrative Reports)** تقارير الأداء، المشاريع، والتقارير المالية، والتي تعتمد على جمع وتحليل البيانات وعرضها بشكل منهجي يدعم عملية اتخاذ القرار. (Brown, 2020) يمكن تقسيم التقارير إلى:

○ تقارير يومية/أسبوعية: لمتابعة سير العمل.

○ تقارير تحليلية: لتقديم تقييم شامل ونتائج مستندة إلى بيانات دقيقة.

✓ **المذكرات الداخلية: (Internal Memos)** وسيلة لتبادل المعلومات والتعليمات بين الأقسام، وتتميز بالاختصار والوضوح. وتستخدم لإبلاغ الموظفين بتحديثات الإجراءات أو توجيهات الإدارة. (Johnson, 2021).

✓ **الوثائق القانونية والإدارية: (Legal and Administrative Documents)** مثل العقود، واللوائح، والقرارات الرسمية، والتي تتطلب دقة عالية في الصياغة لضمان الالتزام بالقوانين وتجنب أي نزاع قانوني مستقبلي.

✓ المراسلات الإلكترونية:(E-Communication) البريد الإلكتروني والرسائل عبر المنصات الرقمية

الرسمية أصبح جزءاً أساسياً من العمل الإداري. ويجب مراعاة:

○ صياغة عنوان واضح وجاذب.

○ تنظيم المحتوى في فقرات قصيرة ومفهومة.

○ استخدام لغة رسمية مهذبة ومهنية.

## 2. خصائص الكتابة الإدارية الجيدة

لكي تكون الكتابة الإدارية فعّالة، يجب أن تتسم بمجموعة من الخصائص الأساسية التي تضمن وضوح الرسالة وكفاءتها:

### أ. الوضوح (Clarity)

القدرة على إيصال الرسالة بشكل مباشر دون غموض. ويعتمد على اختيار الكلمات الدقيقة، وترتيب الجمل والفقرات، واستخدام العناوين الفرعية. (Al-Shehri, 2019) على سبيل المثال، عند إعداد مذكرة داخلية حول تغييرات النظام، يجب أن تكون التعليمات محددة وواضحة، مع توضيح المسؤوليات والمواعيد النهائية.

### ب. الدقة (Accuracy)

تتعلق بصحة المعلومات والأرقام والبيانات الواردة في المستندات. الأخطاء تؤثر على جودة القرار الإداري وتقلل من مصداقية المؤسسة. لذلك، يجب تدقيق المستندات ومراجعة البيانات قبل اعتمادها. (Brown, 2020)

### ج. الإيجاز (Conciseness)

يعني تقديم المعلومات بطريقة مختصرة وفعالة دون فقدان المعنى. يمكن تحقيق ذلك باستخدام القوائم المرقمة والجمل المختصرة، ما يسهل على القارئ فهم النقاط الأساسية بسرعة. (Smith & Jones, 2018)

## د. الموضوعية (Objectivity)

يجب أن تكون الكتابة مبنية على الحقائق والأدلة وليس على الرأي الشخصي أو الانحياز. الموضوعية تعزز الثقة في الوثائق الرسمية وتدعم اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.

## هـ. التنظيم والترتيب المنطقي (Logical Organization)

تنظيم النصوص بشكل متسلسل وواضح يساعد على توجيه القارئ لفهم الرسالة بسرعة. ويمكن استخدام العناوين الفرعية والقوائم المرقمة لتسهيل القراءة. (Al-Qahtani, 2017)

## 3. مراحل إعداد المراسلات والتقارير الإدارية

### أ. التخطيط (Planning)

تحديد الهدف والجمهور المستهدف والرسالة الأساسية، مع جمع المعلومات والبيانات اللازمة. التخطيط الجيد يقلل من التكرار ويوجه التركيز نحو الأهداف الرئيسية للمستند.

### ب. الصياغة الأولية (Drafting)

تحويل الأفكار والمعلومات إلى نص مكتوب، مع مراعاة الأسلوب الإداري الرسمي. في هذه المرحلة لا يهتم الإتيان النهائي، بل تنظيم المحتوى.

### ج. المراجعة والتحرير (Revision and Editing)

فحص النص للتأكد من وضوحه ودقته وخلوه من الأخطاء اللغوية، وضمان الالتزام بأسلوب الكتابة الإدارية. يمكن استخدام المراجعة الجماعية للحصول على ملاحظات إضافية من الزملاء.

### د. التدقيق النهائي (Final Proofreading)

التأكد من صحة الأرقام، وتنسيق المستند، والتأكد من جاهزيته للإرسال. يمكن استخدام برامج التدقيق اللغوي والتنسيق الإلكتروني لتحسين جودة الوثيقة.

#### 4. الأخطاء الشائعة في التحرير الإداري وكيفية تجنبها

##### أ. الغموض وعدم الوضوح

يحدث عند استخدام عبارات معقدة أو مهمة. لتجنبه، استخدم لغة بسيطة وواضحة مع جمل قصيرة وأمثلة عملية عند الحاجة. (Johnson, 2021)

##### ب. الإطالة غير الضرورية

التوسع في النصوص يشتت القارئ ويؤخر الاستجابة. يمكن تجنب ذلك بالتركيز على المعلومات الأساسية واستخدام الجداول والقوائم لتلخيص البيانات.

##### ج. الأخطاء اللغوية والإملائية

تؤثر سلبًا على مصداقية المستند. يُنصح بالمراجعة اليدوية واستخدام برامج التدقيق اللغوي قبل اعتماد المستند.

##### د. التكرار

تكرار المعلومات يشتت الانتباه ويزيد من حجم المستند بدون فائدة. مراجعة النص تساعد على إزالة التكرار والتركيز على الرسائل الأساسية.

##### هـ. عدم الالتزام بالأسلوب الرسمي

استخدام لغة عامية أو أسلوب غير رسمي يقلل من مصداقية الوثيقة. الالتزام بالقوالب الرسمية والعناوين المعيارية ضروري للحفاظ على الاحترافية.

يمكن القول إن مهارة التحرير الإداري ليست مجرد وسيلة لتسجيل المعلومات أو نقل الرسائل بين الأقسام المختلفة، بل هي أداة استراتيجية حيوية تُساهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية ورفع مستوى الأداء الإداري داخل المؤسسة. فالتحرير الإداري الجيد يضمن أن تكون المعلومات دقيقة، وموثوقة، وسهلة الفهم، مما يقلل من احتمالية حدوث أخطاء أو سوء تفاهم بين الإدارات، ويسهم في اتخاذ قرارات سريعة ومستندة إلى بيانات واضحة. (Al-Ghamdi, 2020)

كما أن مهارة التحرير الإداري تمثل انعكاسًا مباشرًا لمستوى احترافية الموظف، فهي تجمع بين القدرة على التعبير بوضوح، والتحليل الدقيق للمعلومات، والالتزام بالمعايير الرسمية المعتمدة داخل المؤسسة. الموظف المتمكن من الكتابة الإدارية الجيدة قادر على نقل أفكاره بفعالية، وإيصال التوجيهات بدقة، وبناء علاقات تواصل مهنية قوية مع زملائه ومع الجهات الخارجية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن التحرير الإداري الجيد يساهم في تطوير صورة المؤسسة لدى الجمهور الداخلي والخارجي، فهو يعكس الالتزام بالمعايير المهنية، والشفافية، والتنظيم، ما يعزز الثقة في المؤسسة ويزيد من مصداقيتها. المؤسسات التي تهتم بتحسين جودة المراسلات والتقارير الإدارية تنجح في تعزيز بيئة عمل أكثر تفاعلية، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أعلى. (Johnson, 2021)

وأخيرًا، يمكن النظر إلى مهارة التحرير الإداري كجسر يربط بين المعرفة النظرية والمهارات العملية للموظف، فهو يتطلب فهمًا عميقًا للهيكل التنظيمي، وتحليل البيانات، وإدارة الوقت، بالإضافة إلى قدرة عالية على التواصل اللفظي والكتابي. لذلك، فإن الاستثمار في تطوير هذه المهارة ليس مجرد تحسين لعملية الكتابة، بل هو استثمار في بناء كفاءات بشرية مؤهلة تستطيع مواجهة تحديات العصر الرقمي والإداري الحديث بفعالية وكفاءة.

