



www.massira.jo

مهارات التواصل بين الافراد في العمل

ترجمة الدكتور
مروان طاهر الزعبي

تأليف الدكتور
جون هينز



رقم التصنيف : 658.3

المؤلف ومن هو في حكمه : جون هيزا/ ترجمة مروان طاهر الزعبي

عنوان الكتاب : مهارات التواصل بين الافراد في العمل

رقم الإيداع : 2010/10/4064

الواصفات : ادارة الأفراد/ الاتصال/ العلاقات بين الأفراد/ العمل والعمال

بيانات النشر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

حقوق الطبع محفوظة للناشر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع عمان - الأردن
ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنضيد الكتاب كاملاً أو مجزأً أو تسجيله على اشرطة
كاسيت أو إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً

Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated,
reproduced, distributed in any form or by any means, or stored in a data base
or retrieval system , without the prior written permission of the publisher

الطبعة الأولى 2011م - 1432هـ

الطبعة الثانية 2016م - 1437هـ



عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 962 6 5627049 فاكس : 962 6 5627059
الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 962 6 4640950 فاكس : 962 6 4617640
صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: Info@massira.jo . Website: www.massira.jo

التصميم والايخراج بالدار - دائرة الانتاج

www.massira.jo

مهارات التواصل بين الافراد في العمل

تأليف الدكتور

جون هـيـنـز

ترجمة الدكتور

مروان طاهر الزعبي

كلية الآداب والعلوم الإنسانية
قسم علم النفس-الجامعة الأردنية



طبع بدعم من الجامعة الأردنية



الفهرس

- 17..... مقدمة المترجم
21..... مقدمة المؤلف

الفصل الأول

طبيعة مهارات التواصل بين الأفراد – منظور تاريخي

- 26..... مقدمة
26..... أثر السلوك على تحقيق الأهداف
27..... أهمية مهارات التواصل بين الأفراد
28..... مهارات التواصل بين الأفراد كسلوك موجه نحو تحقيق الأهداف
29..... أساليب دراسة مهارات التواصل بين الأفراد
29..... الطرق السلوكية
32..... الطرق المعرفية
33..... اتجاه التبادل في التفاعل الاجتماعي
35..... نموذج ارجايل في المهارات الاجتماعية
46..... الخلاصة
47..... مراجع الفصل الأول

الفصل الثاني

تطوير مهارات التواصل بين الأفراد – أسلوب تطوير المهارات الفرعية

- 52..... مهارات التواصل بين الأفراد، هل يمكن تعلمها؟

52.....	الطبيعة الهرمية لمهارات التواصل بين الأفراد.....
54.....	الاختيارات المبنية على التقييم الناقد
55.....	طريقة التدريب على المهارات الجزئية لتطوير كفاءة التواصل مع الآخرين
60.....	تطوير إتقان السلوك من خلال التعلم بالتجريب
69.....	الخلاصة.....
70.....	مراجع الفصل الثاني

الفصل الثالث

الوعي بالذات وبالآخرين

وعلاقتهما بتطوير كفاءة التواصل بين الأفراد

74.....	لماذا الوعي بالذات مهم؟.....
74.....	النظرية المتبناة والنظرية المستخدمة
74.....	النظرية المتبناة
75.....	النظرية المستخدمة
75.....	الوعي بالنظرية المستخدمة
76.....	الوعي بالآخرين.....
79.....	تقديم الذات
79.....	المعتقدات حول الذات ودورها في تحسين الأداء الاجتماعي
82.....	تطوير القدرة على الوعي بالذات
88.....	تطوير مهارات التواصل بين الأفراد
94.....	الخلاصة.....
95.....	مراجع الفصل الثالث

الفصل الرابع

الاستماع

100.....	الاستماع كمهارة أساسية
103.....	العوامل التي تؤثر على قدراتنا على الاستماع الفعال
109.....	الاستماع النشط
110.....	مهارات الاستماع
112.....	مهارات التحضير
113.....	الانتباه
118.....	مهارات المتابعة
128.....	عكس المشاعر والأفكار
130.....	تطوير مهارات استماع فعالة
131.....	الخلاصة
132.....	مراجع الفصل الرابع

