

الفصل الأول

المهارات الحياتية وفن التعامل مع الناس

Life communication

أ - المهارات الحياتية (المهارات الأساسية - المهارات الفرعية)

أولاً : المهارات الأساسية basic communication

1 - تأكيد الذات : (الجزم والإصرار) Assertiveness

2 - الاتصال والتواصل : لفظي وغير لفظي verbal & non verbal

3 - مهارة التعاطف (المشاركة الوجدانية) Skills of sympathy (sentimental participation)

ثانياً: المهارات الفرعية: secondary communication:

أولاً: المهارات الشخصية : personal communication

مهارة معرفة وتقدير الذات Skills of self knowing and preodainment

مهارات التفكير: thinking skills

الإتفاق والادخار spending and saving

مهارة إدارة واستثمار الوقت: time management and time investment

social skills

تقنيا: المهارات الاجتماعية:

- 1 - مهارات التواصل: communication skills
- مهارة الاتصال الشفوي verbal communication skills
- مهارة الاتصال التحريري written communication skills
- مهارة الاستماع والإنصات skills of listening
- مهارات التعامل و التفاوض skills of dealing and negotiating
- مهارات الحوار skills of discussion and dialog
- مهارات المقابلة الشخصية skills of individuals interviews
- مهارات العرض والإلقاء skills of presentation and speech

2 - مهارات العلاقات الإنسانية: Skills of human relationships

- الأخوة والصداقة Brotherhood and friendship
 - مهارات كسب الآخرين skills of winning others
 - مهارة التعاون والمشاركة skills of cooperation and participation
 - الاحترام والتقدير skills of respect valuation
 - مهارة التشاور skills of discussion
 - مهارة بناء الثقة skills of establishing trust
- 3 - مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات: skills of decision taking and problem solving

4 - القيادة leadership

ب - فن التعامل art of dealing

٦
أولاً :المهارات الأساسية

هذه المهارات تعتبر الأساس لأي مهارة لاحقة فلا يعتبر السلوك ماهراً ما لم يبنى على أساس هذه المهارات

١(توكيد الذات : (الجزم والإصرار) - Assertiveness

مفهومه: القدرة على التأثير والتحكم بالآخرين دون سلب لحقوقهم . يستخدم أحيانا مرادفا لمفهوم الكفاءة أو الجدولة الاجتماعية .
مكوناته : (رفض المطالب ، طلب خدمة ، التعبير عن المشاعر الايجابية والسلبية ، المبادرة والمواصلة.

٢(الاتصال والتواصل : لفظي وغير لفظي Communication

مفهومه: يشير الاتصال إلى التبادل في الأفكار والمعلومات والمعاني بين الأفراد

أنواعه: الاتصال على نوعين : لفظي وغير لفظي . ولكل نوع مفرداته .

١(الاتصال اللفظي - Verbal-Communication

٢(الاتصال غير اللفظي - Nonverbal-communication

٣(مهارة التعاطف (المشاركة الوجدانية) ٧

مفهومه: القدرة على مشاركة الآخر مشاعره وانفعالاته وفهم وجهة نظره ، بمعنى القدرة على تبني دور أو منظور الآخر .

من أنواعه: تكتيف الحياء والحساسية لمشاعر الآخرين / فهم وجهة نظر الآخرين / المشاركة و إبداء الاهتمام بمشاعر و آراء الآخرين / المبادرة في المساعدة المبنية على فهم حاجات ومشاعر الآخرين .

ثانياً: المهارات الفرعية

وتتضمن مهارات الحياة بأنواعها المختلفة وتقوم على أساس من المهارات الأساسية الأنفة الذكر وتتضمن هذه المهارات أصناف من المهارات منها:

أولاً: المهارات الشخصية

1- مهارة معرفة وتقدير الذات

مفهومه : يشير إلى التقويم الذي يضعه الأفراد لأنفسهم ويتضمن اتجاهات قبول الفرد لذاته أو عدم قبولها ومدى شعور الفرد بالجدارة والأهمية والافتدار والفاعلية.

أهميته

أ- معرفة الذات:

• فهم الذات : (القدرات والمواهب) اكتشافها ، تطويرها (

• تقويم الذات: جوانب القوة وجوانب الضعف (التقليل من السلبيات وتطوير

الإيجابيات)

• ضبط الذات: تقبل الذات مهما كانت السلبيات / نقد الذات بشكل دوري/ تنشيط

الآمال والتفاؤلات / التعامل مع المواقف الضاغطة والضغط/ التعامل مع المشكلات

النفسية (القلق ، الاكتئاب ، الخوف الاجتماعي

• بناء الأهداف: تحديد الأهداف القريبة والبعيدة .

ب- تقدير الذات :

- = الشعور بالأمان
- = الشعور بالهوية الذاتية
- = الشعور بالانتماء
- = الشعور بالغرض (الهدف)
- = الشعور بالكفاية الشخصية

2- مهارات التفكير:

- ١- مهارات التركيز: (تحديد المشكلات/ وضع الأهداف)
- ٢- مهارات جمع المعلومات: (الملاحظة/ صياغة الأسئلة)
- ٣- مهارات التذكر: (الترميز/ الاستدعاء)
- ٤- مهارات التنظيم: (المقارنة/ التصنيف/ الترتيب/ العرض)
- ٥- مهارات التحليل: (تحديد الصفات والمكونات/ تحديد العلاقات والأنماط/ تحديد الأفكار الأساسية/ تحديد الأخطاء)
- ٦- مهارات التكامل: (التلخيص/ إعادة التركيب)
- ٧- مهارات التقويم: (تحديد المعايير/ التحقيق)

3- الإنفاق والإدخار: يرتبط بالتعامل مع المال:

- المصادر وسبل الإنفاق والإسراف أو الاعتدال في الإنفاق ومقاومة الضغوط نحو المزيد من الإنفاق، ومن مفردات هذه المهارة:
- الحصول على معلومات حول المال (الجهات التي تتعامل معه وبه)
- فهم اتجاهات ومشاعر الناس حول المال
- استخدام مهارات الصرف والإنفاق (الاعتدال) ومهارات التوفير والإدخار ومهارة ضبط وتنظيم الذات والتوكيد .

4- مهارة إدارة واستثمار الوقت:

- فوائد تنظيم الوقت

-أساليب تنظيم الوقت

-خطوات تنظيم الوقت

-أدوات تنظيم الوقت

ثانياً: المهارات الاجتماعية: أسس الملاءمة الانسانية

تتغير المهارات الاجتماعية إلى نطاق من المهارات أكثر خصوصية مقيد بسلوك الأفراد في علاقتهم ببعض ، وتمثل في نظر البعض المظهر السلوكي للكفاءة الاجتماعية.

وفيما يلي عرض لبعض المهارات الاجتماعية:

لجميع عليه شرح آرسال

1- مهارات التواصل:

- مهارة الاتصال الشفوي
- مهارة الاتصال التحريري
- مهارة الاستماع والإنصات
- مهارات التعامل و التفاوض
- مهارات الحوار
- مهارات المقابلة الشخصية
- مهارات العرض والإلقاء

2- مهارات العلاقات الإنسانية:

- الأخوة والصداقة
- مهارات كسب الآخرين
- مهارة التعاون والمشاركة
- الاحترام والتقدير

- مهارة التشاور

- مهارة بناء الثقة

3- مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات:

التفكير السليم خطواته (الاعتراف بالمشكلة ، تحديد المشكلة ، بدائل حل المشكلة ، اتخاذ القرار ، العمل بالقرار وتقويمه)

4- القيادة

تنمية الوعي بأهم الأساليب القيادية والمداخل التي يمكن من خلالها فهم تلك الأساليب القيادية وأنماطها إلى التعريف بالأنماط المختلفة للقيادة

فن التعامل

(التعامل مع الناس كفن من أهم الفنون)

فن التعامل .. مفتاح قلوب الناس !

التعامل مع الناس فن من أهم الفنون نظراً لاختلاف طبائعهم .. فليس من السهل أبداً أن نحوز على احترام وتقدير الآخرين .. وفي المقابل من السهل جداً أن نخسر كل ذلك .. وكما يقال الهدم دائماً أسهل من البناء .. فإن استطعت توفير بناء جيد من حسن التعامل فإن هذا سيسعدك أنت في المقام الأول لأنك ستشعر بحب الناس لك وحرصهم على مخالطتك ، ويسعد من تخالط ويشعرهم بمتعة التعامل معك .

ومن خلال قراءاتي استطعت الخروج ببعض القواعد التي تؤدي إلى كسب حب الناس ويسرني أن أوجزها في النقاط التالية :

لـيـلـة

- كما ترغب أن تكون متحدثاً جيداً .. فعليك بالمقابل أن تجد في الإصغاء لمن يحدثك .. فمقاطعتك له تضيق أفكاره وتفقد السيطرة على حديثه .. وبالتالي تجعله يفقد احترامه لك .. لأن إصغائك له يحسسه بأهميته عندك .
- حاول أن تنتقي كلماتك .. فكل مصطلح تجد له الكثير من المرادفات فاختر أجملها .. كما عليك أن تختار موضوعاً محبباً للحديث .. وأن تباعد عما ينفر الناس من المواضيع .. فحديثك دليل شخصيتك .
- حاول أن تبدو مبتسماً هاشماً باشاً دائماً .. فهذا يجعلك مقبولاً لدى الناس حتى ممن لم يعرفوك جيداً .. فالابتسامة تعرف طريقها إلى القلب .
- حاول أن تركز على الأشياء الجميلة فيمن تتعامل معه .. وتبرزها فكل منا عيوب ومزاجا .. وإن أردت التحدث عن عيوب شخص فلا تجابهه بها ولكن حاول أن تعرضها له بطريقة لبقة وغير مباشرة كأن تتحدث عنها في إنسان آخر من خيالك .. وسيفيسها هو على نفسه وسيتجنبها معك .
- حاول أن تكون متعاوناً مع الآخرين في حدود قدرتك .. ولكن عندما يطلب منك ذلك حتى تباعد عن الفضول ، وعليك أن تباعد عن إعطاء الأوامر للآخرين فهو سلوك منفر .
- حاول أن تقلل من المزاح .. فهو ليس مقبولاً عند كل الناس .. وقد يكون مزاحك ثقيلاً فتفقد من خلاله من تحب .. وعليك اختيار الوقت المناسب لذلك .
- حاول أن تكون واضحاً في تعاملك .. وابتعد عن التلون والظهور بأكثر من وجه .. فهما بلغ نجاحك فسيأتي عليك يوم وتكتشف أقنعتك .. وتصبح حينئذ كمن يبني بيتاً يعلم أنه سيهدم .
- ابتعد عن التكلف بالكلام والتصرفات .. ودعك على طبيعتك مع الحرص على عدم فقدان الاتزان .. وفكر بما تقوله قبل أن تنطق به .
- لا تحاول الادعاء بما ليس لديك .. فقد توضع في موقف لا تحسد عليه .. ولا تخجل من وضعك حتى لو لم يكن بمستوى وضع غيرك فهذا ليس عيباً .. ولكن العيب عندما تلبس ثوباً ليس ثوبك ولا يناسبك .

- اختر الأوقات المناسبة للزيارة ..ولا تكثرها ..وحاول أن تكون بدعوة ..وإن قمت بزيارة أحد فحاول أن تكون خفيفاً لطيفاً ..فقد يكون لدى مضيفك أعمال وواجبات يخجل أن يصرح لك بها، ووجودك يمنعه من إنجازها. فيجعلك تبدو في نظره ثقيلًا .
- لا تكن لحوحاً في طلب حاجتك ..لا تحاول إحراج من تطلب إليه قضاؤها ..وحاول أن تبدي له أنك تعذره في حالة عدم تنفيذها وأنها لن تثر على العلاقة بينكما. كما يجب عليك أن تحرص على تواصلك مع من قضاها حاجتك حتى لا تجعلهم يعتقدون أن مصاحبتك لهم لأجل مصلحة .
- حافظ على مواعيدك مع الناس واحترمها ..فاحترمك لها معهم ..سيكون من احترامك لهم ..وبالتالي سيبادلونك الاحترام ذاته .
- ابتعد عن الثثرة ..فهو سلوك بغيض ينفر الناس منك ويحط من قدرك لديهم .
- ابتعد أيضاً عن الغيبة فهي ستجعل من تغتاب أمامه يأخذ انطباعاً سيئاً عنك وأنت من هواة هذا المملاك المشين حتى وإن بدا مستحسناً لحديثك .. وابتعد عن النميمة
- عليك بأجمل الأخلاق (التواضع) فمهما بلغت منزلتك ، فإنه يرفع من قدرك ويجعلك تبدو أكثر ثقة بنفسك ..وبالتالي سيجعل الناس يحرصون على ملازمتك وحبك .

الفصل الثاني

مهارات التواصل

Communication skills

1- مفهوم التواصل The concept of Communication

2- عملية التواصل Operation of Communication

3- أنواع التواصل Types of Communication

4- الاتصال الفعال Effective Communication

5- أهمية مهارات التواصل والتفاعل

- مهارات التواصل الاجتماعي تمنحك الثقة بالنفس

- التعريف بالنفس:

- التعريف بالآخرين

- مهارات المحادثة:

- الانتقال من حالة "الضيف" إلى حالة "المضيف"

6 - التواصل الإنساني سمة الشخصية الناجحة

7 - تقوية العلاقة مع الطرف الآخر ضمان للنجاح

مفهوم : التواصل

نقل رسالة

يعرف بأنه نقل التواصل ل رسالة من شخص (المرسل) إلى شخص آخر (المستقبل) بحيث يتم فهمها بشكل صحيح من قبل المستقبل.