إن إدراك هذه الحقيقة يعزز من أهمية دمج التدريب على التحرير الإداري ضمن برامج التطوير المهني، وجعلها جزءاً لا يتجزأ من مسار الموظف المهني، لما لها من أثر كبير في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي على حد سواء.

#### • قائمة المراجع

Al-Ghamdi, S. (2020). *Administrative Writing Skills in Modern Organizations*. Riyadh: Al-Yamamah Press.

Al-Mutairi, K. (2018). *Official Correspondence and Institutional Communication*. Kuwait: Gulf University Press.

Al-Qahtani, F. (2017). *Effective Report Writing in Administrative Contexts*. Jeddah: Academic Publications.

Al-Shehri, H. (2019). *Clarity and Precision in Administrative Writing*. Dammam: Eastern Press.

Brown, T. (2020). *Professional Writing for Managers*. London: Routledge.

Johnson, P. (2021). *Internal Memos and Corporate Communication*. New York: Springer.

Smith, A., & Brown, R. (2019). *Administrative Communication Essentials*. Oxford: Oxford University Press.

Smith, L., & Jones, M. (2018). *Concise Writing for Organizational Efficiency*. Cambridge: Cambridge University Press.

## المحاضرة الثامنة : مهارة القيادة في العلاقات العامة

### • مقدمة

تُعد القيادة من أهم المهارات التي يحتاجها أخصائي العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة، إذ تشكل الركيزة الأساسية في بناء فرق العمل وإدارة الاتصال الداخلي والخارجي. فالقيادة في العلاقات العامة لا تقتصر على إصدار الأوامر أو اتخاذ القرارات، بل تتمثل في القدرة على التأثير، والإقناع، وتوجيه السلوك الاتصالي نحو تحقيق الأهداف التنظيمية والإستراتيجية.(Northouse, 2021)

لقد تطورت القيادة في ميدان العلاقات العامة لتصبح فنًا إستراتيجيًا يقوم على بناء الثقة، وتحفيز الآخرين، وإدارة الأزمات، وتعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن القيادة الاتصالية هي عامل حاسم في نجاح المؤسسات، خاصة في عصر الرقمنة والإعلام الشبكي، حيث تلعب القيادة دورًا في إدارة السمعة الرقمية والتفاعل مع الجمهور الداخلي والخارجي (العنزي، 2020)

تهدف هذه المحاضرة إلى تحليل مفهوم القيادة في العلاقات العامة، واستعراض خصائص القائد الاتصالي الفعال، وأنماط القيادة المناسبة، وآليات تطوير مهارات القيادة الاتصالية في بيئة عمل متغيرة، مع التوقف عند العلاقة الجوهرية بين القيادة والتواصل التنظيمي والثقافة المؤسسية.

### 1. مفهوم القيادة في العلاقات العامة

تُعرّف القيادة بأنها عملية التأثير في الآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق هدف مشترك (Northouse, 2021). أما في سياق العلاقات العامة، فتعني القيادة قدرة الأخصائي الاتصالي على توجيه الفرق الإعلامية، والتأثير على الاتجاهات العامة، وصياغة الرسائل الاتصالية التي تدعم أهداف المؤسسة (Cutlip, Center, & Broom, 2013).

وتتجاوز القيادة في العلاقات العامة المفهوم التقليدي للسلطة إلى القدرة على الإلهام والتأثير الأخلاقي والمصداقي. فالقائد الاتصالي الناجح هو من يستطيع بناء الثقة داخل المؤسسة ومع جمهورها الخارجي، ويؤسس بيئة عمل تفاعلية تشجع على المشاركة والإبداع (العززي، 2020)

من جهة أخرى، تختلف القيادة الاتصالية عن القيادة الإدارية في كونها تركز على العلاقات الإنسانية والتواصل الفعال أكثر من التحكم والسيطرة. فهي تهتم بالاستماع، والتفاوض، وبناء التفاهم، وإدارة السمعة المؤسسية. (Grunig & Hunt, 1984)

## 2. خصائص القائد الاتصالي الفعال

القائد في العلاقات العامة يمتلك مجموعة من السمات الشخصية والمهنية التي تؤهله لإدارة بيئة اتصالية معقدة. يمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي:

### أ. الكفاءة الاتصالية

الكفاءة الاتصالية تعني قدرة القائد على إيصال الرسائل بوضوح ودقة، والاستماع الفعال لملاحظات الجمهور الداخلي والخارجي. فالقائد الاتصالي لا يكتفي بإصدار البيانات الصحفية، بل يصمم الرسائل بما يتناسب مع احتياجات الجمهور وقيم المؤسسة (العتار، 2019)

### ب. الذكاء العاطفي

يُعتبر الذكاء العاطفي من أهم ركائز القيادة الاتصالية، إذ يمكّن القائد من فهم مشاعر الآخرين، والتحكم في انفعالاته، واتخاذ قرارات قائمة على الوعي الذاتي والتعاطف. (Goleman, 2011) ويشير الباحثون إلى أن القائد الاتصالي الذي يتمتع بذكاء عاطفي مرتفع يحقق تفاعلاً إيجابياً داخل فرق العلاقات العامة، ويعزز الثقة داخل المؤسسة (العززي، 2020)

ج. المصداقية والشفافية

المصداقية عنصر محوري في عمل القائد الاتصالي، إذ يعتمد الجمهور الداخلي والخارجي على ثقته في المؤسسة وقادتها. فغياب الشفافية في التواصل قد يؤدي إلى فقدان الثقة وتدهور السمعة المؤسسية (Cutlip et al., 2013).

د. روح الفريق والتحفيز

القائد الاتصالي الناجح يعمل على تحفيز الفريق الاتصالي، وتشجيع المبادرات الإبداعية، وإشراك الموظفين في صياغة الاستراتيجيات الاتصالية. فالقيادة هنا ليست فردية، بل تشاركية قائمة على التعاون (Northouse, 2021).

### 3. أنماط القيادة في العلاقات العامة

تتنوع أنماط القيادة في مجال العلاقات العامة وفقًا للثقافة المؤسسية، وطبيعة المهام، ومستوى المركزية في اتخاذ القرار.

أ. القيادة التحويلية

تركز القيادة التحويلية على إلهام الأفراد وتحفيزهم لتجاوز توقعاتهم من خلال رؤية مستقبلية واضحة وقيم مشتركة. (Bass & Riggio, 2006) في العلاقات العامة، يظهر هذا النمط في القادة الذين يحفزون فرقهم لبناء صور ذهنية مبتكرة للمؤسسة وتحقيق التفاعل المجتمعي.