الفصل الخامس

الاستماع إلى الرسائل غير اللفظية

136.....	العلاقة بين الرسائل اللفظية وغير اللفظية
138.....	التعبير عن المشاعر
139.....	تحديد معنى الإشارات غير اللفظية
141.....	الوجه
150.....	النظر
152.....	الإشارات الرمزية
159.....	وضعية الجسد

162.....	استخدام الأثاث
163.....	المسافة الشخصية بين الأفراد
165.....	المظهر الخارجي
166.....	التلميحات الصوتية
168.....	تفسير الإشارات المتناقضة
174.....	الخلاصة
175.....	مراجع الفصل الخامس

الفصل السادس

مهارات طرح الأسئلة والحصول على المعلومات من خلال المقابلة

182.....	الحصول على المعلومات
184.....	المقابلة كموقف اجتماعي
189.....	الأخطاء والتحيزات أثناء المقابلات
194.....	مهارات المقابلة
194.....	تحديد الهدف والإعداد
195.....	التهيئة الذهنية للموقف
200.....	إعداد محتوى المقابلة ومضمونها
203.....	تنظيم موضوعات المقابلة
206.....	طرق صياغة الأسئلة
214.....	طريقة تسلسل الأسئلة
216.....	الأسئلة التتبعية والإيضاحية
222.....	إنهاء المقابلة
225.....	تطوير النمط العام في المقابلات

227.....	الخلاصة
228.....	مراجع الفصل السادس

الفصل السابع

تقديم المعلومات إلى الآخرين

234.....	تقديم المعلومات إلى الآخرين
236.....	الاستعداد والتضير
236.....	توضيح أهداف التقديم
237.....	معرفة خصائص الجمهور المستهدف
238.....	تحديد محتوى المادة المقدمة
239.....	تنظيم العرض التقديمي
241.....	مراجعة الاستعدادات البيئية
242.....	المحافظة على انتباه الجمهور
248.....	إيصال الرسالة إلى الجمهور كله
263.....	تطوير مهارات التقديم
270.....	الخلاصة
272.....	مراجع الفصل السابع

الفصل الثامن

المساعدة والتسهيل

276.....	المساعدة والتسهيل
277.....	أنماط المساعدة
285.....	الطرق المختلفة للمساعدة
291.....	طريقة الوصفة الجاهزة مقابل الطريقة التفاعلية في تقديم المساعدة

294.....	اختيار أسلوب المساعدة وخصائص كل من المشكلة والعميل
298.....	اختيار الأسلوب خلال مراحل علاقة المساعدة
299.....	المراحل في عملية المساعدة
305.....	اكتشاف القوى الكامنة في العميل
308.....	مهارات المساعدة
324.....	القيم الأساسية
327.....	تطوير مهارات المساعدة
331.....	الخلاصة
332.....	مراجع الفصل الثامن

الفصل التاسع

التأكيد والتأثير في الآخرين

336.....	التأثير في الآخرين
337.....	السلوك التوكيدي والسلوك العدائي
340.....	طبيعة السلوك التوكيدي
341.....	المهارات التوكيدية
342.....	مهارات المحتوى
346.....	المهارات غير اللفظية
348.....	مهارات التفاعل الاجتماعي
352.....	التوكيدية والقيم والاعتبارات الثقافية
355.....	التأثير كعملية سياسية
359.....	المفاوضة الناجحة لتحقيق الاتفاقيات
360.....	تطوير قدراتنا في التأثير على الآخرين

366.....	الخلاصة
367.....	مراجع الفصل التاسع

الفصل العاشر

التفاوض

374.....	نموذج مبسط للتفاوض: المحددات والأهداف
379..	الطبيعة الهرمية لمهارات التفاوض: السلوكيات، والتكتيكات، والإستراتيجيات
379.....	التوجه الدفاعي واختيار إستراتيجية التفاوض
385.....	بعض من العوامل التي تؤثر في اختيار الإستراتيجية
390.....	تعديل الإستراتيجية مع تقدم التفاوض ومواصلته
392.....	سلوكيات التفاوض
398.....	التكتيكات التفاوضية
415.....	زيادة قدراتك على التفاوض بشكل فعال
416.....	الخلاصة
417.....	مراجع الفصل العاشر