مكونات عملية التواصل

1- المرسل Communicator

2- المستقبل Receiver

3- الرسالة Message

4 - قناة الاتصال : Communication's Channel

5 - التغذية الراجعة: Feed Back

6 - بيئة التواصل (الاتصال) : Communication's Atmosphere

المرسل: هو الشخص الذي يحدد الهدف من الاتصال وله حاجة للاتصال من أجل التأثير على

الآخرين. وهناك مهارات يجب أن يتصف بها المرسل وهي:

- بساطة ووضوح اللغة.
- التعبير عن الأهداف بدقة.
- اختيار أسلوب العرض المناسب.
- التحضير الجيد والإلمام بالموضوع.
- الانتباه إلى ردود الفعل وملاحظة ما يطرأ على المستقبل من تغيرات.
- إظهار الاهتمام بالمستقبل وتشجيعه وخلق الثقة بالنفس.

المستقبل: هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل.

الرسالة: هي الناتج المادي والفعلي للمرسل، ولضمان وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل يفضل أن تتصف بالآتي:

i. أن تكون الرسالة بسيطة وواضحة ومختصرة.

ii. لا تحمل أكثر من معنى.

iii. مرتبة ترتيباً منطقياً.

b. قناة الاتصال: هي حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل والتي ترسل عبرها الرسالة، لذا يجب أن تكون قناة الاتصال خالية من التشويش ومناسبة لطرفي الاتصال.

c. التغذية الراجعة: هي المعلومات الراجعة من المستقبل والتي تسمح للمرسل

بتكوين حكم نوعي حول فاعلية الاتصال.

d. بيئة الاتصال: نقصد ببيئة الاتصال هو الوسط الذي يتم فيه حدوث الاتصال بكل عناصره المختلفة

أنواع الاتصال (التواصل): وهما نوعان لفظي وغير لفظي

(أ) الاتصال (التواصل) اللفظي: هو الاتصال الذي يتم عبر الكلمات والألفاظ، بحيث يتم نقل الرسالة الصوتية من فم المرسل إلى أذن المستقبل. الاتصال اللفظي له مدى واسع من المدلولات، حيث تلعب اللغة المستخدمة ودرجة الصوت ومخارج الألفاظ دوراً كبيراً في إضافة معاني أخرى للرسالة.

في الواقع لا تظهر فواصل بين نوعي الاتصال، إذ أنهما يستخدمان معاً لدعم كل منهما الآخر في توصيل القيم والأحاسيس، إلا أننا عادةً نركز على الاتصال اللفظي وهذا الأمر قد يؤدي إلى عدم

فاعلية وكفاءة الاتصال عند حدوث أي نوع من التوافق أو التعارض بين سالنا اللفظي وغير اللفظي. وللاتصال اللفظي (4) مقومات أساسية هي:

- وضوح الصوت.
- التكرار.
- المجاملة والتشجيع والتجاوب.
- التغذية الراجعة.

(ب) الاتصال (التواصل) غير اللفظي: هو الاتصال الذي لا تستخدم فيه الألفاظ أو الكلمات، ويتم نقل الرسالة غير اللفظية عبر نوعين من الاتصال هما:

لغة الجسد: مثل:

- تعبيرات الوجه.
- حركة العينين والحاجبين.
- اتجاه وطريقة النظر.
- حركة ووضع اليدين والكفين.
- حركة ووضع الرأس.
- حركة ووضع الأرجل.
- حركة ووضع الشفاه والقم واللسان.
- وضع الجسم... إلخ.

الاتصال الرمزي: لتوصيل القيم والأحاسيس للمتلقى مثال على ذلك:

- الشعر: اللحية، الشارب، الحلاقة، التسريحة.
- العلامات: مثل الوشم... وغيره.
- الجواهر والحلي.

- نوع وألوان الملابس.
- نوع وموديل السيارة.
- نوع المنزل وموقعه.
- المقتنيات (هاتف محمول، بيجر، إلخ...).
- مكان الجلوس.
- المسافة بينك وبين الآخرين.
- مستحضرات التجميل... إلخ.

وللاتصال غير اللفظي خمسة مقومات هي:

- تواصل العينين.
- الابتسام.
- إظهار الاهتمام.
- الاسترخاء.
- التجاوب.

مميزات الاتصال الفعال:

- تقوية العلاقات.
- يساعد في بناء الثقة والتعاون.
- يساعد على إزالة اللبس وسوء الفهم ويقلل المشاكل والخلافات.

١٢ المعوقات الاتصال:

- الاضطراب والسرعة في العرض.
- عدم الاهتمام بردود فعل الآخرين.
- التعالي والوقية.

○ التناقض بين الاتصالين اللفظي وغير اللفظي.

○ التقويم الخاطئ.

○ الشرود وعدم الانتباه

د. يوسف مصطفى

أهمية مهارات التواصل والتفاعل

Importance of Communication & Interactive Skills

مهارات التواصل الاجتماعي تمنحك الثقة بالنفس

من منا لا يحتاج إلى مهارات التواصل الاجتماعي؟

بالطبع جميعنا نحتاجها.. بغض النظر عن المستوى التعليمي أو مستوى الدخل أو المهنة أو السن؛

نحن نحتاج إلى المهارات التي تمنحنا الثقة بالنفس والقدرة على التخفيف من القلق عند التعرض

لمواقف حرجية. كلنا نذكر تلك التوجيهات التي كنا نلقاها في طفولتنا، مثل:

"لا تتكلم مع الغرباء" و"السلامة خير من الندامة"،

والتي قد تشكل عندنا في فترة لاحقة حواجز من شأنها أن تحد من مهاراتنا الاجتماعية في

التواصل مع الآخرين.. إن الانتقال إلى دور قيادي على مستوى العلاقات الاجتماعية؛ من تعريف

يستحق العميل أعلى قدر من الانتباه والمعاملة المهنية المهذبة التي يمكنك أن تقدمها له .

العميل هو شريان الحياة الرئيس في عملك ، تذكر دائماً أنه دون عملاء لن يكون لك عمل ، فأنت تعمل من أجل العميل .

التسعير :

إن السعر المناسب للسلعة هو السعر الذي يحقق كم من المبيعات يساعد علي تحقيق أهداف المنشأة .

ويلاحظ من التعريف أنه لم يتعرض مباشرة للتكلفة، إلا أن تحقيق أهداف المنشأة - ومنها الربح بالطبع - يجعل عملية التسعير تتعرض للتكلفة بطريقة غير مباشرة .
ويلاحظ أن التخفيض الواضح للسعر قد يدفع بعض العملاء لتفضيل منتجنا، إلا أن هذا قد لا يكون الحل الأمثل في جميع الحالات، وخاصة للمشروع الصغير، كما أن المنافسين الآخرين قد تستفزهم هذه السياسة فيكتاثفون ضدينا بهدف إخراجنا من السوق .

وهناك العديد من الطرق المتبعة في التسعير مثل :

إضافة هامش ربح علي التكاليف الفعلية .

حساب قيمة السلعة أو أقصى سعر يمكن أن يتحمله المشتري .

الالتزام بالأسعار السائدة في السوق (تم تحديدها بواسطة ملوك السوق) .

والطريقة الملائمة للمشروع الصغير هي المستمدة من تعريف السعر الملائم، و تبدأ بالتعرف علي السعر الذي تكون شريحة العملاء المستهدفة مستعدة لدفعه، و الشراء بكميات تغطي التكاليف و تحقق ربحاً ملائماً، ودراسة مدى توافق هذا السعر مع الأسعار السائدة .

الإعلان

لن يعرف المستهلك أنك قد افتتحت مشروعك ما لم تصل إليه و تخبره بذلك، كذلك فلن يعرف نوعية السلع التي تنتجها و تشكيلتها و أسعارها .

أو المبالغ فيها .

نوع الإقناع

نوع الإقناع

حويل أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف .

أو المتحدث بمهمة الإقناع أما المستهدف أو المستقبل فهو القائم بعملية

مصلحة الإقناع ليس الى مهارة القائم بالحديث و المسئول عن الإقناع فقط و

الى وجود بعض الاستعداد لدى المستهدف، او مساعدته على خلق هذا

لدية .

رأى المؤثرة على عملية الإقناع

الاختيارى للإقناع .

ماعة التي ينتمي إليها الفرد .

دأت الرأي .

ض الاختيارى للإقناع .

عملية الإقناع أن يكون تعرض الفرد للرسالة اختياريا دون ممارسة ضغوط

رسالة الضغوط بهدف الإقناع تؤدي الى استثارة عوامل الرفض الداخلي

ون الرسالة، مما يصعب مهمة القائم بالإقناع .

يجب على للقائم بالإقناع أن يركز على مساعدته على التهيئة الذاتية للإقناع .

نير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد

الجماعة الاساسية التي ينتمي اليها المستهدفون او حتى التي او يرغبون في

ممام اليها بدور قوى فى التأثير على عملية الإقناع لديهم .

و يجب العناية بصيغة و شكل و توزيع الإعلان .
و يكون الإعلان ناجحا إذا حقق الأهداف الآتية:
جذب الانتباه .

إثارة الاهتمام .
إيجاد الرغبة .

يوجه نحو الفعل (الشراء)

و يجب العناية بوسيلة الاتصال الملائمة، مثل المجلات و
الإذاعة، وإعلانات الطرق، و المراسلات المباشرة، والمقاب
و هناك وسائل الدعاية المفيدة للعميل مثل مفكرات الجيب و
ملحوظ في الدعاية و تذكر اسم المعلن .

كذلك يجدر الإشارة الي أهمية التكرار في الإعلان، وأن مع
كثيرة يكون حول 1% من المستهدفين .

مراحل عملية الشراء

اكتشاف الاحتياج. (أنا جوعان)

البحث عن البدائل (مطعم فول و طعمية - بائع سندوتشات

المفاضلة بين البدائل (التكلفة - الطعم - الاشباع .)

تحديد البديل الملائم (اتخاذ القرار بالشراء من مكان معين .)

التقييم بعد الشراء (هل كان الطعام صحيا - هل كانت الخدمة

أخطاء مندوب التسويق

الجهل بالمنتج

إضاعة وقته ووقت العميل .

سوء التخطيط للمقابلة .

الإلحاح .

عدم الثقة .

يمكن للقائم بالإقناع استخدام هذا الدور في التأثير علي المتلقي عن طريق ضرب الأمثلة الملاءمة، واستغلال اقتناع أحد أفراد الجماعة في توجيه رأي الفئة المستهدفة بالرسالة .

-تأثير قيادات الرأي

قيادات الرأي هم الأفراد ذوو التأثير الذين يساعدون الآخرين ويقدمون لهم النصيحة. و يتأثر بهم الأفراد أحيانا أكثر من تأثرهم بوسائل الاتصال او الاعلام . يعمل قادة الرأي دورا هاما في تغيير اتجاهات الأفراد، ويمكن للقائم بالإقناع أيضا استخدام هذا الدور في التأثير علي المتلقي .

ثالثا : الاستراتيجيات المختلفة للإقناع

- ١- الاعتماد على العاطفة او المنطق في الاستمالة
- ٢- الاعتماد على درجة من التخويف لتحقيق الاستمالة
- ٣- البدء بالاحتياجات و الاتجاهات الموجودة لدي المتلقي
- ٤- عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع
- ٥- ربط المضمون بالمصدر أو المرجع
- ٦- درجة الوضوح و الغموض في الرسالة
- ٧- الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة
- ٨- التأثير المتراكم و التكرار

٩- الاعتماد على العاطفة او المنطق في الاستمالة

واقع الامر يظهر انه ليس هناك قاعدة ثابتة نستطيع ان نؤكد انه يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال .

الا ان درجة تأثير الاستمالة العاطفية تزيد عند اقناع المستهدفين بالرسالة منطقيا حيث تعتمد في هذه الحالة على استمالة دوافع الفرد الى حد ما .

و ليس امامنا من الطريق لتحديد مدى استخدام الاستمالات العاطفية او المنطقية الا بدراسة الاختلافات الفردية للمستهدفين و عندما تكون هناك خبرة سابقة بين المرسل

و المستهدفين فان ذلك سوف يساعد على امكانية التعرف على كل فرد على حدة او كل مجموعة صغيرة و الاسلوب المناسب للاستخدام معها .

2- الاعتماد على درجة من التخويف لتحقيق الاستمالة

تؤكد التجارب ان نسبة كبيرة من المجموعات التي تتعرض لدرجة معتدلة من التخويف بالنصائح التي تستمع اليها و تقل هذه النسبة كلما زادت درجة التخويف

فالرسالة التي تعمل على اثاره الخوف يقل تأثيرها كلما زادت درجة او قدر التخوف فيها . و يرجع السبب في ذلك الى ان المستهدفين بالرسالة ترتفع درجة توترهم نتيجة للتخويف الشديد و يؤدي ذلك الى التقليل من شان التهديد أو أهميته او قد يؤدي الى الابتعاد عن الرسالة بدلا من التعلم منها او التفكير في مضمونها .

3- البدء بالاحتياجات و الاتجاهات الموجودة لدى المتلقي

المتحدث الذي يخاطب المستهدفين باحتياجاتهم و يساعدهم في تحديد الاساليب التي تحققها تكون لدية فرصة اكبر في اقناعهم بدلا من ان يعمل على خلق احتياجات جديدة لهم . ويكون الحديث او الرسالة اكثر فاعلية في اقناع المستهدفين عندما يبدو لهم انه وسيلة لتحقيق هدف كان لدية بالفعل .