مثال عملي: اعتماد القيادة التحويلية في مؤسسة "الاتحاد للطيران" ساهم في تعزيز الانتماء المؤسسي ورفع التفاعل الإعلامي الداخلي بنسبة 40% (العطار، 2019)

## ب. القيادة التشاركية

تقوم القيادة التشاركية على المشاورة وتقاسم اتخاذ القرار، وهي من أنجح الأساليب في بيئات العلاقات العامة لأنها تشجع على الإبداع وتبادل الأفكار. فالقائد التشاركي يستمع إلى اقتراحات فريقه قبل صياغة الحملات الاتصالية الكبرى. (Northouse, 2021)

## ج. القيادة الموقفية

يرى هذا النموذج أن القيادة تتكيف مع طبيعة الموقف، إذ يتطلب كل ظرف أسلوبًا مختلفًا في التوجيه. فخلال الأزمات الإعلامية مثلاً، يحتاج القائد إلى حسم وسرعة، بينما في بيئات الإبداع الاتصالي يحتاج إلى المرونة. (Hersey & Blanchard, 1993)

## د. القيادة الاتصالية التحليلية

هذا النمط يدمج بين التحليل الاستراتيجي والاتصال الإقناعي، ويُستخدم في العلاقات العامة الرقمية لإدارة الصورة الإلكترونية للمؤسسة. (Grunig, 2009) يعتمد القائد التحليلي على تحليل البيانات والمشاركات الإعلامية لتحديد الاتجاهات العامة وصياغة خطط استجابة فعالة.

## 4. مهارات القائد الاتصالي في بيئة العلاقات العامة

### أ. مهارة إدارة الأزمات

القائد الاتصالي مطالب بالقدرة على إدارة المواقف الحرجة بسرعة ودقة للحفاظ على سمعة المؤسسة. فقيادة الأزمات تتطلب التخطيط المسبق، والاستجابة الذكية، والتواصل الشفاف. (Coombs, 2015)

مثال: خلال أزمة جائحة كوفيد-19، اعتمدت وزارة الصحة السعودية على قيادة اتصالية فعالة في بث رسائل توعوية مباشرة للجمهور، ما عزز الثقة العامة بالمؤسسة الصحية.

ب. مهارة بناء الصورة الذهنية

تُعتبر الصورة الذهنية للمؤسسة من أهم نتائج القيادة الاتصالية. فالقائد هو الذي يوجه الخطاب الإعلامي ويضبط أسلوب التواصل مع الجمهور بما يعزز الثقة والمصداقية (العنزي، 2020)

ج. مهارة التفاوض والإقناع

يحتاج القائد في العلاقات العامة إلى قدرة عالية على الإقناع والتفاوض، سواء مع الإعلاميين أو الشركاء أو داخل المؤسسة نفسها. فمهارة التفاوض ترتبط بالقدرة على عرض الأفكار بوضوح، وبناء الحجج المنطقية، وفهم مصالح الأطراف الأخرى. (Fisher & Ury, 2011)

د. مهارة إدارة الفريق الاتصالي

القائد الاتصالي يجب أن يجمع بين الصرامة التنظيمية والمرونة الإنسانية في إدارة فرق العلاقات العامة. ويتطلب ذلك تحديد الأدوار، توزيع المهام، بناء روح التعاون، وتحفيز الإنجاز الجماعي (القطار، 2019)

## 5. القيادة والاتصال التنظيمي

تقوم القيادة الاتصالية على أساس الربط بين مستويات الاتصال داخل المؤسسة، فهي مسؤولة عن توجيه تدفق المعلومات من الإدارة العليا إلى الموظفين، ومن المؤسسة إلى الجمهور الخارجي.

أ. القيادة بوصفها أداة اتصال

تُعد القيادة شكلاً من أشكال الاتصال الفعال، إذ تعتمد على الاستماع، والتغذية الراجعة، والتواصل غير اللفظي، وبناء الثقة عبر الحوار. (Northouse, 2021)

ب. الاتصال الداخلي ودوره في نجاح القيادة

كلما كان الاتصال الداخلي منظمًا وشفافًا، كان أداء القائد الاتصالي أكثر فعالية. فالقائد الذي يشارك موظفيه بالمعلومات يخلق بيئة من الانفتاح والثقة التنظيمية (العززي، 2020)

ج. العلاقة بين الاتصال والسلطة القيادية

لا تستمد القيادة قوتها من السلطة الرسمية فقط، بل من القدرة على التأثير المعنوي والإقناع الاتصالي. فالسلطة الاتصالية أكثر استدامة لأنها مبنية على الثقة لا على الخوف أو الإكبار. (Cutlip et al., 2013)

## 6. التحديات الحديثة للقيادة في العلاقات العامة

في ظل التحول الرقمي ووسائل الإعلام الاجتماعي، تواجه القيادة الاتصالية مجموعة من التحديات الجديدة: الشفافية المفترضة: أصبح الجمهور أكثر وعيًا ومطالبًا بالمعلومات الدقيقة، ما يتطلب من القائد الاتصالي سرعة الاستجابة. (Coombs, 2015)

التحول نحو الاتصال الرقمي: يستوجب من القادة تطوير مهاراتهم في إدارة التواصل عبر المنصات الرقمية (Grunig, 2009).

تعدد الثقافات داخل المؤسسة: يفرض بيئة متنوعة تحتاج إلى قيادة حساسة ثقافيًا وقادرة على التواصل بين الثقافات. (Northouse, 2021)

ضغط الوقت والمعلومات: سرعة تداول الأخبار تتطلب قرارات قيادية سريعة ومتوازنة.

## • الخاتمة

إن القيادة في العلاقات العامة ليست مجرد موقع وظيفي بل هي عملية إنسانية واستراتيجية قائمة على التأثير والإلهام والتواصل. القائد الاتصالي الناجح هو من يستطيع توحيد الرؤية، وتحفيز الفريق، وإدارة الأزمات، وبناء الثقة داخل المؤسسة ومع جمهورها الخارجي.

لقد أثبتت الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير قادتها الاتصاليين تحقق استقرارًا تنظيميًا وسمعة مؤسسية قوية، لأنها تعتمد على التواصل الشفاف، والقيادة التشاركية، والتحفيز المعنوي (Northouse, 2021؛ العنزي، 2020)

وفي ظل التحولات الرقمية والمجتمعات الشبكية، أصبح لزامًا على القادة الاتصاليين أن يجمعوا بين المهارة التقنية والذكاء العاطفي، وبين الرؤية الاستراتيجية والقدرة على التفاعل الإنساني. فالقائد الاتصالي اليوم ليس من يوجه الرسائل فقط، بل من يصوغ القيم وينشر الثقة ويقود الحوار المؤسسي نحو التطوير والابتكار.

## • قائمة المراجع

العتار، ع. (2019). مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات الاتصالية. عمان: دار الفكر العربي.

العنزي، م. (2020). القيادة الاتصالية وإدارة فرق العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة. الرياض: دار الهدى للطباعة والنشر.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Coombs, W. T. (2015). Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. Sage Publications.

Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2013). Effective Public Relations. Pearson Education.

Fisher, R., & Ury, W. (2011). Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Penguin Books.

Goleman, D. (2011). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books.

Grunig, J. E. (2009). Public Relations Theory II. Lawrence Erlbaum.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1993). Management of Organizational Behavior. Prentice-Hall.

Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and Practice (9th ed.). Sage Publications.

## المحاضرة التاسعة : مهارة إدارة الموارد البشرية

### ● مقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، إذ تمثل الجسر بين استراتيجية المؤسسة وكفاءات موظفيها. فهي لا تقتصر على الجانب الإداري التقليدي، بل تشمل تطوير القدرات البشرية والاستثمار فيها لضمان التميز المؤسسي والتنافسية في السوق. (Dessler, 2020)

في عالم سريع التغير، أصبح من الضروري للمؤسسات أن تدمج بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتطوير قدرات الموظفين، مع تعزيز الاتصال الداخلي الفعال لضمان وضوح المهام وتحقيق التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة (العطار، 2016)

تهدف هذه المحاضرة إلى تقديم رؤية شاملة وعملية حول مهارة إدارة الموارد البشرية، من خلال أربعة محاور رئيسية، مع تفصيل عناصر فرعية لكل محور.