الفصل الحادي عشر

العمل ضمن مجموعات

422.....	العمل ضمن مجموعات
423.....	محددات فعالية الجماعات
432.....	أهمية عمليات التفاعل داخل الجماعة ومهارات التواصل بين الأفراد
433.....	تحسين أداء الجماعة، مهارات التشخيص والتنفيذ
437.....	أنماط الاتصال
441.....	وظائف الدور

441	وظائف إتمام المهمات
442	وظائف ضمان استمرارية الجماعة
443	أدوار إتمام المهمات
444	أدوار ضمان استمرارية الجماعة والمحافظة عليها
453	أسلوب التواصل الشخصي ومناخ الجماعة
458	استراتيجيات الأداء
459	صنع القرارات
464	تطوير قدراتك للعمل ضمن فريق
468	الخلاصة
469	مراجع الفصل الحادي عشر

الفصل الثاني عشر

إدارة العلاقات الاجتماعية بفعالية

474	إدارة العلاقات الاجتماعية بفعالية
474	من المهارات الفرعية إلى مفهوم المهارات الأكبر
475	نظرية الدور
478	نظرية التحليل التفاعلي
483	حاجات الأفراد من وراء التواصل
486	إدارة العلاقات الاجتماعية بفعالية
487	خلاصة عامة
488	مراجع الفصل الثاني عشر

فهرس التمارين

الصفحة	عنوان التمرين	الفصل
39	تمرين رقم 1-1: العلاقة بين الإدراك والسلوك	الفصل الأول
67	تمرين رقم 1-2: العناصر الموجودة في أسلوب التفاعل	الفصل الثاني
85	تمرين رقم 1-3: النظر في الأنماط السلوكية السابقة	الفصل الثالث
89	تمرين رقم 2-3: مصفوفة الإدراك	
91	تمرين رقم 3-3: تأثير مفهوم الذات على سلوكنا نحو الآخرين	
113	تمرين رقم 1-4: التحضير للاستماع	الفصل الرابع
114	تمرين رقم 2-4: عدم الانتباه إلى الآخرين	
118	تمرين رقم 3-4: مهارات الانتباه إلى الآخرين	
125	تمرين رقم 4-4: مهارات المتابعة	
130	تمرين رقم 5-4: مهارات العكس	
145	تمرين رقم 1-5: التعبيرات الوجيهة	الفصل الخامس
161	تمرين رقم 2-5: تفسير المعنى لوضعيات الجسد المختلفة	
171	تمرين رقم 3-5: الاستماع إلى الإشارات غير اللفظية	
199	تمرين رقم 1-6: التهيئة الذهنية للمقابلة	الفصل السادس
202	تمرين رقم 2-6: إعداد خطة محتوى المقابلة	
216	تمرين رقم 3-6: تخطيط أسئلة المقابلة	
220	تمرين رقم 4-6: طرح الأسئلة التبعية	
224	تمرين رقم 5-6: إنهاء المقابلة بشكل صحيح	
226	تمرين رقم 6-6: تقييم مدى فعالية أسلوبك في المقابلة	
264	تمرين رقم 1-7: تطوير مهارات التقديم	

فهرس التمارين

278	تمرين رقم 8-1: تحديد نمط المساعدة المسيطر	الفصل الثامن
297	تمرين رقم 8-2: تحديد السلوكات الفعالة في تقديم المساعدة	
310	تمرين رقم 8-3: الاستماع التعاطفي	
319	تمرين رقم 8-4: إعطاء التغذية الراجعة	
323	تمرين رقم 8-5: المواجهة البناءة	
327	تمرين رقم 8-6: مراقبة القيم الأساسية	
328	تمرين رقم 8-7: تمرين حول تقديم الاستشارة والإرشاد	
340	تمرين رقم 9-1: تشخيص نمطك التفاعلي	الفصل التاسع
353	تمرين رقم 9-2: تحديد الحاجة إلى السلوك التفاعلي	
361	تمرين رقم 9-3: قائمة للتحقق من المهارات الواجب اكتسابها في التوكيد	
363	تمرين رقم 9-4: السلوك التوكيدي الفعال	
373	تمرين رقم 10-1: استبيان أسلوب التفاوض	الفصل العاشر
378	تمرين رقم 10-2: التخطيط المسبق لعملية التفاوض	
391	تمرين رقم 10-3: إستراتيجية التفاوض	
395	تمرين رقم 10-4: سلوك التفاوض	
413	تمرين رقم 10-5: تكتيكات التفاوض	
452	تمرين رقم 11-1: ملاحظة وظائف ادوار الجماعة وتصنيفها	الفصل الحادي عشر
465	تمرين رقم 11-2: تمرين وعاء السمكة	
467	تمرين رقم 11-3: حوض السمك: فرد مقابل فرد	