فاقناع اى فرد للقيام بعمل معين يجب ان ينطلق من احساس الفرد بان هذا العمل وسيلة لتحقيق هدف كان لدية من قبل او بدا التفكير فيه من قبل على الاقل .

4- عرض وتحليل الآراء المتباينة للموضوع

يؤدي عرض الجانب و المؤيد لرأى المستهدفين الى تدعيم رأيهم و التفاعل مع المتحدث العادي . لأن الرسالة التي تعرض جانبها واحد من الموضوع تكون قادرة على اقناع الافراد و دفعهم الى تبني وجهة النظر المعروضة عندما تم التأكيد عليها من جانب المستهدفين .

وقد أثبتت التجارب بشكل عام فاعلية تقديم الرأى المؤيد و المعارض معا بالنسبة للفرد الخبير . فعندما يقوم المتحدث بعرض وجهتى النظر بحياد يمكن ان يكون التأثير

و الاقناع اقوى و يصبح لدى المستقبل لوجهة النظر درجة اعلى من المناعة من وجهات النظر المضادة بعد ذلك .

١٥
٥- كربط المضمون بالمصدر أو المرجع

يقوم المرسل أو المتحدث في بعض الاحيان بنسب المعلومات أو الآراء التي يقولها لمصادر معينة أو مراجع .

و يلاحظ ان المستهدفين بعد فترة من الزمن سوف يتذكرون المضمون دون ان يتذكروا المصدر و ذلك باستثناء المصادر الدينية المختلفة مثل الكتب السماوية أو الاحاديث الدينية .

و المصادر التي يعتبرها المستهدفون ثابتة و صادقة تسهل من عملية الاقناع في حين ان المصادر الاخرى سوف تؤدي الى نظرة سلبية قد تشكل مانعا امامهم للاقناع .
- كدرجة الوضوح و الغموض في الرسالة

تمثل درجة الوضوح في الرسالة اهمية كبيرة في اقناع المستهدفين فكلما كانت الرسالة واضحة و لا تحتاج لجهد في تفسيرها و استخلاص النتائج اصبحت اكثر اقناعا .
إلا أن الوضوح في الهدف من الرسالة المروضة قد يعطى الفرصة لاتجاهات المستقبلين ان تنشط في مقاومة تلك الرسالة، في حين ان الهدف الضمني يترك للمستهدف الفرصة لكي يعمل ذهنه و يستنتج الهدف بغير أن يشعر بالتوجيه نحو الهدف .

7- الترتيب المنطقي لأفكار الرسالة

إذا قدم المتحدث في رسالته حججا متناقضة فالحجج القوية أكثر تأثير على المستمعين ولذلك يفضل البدء بالحجج القوية ثم المساعدة ثم الأقل تأثير .
و اثاره الاحتياجات أولا ثم تقديم الرسالة التي تشبع تلك الاحتياجات تكون أكثر تأثيرا من تقديم المحتوى المقنع أولا، و على المتحدث بعد ذلك ان يقدم الحجج المؤيدة أولا حيث ان ذلك سيقوى موقفه و يستعد لرفض الحجج المعارضة التي سوف تأتي بعد الاقناع بالحجج المؤيدة .

8- التأثير المتراكم و التكرار

التكرار من العوامل التي تساعد على الاقناع و يمكن ان يؤدي تكرار الرأى او الرسالة الي تعديل الاتجاهات العامة نحو اى قضية او موضوع .
الا ان التكرار فى بعض الاحيان قد يسبب الضيق و الملل و يتطلب ذلك ان يكون التكرار مع التنويع .
وقد اتضح ان الأفراد المستهدفين الذين عرض عليهم أكثر من سبب او مبرر واحد أكثر استعداد للاقناع من الذين عرض عليهم مبرر واحد او سبب واحد .
كذلك فان الاقناع الناتج من التعرض المتراكم للموضوع اكبر من التعرض مرة واحدة .

المراجع:

- Barsky, J. D. (1995). World-class customer satisfaction. Irwin Professional Publishing.
- Daft, R. L. (1994). Management. The Dryden Press.
- David, F. R. (1997). Strategic management. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Jain, S. C. (1997). Marketing planning & strategy. South-Western College Publishing.
- Knouse, S. B. (1995). Customer satisfaction in Australian total quality management. Perceptual and Motor Skills, 80, 330.
- Kotler, P. (1991). Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control. Northwestern University.
- Kreitner, R. (1992). Management. Houghton Mifflin Company.
- Oliver, R. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Quinn, J. B., Mintzberg, H., & James, R. M. (1988). The strategy process: Concepts, context, and cases. Prentice Hall.

الفصل الحادي عشر التفاوض بين العلم والفن والمهارة

- المقدمة

يعتبر (التفاوض) من الأمور التي نمارسها باستمرار. لذا فإنّنا هذا الفن، أمراً مهماً جداً نلجأ إلى هذه المهارة في إنجاز جل أعمالنا بحكم ارتباط وظيفتنا مباشرة في التعامل مع الأفراد في محيط المجتمع الذي نعمل به وخارجة والكلام يدل على شخصية وسلوك وأخلاق المتحدث فحري بالإداريين أوالمعلمين أن يختاروا لأنفسهم الأسلوب الأمثل لما تعكسه شخصياتهم من قدوة حسنة للأجيال القادمة التي تصاغ تكوينها المعرفي والقيمي متأثرة بمناهج التربية المعلومة والخفية منها.ومن خلال هذا البحث سنرى كيف يمكننا تطوير مهارتنا بهذا الفن ذلك من خلال الإطلاع على التطور التاريخي له ودور هذه المهارة في حل ومواجهة مشاكل العمل من خلال تحليل المشكلة والحوار البناء الإيجابي كأحدى بدائل الحلول الناجحة والموضوعة على سلم الأولويات في الاختيار الأول المنافس لعديد من البدائل الأخرى ومدة ثم ستضع أهمية الحوار التفاوضي في اتخاذ القرارات العلمية والمنطقية التي من خلالها نسير المؤسسة المدرسية وصولاً إلى أهدافها المنشودة، وبما أن التفاوض عملية ديناميكية تحدث في مواقف حياتنا اليومية وهي كمهارة يحتاج إليها عادة مدير المدرسة وغالباً ما يلجأ إليها لتسيير الأمور العالقة، وفي سبيل تحقيق أفضل النتائج وصولاً إلى أجود الأداء وسيتخلل البحث عرض أمثلة لمواقف بين أطراف تحتاج فيها الأطراف للتفاوض لتفادي المشكلة القائمة وتجاوز نتائجها الحالية وإيجاد الأسباب المناسبة لتفاديها مستقبلاً ومدة ثم سنتعرض إلى الحوار الذي نراه مناسباً لحل المشكلة ونحلله وسنورد الدلالات المناسبة من موروثاتنا الحضارية والدينية بوصفها زاخرة بالعديد من المواقف الحوارية والتفاوضية الناجحة وكل ذلك مغلق بالطابع الإداري

الحديث الميسر القابل للتداول والاستخدام حسب متطلبات المنظومة الإدارية الحديثة
الآخذة في التطوير المستمرة في التحديث على جميع المستويات بوصف مهارة الحوار
الإيجابي وفنون التفاوض من العلوم الأساسية التي تقاس بها نجاح المؤسسة المدرسية
الحديثة التي اتخذت من القيم العليا رسالتها وأهدافها التربوية والتعليمية على مدى
القريب والبعيد.

نشأة وتطور مهارة التفاوض:

قبل أن نتبع النشأة التاريخية لمهارة التفاوض والتوضيح أهمية هذه المهارة في حياة
الأمم والشعوب نجيب على تساؤل ما هو التفاوض؟

ما هو التفاوض؟

هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه، وهو عملية التخابط
والاتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين
الفائدة وهي عملية الحوار والتخابط والاتصالات المستمرة بين طرفين أو أكثر بسبب
وجود نقاط اتفاق واختلاف في المصالح المشتركة.
وقد تطور نشأة هذا العلم بناءً على امتداده عبر زاويتين أساسيتين الأولى زاوية
ضرورية والثانية الزاوية الحتمية.

فنحن نعيش عصر المفاوضات سواء بين الأفراد والجماعات المنظمة في المنظمة
المجتمعية المختلفة وعلى المستويات الكبيرة والصغيرة بما فيها الجماعات في
المؤسسة المدرسية أو على مستوى الأمم والشعوب فأخذت النشأة الضرورية تتناسب
طردياً مع العلاقة التفاوضية المستمرة القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية
التفاوضية التي لم يتم التفاوض بشأنها. أما الزاوية الأخرى نجد أن علم التفاوض
يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الحضاري الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة
القضايا التفاوضية العالقة بين أمم وشعوب العالم بشأن المشاكل والخلافات المتنازع
عليها .

ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل النزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالباً ما يكون تنويعاً كاملاً لهذه المراحل فالتفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيراً من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

وقد نشأ العلم عبر التاريخ وأورنته النصوص التاريخية المختلفة وتاريخنا الإسلامي زاحز بالشواهد القصصية والأدلة القرآنية حول هذا جانب كثيرة فالتفاوض كأداة للحوار جوهر الرسالة الإسلامية والأسلوب القرآني خير دليل على ذلك كأفضل أسلوب للإقناع ، قال تعالى: " ادع إلى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن " ، ويقول تعالى : " لا إكراه في الدين " وهذا من شأنه أن يؤدي إلى نشوء مواقف حوارية تفاوضية حقيقية يؤدي بدوره إلى تبلور مفهوم التسامح مع الآخر والإمام علي رضي الله عنه يقول : " الناس صنفان : أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق " وهذه المقولة تعطينا النظرة إلى العالم نظرة تشاركية وتفاعلية لا على أساس "نحن" و "هم" بل على أساس "نحن جميعاً كبشر ."

وقد تطور هذا العلم على مر العصور وأصبح في الوقت الراهن ضرورة وحيثية ونحن اليوم في عصر العلم والتكنولوجيا. والتعدد والتنوع في أوجه النشاط البشري واتصال البشر ببعضهم البعض إعلامياً وتكنولوجياً عبر الوسائل المستحدثة مثل شبكة المعلومات الدولية الإنترنت، وبهذا تصبح المعرفة نشاطاً جماعياً أو قاسماً مشتركاً بين الجميع ومن شأن ذلك أن يسهل مهمة الساعين للحوار والتفاوض حول شتى المشاكل والقضايا ذات الأهمية بين الطرفين، ومن المستحيل تجاهل هذا التطور المعرفي الهائل والأخذ به في عمليات التفاوض والتفاوض، لقد انتهى عهد القرن التاسع عشر الذي كان قرن الأيديولوجية وتعدد الانتماءات الثقافية والسياسية وكذلك القرن العشرون الذي كان قرن الحروب ولغة الحوار العسكري وغلبة نكهة المحور العسكري على استخدام مهارة التفاوض وتقسيم غنائم الحروب بين الحلفاء وفرض شروط المنتصر على المهزوم من خلال الاتفاقيات العسكرية المشهورة بين المعسكرات المتحاربة وفرض صوت المنتصر على المنهزم بكل جبروت وقوة .

(٤٥)

وأطل علينا القرن الحادي والعشرون قرن العولمة بكل ما يحمله من سمات النضج
واندماج مختلفة الأعراق في المجتمعات المفتوحة على بعضها عبر الفضاء والأقمار
الصناعية وقبله الإنترنت فهي واقعاً جديداً علينا أن نتعايش معه نتجنب سلبياته
ونستثمر إيجابيات وأن لغة التفاوض هي سبيلنا لتحقيق ذلك للنجاح في معاشة الآخر
ومواجهة تعدد أوجه النشاط الإنساني مدة تعدد الثقافات والأديان والألوان وأنماط
الحياة وإثبات صدق انتمائنا وقوة عقيدتنا ورسوخ حضارتنا في مواجهة التيار الجارف
القادم.

من المهم جداً نشر الوعي بين الناس بأهمية الحوار التفاوضي الإيجابي باستخدام
الأساليب العلمية الحديثة وتسخير وسائل الإعلام والمناهج الدراسية وتصميمها لتبدأ
الأجيال حواراً يوسع مداركنا ويعدد خياراتنا، وينضج عقولنا ويدفعنا للتفاعل مع العالم
الخارجي وفهمه والإحاطة بعالمنا نحن أيضاً والحفاظ على هويتنا وتعزيز انتمائنا،
ويساعد على ذلك اتساع رقعة العالم الإسلامي بأطرافه المترامية المتصلة مع الآخر
شرقاً وغرباً شمالاً وجنوباً فهذا يوفر للمسلمين والعرب خاصة منتدى دولياً أو منبراً
حوارياً لكي يتحاوروا ويتناقشوا بحيث تصبح لغة التفاوض الإيجابي سمة أصيلة في
حياتنا وشخصياتنا وبذلك نزرع في أجيالنا الناشئة عن طريق مؤسساتنا المدرسية هذه
المهارة بقواعدها الذهبية ليتسنى لهم تبني قيم الحوار الإيجابي والتفاوض الحر مع
بعضهم البعض ومن ثم مع غيرهم ليضيفوا بذلك إسهامات إضافية إلى النسق
الأخلاقي لعالم رائع يسوده السلام وتطلله راية التفاوض وترانيم الحوار الناجح.
أهم المبادئ التي تضمن حوار المدير الناجح مع موظفيه

- لا تكن أنت البادئ بالحوار.

- كن أذنًا صاغية للطرف الآخر وجهز نفسك لعملية الإنصات وركز انتباهك على ما
يقوله الطرف الآخر .

- حاول أن تفهم بوضوح ولا تقاطعه .