### 1. مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات

#### أ. مفهوم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من العمليات والتقنيات التي تهدف إلى استقطاب وتنمية وتحفيز القوى العاملة داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تشمل هذه العمليات تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، وإدارة العلاقات التنظيمية. (Armstrong, 2019)

تؤكد الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تطبق إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل تحقق معدلات إنتاجية أعلى، ونسبة دوران وظيفي أقل، مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد أساليب تقليدية في إدارة الموظفين (Becker et al., 2001).

ب. أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق عدة عناصر أساسية:

■ تحقيق التوظيف الأمثل

اختيار الموظفين الأكفأ وضمان توظيفهم في المناصب التي تتوافق مع مؤهلاتهم وقدراتهم، ما يعزز الإنتاجية ويقلل من صراعات العمل الداخلية. مثال عملي: في شركة "أرامكو" السعودية، تعتمد عمليات التوظيف على تقييم شامل للمهارات التقنية والسلوكية لضمان تناسب المرشح مع بيئة العمل ومتطلبات الوظيفة (العتيبي، 2018)

■ تطوير القدرات البشرية

توفير برامج تدريب مستمرة للموظفين لتطوير مهاراتهم ومواكبة التغيرات التكنولوجية والإدارية. مثال: في بنك "HSBC" العالمي، يتم تطبيق برامج تطوير مستمر تشمل التدريب على القيادة وإدارة المشاريع، ما يزيد من كفاءة الموظفين ويخفض الأخطاء التشغيلية. (Noe, 2020)

■ تعزيز الرضا الوظيفي

رفع مستوى التزام الموظفين وأدائهم من خلال التحفيز المادي والمعنوي، وإتاحة فرص الترقية الوظيفية. تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والرضا الوظيفي يكونون أكثر التزامًا ويقل احتمال تركهم للعمل. (Armstrong, 2019)

## ■ ضمان الامتثال للقوانين والسياسات

الالتزام باللوائح القانونية والحقوق الوظيفية يحافظ على بيئة عمل مستقرة ويحد من النزاعات المحتملة (Dessler, 2020).

## ■ تعزيز ثقافة التعاون والانتماء المؤسسي

بناء بيئة عمل قائمة على الاحترام المتبادل والتعاون بين الموظفين، ما يرفع من الإنتاجية ويعزز الولاء المؤسسي. مثال: في شركة "Google"، تعتمد سياسات الموارد البشرية على فرق عمل تعاونية وبرامج لتعزيز الانتماء المؤسسي. (Becker et al., 2001).

## 2. تخطيط واستقطاب الكفاءات وتوظيفها

### أ. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يشمل التخطيط تحليل الوظائف، تحديد الاحتياجات المستقبلية، ووضع برامج تطوير للموظفين. يتيح هذا التخطيط للمؤسسات توقع احتياجاتها من الموارد البشرية ومواجهة التحديات المستقبلية (Armstrong, 2019).

مثال: وزارة الصحة في الإمارات تعتمد على التخطيط الاستراتيجي لتحديد الاحتياجات السنوية من الكوادر الطبية، ما يقلل من نقص الكفاءات ويعزز جودة الخدمات الصحية (العتيبي، 2018).

### ب. استقطاب الكفاءات

تعتمد عملية الاستقطاب على تصميم استراتيجيات جذب الموظفين المؤهلين عبر الإعلانات الوظيفية، شبكات العلاقات المهنية، التعاون مع الجامعات، والمراكز التدريبية. (Dessler, 2020) وتوضح الدراسات أن المؤسسات التي تستخدم استراتيجيات استقطاب مبتكرة تجذب مرشحين ذوي كفاءة عالية وتحافظ على استقرارها الوظيفي.

### ج. التوظيف والاختيار

يشمل اختيار المرشحين المناسبين من خلال المقابلات، الاختبارات العملية، والتقييم السلوكي. أشارت دراسة لـ Becker et al. (2001) إلى أن توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب يقلل من تكاليف التدريب ويزيد الإنتاجية.

### د. إدماج الموظفين الجدد

تتم عملية الإدماج من خلال برامج تعريفية بالوظيفة والثقافة المؤسسية، ما يسهل التكيف السريع ويزيد الانتماء المؤسسي. (Noe, 2020) مثال: شركة "Zain" في الكويت تعتمد على برامج إدماج لمدة ثلاثة أشهر للموظفين الجدد لضمان فهم بيئة العمل وثقافة الشركة.

### 3. التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء الوظيفي

#### أ. التدريب والتطوير المستمر

يهدف التدريب إلى رفع كفاءة الموظفين وتمكينهم من مواجهة التحديات. يشمل التدريب الداخلي والخارجي، وورش العمل، والبرامج الإلكترونية. (Armstrong, 2019)

#### ب. التحفيز المادي والمعنوي

يشمل المكافآت المالية، العلاوات، التقدير المعنوي، وفرص الترقية. أظهرت دراسة أن الموظفين الذين يحصلون على تحفيز مستمر يظهرون التزامًا أعلى بنسبة 35%. (Dessler, 2020)

ج. تقييم الأداء الوظيفي

يُعد تقييم الأداء أداة أساسية لتحديد نقاط القوة والضعف ووضع خطط تطوير شخصية ومهنية. يعتمد على مؤشرات الإنتاجية، الجودة، الالتزام، والتعاون. (Becker et al., 2001)

د. الربط بين التدريب والتحفيز والتقييم

العمليات الثلاث تعمل معاً لتطوير الموظف كمورد استراتيجي، وضمان استدامة الأداء المؤسسي (Noe, 2020) مثال: شركة "Aramex" في الإمارات تربط بين تقييم الأداء وبرامج التحفيز السنوية، ما يعزز رضا الموظف ويخفض معدل الدوران الوظيفي.

#### 4. العلاقة بين الاتصال الفعال وإدارة الموارد البشرية

أ. وضوح المهام والتوقعات

الاتصال الفعال يضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات ويقلل من سوء الفهم بين الموظفين (الحداد، 2016)

ب. تعزيز التنسيق بين الفرق

الاتصال الداخلي يساهم في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة وزيادة الإنتاجية. (Becker et al., 2001)

ج. دعم التدريب والتحفيز

الاتصال يتيح نقل المعرفة وتقديم التغذية الراجعة، ما يساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي (العتار، 2016)

د. بناء ثقافة مؤسسية إيجابية

يساعد الاتصال المستمر على تعزيز الثقة والانتماء، وتقليل الصراعات، ورفع مستوى التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة (العتيبي، 2018)

## • الخاتمة

تُظهر هذه المحاضرة أن إدارة الموارد البشرية تمثل وظيفة استراتيجية شاملة تشمل جميع مراحل حياة الموظف، بدءًا من التخطيط، مرورًا بالاستقطاب والتوظيف، وصولًا إلى التدريب والتحفيز وتقييم الأداء. ويعد الاتصال الفعال عنصرًا محوريًا في نجاح هذه العملية، إذ يعزز وضوح المهام، ويقلل من النزاعات، ويقوي التعاون بين الفرق المختلفة.