فهرس الإيضاحات

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
36	نموذج ارجايل في المهارات الحركية، مستل من ارجايل 1994، منشور بتصريح من مجموعة Pengein	شكل رقم 1-1
38	نموذج موضح ومطور لتوضيح عملية التفاعل بين الأفراد (مستل من هارجي 1997 Hargie)	شكل رقم 2-1
40	متوالية العلاقة بين النية والإدراك والسلوك	شكل رقم 3-1
56	الطبيعة الهرمية لمهارات التواصل	شكل رقم 1-2
62	نموذج التعلم بالتجريب	شكل رقم 2-2
65	كيف يحدث التعلم بالتجريب	شكل رقم 3-2
145	الانفعالات الستة	شكل رقم 1-5
145	الانفعالات الستة	شكل رقم 2-5
145	الانفعالات الستة	شكل رقم 3-5
145	الانفعالات الستة	شكل رقم 4-5
145	الانفعالات الستة	شكل رقم 5-5
145	الانفعالات الستة	شكل رقم 6-5
146	تشريح لانفعال الاندهاش	شكل رقم 7-5
147	تشريح لانفعال الخوف	شكل رقم 8-5
147	تشريح لانفعال الغضب	شكل رقم 9-5
148	تشريح لانفعال الاشمزاز	شكل رقم 10-5
149	تشريح لانفعال السعادة	شكل رقم 11-5
149	تشريح لانفعال الحزن	شكل رقم 12-5
161	وضعية الجسد وتفسيرها حسب الأشكال العصبوية	شكل رقم 13-5
167	خصائص التعبيرات الصوتية	شكل رقم 14-5
188	عمليات التفاعل حسب مثال المستشارين والموظفين	شكل رقم 1-6
242	طرق تنظيم مقاعد جلوس الجمهور	شكل رقم 1-7

فهرس الإيضاحات

245	منحنى الانتباه	شكل رقم 2-7
306	القوى المحركة للإنسان	شكل رقم 1-8
313	العلاقة بين المساعد والعميل	شكل رقم 2-8
337	مدرج السلوك غير التوكيدي - العدائي	شكل رقم 1-9
339	طرق الاستجابة لبعض المواقف التفاعلية	شكل رقم 2-9
346	الأجزاء الثلاثة للرسائل التوكيدية	شكل رقم 3-9
375	التسوية غير الممكنة	شكل رقم 1-10
375	تقاطع حدود الطرفين يوفر فرصة للتسوية	شكل رقم 2-10
381	نموذج العوامل الثنائية للتوجه الدافعي	شكل رقم 3-10
383	النمط التكاملي والنمط التشتيتي في التفاوض	شكل رقم 4-10
403	العلاقة بين العروض الافتتاحية والنتائج	شكل رقم 5-10
436	نموذج تسجيل مدة التواصل وتكراره	شكل رقم 1-11
438	أنماط الاتصال	شكل رقم 2-11
441	اتصال على شكل مروحة	شكل رقم 3-11
441	اتصال متعدد الاتجاهات	شكل رقم 4-11
457	أساليب التواصل مع الآخرين	شكل رقم 6-11
463	قائمة لتقدير جودة عملية اتخاذ القرار داخل الجماعة	شكل رقم 7-11
479	حالات الذات للانا الإنسانية حسب نظرية التفاعل التبادلي	شكل رقم 1-12
481	المدير يقول للسكرتيرة أين دليل أرقام الهواتف	شكل رقم 2-12
482	التبادل المتوازي	شكل رقم 3-12
482	التبادل المتعارض	شكل رقم 4-12

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
384	المواقف التي يتم فيها استخدام المناهج الخمسة في التفاوض، كما أشار إليها مجموعة من المديرين التنفيذيين	جدول رقم 1-10
393	السلوكيات التنافسية و غير التنافسية أثناء التفاوض	جدول رقم 2-10