- ٤ - تبني استراتيجية حيادية المشاعر فلا تجعل المشاعر تؤثر في آرائك .
- اصبر على كلام محدثك واحذر الملل واعمل على امتصاص مشاعر الهجوم لديه.
- ٦ - احمل راية الرفق والحنان والتقدير والاحترام.
- ٧ - لا تجمد على أسلوب واحد، وإنما تكون حسب مقتضيات الموقف الحوارى
- ٨ - كن رباناً ماهراً فالمحاور الناجح هو الذي لا يستأثر بالحديث حتى تتيح لنفسك فرصة لاستيعاب كلامه وتكوين تغذية راجعة مناسبة.
- ٩ - الجأ إلى دبلوماسية الإطراء قبل النقد واستخدم أسلوب الإقناع بالاستفهام.
- أخيراً استخدم أسلحة الإقناع مثل الإقناع بذكر قصة الإقناع بالمقارنة والبدائل، الإقناع بالصورة الذهنية، الإقناع ببيان المزايا والعيوب والإقناع بالبدء مباشرة والبدء بالأهم وبأسلوب المجاز

استراتيجية التفاوض واتخاذ القرارات الناجحة :

- جاءت تعدد استراتيجيات التفاوض بسبب تعدد أنواع المفاوضين:
- المفاوض الذي يحاول الحصول على النفع الكامل.
- المفاوض الذي على استعداد للتنازل عن كل ما يطلب منه.
- المفاوض الذي يحاول تجنب التفاوض ومشاكله.
- المفاوض الذي يحاول الوصول إلى نقطة في منتصف الطريق.
- المفاوض الذي يحاول تحقيق الفائدة القصوى للأطراف المتفاوضة عن طريق توسيع دائرة الفائدة وإدخال عناصر جديدة لأحداث التوازن المطلوب وزيادة المنفعة لكلا الطرفين.

فكل نوع من هؤلاء المفاوضين يلجأ إلى استخدام استراتيجية تفاوضية مناسبة:

استراتيجية التفاوض للحصول على الفائدة كاملة.

استراتيجيات التفاوض

- استراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح العامة.
- استراتيجية التفاوض عن طريق توسيع دائرة التفاوض لتحقيق المصالح الخاص.

وقد اتخذت عملية التفاوض لنفسها مسارات عدة صيغت على هيئة نظريات في

التفاوض مثل :

المسار الكلاسيكي : كل مفاوض يقف موقف معين ويدافع عنه قدر الإمكان بشتى

الطرق.

المسار التفاوضي المنظم: وتعتمد على مساعدة المفاوضين على الوصول إلى اتفاق

حكيم ومرضي يحقق المصالح المشروعة لكل أطراف التفاوض بأقصى حد ممكن،

مع عدم إغفال محيط العمل والقوى الأخرى

الأسس التي يجب إتباعها لنجاح عملية التفاوض المنظم واتخاذ القرار الناجح

وهناك عدة أسس يجب إتباعها لنجاح عملية التفاوض المنظم واتخاذ القرار الناجح

تجاه الموقف الممتاز عليه:

١- فصل الأشخاص عن المشكلة يجب أن يرى المفاوضون بعضهم على أنهم جنباً إلى

جنب ويهاجمون المشكلة وليس بعضهم البعض.

٢- التركيز على مصالح الأطراف المعنية وليس على موقف واحد لا يتغير .

فهذا التركيز يؤدي إلى الوصول إلى طريق مسدود في المفاوضات أو التوصل إلى

إنصاف حلول مؤقتة سرعان ما تؤدي إلى تأجيج المشاكل مثار الخلاف بين الطرفين.

٣- إيجاد احتمالات بدائل حلول واختبارات مختلفة قبل محاولة الوصول إلى اتفاق.

٤- اختيار معيار موضوعي لمقياس صلاحية الاتفاق الذي تم التوصل إليه ممكن أن يكون

هذا المعيار الموضوعي قانون مدة القوانين أو رأي أهل الخبرة أو غيره والاتفاق على

هذا المعيار قبل البدء في عملية التفاوض.

مهارات التفاوض الإداري الناجح :

إن الهدف الحقيقي من اتخاذ مبدأ التفاوض في مواجهة المشاكل والوصول إلى

مصلحة المؤسسة هو تحسين الأداء والحصول على العظمى من العمليات الإدارية

والتربوية في المؤسسة المدرسية لذا على المدير الناجح أن يتخذ لنفسه الهيئة المناسبة

إذا ما دخل في مرحلة التفاوض لمواجهة التهديد الذي يترصد بمؤسسته وعلى الرئيس

أن يتجنب قدر الإمكان إرسال رسائل ضمنية أثناء عملية التفاوض بأن العقاب قادم مما يترتب عليها نتائج سلبية وتؤدي إلى تأزم المشكلة بدلاً عن حلها لذا على الرئيس أن يتجلى بمهارات عدة في سبيل ذلك مثل:

1- لا تفاوض وأنت غاضب .. وإلا سوف تتوه الحقائق وسط الأصوات العالية والمشاعر السلبية.

2- واجه فوراً .. فالتأجيل يؤدي إلى تفاقم الأداء غير الكف للمروس أو زيادة إيجاد حل مناسب للمشكلة.

3- واجه في خصوصية .. لا تعنف أو توبيخ الموظفين في وجود الآخرين أنه يحطم الروح المعنوية لهم ويرسل إشارات ضمنية إيجابية للآخرين

4- كن محدداً .. حدد جزئية المشكلة المطلوب الحل لها .. بدلاً من الانقضاض بالهجوم الشخصي العام على الموظف.

5- دغم نفسك بالبيانات .. فالمعلومات الكافية تعطيك آفاق ومساومات تفاوضية تضمن الحصول على أكبر فائدة ومصلحة للمؤسسة.

6- كن واضحاً .. عبر عن المشكلة باستخدام كلمات واضحة ومحددة ليس ليها لبس العمل للمؤسسة وتابع تنفيذها أولاً بأول

7- أعط توجيهاتك .. بعد أن تأخذ المقترحات من الموظف وأبدأ عملية تحديد خطة العمل للمؤسسة وتابع تنفيذها أولاً بأول.

مراحل التفاوض الناجح :

وبناء على ما سبق فإن المفاوض الناجح عليه أن يتبع مراحل التفاوض الناجح كالتالي :

أولاً : مرحلة التحليل : وهي عملية جمع البيانات وتحديد الأهداف وعليه أن يستعد في هذه المرحلة بإتباع خطواتها المهمة.

1- الإعداد الجيد عن طريق كتابة نقاط من تحليل موقف التفاوض وتحليل مصالح

الطرف الآخر الذي سيدخل معه في عملية التفاوض () .

2- التعلم والاجتماع بأطراف النزاع واحترام آراء الآخرين والأخذ بها وتحليلها بموضوعية.

3-مراجعة الذات عدة طريق مراجعة موافقه مع نفسه وإعادة مناقشة الطرف الآخر اذا ما ثبت خطأ هذه الافتراضات مرة خلال مناقشاته مع الأطراف.

4-التعرف على آليات الطرف الآخر في عملية التفاوض.

ثانياً) مرحلة التخطيط: بناء على التحليل يقوم المفاوض بإعداد خطة التفاوض وتشتمل الخطة على :

تحديد المصالح الأساسية للمفاوض.

إعداد خطة التعامل مع المفاوضين وأساليبهم المختلفة في التفاوض.

إعداد اختيارات إضافية يمكن مناقشتها.

ومن أهم خطوات مرحلة التخطيط :

إعداد تصور بالمطالب المرنة.

إعداد تصور للبدائل الأخرى المتاحة للمفاوض () .

ثالثاً) مرحلة المناقشات (التفاوض الفعلي) : وفي هذه المرحلة الهامة على المتفاوض أن يتبع الخطوات الهامة التالية:

1) الاستمرار في عملية تحليل الأوضاع وتحليل التغذية الراجعة أثناء الموقف الحوارى.

2) التركيز الشديد في المفاوضات وأخذ الوقت اللازم في استيعاب ما يقال حتى لو تطلب

ذلك طلب فترة راحة من جلسة المفاوضات.

3) محاولة تقديم حلول إيجابية جديدة وعدم تكرار الصيغ التفاوضية من أجل إحراز تقدم منشود ونجاح في الموقف التفاوضي.

4) المرونة في الحوار وحسن الاستماع للأطراف المختلفة.

5) التعبير عن المطالب بصدق والتأكيد عليها بدون تهديد.

١٧- الابتعاد عن الصراع للوصول إلى المصالح واعتبار المفاوضات فرصة للتعاون.

١٨- التركيز على الموضوع وليس الأشخاص المحاورين.

١٩- الاستفسار المستمر عن كل شيء حول الموضوع للحصول على معلومات وحقائق

وليس فرضيات أو تخمينات.

٢٠- أن يدرك المفاوض الوقت المناسب للتوقف عن التفاوض حين يحقق أهدافه وينجح في

الحصول إلى الفوائد وعليه كذلك معرفة متى يكون عليه ترك قاعة التفاوض أو

التفكير في التفاوض مع مجموعة أخرى أو الاعتماد على نفسه في حل المشكلة ()

وإذا ما وصلت المفاوضات إلى طريق مسدود من الممكن التغلب على ذلك بإتباع

الآتي :

٢١- يطلب المفاوض الناجح فترة من الراحة لمراجعة الأمور.

طلب مراجعة الأطراف لمواقفهم والنظر في الأسباب الذي جعل كل طرف يتمسك

بموقفه.

مراجعة نقاط الاتفاق في الحلول المطروحة والتركيز عليها وإبرازها. ()

٢٢- من الممكن تأجيل عنصر من العناصر لفترة لاحقة وإعلان الاتفاق على عناصر

محددة يتم اتخاذ الخطوات لتطبيق ما اتفق عليه وذلك يوجد مناخ من التفاهم الجيد مما

يؤدي إلى استكمال عملية التفاوض بنجاح.

٢٣- استبدال المتفاوض المتعنت بأخر أكثر مرونة وعلى الجهة المتفاوضة إيقاف

المفاوضات مع هذا المتعنت وبدء مفاوضات جديدة مع من يستطيع أن يتفاوض

ويحقق أعلى درجات الاستفادة للطرفين.

٢٤- تغيير أسلوب التفاوض وليس الموضوع الأصلي وتحديد لقاء المراجعة قواعد

التفاوض قبل استكمال المفاوضات.

٢٥- أظهر أنك كمفاوض تفهم موقف الطرف الآخر وتهتم بهم وتحسن الاستماع إليهم.

٢٧ وعلى أطراف التفاوض أن تلتزم بالمبادئ الأخلاقية لعملية التفاوض الناجح والابتعاد عن الحيل اللاأخلاقية لتحقيق منافع غير عادلة من عملية التفاوض فعلى المتفاوضين أن يتحلوا بالتعامل العادل والأمانة والصدق والاحترام المتبادل.

الخاتمة

وختاماً نؤكد على أن عملية التفاوض عملية مستديمة يقوم بها الإنسان منذ ولادته وحتى مماته، فنحن نتفاوض في اليوم عدة مرات، وعلى عدة موضوعات نتفاوض عند شراء سلعة ونتفاوض مع عائلتنا ومع أولادنا ومع مديرينا وموظفينا. وكمدبري ومديرات المدارس نتفاوض مع المدرسين وأولياء أمور الطالبات ومع الطالبات ومع الأجهزة الحكومية التي نتعامل معها ، فالتفاوض هو عملية التخاطب والاتصالات مع الطرف الآخر للحصول على ما نريد فلا بد أن نسعى أن تكون مفاوضاتنا ناجحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المدرسية.

فعملية التفاوض والحوار تؤدي إلى إزكاء الأفكار وتمييزها، ويقرب بين القلوب ويصفيها، بل هو البوابة الواسعة التي ندخل من خلالها إلى بوتقة الدنيا المليئة بالمتغيرات وعليه فالحوار المراد هو النقاش الإيجابي القائم على أسس صحيحة وسليمة معتمدة على أصول وفنون خاصة به منها اختيار الجو المناسب للحوار ومراعاة عنصر الهدوء والابتعاد عن الجماعية والغوغائية ومراعاة الظروف النفسية والاجتماعية للطرف الآخر بأن يكون مرتاحاً ولا يعاني من أي مشاكل تؤرقه. كذلك عليه الفصل بين الفكرة وصاحبها فالاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية ، أيضاً حسن الاستماع قيل أن كل متحدث بارع مستمع بارع فهناك فرق بين النقاش وتبادل الآراء، وبين الاستبداد بالرأي الذي هو إجهاض لعملية الحوار والقضاء علي، على أن تذكر احترام الطرف الآخر من أهم الأساس في القضية التحوارية عن طريق انتقاء الكلمات وتجنب الاستهزاء به والسخرية منه أو التعالي على الطرف الآخر، بل ينبغي للمحاور أن يتسم حديثه بالحب المتبادل، وكلمات الإخاء والتعبير الصادق وذلك بغض

النظر عن نوع الأفكار والتي يحملها الطرف المقابل سواء كانت صحيحة أو خاطئة،
ودائماً على المفاوض الناجح أن يقوم بعملية البحث عن النقاط المشتركة في قضية
التفاوض ويجعلها منطلقاً للدخول في موضوع الحوار، لما يحدثه ذلك من تضيق
لفجوة الخلاف بينهما وتقريب وجهات النظر، وبناء جسر من التفاهم إلى الأمر محل
التفاوض ثم إذا فكرنا في الهدف الأساسي المرجو من الحوار، أليس هو القضاء على
الشقة بين الطرفين، وتوحيد الرؤى من أجل بناء مجتمع يسوده المحبة والإخاء، قال
تعالى: قل تعالوا إلى كلمة سواء بيننا وبينكم ألا نعبد إلا الله ولا نشرك به شيئاً ()
هذا على مستوى الاختلاف العقائدي فما بالنا ونحن نلتقي في نقاط مشتركة عديدة
تربطنا وأسمى هذه الأهداف هي تحقيق أهداف المؤسسة التربوية بتهيئة الأجيال
القادرة على البناء والحفاظ على منجزات الوطن والسعي نحو تقديم إضافات حضارية
في النسيج الإنساني عامة

أهمية علم التفاوض

تنشأ أهمية علم التفاوض من زاويتين أساسيتين:

الأولى: ضرورته.