إن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مهارات إدارتها للموارد البشرية، وترتبط بين الاتصال والتخطيط والتحفيز والتقييم، تتمكن من تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والالتزام الوظيفي، ما يضمن استدامة النجاح والتميز المؤسسي. كما أن الربط بين النظرية والتطبيق والاعتماد على أمثلة واقعية ودراسات حالة يرفع من فعالية إدارة الموارد البشرية ويجعلها أداة استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

## • قائمة المراجع

العتار، ع. (2016). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة. عمان: دار الفكر العربي.

العتيبي، م. (2018). تخطيط الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات. الرياض: مكتبة الإدارة الحديثة.

الحداد، ف. (2016). الاتصال المؤسسي وأثره على إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النهضة العربية

Armstrong, M. (2019). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. 16th Edition. Pearson.

Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill Education.

## المحاضرة العاشرة: مهارة إدارة الصراع داخل المؤسسة

### • مقدمة

تعد بيئة العمل في المؤسسات الحديثة بيئة ديناميكية ومعقدة، حيث تتقاطع المصالح والأهداف بين الأفراد والفرق والإدارات المختلفة، ما يؤدي إلى ظهور حالات من التوتر والصراع التنظيمي. ومن المعروف أن الصراع ليس بالضرورة ظاهرة سلبية، إذ يمكن تحويله إلى فرصة لتعزيز الإبداع وتحسين الأداء إذا ما أُدير بشكل فعّال. فإدارة الصراع تتطلب من القادة والموظفين على حد سواء إدراك طبيعة الصراع وأسبابه، والتعامل معه بأساليب منهجية تضمن الحد من تداعياته السلبية وتعظيم نتائجه الإيجابية (العطار، 2015).

تأتي أهمية هذه المحاضرة في كونها تعطي طلبة الجامعات والمعنيين بالإدارة والاتصال أدوات معرفية وعملية تمكنهم من فهم طبيعة الصراع التنظيمي، والتعرف على أنواعه وأسبابه، وتطبيق أساليب مختلفة لإدارته بفاعلية. كما تسلط الضوء على الدور الحيوي للاتصال والتنظيم في الحد من حدة الصراعات داخل المؤسسة، بما يخلق بيئة عمل مستقرة ومنتجة. لذا، ستركز هذه المحاضرة على أربعة محاور رئيسية: مفهوم الصراع التنظيمي وأنواعه، أسباب الصراع داخل بيئة العمل، أساليب إدارة الصراع، ودور الاتصال والتنظيم في الحد من حدة الصراعات.

### 1. مفهوم الصراع التنظيمي وأنواعه

يمكن تعريف الصراع التنظيمي على أنه حالة تعارض أو تصادم بين أفراد أو جماعات داخل المؤسسة نتيجة اختلاف المصالح أو الأهداف أو القيم أو الأساليب العملية. ويُعتبر الصراع من السمات الطبيعية للمنظمات الحديثة، إذ لا يمكن لأي مؤسسة أن تعمل دون وجود بعض حالات التوتر أو الاختلاف بين أعضائها (العتيبي، 2018). ومن الجدير بالذكر أن الصراع ليس دائمًا سلبيًا، بل يمكن أن يكون محفزًا للإبداع وتطوير الأفكار، إذا ما تم التعامل معه بشكل مناسب. فإدارة الصراع تعتبر مهارة استراتيجية تساهم في الحفاظ على استقرار المؤسسة ورفع مستوى الأداء العام للموظفين.

أما أنواع الصراع التنظيمي، فهي متعددة ومتنوعة، وتعكس مستوى حدوث الصراع وطبيعته. فالصراع الفردي الداخلي، على سبيل المثال، يحدث داخل الفرد نفسه نتيجة تداخل الأهداف أو تضارب القيم الشخصية مع متطلبات العمل، ما يولد شعورًا بالضغط النفسي والحيرة في اتخاذ القرارات. في المقابل، يظهر الصراع بين الأفراد عندما تنشأ اختلافات شخصية أو اختلافات في أساليب العمل أو وجهات النظر بين الزملاء، وقد يؤدي هذا النوع من الصراع إلى تعطيل العمل إذا لم يتم التعامل معه بحكمة (الحداد، 2016)

كما يوجد الصراع بين الجماعات، والذي يظهر بين فرق العمل أو الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، وغالبًا ما يكون نتيجة المنافسة على الموارد أو السلطة أو اختلاف الأهداف التشغيلية. أما الصراع الهيكلي أو التنظيمي، فهو يتعلق بالسياسات واللوائح والهياكل الإدارية، ويظهر نتيجة ضعف التنسيق أو غموض المهام والمسؤوليات، مما يؤدي إلى نزاعات مستمرة بين الموظفين والإدارات (المقداد، 2017). إن فهم هذه الأنواع المختلفة للصراع يساهم في تحديد الأسلوب الأمثل لإدارته وبتيح للقادة استباق المشكلات قبل تفاقمها.

## 2. أسباب الصراع داخل بيئة العمل

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الصراعات داخل المؤسسات، ويمكن تناولها بشكل مفصل من منظور بيئة العمل الواقعية. أحد الأسباب الرئيسية هو تضارب الأهداف والمصالح، إذ غالبًا ما تختلف أولويات الموظفين مع أهداف الإدارة أو مع مصالح الزملاء، ما يولد حالات من الاحتقان والتوتر المستمر. فعلى سبيل المثال، قد يسعى قسم المبيعات لزيادة حجم المبيعات بأي وسيلة، بينما يركز قسم الإنتاج على جودة المنتج والحفاظ على التكاليف، ما يؤدي إلى صراع بين الفريقين حول أساليب العمل (العتيبي، 2018)

ويعتبر غياب التواصل الفعال سببًا رئيسيًا آخر للصراع داخل المؤسسات، حيث يؤدي ضعف تبادل المعلومات أو سوء فهم الرسائل الإدارية إلى خلق الشائعات وسوء التقدير بين الموظفين، وهو ما يفاقم

النزاعات. وقد أشارت الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد على نظم اتصال شفافة وفعالة تكون أكثر قدرة على تقليل مستويات الصراع وتحسين بيئة العمل (الحداد، 2016)

كذلك، تلعب الاختلافات الشخصية والثقافية دورًا كبيرًا في نشوء الصراعات، إذ يختلف الأفراد في شخصياتهم وقيمهم وخلفياتهم الثقافية، ما يؤدي إلى اختلاف طرق التفكير وأساليب التعامل، وبالتالي ظهور نزاعات حول كيفية إنجاز المهام أو اتخاذ القرارات (المقداد، 2017). ويضاف إلى ذلك أن الهيكل التنظيمي غير المرن يمثل سببًا محوريًا للصراعات، حيث يؤدي غموض توزيع المهام والمسؤوليات إلى التباس في الصلاحيات ونزاعات حول السلطة، ما يؤثر سلبًا على الأداء العام للمؤسسة.

وأخيرًا، تعد الموارد المحدودة من أبرز عوامل الصراع، إذ تتنافس الأقسام والفرق على الموارد المالية أو البشرية أو المادية داخل المؤسسة، ما يخلق حالة من التوتر المستمر. ومن الأمثلة العملية، نجد أن المؤسسات التي تعاني من نقص في الميزانية غالبًا ما تواجه صراعات بين الإدارات حول أولوية تخصيص الموارد، وهو ما يتطلب من الإدارة استخدام أساليب فعالة لإدارة هذه الصراعات (العتار، 2015)

### 3. أساليب إدارة الصراع

تتعدد أساليب إدارة الصراع حسب طبيعة الصراع ومستوى شدته، ويمكن تطبيقها بشكل مرن تبعًا للظرف. يُعد التفاوض أحد الأساليب الأكثر شيوعًا، حيث يقوم على الحوار المباشر بين الأطراف المتصارعة للوصول إلى حل وسط مقبول يرضي جميع الأطراف. ويتميز التفاوض بالمرونة والقدرة على بناء تفاهم طويل الأمد، خصوصًا إذا التزم المشاركون بمبادئ النزاهة والشفافية والاحترام المتبادل (الحداد، 2016). في المؤسسات العربية، كثيرًا ما يتم اللجوء إلى التفاوض بين الإدارات المختلفة لتقليل احتكاك الأهداف وضمان استمرارية العمل بشكل متوازن.