الثانية: حتميته.

فنحن نعيش عصر المفاوضات، سواء بين الأفراد أو الدول أو الشعوب فكافة جوانب حياتنا هي
سلسلة من المواقف التفاوضية. وتظهر ضرورة علم التفاوض ومدى الأهمية التي يستمدّها من
العلاقة التفاوضية القائمة بين أطرافه أي ما يتعلق بالقضية التفاوضية التي يتم التفاوض بشأنها
وتلك هي الزاوية الأولى.

١٣٣

أما إذا نظرنا إلى الزاوية الثانية وهي زاوية الحتمية. نجد أن علم التفاوض يستمد حتميته من كونه المخرج أو المنفذ الوحيد الممكن استخدامه لمعالجة القضية التفاوضية والوصول إلى حل للمشكلة المتنازع بشأنها.

فكل طرف من أطراف القضية التفاوضية لديه درجة معينة من السلطة والقوة والنفوذ لكنه في الوقت نفسه ليس لديه كل السلطة أو النفوذ أو القوة الكاملة لإملاء إرادته وفرضها إجباريا على الطرف الآخر ومن ثم يصبح التفاوض هو الأسلوب الوحيد المتاح أمام الأطراف التي لها علاقة بالقضية وتريد الوصول إلى حل لها.

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن التفاوض يمثل مرحلة من مراحل حل القضية محل نزاع إذ يستخدم في أكثر من مرحلة وغالبا ما يكون نتويجا كاملا لهذه المراحل. فالتفاوض كأداة للحوار يكون أشد تأثيرا من الوسائل الأخرى لحل المشاكل.

فالعمل العسكري أو الحرب وإن كانت أسرع في فرض الإرادة إلا أنها لا تمثل نهاية المطاف فالحرب لا تؤثر في قهر الخصم وتدمير عزمته. لذا يعد التفاوض مخرجا نهائيا نحو الاستقرار وإن كان يجب التحفظ قليلا للتأكد من صدق النوايا والتأكد من القدرات والقوى التوازنية التي تملكها الأطراف المتفاوضة. وهو كذلك انتصار للعقلانية المدركة لكافة الأمور والأبعاد تستخدم فيها أسلحة الحوار ومقارعة الرأي والحجة بالحجة والدليل بالدليل ومن ثم يكون الوصول إلى نتائج نهائية يفتح بها الأطراف.

مفهوم التفاوض

التفاوض هو موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين في إطار علاقة الارتباط بين أطراف العملية التفاوضية تجاه أنفسهم أو تجاه الغير.

١٢

عناصر التفاوض الرئيسية

أولاً: الموقف التفاوضي:

بعد التفاوض موقف ديناميكي أي حركي يقوم على الحركة والفعل ورد الفعل إيجاباً وسلباً وتأثير أو تأثيراً، والتفاوض موقف مرن يتطلب قدرات هائلة للتكيف السريع والمستمر والمرونة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية. وبصفة عامة فإن الموقف التفاوضي يتضمن مجموعة عناصر يجب:

1. الترابط:

وهذا يستدعي أن يكون هناك ترابط على المستوى الكلي لعناصر القضية التي يتم التفاوض بشأنها أي أن يصبح للموقف التفاوضي (كل) عام مترابط وإن كان يسهل الوصول إلى عناصره وجزئياته.

2. التركيب:

حيث يجب أن يتركب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر ينقسم إليها ويسهل تناولها في إطارها الجزئي وكما يسهل تناولها في إطارها الكلي.

3. إمكانية التعرف والتمييز:

يجب أن يتصف الموقف التفاوضي بصفة إمكانية التعرف عليه وتمييزه دون أي غموض أو لبس أو دون فقد لأي من أجزائه أو بعد من أبعاده أو معالمه.

4. الاتساع المكاني والزمني:

ويقصد به المرحلة التاريخية التي يتم التفاوض فيها والمكان الجغرافي الذي تشملته القضية عند التفاوض عليها.

5. التعقيد:

الموقف التفاوضي هو موقف معقد حيث تتفاعل داخله مجموعة من العوامل وله العديد من الأبعاد والجوانب التي يتشكل منها هذا الموقف ومن ثم يجب الإلمام بهذا كله حتى يتسنى التعامل مع هذا الموقف ببراعة ونجاح.

6. الغموض:

ويطلق البعض على هذا الموقف (الشك) حيث يجب أن يحيط بالموقف التفاوضي ظلال من الشك والغموض النسبي الذي يدفع المفاوض إلى تقليل دائرة عدم التأكد عن طريق جمع كافة المعلومات والبيانات التي تكفل توضيح التفاوضي خاصة وإن الشك دائما يرتبط بنوايا ودوافع واتجاهات ومعتقدات وراء الطرف المفاوض الآخر.

ثانياً: أطراف التفاوض:

يتم التفاوض في العادة بين طرفين، وقد يتسع نطاقه ليشمل أكثر من طرفين نظراً لتشابك المصالح وتعارضها بين الأطراف المتفاوضة. ومن هنا فإن أطراف التفاوض يمكن تقسيمها أيضاً إلى أطراف مباشرة، وهي الأطراف التي تجلس فعلاً إلى مائدة المفاوضات وتتأثر بعملية التفاوض. وإلى أطراف غير مباشرة وهي الأطراف التي تشكل قوى ضاغطة لاعتبارات المصلحة أو التي لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض.

ثالثاً: القضية التفاوضية:

لا بد أن يدور حول (قضية معينة) أو (موضوع معين) يمثل محور العملية التفاوضية ومبدئها الذي يتبارز فيه المتفاوضون، وقد تكون القضية، قضية إنسانية عامة، أو قضية شخصية خاصة وتكون قضية اجتماعية، أو اقتصادية أو سياسية، أو أخلاقية... الخ. ومن خلال القضية المتفاوض بشأنها يتحدد الهدف التفاوضي، وكذا غرض كل مرحلة من مراحل التفاوض، بل والنقاط والأجزاء والعناصر التي يتعين تناولها في كل مرحلة من المراحل والتكتيكات والأدوات والاستراتيجيات المتعين استخدامها في كل مرحلة من المراحل.

رابعاً: الهدف التفاوضي:

لا تتم أي عملية تفاوض بدون هدف أساسي تسعى إلى تحقيقه أو الوصول إليه وتوضع من أجله الخطط والسياسيات. فبناء على الهدف التفاوضي يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية في جلسات التفاوض وتعمل الحسابات الدقيقة، وتجرى التحليلات العميقة لكل خطوة.

اهداف

ويتم تقسيم الهدف التفاوضي العام أو النهائي إلى الأهداف مرحلية وجزئية وفقا لمدى أهمية كل منها ومدى اتصالها بتحقيق الهدف الإجمالي أو العام أو النهائي.

ومن ناحية أخرى فإن الهدف التفاوضي ، يدور في الغالب حول تحقيق أي من الآتي:

القيام بعمل محدد يتفق عليه الأطراف.

الامتناع عن القيام بعمل معين يتفق على عدم القيام به بين أطراف التفاوض.

تحقيق مزيجا من الهدفين السابقين معا.

شروط التفاوض

أولا: القوة التفاوضية:

ترتبط القوة التفاوضية بحدود أو مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للفرد التفاوض وإطار الحركة المسموح له بالسير فيه وعدم تعديه أو اختراقه فيما يتصل بالموضوع أو القضية المتفاوض بشأنها.

ثانيا: المعلومات التفاوضية:

هي أن يملك فريق التفاوض المعلومات التي تتيح له الإجابة على الأسئلة الآتية:

من نحن؟

من خصمنا؟

ماذا نريد؟

كيف نستطيع تحقيق ما نريد؟
هل يمكن تحقيق ما نريده دفعة واحدة؟
أم يتعين أن نحققه على دفعات ونجزئته للوصول إليه على مراحل؟
وإذا كان ذلك يسير، فما هي تلك الأهداف المرحلية، وكيفية تحقيقها؟
ما الذي نحتاجه من دعم وأدوات ووسائل وأفراد للوصول إلى تلك الأهداف؟

وبناء على هذه المعلومات يتم وضع برنامج التفاوض سحدر المهام ومحدد الأهداف وتتاح له
الإمكانيات وتوفر له الموارد.

ثالثاً: القدرة التفاوضية:

يتصل هذا الشرط أساساً بأعضاء الفريق، ومدى البراعة والمهارة والكفاءة التي يتمتع بها أو
يحوزها أفراد هذا الفريق ومن ثم من الضروري الاهتمام بالقدرة التفاوضية لهذا الفريق وهذا
يتأتى عن طريق الآتي:

الاختيار الجيد لأعضاء هذا الفريق من الأفراد الذين يتوفر فيهم القدرة والمهارة والرغبة
والخصائص والمواصفات التي يجب أن يتحلى بها أعضاء هذا الفريق.
تحقيق الانسجام والتوافق والتلاؤم والتكيف المستمر بين أعضاء الفريق ليصبح وحدة
متجانسة، محددة المهام، ليس بينها أي تعارض أو انقسام في الرأي أو الميول أو الرغبات.
تدريب وتنقيف وحشد وتحفيز وإعداد أعضاء الفريق للمفاوضة إعداداً عالياً يتم خلاله تزويدهم
بكافة البيانات والمعلومات التفصيلية الخاصة بالقضية التفاوضية.

المتابعة الدقيقة والحثيثة لأداء الفريق المفاوض ولأي تطورات تحدث لأعضائه.
توفير كافة التسهيلات المادية وغير المادية التي من شأنها تيسير العملية التفاوضية.

رابعاً: الرغبة المشتركة:

ويتصل هذا الشرط أساسا بتوافر رغبة حقيقية مشتركة لدى الأطراف المتفاوضة لحل مشاكلها أو منازعاتها بالتفاوض واقتناع كل منهم بأن التفاوض الوسيلة الحيدة أو الأفضل لحل هذا النزاع أو وضع حدا له.

خامسا: المناخ المحيط:

ويتصل المناخ التفاوضي بجائزين أساسيين هما:

أ. القضية التفاوضية ذاتها:

وفي هذا الجانب يتعين أن تكون القضية التفاوضية ساخنة وبالتالي فإن القضية كلما كانت ساخنة كلما أمكن أن يحظى التفاوض باهتمام ومشاركة الأطراف المختلفة وبفعالية؟

ب. أن تكون المصالح متوازنة بين أطراف التفاوض :

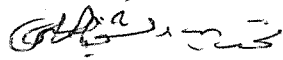
يجب لتهيئة المناخ الفعال أن يتم التفاوض في إطار من توازن المصالح والقوى بين الأطراف المتفاوضة حتى يأخذ التفاوض دوره وتكون نتائجه أكثر استقرارا وتقبلا وعدالة واحتراما بين هؤلاء الأطراف فإذا لم يكن هناك هذا التوازن فإنه لن يكون هناك تفاوضا بالمعنى السليم بل سيكون هناك استسلاما وتسليما وإجحافا بأحد الأطراف الذي لا يملك القوة اللازمة لتأييد حقه أو للتدليل عليه أو لفرض رأيه وإجبار الخصم الآخر على تقبله واحترامه والعمل به أو بما سيتم التوصل بالتفاوض إليه.

خطوات التفاوض

للتفاوض العملي خطوات عملية يتعين القيام بها والسير على هداها وهذه الخطوات تمثل سلسلة تراكمية منطقية تتم كل منها بهدف تقديم نتائج محددة تستخدم في إعداد وتنفيذ الخطوة التالية. وإن تراكمات كل مرحلة تبنى على ما تم الحصول عليه من نتائج المرحلة السابقة وما تم تشغيله

١٩

بالتفاوض عليه واكتسابه خلال المرحلة الحائية ذاتها قبل الانتقال إلى المرحلة التالية الجديدة، وبهذا الشكل تصبح العملي التفاوضية تأخذ شكل جهد تفاوضي تشغيلي متراكم النتائج بحيث تصبح مخرجات كل مرحلة التالية لها وهكذا.



الخطوة الأولى: تحديد وتشخيص القضية التفاوضية:

وهي أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة وتحديد وتشخيص القضية المتفاوض بشأنها ومعرفة كافة عناصرها وعواملها المتغيرة ومركزاتها الثابتة، وتحديد كل طرف من أطراف القضية والذين سيتم التفاوض معهم، وتحديد الموقف التفاوضي بدقة لكل طرف من أطراف التفاوض ومعرفة ماذا يرغب أو يهدف من التفاوض.

ويتعين إجراء مفاوضات أو مباحثات تمهيدية لاستكشاف نوايا واتجاهات هذا الطرف وتحديد موقفه التفاوضي بدقة وبعد هذا التحديد يتم التوصل إلى نقطة أو نقاط التقاء أو فهم مشترك.

كما يتعين تحديد نقاط الاتفاق بين الطرفين المتفاوضين لتصبح الأرضية المشتركة أو الأساس المشترك لبدء العملية التفاوضية ويساعد في تحديد نقاط معرفة المصالح المشتركة التي تربط بين الطرفين المتفاوضين.

ومن ثم يتم تحديد مركز دائرة المصلحة المشتركة أو الاتفاق بين الأطراف ليمثل نقطة الارتكاز في التعامل مع وبهذه الدائرة حيث يتم في التفاوض نقل ذا المركز تدريجيا لتوسيع نقاط الاتفاق التي يوافق عليه الطرف الآخر وتصبح حقا مكتسبا.

وتستخدم في هذا المجال المفاوضات التمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية ومعرفة حقيقة ونوايا الطرف الآخر بالإضافة إلى:

تغيير اتجاهات وراء الطرف الآخر.

كسب تأييد ودعم الطرف الآخر والقوى المؤثرة عليه.

دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين وفقا لخطة محددة.
الاستفادة من رد فعل الطرف الآخر.

وبصفة عامة يتم في المفاوضات التمهيدية تحديد نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف بين الأطراف وتوضيح أبعاد كل منهما. ومن ثم يمكن تحديد النقاط الأشد تطرفا بالنسبة لكل طرف من الأطراف التي لا يمكن التأثير عليها والتي لن يتنازل عنها في الفترة الحالية على الأقل. وأكثر النقاط قبولاً منه أو نقطة الالتقاء المشتركة التي يوافق عليها دون تردد. ومن ثم يقوم بالابتعاد عن أشد نقاط الاختلاف والتعامل فقط مع تلك النقاط التي تقع في منطقة التآرجح بين الموافقة والاعتراض والتي يمكن عن طريق التفاوض كسب النقاط التفاوضية بنجاح وبسر.

الخطوة الثانية: تهيئة المناخ للتفاوض:

إن هذه الخطوة هي خطوة مستمرة وممتدة تشمل وتغطي كافة الفترات الأخرى التي يتم الاتفاق النهائي عليها وجنى المكاسب النجمة عن عملية التفاوض.

وفي هذه المرحلة يحاول كل من الطرفين المتفاوضين خلق جو من التجاوب والتفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين انطباع مبدئي عنه واكتشاف استراتيجيته التي سوف يسير على هداها في المفاوضات وردود أفعاله أمام مبادراتنا وجهودنا التفاوضية.

وتكون هذه المرحلة عادة قصيرة وبعيدة عن الرسمية وتقتصر عادة على لقاءات النادي أو على حفلات التعارف يتم فيها التبادل عبارات المجاملة والترحيب

الخطوة الثالثة: قبول الخصم للتفاوض:

وهي عملية أساسية من عمليات وخطوات التفاوض لقبول الطرف الآخر وقبول الجلوس إلى مائدة المفاوضات. ومن ثم تتجج المفاوضات أو تكون أكثر يسرا خاصة مع اقتناع الطرف الآخر بأن التفاوض هو الطريق الوحيد ، بل والممكن لحل النزاع القائم أو للحصول على المنفعة المطلوبة

(٤١)

أو لجنى المكاسب والمزايا التي يسعى إلى الوصول إليها. ويجب علينا أن نتأكد من صدق رغبة وحقيقة نوايا الطرف الآخر، وأن قبوله للتفاوض ليس من قبيل المناورات أو لكسب الوقت أو لتجسيمها عن استخدام الوسائل الأخرى.

الخطوة الرابعة: التمهيد لعملية التفاوض الفعلية والإعداد لها تنفيذياً:

اختيار أعضاء فريق التفاوض وإعدادهم وتدريبهم على القيام بعملية التفاوض المطلوبة وإعطائهم خطاب التفويض الذي يحدد صلاحياتهم للتفاوض.

وضع الاستراتيجيات التفاوضية واختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض.

الاتفاق على أجندة المفاوضات ، وما تتضمنه من موضوعات أو نقاط أو عناصر سيتم التفاوض بشأنها وأولويات تتناول كل منها بالتفاوض.

اختيار مكان التفاوض وتجهيزه وإعداده وجعله صالحاً ومناسباً للجلسات التفاوضية ، وتوفير كافة التسهيلات الخاصة به.

الخطوة الخامسة: بدء جلسات التفاوض الفعلية:

حيث تشمل هذه الخطوة من العمليات الأساسية التي لا يتم التفاوض إلا بها:

- ١ - اختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة من حيث تتناول كل عنصر من عناصر القضية التفاوضية أثناء التفاوض على القضية وداخل كل جلسة من جلسات التفاوض.
- ٢ - الاستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة وبصفة خاصة تجهيز المستندات والبيانات والحجج والأسانيد المؤيدة لوجهات نظرنا والمعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر.
- ٣ - ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها. وتشمل هذه الضغوط عوامل:

٢ الوقت.

٣ التكلفة.

٤

٥. الجهد.

٥ عدم الوصول إلى نتيجة.

٥ الضغط الإعلامي.

٥ الضغط النفسي.

٥ تبادل الاقتراحات وعرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض وفي الوقت نفسه دراسة الخيارات المعروضة والانتقاء التفضيلي منها.

٥ استخدام كافة العوامل الأخرى المؤثرة على الطرف الآخر لإجباره إلى اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين يتطلبه كسبنا للقضية التفاوضية أو إحراز نصر أو الوصول إلى اتفاق بشأنها أو بشأن أحد عناصرها أو جزئياتها.

الخطوة السادسة: الوصول إلى الاتفاق الختامي وتوقيعه:

لا قيمة لأي اتفاق من الناحية القانونية إذا لم يتم توقيعه في شكل اتفاقية موقعة وملزمة للطرفين المتفاوضين. ويجب الاهتمام بأن تكون الاتفاقية شاملة وتفصيلية تحتوي على كل الجوانب ومراعي فيها اعتبارات الشكل والمضمون ومن حيث جودة وصحة ودقة اختيار الألفاظ والتعبيرات لا تنشأ أي عقبات أثناء التنفيذ الفعلي للاتفاق التفاوضي.

١٤٣ مناهج واستراتيجيات التفاوض

٤٤

أولاً: استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

٤٧

يقوم هذا المنهج على علاقة تعاون بين طرفين أو أكثر يعمل كل طرف منهم على تعميق وزيادة هذا التعاون وإشماره لمصلحة كافة الأطراف. واستراتيجيات هذا المنهج هي:

1. استراتيجية التكامل:

٤٣

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

التكامل الخلفي.

التكامل الأفقي.

التكامل الأفقي.

2. استراتيجية تطوير التعاون الحالي:

وتقوم هذه الاستراتيجية التفاوضية على الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعنى على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض وتوثيق أوجه التعاون بينهما. ويمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال:

توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الاستراتيجية عن طريق إقناع الطرفين المتفاوضين بمد مجال التعاون إلى مجالات جديدة لم يكن التعاون بينهما قد وصل إليها من قبل.
الارتقاء بدرجة التعاون: وتقوم هذه الاستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

مرحلة التفهم المشترك أو التعرف على مصالح كل الأطراف.

مرحلة الاتفاق في الرأي أو لقضاء المصالح.

مرحلة العمل على تنفيذه أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

مرحلة اقتسام عائده أو دخله أو مرحلة تنفيذ المنفعة المشتركة.

وفي كل هذه المراحل يقوم العمل التفاوضي بدور هام في تطوير التعاون بين الأطراف المتفاوضة والارتقاء بالمرحلة التي يمر بها.

3. استراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الاستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بي طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة
مسا.

4. استراتيجية توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث
التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحله وفقا للظرف والمتغيرات التي مر بها وفقا
لقرارات وطاقت كل منهما. وهناك أسلوبين لهذه الاستراتيجية هما:

توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال زمني جديد: ويقوم هذا الأسلوب على الاتفاق بين الأطراف
المتفاوضة على فترة زمنية جديدة مستقبلية، أو تكثيف وزيادة التعاون وجني التعاون خلال هذه
الفترة المقبلة.

توسيع نطاق التعاون بمره إلى مجال مكاني جديد: ويتم هذا الأسلوب عن طريق الاتفاق على
الانتقال بالتعاون إلى مكان جغرافي آخر جديد

ثانياً: استراتيجية الصراع
على الرغم من أن جميع من يمارسون استراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى
الفردى للأشخاص أو على المستوى الجماعي، ويتبنون لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها
دائماً سرا وفي الخفاء، بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في
تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الاستراتيجيات يعتمد على الخداع

والتصويه.

الاستراتيجية الأولى: استراتيجية (الإنهاك):

وتقوم هذه الاستراتيجية على الآتي:

1. استنزاف وقت الطرف الآخر، ويتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن دون أن تصل المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق ذلك:

التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر للتعامل به ومدى إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها،
التفاوض في جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها.
التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن البديلة.

التفاوض في جولات جديدة حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها.
التفاوض حول كل موضوع من الموضوعات التي حددت لها أولويات وفي ضوء كل موضوع من الموضوعات التي يمكن تقسيمه إلى عناصر وأفرع متفرعة يتم كل منها في جلسة أو أكثر من جلسات التفاوض.

2. استنزاف جهد الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة، ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته واستنفار كافة خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن طريق:

إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من العناصر القضايا المتفاوض عليها وحول مسميات كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع التفاوض.
وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن التاريخية.

زيادة الاهتمام بالنواحي الفنية شديدة الشعب كالنواحي الهندسية والجغرافية والتجارية والاقتصادية والبيئية والعسكرية... الخ، وإرجاء البت فيها إلى حين يصل رأي الخبراء والفنيين الذين سيتم مخاطبتهم واستشارتهم فيها ومن ثم تنتهي جلسات التفاوض دون نتيجة حاسمة بل وهناك أمور كثيرة معلقة لم يبت فيها وهي أمور شكلية في اغلب الأحيان وترتبط بها وتعلق عليها الأمور الجوهرية الأخرى بل والشكلية الأخرى أحيانا.

3. استنزاف أموال الطرف الآخر. وذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثل ذلك من تضيق باقي الفرص المالية والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس معنا إلى مائدة التفاوض

وينشغل بها.
الاستراتيجية الثانية: الاستراتيجية التشتيت (التفتيت):

وهي من أهم استراتيجيات منهج الصراع التفاوضية حيث تعتمد عليها بشكل كبير الأطراف المتصارعة إذا ما جلست إلى مائدة التفاوض. وتقوم هذه الاستراتيجية على فحص وتشخيص وتحديد أهم نقاط الضعف والقوة في طريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض وتحديد انتماءاتهم وعقائدهم ومستواهم العلمي والفني والطبقي والدخلي وكل ما من شأنه أن يصيبهم إلى شرائح وطبقات ذات خصائص محددة مقدما.

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة مكررة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده الطرف الآخر للتفاوض معنا والقضاء على وحدته واتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفت متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما.

وتتماز هذه الاستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها.

الاستراتيجية الثالثة: استراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

تعد العملية التفاوضية وفقا لمنهج الصراع معركة شرسة أو مباراة ذهنية ذكية بين طرفين. لذا تقوم هذه الاستراتيجية على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض. عن طريق:

- ١- القدرة على التتويج والتشكيل والتعديل والتبديل للمبادرات التفاوضية التي يتم طرحها على مائدة المفاوضات بحيث يكون لنا سبق التعامل مع الطرف الآخر وسبق البدء في الحركة فضلا عن إجبار الطرف الآخر على أن يتعامل مع مبادرة من صنعنا نعرف كل شيء عنها ومن ثم فإن عليه أن يسير وفقا للطريق الذي رسمناه له والذي يسهل علينا السيطرة عليه فيه.
- ٢- القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتقويت الفرصة عليه في اخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.
- ٣- الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا منتظرا للإشارة التي نعطيهها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه ليحيطه.

48 الاستراتيجية الرابعة: استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

وهي استراتيجية يتم استخدامها بغرض النظر عن ندرة أو قلة المعلومات عن الطرف الآخر الذي يتم معه الصراع التفاوضي.

وفقا لهذه الاستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدرجي خطوة خطوة ليصبح عملية غزو منظم للطرف الآخر حيث تبدأ العملية باختراق حاجز الصمت أو ندرة المعلومات بتجميع كافة البيانات والمعلومات الممكنة من خلال التفاوض التمهيدي مع هذا الطرف. ثم معرفة أهم المجالات التي يمتلك فيها ميزات تنافسية خطيرة تهدد منتجاتها والتفاوض معه على أن يترك لنا المجال فيها وأن يتجه إلى مجالات أخرى تستغرق وتستنزف قدراته وإمكانياته. وفي الوقت نفسه جعله ينحسر تدريجيا عن الأسواق التقليدية التي كان يتعامل معها إلى أن يفقد أسواقه الخارجية بشكل كامل وينحصر عمله فقط في داخل بلاده.

وفي المرحلة التالية يتم اختراق السوق ببلده عن طريق عقود التصنيع المشتركة التي تتضمن توريد كافة المكونات الخاصة بالسلعة المصنعة أو المجموعة عن طريقنا ويقتصر عمله هو فقط على إقامة بعض خطوط التجميع.

وفي مرحلة لاحقة يصرف نظره عن هذه الخطوط ليقتصر عمله هو فقط على التوزيع ثم في مرحلة لاحقة نقوم نحن بالتوزيع. ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الاستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

الاستراتيجية الخامسة: استراتيجية التدمير الذاتي (الانتحار):

لكل طرف من أطراف التفاوض: أهداف، آمال وأحلام وتطلعات وهي جميعا تواجهها: محددات، عقبات، ومشاكل، وصعاب، وكلما كانت هذه العقبات شديدة كلما ازداد يأس هذا الطرف وإحساسه باستحالة الوصول إليها وأنه مهما بذل من جهد فإنه لن يصل إليها. وهنا عليه أن يختار بين بديلين هما:

صرف النظر عن هذه الطموحات والأهداف وارتضاء ما يمكن تحقيقه منها واعتباره الهدف النهائي له.