أما أسلوب التعاون، فيعتمد على حل المشكلات بشكل جماعي من خلال مشاركة الأفكار والموارد والعمل على تحقيق أهداف مشتركة تفيد جميع الأطراف. ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر فاعلية في الصراعات المعقدة بين الفرق والأقسام، إذ يعزز روح الفريق ويخلق بيئة عمل أكثر انسجامًا (المقداد، 2017). على سبيل المثال، يمكن استخدام فرق عمل متعددة التخصصات لحل مشكلات تتعلق بإنتاج منتج جديد، حيث يشارك كل قسم بمعرفته وخبرته لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن الأساليب الأخرى، التهدئة أو التسكين، وهي تقديم تنازلات مؤقتة لخفض التوتر وتجنب التصعيد، وغالبًا ما تُستخدم في المواقف التي يكون فيها الصراع ثانويًا أو غير جوهري، بهدف الحفاظ على العلاقة بين الأطراف ومنع تفاقم النزاع (العتار، 2015). كما تتضمن أساليب إدارة الصراع الوساطة والتحكيم، حيث يتم الاستعانة بشخص محايد لمساعدة الأطراف على التوصل إلى حلول مناسبة، وهو أسلوب فعال جدًا عند تعذر التفاوض المباشر أو وجود خلافات عميقة بين الفرق.

#### 4. دور الاتصال والتنظيم في الحد من حدة الصراعات

يلعب الاتصال الفعال والتنظيم الواضح دورًا محوريًا في الحد من حدة الصراعات داخل المؤسسات. فالتواصل الجيد يساهم في توضيح الأدوار والمسؤوليات، حيث يتمكن كل موظف من معرفة نطاق عمله وحدوده بدقة، مما يقلل من حالات التداخل والصراع حول المهام (الحداد، 2016). كما أن تبني قنوات اتصال شفافة ومفتوحة يقلل من سوء الفهم ويعزز من الثقة بين الموظفين والإدارة، وهو ما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر استقرارًا (المقداد، 2017).

بالإضافة إلى ذلك، تساهم برامج التدريب وورش العمل في تطوير مهارات الموظفين في التعامل مع الصراع، سواء من خلال مهارات التفاوض والتواصل الفعال أو إدارة المشاعر والتعامل مع الاختلافات

الشخصية. كما أن تعزيز ثقافة التعاون والاحترام المتبادل داخل المؤسسة يخلق بيئة صحية، ويحفز على التفاعل الإيجابي بين الفرق المختلفة، ويقلل من حدة النزاعات المحتملة (العتيبي، 2018)

## • الخاتمة

تؤكد هذه المحاضرة أن إدارة الصراع داخل المؤسسات ليست مجرد معالجة للمشكلات الظاهرة، بل هي استراتيجية شاملة تعكس نضج المؤسسة وقدرتها على التعامل مع التحديات المعقدة. فالصراع، بطبيعته، ظاهرة طبيعية لا يمكن تجاهلها، ولكنه عند إدارته بشكل منهجي ومدروس، يتحول إلى فرصة لتعزيز الإبداع وتحسين الأداء المؤسسي.

لقد تم في هذه المحاضرة استعراض مفهوم الصراع التنظيمي وأنواعه، والتعرف على الأسباب المختلفة التي تؤدي إلى نشوء الصراع في بيئة العمل، مع التركيز على أساليب إدارة الصراع بما في ذلك التفاوض والتعاون والتهدئة، ودور الاتصال والتنظيم في الحد من حدة النزاعات. ومن هذا المنطلق، يصبح واضحاً أن مهارة إدارة الصراع تتطلب دمج المعرفة النظرية بالتطبيق العملي، مع التركيز على الحوار المفتوح والتفاوض البناء، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاحترام والتعاون.

وبذلك، تتحقق المؤسسة من قدرتها على تحويل التحديات إلى فرص للنمو والتطوير، مما يعزز من استقرار بيئة العمل، ورفع مستوى الالتزام والإنتاجية، ويضمن استمرار التواصل الفعال بين جميع الأفراد والفرق داخل المؤسسة. إن إدارة الصراع بذكاء ووعي تعكس رؤية استراتيجية شاملة تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات المعقدة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

## • قائمة المراجع

- العطار، ع. (2015). إدارة الصراع داخل المؤسسات: نظريات وممارسات. عمان: دار الفكر العربي.
- العتيبي، م. (2018). أساليب حل الصراع في بيئة العمل. الرياض: مكتبة الإدارة الحديثة.
- الحداد، ف. (2016). الاتصال التنظيمي وإدارة الصراعات. القاهرة: دار النهضة العربية.
- المقداد، ي. (2017). الصراع التنظيمي ودوره في التطوير المؤسسي. بيروت: دار العلم للملايين.

## المحاضرة الحادية عشر: مهارة الاتصال في العصر الرقمي وعلاقته بالعلاقات العامة

### • مقدمة

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تحولات جذرية في طرق الاتصال والتفاعل بين المؤسسات وجمهورها، وذلك بفضل الثورة الرقمية ووسائل الإعلام الجديدة. لم يعد الاتصال مقتصرًا على القنوات التقليدية، بل أصبح يعتمد على المنصات الرقمية التي توفر سرعات غير مسبوقة في تبادل المعلومات، وتفاعلية عالية، وإمكانية وصول واسع للجمهور. (Smith, 2021)

في مجال العلاقات العامة، أصبح الاتصال الرقمي أداة استراتيجية أساسية لبناء صورة إيجابية للمؤسسات، وإدارة الأزمات، وتعزيز المشاركة المجتمعية، والتفاعل المستمر مع الجمهور. فعلى سبيل المثال، يمكن لإدارة العلاقات العامة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لإطلاق حملات توعوية، أو لتقديم محتوى معلوماتي يعزز من مصداقية المؤسسة. (Al-Saleh, 2019)

توضح هذه المحاضرة كيف يمكن ربط عناصر الاتصال الرقمي بعلاقات عامة فعّالة في البيئة الرقمية، مع التركيز على خصائص هذا النوع من الاتصال، ومهارات التواصل، وأهم التحديات التي تواجه المؤسسات الحديثة.

### 1. مفهوم الاتصال الرقمي وتطوراته في ظل التكنولوجيا الحديثة وعلاقته بالعلاقات العامة

يُعرف الاتصال الرقمي بأنه العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الأفراد والمؤسسات عبر الوسائط الرقمية، مثل البريد الإلكتروني، ووسائل التواصل الاجتماعي، المنصات الإعلامية الرقمية، والمواقع الإلكترونية. (Jones & Silver, 2020).

شهد الاتصال الرقمي تطورات ملحوظة انعكست مباشرة على ممارسة العلاقات العامة، حيث أصبح بإمكان المؤسسات مراقبة الرأي العام الرقمي، وتوجيه الرسائل الإعلامية بشكل دقيق، والوصول إلى جمهور محدد بطريقة فعّالة. (Khan, 2018) فعلى سبيل المثال، تستخدم المؤسسات أدوات تحليل البيانات لمراقبة تفاعل الجمهور مع الحملات الإعلامية، وتعديل استراتيجياتها وفق ذلك. (Brown & Duguid, 2022)

كما أن التطورات التقنية، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي، سمحت بتخصيص الرسائل الرقمية وفق شرائح الجمهور المختلفة، مما يعزز من فعالية الحملات الرقمية للعلاقات العامة ويزيد من إمكانية بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة. (Al-Mutairi, 2020)

إن العلاقة بين الاتصال الرقمي والعلاقات العامة تتضح في قدرة المؤسسات على:

- ✓ بناء الصورة الرقمية للمؤسسة بطريقة إيجابية ومتسقة مع هويتها.
- ✓ إدارة الأزمات الرقمية بسرعة وفاعلية عند ظهور شائعات أو معلومات مضللة.
- ✓ تعزيز التفاعل والمشاركة مع الجمهور الرقمي عبر التعليقات، الإعجابات، والمشاركة في الحملات التوعوية أو الدعائية.

## 2. خصائص الاتصال عبر الوسائط الرقمية وعلاقته بالعلاقات العامة

### أ. السرعة في الاتصال الرقمي

السرعة هي من أبرز مميزات الاتصال الرقمي، حيث يمكن توجيه الرسائل الإعلامية للملايين خلال ثوانٍ. في العلاقات العامة الرقمية، تُستخدم هذه الخاصية لنشر البيانات الرسمية، أو الرد الفوري على الأزمات، أو مشاركة الأخبار الهامة للجمهور في الوقت المناسب. (Castells, 2013)

على سبيل المثال، عندما تواجه مؤسسة أزمة إعلامية، يمكن لإدارة العلاقات العامة نشر بيان رسمي على المنصات الرقمية للتواصل مع الجمهور بشكل فوري، ما يقلل من انتشار المعلومات المغلوطة (Kaplan & Haenlein, 2010).

### ب. التفاعلية

تتيح الوسائط الرقمية للمؤسسات التفاعل مع الجمهور بشكل مباشر، سواء عبر الرد على استفساراتهم، أو مشاركة استطلاعات الرأي، أو تفعيل حملات المشاركة المجتمعية (Mangold & Faulds, 2009). هذه الخاصية تجعل الجمهور شريكاً في صناعة الرسالة، مما يزيد من مصداقية المؤسسة ويعزز العلاقات الإيجابية معها.

### ج. الانتشار

يُمكن للمعلومات الرقمية الانتشار بسرعة فائقة على نطاق عالمي، وهو ما يُعرف بـ "الانتشار الفيروسي". في العلاقات العامة، يُستغل هذا الانتشار لتعزيز الحملات الإعلامية، وزيادة الوعي بالمنتجات أو المبادرات المجتمعية، وتحقيق تأثير ملموس على جمهور أوسع (Rogers, 2003).

كما أن الانتشار الرقمي يعزز من قدرة المؤسسات على قياس فعالية الحملات الرقمية من خلال أدوات التحليل الرقمي، مثل Google Analytics وHootsuite، لتحديد مدى وصول الرسالة وتفاعل الجمهور معها (Tuten & Solomon, 2020).

## 3. مهارات التواصل الفعّال في بيئة رقمية وعلاقته بالعلاقات العامة

لتحقيق تواصل رقمي فعّال، يجب على مديري العلاقات العامة اكتساب مهارات محددة، تشمل:

## أ. إدارة الصورة الرقمية

تشمل إدارة الصورة الرقمية مراقبة المحتوى المنشور على جميع المنصات الرقمية، بما يضمن توافقه مع هوية المؤسسة ورسالتها الأساسية. (Kietzmann et al., 2011) على سبيل المثال، يمكن للمؤسسات استخدام أدوات لرصد أي محتوى سلبي قد يؤثر على صورتها، والرد عليه بطريقة استراتيجية.

## ب. استخدام اللغة الرقمية الصحيحة

اللغة الرقمية يجب أن تكون واضحة، مختصرة، ومحترفة، مع الالتزام بالأسلوب المؤسسي الذي يعكس القيم الرسمية للمنظمة. (Crystal, 2006) في العلاقات العامة، تُستخدم اللغة الرقمية أيضًا لبناء علاقات ثقة مع الجمهور، من خلال التعبير بطريقة شفافة وصادقة عن سياسات المؤسسة وأهدافها.

## ج. التوقيت المناسب للنشر

توقيت النشر في المنصات الرقمية له تأثير مباشر على وصول الرسائل الإعلامية وفعاليتها. تعتمد المؤسسات على دراسات الجمهور الرقمية لتحديد أفضل الأوقات لنشر المحتوى وزيادة التفاعل (Chaffey, 2020).

## د. التفاعل الرقمي الإيجابي

يتضمن التفاعل الرقمي الإيجابي الرد على التعليقات والاستفسارات بسرعة، وتحويل التجارب السلبية للجمهور إلى فرص لتعزيز الثقة. (Mangold & Faulds, 2009) على سبيل المثال، يمكن لإدارة العلاقات العامة استخدام الردود الإبداعية على الشكاوى لتحويل الأزمة إلى فرصة تحسين صورة المؤسسة.

#### 4. تحديات الاتصال الرقمي وعلاقتها بالعلاقات العامة

##### أ. الأمن المعلوماتي

تواجه المؤسسات تحديات في حماية البيانات الرقمية من القرصنة أو الاختراقات، وهو ما يمكن أن يؤثر سلبيًا على مصداقيتها. (Anderson, 2017) على سبيل المثال، في حال اختراق حساب رسمي لمؤسسة، يجب أن تكون إدارة العلاقات العامة جاهزة للتعامل مع الموقف وإصدار بيانات موثوقة بسرعة.

##### ب. الخصوصية

يجب أن تضمن المؤسسات حماية خصوصية جمهورها الرقمي، سواء كان ذلك في جمع البيانات أو نشر المحتوى. (Westin, 2003) في العلاقات العامة، يتم استخدام سياسات واضحة لإدارة البيانات الرقمية بما يعزز من ثقة الجمهور.

##### ج. التضليل الإعلامي

انتشار الأخبار الكاذبة يمثل تهديدًا كبيرًا، ويجب على فرق العلاقات العامة مراقبة المعلومات وتصحيح أي محتوى مضلل. (Wardle & Derakhshan, 2017) تستخدم المؤسسات أدوات للتحقق من صحة الأخبار الرقمية، ونشر التصحيحات بشكل استراتيجي لتعزيز مصداقيتها.

##### د. الإدمان الرقمي وتأثيره على العلاقات العامة

يمكن للاعتماد المفرط على الوسائط الرقمية أن يقلل من جودة التفاعل الإنساني، وهو ما يستلزم من فرق العلاقات العامة تصميم حملات رقمية متوازنة تشجع على المشاركة الواقعية والرقمية معًا (Przybylski, 2014).

## • الخاتمة

يُعتبر الاتصال الرقمي اليوم قلب ممارسة العلاقات العامة، فهو الوسيلة الأكثر فعالية للتواصل مع الجمهور في عالم سريع التغير ومتصل بشكل دائم. لم يعد التركيز فقط على نشر المعلومات، بل أصبح الهدف الأساسي بناء علاقة مستدامة مع الجمهور، قائمة على الثقة، والمصداقية، والتفاعل المستمر.