البحث عن وسائل أخرى جديدة غير مرئية أو منظورة حاليا تمكنه من تحقيق هذه الأهداف في المستقبل.

سياسات التفاوض

سياسة الاختراق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي.

سياسة التعميق التفاوضية (التأكيد) / سياسة التعيم التفاوضية (التشكيك).

سياسة التوسيع والانتشار التفاوضية / سياسة التضيق والحصار التفاوضية.

سياسة أحداث التوتر التفاوضي / سياسة الاسترخاء التفاوضي.

سياسة الهجوم التفاوضي / سياسة الدفاع التفاوضي.

سياسة التنازل المتدرج للقضية التفاوضية / سياسة الصفقة التفاوضية الواحدة.

سياسة المواجهة المباشرة والصريحة / سياسة المراوغة والالتفاف.

سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد التفاوضية.

خصائص ومواصفات المفاوض المحترف

هناك عدد من الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في رجل التفاوض المحترف حتى يستطيع أن يقوم بوظيفته التفاوضية خير قيام. وهذه الخصائص تتكامل مع بعضها البعض لتضع الإطار العام والخاص لشخصية رجل التفاوض وتجعل منه صالحا للقيام بعملية التفاوض التي تستند إليه.

وإن كان يجب القول أن كل عملية تفاوض تحتاج إلى خصائص ومهارات معينة في من يقوم بها ولعل هذا يفسر لنا أن كل موقف تفاوضي يحتاج إلى طريقة معينة لمعالجته والتعامل معه. ومن هنا فقد أصبحت عملية التفاوض عملية احتراف متعددة الجوانب والأبعاد يتم داخلها تخصص معين.

مبادئ التفاوض

وتلخص في (23) مبدأ:

- 1- كن على استعداد دائم للتفاوض، وفي أي وقت.
- 2- أن لا تتفاوض أبدا دون أن تكون مستعدا.
- 3- التمسك بالثبات الدائم وهدوء الأعصاب.
- 4- عدم الاستهانة بالخصم أو بالطرف المتفاوض معه.
- 5- لا تتسرع في اتخاذ قرار واكسب وقتا للتفكير.
- 6- أن تستمع أكثر من أن تتكلم وإذا تكلمت فلا تقل شيئا له قيمة خلال المفاوضات التمهيدية.
- 7- ليست هناك صداقة دائمة، ولكن هناك دائما مصالح دائمة.

- ٥ - الإيمان بصدق وعدالة القضية التفاوضية.
- ٦ - الحظر والحرص وعدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة.
- ٧ - لا أحد يحفظ أسرارك سوى شفقتك.
- ٨ - تبني تحليلاتك ومن ثم قراراتك على الوقائع والأحداث الحقيقية ولا يجب أن تبني على التمنيات.
- ٩ - أن نتفاوض من مركز قوة.
- ١٠ - الاقتناع بالرأي قبل إقناع الآخرين به.
- ١١ - استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب النقاط التفاوضية كلما أمكن ذلك.
- ١٢ - ضرورة تهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً لتقبل الاقتناع بالرأي الذي نتبناه.
- ١٣ - هدوء الأعصاب والابتسامة مفتاح النجاح في التفاوض.
- ١٤ - التفاوض الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة برباط الجأش والهدوء المطلق والعقلانية الرشيدة.
- ١٥ - التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات المتفاوض بشأنها وفي أسلوب عمل الفريق التفاوضي.
- ١٦ - عدم البدء في الحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو بنظرة عدوانية أو بحركة تعبر عن الكراهية والتحدي والعدوان.
- ١٧ - التحلي بالمظهر الأنيق المتناسق الوقور المحترم في جميع عمليات التفاوض وفي كافة جلساته الرسمية.
- ١٨ - الاستمتاع بالعمل التفاوضي.
- ١٩ - لا يأس في التفاوض ولا هزيمة مطلقة نهائية ودائمة فيه.
- ٢٠ - عدم الانخداع بمظاهر الأمور والاحتياط دائما من عكسها.

٥١

الفصل الثاني عشر

مهارة إدارة الاجتماع

فوائد الاجتماعات

إن وجود الاجتماعات في أي مؤسسة يساعد على تبادل الخبرات بين العاملين .

من خلال الاجتماعات يتم تقديم أحدث وأصح المعلومات من أو ثق المصادر للمسؤولين بصورة خاصة للعاملين عموماً .
تعطى الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي الحماس لتنفيذها وتحمل المسؤولية في ذلك .

بالاجتماعات تتركس روح الفريق في العمل الذي لا غنى عنه في الأعمال الكبيرة .

أنواع الاجتماعات :

يمكننا أن نقسم الاجتماعات في أي عمل إلى أقسام عديدة يمكن حصرها في الآتي :

اجتماعات تبادل المعلومات ، وهذه الاجتماعات الغرض منها هو تبادل المعلومات بين العاملين بصورة جماعية مما يوفر الوقت والجهد أفضل مما لو تمت بصورة فردية

OC

اجتماعات اتخاذ القرارات ، وهي تختلف عن سابقتها بأن هذه

الاجتماعات تكون لأخذ القرارات في القضايا موضوع البحث .

اجتماعات البحث والدراسات ، وهذه الاجتماعات الغاية منها التباحث

والتدارس من خلال ما يسمى بالعصف الذهني والفكري ، ويمكن في

هذه الاجتماعات تكوين أكثر من مجموعة عمل وكل مجموعة تكلف

ببحث ودراسة موضوع وجانب جزئي خاص بها ضمن الموضوع

العام الذي يبحث .

اجتماعات طارئة ، والمراد بها الاجتماعات التي تدعو إليها حاجة

طارئة غير متوقعة وغير متضمنة في خطط المؤسسة

اجتماعات روتينية دورية متضمنة في برنامج العمل في المؤسسة .

اجتماعات مظهرية شكلية احتفالية إعلامية ومثلها ما يسمى

بالاجتماعات البروتوكولية ، وهذا النوع يختلف عن سابقاته بأنه اجتماع

غير منتج بعكس السابقات .

اجتماعات علمية تعليمية ، وهي التي يتلقى فيها التلاميذ العلم على يد

معلمهم وأستاذهم.

الاجتماع المنتج :

لكي يكون الاجتماع منتجاً ومثمراً ، ويستفاد منه الفائدة القصوى لابد

من جودة الإعداد له وحسن الإدارة أثناءه ودقة المتابعة بعده ، وعلى

٥٣

- هذا يمكننا أن نقسم عوامل النجاح إلى ثلاثة أقسام قسم لمرحلة التحضير للاجتماع وقسم أثناءه وقسم بعد الانتهاء منه .
- عوامل النجاح أثناء الإعداد للاجتماع (قبله)
- ١ - استبعاد الاجتماع عندما لا يكون له حاجة ، إذ أنه يصبح حينئذ مضية للوقت وإهداراً للجهود والإمكانات .
- ٢ - يجب تحديد هدف الاجتماع بوضوح قبل الدعوة للاجتماع .
- ٣ - لابد من تحديد زمان ومكان الاجتماع بوضوح لا ليس فيه ، وينبغي مراعاة أن يكون ذلك مناسباً لأغلبية المشاركين في الاجتماع .
- ٤ - يجب إعداد جدول أعمال الاجتماع قبل الاجتماع بوقت كاف ويكون إعداده من قبل لجنة تحضيرية خاصة بذلك أو يكون من قبل الجهة المسئولة عن الاجتماع والداعية له .
- ٥ - من لوازم نجاح الاجتماع إبلاغ المشاركين بهدف الاجتماع وجدول أعماله وزمانه ومكانه وما قد يطلب من بعضهم بصورة خاصة ، ويكون ذلك قبل الاجتماع بوقت كاف يمكنهم خلاله الاستعداد للاجتماع ويقدر وقت كل اجتماع بما يناسبه مميز وكثير اجتماعات الاجتماع
- ٦ - يلزم الجهة التي تعد للاجتماع أن تجهز له ما يحتاج إليه من أوراق وأقلام وغذاء وماء وأجهزة عرض وملفات معلومات ووسائل نقل وأماكن نوم إن طال الاجتماع وأمثال ذلك .
- ٧ - لنجاح الاجتماع لابد أن يعد المسئول عن إدارته خطة لذلك .
- ٨ - إعداد خطة لاداء الاجتماع

ينبغي لكل مشارك في الاجتماع أن يعد نفسه بدنياً ونفسياً وفكرياً
ومعلوماتياً للاجتماع ، وأن يستعرض نفسيات المشاركين في الاجتماع
وكيف سيتعامل معهم .

عوامل النجاح أثناء الاجتماع :

التزام الجميع بالحضور في الوقت والمكان المحددين سلفاً .
الحضور للاجتماع بنشاط وحيوية ، وألا يكون مرهقاً .
السلام على الجميع عند الحضور وتحيتهم بتحية الإسلام .
افتتاح الاجتماع بحمد الله والصلاة والسلام على رسول الله ثم تلاوة
شيء من القرآن إن أمكن .
التعريف بالحضور إن لم يسبق بينهم تعارف وبيان مهمة كل واحد في
الاجتماع .

اختيار مسئول الاجتماع ومقرره إن لم يسبق بيان ذلك .
تذكير الحاضرين بجدول الأعمال وترتيبه في العرض وزمن كل فقرة
من الجدول إن أمكن ذلك .

تحديد نهاية الاجتماع ليكون الجميع على بينة من أمرهم .
إتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في الحوار والنقاش بالعدل والسوية .
عدم الخروج من أي فقرة من الفقرات جدول الأعمال قبل اتخاذ قرار
محدد وواضح فيها وتسجيل ذلك أولاً بأول ولا بد أن تكون القرارات
بالإجماع أو الأغلبية من الحاضرين أو حسب لوائح ونظم المؤسسة .

٥٥

لفت نظر أي عضو يخرج في حديثه عن الموضوع الاجتماع ، أو يعود للحديث فيه بعد اتخاذ قرار فيه ، أو يسيء إلى غيره ، وليكن هذا التذكير بأدب ولطف في العبارة .

في نهاية الاجتماع تعلن القرارات والنتائج التي تم التوصيل إليها وما يخص كل عضو منها .
إنهاء الاجتماع في وقته المحدد وعدم تمديده إلا لضرورة أو بموافقة الحاضرين .

عوامل النجاح بعد الاجتماع :

تزويد كل عضو بما يخصه من القرارات الاجتماع .
تبليغ الجهات التي لم تحضر الاجتماع بما يجب عليها تنفيذه من قراراته .

حسن توديع المشاركين في الاجتماع .
وضع خطة تنفيذية لتنفيذ قرارات الاجتماع ودوام متابعة ذلك وتقوم مدى التقدم نحو تحقيق هدف الاجتماع .

أسباب فشل الاجتماعات :

عدم وضوح الهدف من الاجتماع لدى المشاركين فيه أو عدم اقتناعهم بهذا الهدف .

الفصل الثالث عشر

القواعد الماسية ل كسب حب الناس والعاملين

القواعد الماسية

منذ بدء الخليقة والإنسان بطبعه اجتماعي ، ويكره الوحدة ، فتخيل نفسك بلا أناس من حولك! هذه الصورة فعلاً ستعيش بها إذا لم تحافظ على علاقتك مع الآخرين ، وحتى لا تضطر إلى ذلك ، إليك أصلح ما بينك وبين الله ، يصلح الله ما بينك وبين الآخرين . ألق التحية على من تعرف و من لا تعرف . ابسم في وجه زميلك ، فالابتسامة تنبئ بنفسية الطرف الآخر ، وتشرح الصدر وتمهد التعارف والكلام .

ضع نفسك مكان الآخرين ثم أسمعهم من الكلام ما تحب أن تسمع . اعرف نمط الإنسان الذي تتعامل معه ، ثم حاول الدخول له من خلال النمط المناسب له .

حافظ على مشاعر الآخرين ، واختر كلماتك بعناية . لا تغضب ..

كن بسيطاً وغير متكلفاً في تعاملك مع الآخرين .

كن متواضعاً ، يعلو شأنك .

دع محدثك يحدثك بما يحب ، وكن مستمعاً جيداً .

أوف بوعدك ، واصدق حديثك .

حاول أن تقول شكراً لمن أدى لك خدمة ، فوقعها كبير في نفسه .

اعترف بخطئك ، واعتذر إذا لزم الأمر الاعتذار .

كسب حب الناس

05

التعامل مع الناس فن من أهم الفنون نظراً لاختلاف طباعهم .. فليس من السهل أبداً أن نحوز على احترام وتقدير الآخرين .. وفي المقابل من السهل جداً أن نخسر كل ذلك .. وكما يقال الهدم دائماً أسهل من البناء .. فإن استطعت توفير بناء جيد من حسن التعامل فإن هذا سيسعدك أنت في المقام الأول لأنك ستشعر بحب الناس لك وحرصهم على مخالطتك ، ويسعد منخالط ويشعرهم بمتعة التعامل معك .

بعض القواعد التي تؤدي إلى كسب حب الناس :

كما ترغب أن تكون متحدثاً جيداً .. فعليك بالمقابل أن تجيد فن الإصغاء لمن يحدثك .. فمقاطعتك له تضع أفكاره وتفقد السيطرة على حديثه .. وبالتالي تجعله يفقد احترامه لك .. لأن إصغائك له يحسسه بأهميته عندك .