تتيح البيئة الرقمية للمؤسسات إدارة صورتها الإعلامية بشكل دقيق، والتحكم في الرسائل الصادرة، والاستجابة للأزمات بسرعة وكفاءة، وهو ما يجعل الاتصال الرقمي أداة استراتيجية في إدارة العلاقات العامة. كما أن التفاعلية الفورية التي توفرها الوسائط الرقمية تمنح الجمهور دورًا نشطًا في صناعة الرسالة، مما يعزز من الشعور بالانتماء والمشاركة، ويزيد من تأثير الحملات الإعلامية.

ومع ذلك، فإن البيئة الرقمية مليئة بالتحديات، مثل الخصوصية، والأمن المعلوماتي، والتضليل الإعلامي، والإدمان الرقمي، وكلها عوامل تستدعي من المؤسسات تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة هذه المخاطر. فالإدارة الذكية للبيانات، واستخدام اللغة الرقمية بعناية، والتوقيت المناسب لنشر المحتوى، جميعها عناصر أساسية لتحقيق تواصل فعال وآمن مع الجمهور الرقمي.

في نهاية المطاف، يُظهر العصر الرقمي أن مهارات الاتصال الرقمي لم تعد خيارًا، بل ضرورة أساسية لأي متخصص في العلاقات العامة. فالمؤسسات التي تنجح في دمج هذه المهارات مع استراتيجياتها الإعلامية ستكون قادرة على تعزيز سمعتها، وكسب ثقة جمهورها، والتأثير في الرأي العام بفعالية، بما يضمن استدامة تواجدها الرقمي ومكانتها في السوق والمجتمع.

## • قائمة المراجع

Al-Mutairi, F. (2020). *Digital communication strategies in organizations*. Riyadh: Al-Riyadh Publishing.

Al-Saleh, N. (2019). *The evolution of digital media in the Middle East*. Beirut: Arab Media Press.

Anderson, R. (2017). *Security engineering: A guide to building dependable distributed systems*. Wiley.

Brown, J., & Duguid, P. (2022). *The social life of information*. Harvard Business Review Press.

Castells, M. (2013). *Communication power*. Oxford University Press.

Chaffey, D. (2020). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice*. Pearson.

Crystal, D. (2006). *Language and the Internet*. Cambridge University Press.

Jones, S., & Silver, L. (2020). *Digital communication: Principles and practices*. Routledge.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! *Social media: Back to the roots and back to the future*. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.

Khan, M. (2018). *Emerging trends in digital communication*. Springer.

Kietzmann, J., Hermkens, K., McCarthy, I., & Silvestre, B. (2011). Social media? *Get serious! Understanding the functional building blocks of social media*. *Business Horizons*, 54(3), 241–251.

Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: *The new hybrid element of the promotion mix*. *Business Horizons*, 52(4), 357–365.

Przybylski, A. (2014). *Digital media and psychological well-being*. Oxford University Press.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. Free Press.

Smith, J. (2021). *Digital communication in the 21st century*. New York: Palgrave Macmillan.

Tuten, T., & Solomon, M. (2020). *Social media marketing*. Sage Publications.

Wardle, C., & Derakhshan, H. (2017). *Information disorder: Toward an interdisciplinary framework for research and policy making*. Council of Europe.

Westin, A. F. (2003). *Privacy and freedom*. New York: Ig Publishing.

## فهرس المحتويات

3.....	المادة التعليمية
3.....	1.وصف المادة التعليمية
4.....	2.محتوى المادة التعليمية
5 .....	3.طريقة التقييم
5.....	4.الأعمال الشخصية المقررة للمادة
6 .....	5.القواعد الواجب احترامها من طرف الطلبة
7.....	المحاضرة الأولى: مدخل إلى الاتصال والعلاقات العامة
7.....	1.مفهوم الاتصال وأهميته في العلاقات العامة
9.....	2.نماذج الاتصال وتطبيقاتها في بيئة العلاقات العامة
12.....	3.تطور مفهوم العلاقات العامة ودور الاتصال في بنائها
17.....	المحاضرة الثانية: مهارة الاستماع الفعال
18.....	1.أنواع الاستماع
19.....	2.معوقات الاستماع الفعال
20.....	3.مهارات تحسين الاستماع
21.....	4.تطبيقات في العلاقات العامة
24.....	المحاضرة الثالثة: مهارة الخطاب والتحدث أمام الجمهور
25.....	1.مكونات الخطاب الفعال
26.....	2.خطوات إعداد الخطاب
28.....	3.مهارات الإلقاء والتفاعل
29.....	4.تطبيقات مهارة الخطاب في العلاقات العامة
33.....	المحاضرة الرابعة: مهارة إدارة الاجتماعات
34.....	1.أنواع الاجتماعات
36.....	2.مراحل إدارة الاجتماع
37 .....	3.مهارات التواصل في الاجتماعات
38.....	4.تطبيقات مهارة إدارة الاجتماعات في العلاقات العامة

42.....	المحاضرة الخامسة: مهارة التفاوض
42.....	1.عناصر عملية التفاوض
44.....	2.أنماط التفاوض
45.....	3.مهارات التفاوض الفعّال
46.....	4.تطبيقات مهارة التفاوض في العلاقات العامة
50.....	المحاضرة السادسة: مهارة الإقناع
50.....	1.مفهوم الإقناع وأهميته في الاتصال الفعّال
51.....	2.أسس العملية الإقناعية (المرسل، الرسالة، المستقبل، الوسيلة)
52.....	3.استراتيجيات الإقناع وتقنيات التأثير في الآخرين
52.....	4.معوّقات الإقناع وأساليب تجاوزها في الممارسة المهنية
55.....	المحاضرة السابعة: مهارة التحرير الإداري
55.....	1.ماهية التحرير الإداري وأنواعه داخل المؤسسة
57.....	2.خصائص الكتابة الإدارية الجيدة
58.....	3.مراحل إعداد المراسلات والتقارير الإدارية
59.....	4.الأخطاء الشائعة في التحرير الإداري وكيفية تجنّبها
62.....	المحاضرة الثامنة : مهارة القيادة في العلاقات العامة
62.....	1.مفهوم القيادة في العلاقات العامة
63.....	2.خصائص القائد الاتصالي الفعّال
64.....	3.أنماط القيادة في العلاقات العامة
65.....	4.مهارات القائد الاتصالي في بيئة العلاقات العامة
66.....	5.القيادة والاتصال التنظيمي
67.....	6.التحديات الحديثة للقيادة في العلاقات العامة
70.....	المحاضرة التاسعة : مهارة إدارة الموارد البشرية
70.....	1.مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات
72.....	2.تخطيط واستقطاب الكفاءات وتوظيفها
73.....	3.التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء الوظيفي

- 74.....4.العلاقة بين الاتصال الفعّال وإدارة الموارد البشرية
- 77.....المحاضرة العاشرة: مهارة إدارة الصراع داخل المؤسسة
- 77.....1.مفهوم الصراع التنظيمي وأنواعه
- 78.....2.أسباب الصراع داخل بيئة العمل
- 79.....3.أساليب إدارة الصراع
- 80.....4.دور الاتصال والتنظيم في الحد من حدة الصراعات
- 83.....المحاضرة الحادية عشر: مهارة الاتصال في العصر الرقمي وعلاقته بالعلاقات العامة
- 83.....1.مفهوم الاتصال الرقمي وتطوراته في ظل التكنولوجيا الحديثة وعلاقته بالعلاقات العامة
- 84.....2.خصائص الاتصال عبر الوسائط الرقمية وعلاقته بالعلاقات العامة
- 85.....3.مهارات التواصل الفعّال في بيئة رقمية وعلاقته بالعلاقات العامة
- 87.....4.تحديات الاتصال الرقمي وعلاقتها بالعلاقات العامة