حاول أن تتقن كلماتك .. فكل مصطلح تجد له الكثير من المرادفات فاختر أجملها .. كما عليك أن تختار موضوعاً محبباً للحديث .. وأن تبعد عما ينفّر الناس من المواضيع .. فحديثك دليل شخصيتك .

حاول أن تبدو مبتسماً هائساً باشاً دائماً .. فهذا يجعلك مقبولاً لدى الناس حتى ممن لم يعرفوك جيداً .. فالابتسامة تعرف طريقها إلى القلب .

حاول أن تركز على الأشياء الجميلة فيمن تتعامل معه .. وتبرزها فلكل منا عيوب ومزايا .. وإن أردت التحدث عن عيوب شخص فلا تجابهه بها ولكن حاول أن تعرضها له بطريقة لينة وغير مباشرة كأن تتحدث عنها في إنسان آخر من خيالك .. وسيفسها هو على نفسه وسيتجنبها معك . حاول أن تكون متعاوناً مع الآخرين في حدود قدرتك .. ولكن عندما يطلب منك ذلك حتى تبعد عن الفضول ، وعليك أن تبعد عن إعطاء الأوامر للآخرين فهو سلوك منفر .

حاول أن تقلل من المزاح .. فهو ليس مقبولاً عند كل الناس .. وقد يكون مزاحك ثقيلاً فتفقد من خلاله من تحب .. وعليك اختيار الوقت المناسب لذلك .

حاول أن تكون واضحاً في تعاملك .. وابتعد عن التلون والظهور بأكثر من وجه .. فمهما بلغ نجاحك فسيأتي عليك يوم وتكتشف أقنعتك .. وتصيح حينئذ كمن يبني بيتاً يعلم أنه سيهدم . ابتعد عن التكلف بالكلام والتصرفات .. ودعك على طبيعتك مع الحرص على عدم فقدان الاتزان .. وفكر بما تقوله قبل أن تتطرق به .

لا تحاول الادعاء بما ليس لديك.. فقد توضع في موقف لا تحسد عليه.. ولا تخجل من وضعك حتى لو لم يكن بمستوى وضع غيرك فهذا ليس عيباً.. ولكن العيب عندما تلبس ثوباً ليس ثوبك ولا يناسبك.

اختر الأوقات المناسبة للزيارة.. ولا تكثرها.. وحاول أن تكون بدعوة.. وإن قمت بزيارة أحد فحاول أن تكون خفيفاً لطيفاً.. فقد يكون لدى مضيفك أعمال وواجبات يخجل أن يصرح لك بها، ووجودك يمنعه من إنجازها.. فيجعلك تبدو في نظره ثقيلًا.

لا تكن لحوحاً في طلب حاجتك.. لا تحاول إحراج من تطلب إليه قضاؤها.. وحاول أن تبدي له أنك تعذره في حالة عدم تنفيذها وأنها لن تؤثر على العلاقة بينكما. كما يجب عليك أن تحرص على تواصلك مع من قضاوا حاجتك حتى لا تجعلهم يعتقدون أن مصاحبتك لهم لأجل مصلحة. حافظ على مواعيدك مع الناس واحترمها.. فاحترامك لها معهم.. سيكون من احترامك لهم.. وبالتالي سيبادلونك الاحترام ذاته.

ابتعد عن الثثرة.. فهو سلوك يغيض ينفر الناس منك ويحط من قدرك لديهم. ابتعد أيضاً عن الغيبة فهو سيجعل من تغتاب أمامه يأخذ انطباعاً سيئاً عنك وأنتك من هواة هذا المسلك المتبين حتى وإن بدا مستحسناً لحديثك.. وابتعد عن النسيمة. عليك بأجمل الأخلاق (التواضع) فمهما بلغت منزلتك ، فإنه يرفع من قدرك ويجعلك تبدو أكثر ثقة بنفسك .. وبالتالي سيجعل الناس يحرصون على ملازمتك وحبك.

كسب العاملين: اصنع شركاء المستقبل

الاعتراف بمنجزاتهم والإعلان عنها والاحتفال بها.

• مقابلة كل منجز شخصياً والتحدث إليه وتسليمه الجائزة والمكافأة.

• في المقابلة اشكرهم واعترف بدورهم وأن إنجازهم قدم الشيء الكبير للشركة.

• اسأل الموظف عما يجعله سعيداً.

- زود الموظف بفرص لتطوير مهنته بالتدريب والإعداد لفرص الترقى أمامه.
- المتميزون يريدون مسؤوليات أكثر مع صلاحيات لمرونة التصرف واتخاذ القرارات لأنهم يقبلون التحدي كدافع أكثر من المال كحافز.
- الحوافز مبنية على الإنجاز والنتائج. لا تكن عاطفيًا في إعطاء الحافز للجميع.
- لا يعني الاهتمام بالعاملين الإسراف في العطايا التي لا يستحقونها.
- ينتقل الموظف إلى شركة أخرى لأنه لا يجد نظام تقييم أداء عادل. تعليق: (جرب فكرة فريق العمل بدل التحفيز الفردي)
- لا يوجد ثقة بالعاملين ولذلك لا يوجد توسيع للصلاحيات.
- لا يعرفون أهمية عملهم أو إنتاجهم ومساهماتهم في المنتج النهائي.
- لا يتلقون التدريب، لأن المدير يرى أنه إذا تدرب سيترك الشركة للعمل لدى شركة أخرى.
- اسأل العاملين عن رأيهم في إدارة النشاطات أو إدارة الأشياء أو إدارة العاملين فيما يرونه من تغيير للأفضل.
- حاول تصديق القول بالفعل ولا تقل أن العاملين هم ثروتنا الغالية بينما يعلمون بأن هذا غير صحيح.

• ناشد العاملين بالعاطفة لا بالعقل على ألا يتركوا السفينة وهي تفرق واجذب معنوياتهم وضمائرهم.

• كن واضحاً من دون لف ودوران حول مشكلة ضعف الأداء. يجب أن يخرج الموظف من مكتبك وهو متيقن بأنه يعرف نقاط الضعف وكيف يعالجها. ولا تكن متفائلاً ومتسامحاً لأن هذا يعطي الموظف نوعاً من الشعور بأن عمله مقبول وليس لديه مشكلة أداء حقيقية.

كيف تعمل مع من لا تطيقه؟

ازدهرت كثيراً الكتب التي تعرض تجارب وأفكاراً عملية وتطبيقية في الحياة والإدارة والتربية، ولاقت ترجماتها العربية إقبلاً كبيراً، وخاصة الكتب التي تعرض تجارب عن العمل مع ذوي الطباع الصعبة وفي أجواء الخلافات والتوتر، وقال لي أحد الناشرين والموزعين في معرض للكتب إن هذه الكتب لا تبقى منها نسخة بمجرد عرضها ويسأل عنها الناس، وقد جربت بنفسي أن أسأل عنها لدى البائعين وأتظاهر بأنني لا أتذكر عنوان الكتاب، فيجيبني البائع مبتسماً: أنت تبحث عن كتاب "العمل مع ذوي الطباع الصعبة" أو "تسوية الخلافات في العمل" ثم يتحدث عن هذه الكتب وطرافتها ويهز رأسه أسفاً لأنها نفذت.

أحد هذه الكتب للجمعية الأمريكية للإدارة يقول مؤلفاه عن قصته أنهما نشرا إعلاناً في الصحف.. هل يتسبب بعض الأشخاص ذوي الطباع الصعبة في تدمير حياتك؟ هل تعاني من غضب أحد الأفراد وكرهه؟ هل يعاني زميل لك من الشك الزائد عن الحد؟ هل يستهزئ المشرف بأفكارك ويسخر منها؟ هل الآخرون لا يستمعون إليك؟

71

هل يتعامل مديرك معك بلا مبالاة؟ هل ينتزع زميلك العدواني الذي يهوى المنافسة كل المكافآت والاهتمام؟

هل ترجع إلى بيتك مرهقاً ومحبطاً؟ سنقدم لك استشارات مجانية بشرط أن تؤدي التدريبات التي سنحددها لك، وفي اليوم التالي كانت حشود غفيرة تأتي إلى المكتب وكأن الإعلان كان عن رحلة سياحية مجانية. وربما كان جوهر الحياة هو تعلم العمل والتعامل مع ذوي الطباع الصعبة فكل إنسان هو صعب في جانب ما، أو يواجه هذه الفئة من الناس.

تُجمل الصفات التي تسبب الصعوبات في العمل المشترك مع الناس في الغضب، والشك، والتشاؤم، والسخرية والتهكم، والخجل والهدوء، والنرجسية، والتطرف في المنافسة، والإفراط في السيطرة، والتعلق. وتجعل هذه الصفات وتفاعلاتها أنماطاً من الزملاء ذوي الصفات الصعبة يمكن إجمالها في: بطيء الاستجابة، والسلبى، والمغرور، والمتردد، وكثير الشكوى، والجبان، وضعيف الاحتمال، والنفعي، والمناور، والمولع بالتأجيل، والمتراحي، وشديد العصبية، والمتهم، وشديد الحساسية. ثمة مشكلة أكثر انتشاراً وهي الخلافات في العمل والتعامل معها، والخلاف أمر طبيعي ومتوقع، بل هو الأصل، ولا يمكن تسوية جميع الخلافات، ولكن يمكن على الأقل الاستفادة من أغلبها، ولن يكون المدير والموظف والأب ناجحاً بدون القدرة على إدارة الخلاف.

الثقافة السائدة والقيم تساعد في تكوين بيئة محيطة بالعمل تعقد أو تبسط إدارة الخلافات والمشكلات، وهي مرتبطة بالطفولة المبكرة، والدراسة، والمراهقة، والرشد، والأحداث المهمة في حياة الإنسان، وعلى الأغلب فإن ثقافة الناس والمجتمعات تقدم خبرات تساعد في احتواء المشكلات والمواقف.

ومن أساليب إدارة الخلاف التنافس، بمعنى محاولة كسب الأغلبية والمراهنة عليها في مواجهة الخلاف، والاحتواء والتساهل، وذلك عندما يكون الحفاظ على العلاقات والمعنويات مهماً ويشكل أولوية، والانسحاب وتجنب المواقف الخلافية وبخاصة عندما

يحتدم الجدل، أو إذا كان موضوع الخلاف أمراً تافهاً، والحلول الوسط والتوفيق بين الأشخاص ووجهات النظر، وهذا يفيد لتحقيق تسوية مؤقتة، أو للتوصل إلى اتفاق، أو للوصول إلى حل في ظروف صعبة، وهنا يكون الاتفاق ليس مهماً ولكن المهم هو تفهم مشاعر الشخص الآخر والاعتراف بها.

يندر أن يكون الرئيس في العمل شخصاً عظيماً يتمتع بكفاءة عالية، ويندر أيضاً أن يكون بائساً قليل الخبرة، ولكنه عادة ينتمي إلى الوسط الغالب من الناس، ويتوقع أن ينطبق عليهم الكثير مما يقع بين الزملاء ولكن الخلاف معهم أكثر صعوبة وتعقيداً، من المهم في هذه الحالة تحليل شخصية الرئيس وسلوكه وتحديد نقاط الخلاف والالتقاء والحلول الممكنة للمشكلة وطرق الوصول إليها، ويجب الأخذ في الاعتبار أن العلاقة الطيبة مع الرؤساء هي إنجاز في حد ذاته يجب السعي إليه (دون غش أو تملق) فهذه العلاقة تلعب دوراً رئيسياً في النجاح والفشل. وفي كثير من الأحيان تكون الطريقة التي يؤدي بها العمل لا تقل أهمية عن أداء العمل، فإذا لم يشعر الفريق بالرضا والانسجام فإن العمل حتى لو أنجز سيبقى مهدداً بالفشل وربما يكون فاشلاً بالفعل.

ومن أكثر الأساليب بعداً عن الصواب هو الانشغال بتعديل سلوك الآخرين دون الالتفات إلى الذات، حتى لو كان سبب المشكلة الآخرون وليس أنت، فمجال السيطرة والتحكم هو أنت وليس الآخرين، فلنتفكر كيف تواجه المشكلة أو تخفف من أثرها عليك، أو نتفادها، حتى لو كان القرار الصائب هو المواجهة والحزم فالأمر متعلق بك أنت، وفي جميع الأحوال فإن المصارحة بهدوء وود تضع النقاط على الحروف، ويجب أن يشعر الرئيس والزميل والمرووس بقوتك الداخلية ويحسب حساب المواجهة معك، ولكن إذا ارتكبت خطأ فيجب أن تعترف بخطئك.

وتوضح الأبحاث والدراسات أن الأفراد المتشككين ومنعدي الثقة والساخرين تقل أعمارهم عن يتحلون بالثقة والتواضع، وأوضحت الدراسات أيضاً أن الشك يسبب

الإصابة بالأزمات القلبية، وهذا ما يؤكد الخبراء الذين يدرسون العلاقة بين العواطف والانفعالات والصحة.

الفصل الرابع عشر

الاتصالات التنظيمية والإدارية

الاتصالات التنظيمية والإدارية:

مفهوم الاتصال:

أهداف الاتصال:

أهمية الاتصال:

عناصر الاتصال:

وسائل الاتصال:

أنواع الاتصالات:

أنماط أو أشكال الاتصالات التنظيمية:

معوقات الاتصال:

مقومات الاتصال الفعال:

خطوات الاتصال الفعال:

الاتصالات التنظيمية والإدارية : ٢٠

يقصد بالاتصالات التنظيمية والإدارية تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرين أو الأفراد العاملين بالإدارة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى. وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف الإدارة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالإدارة.

هنا سنعرض سرد سريع لأنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية.

أنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية:-

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية، فمنها الرسمي وغير الرسمي، وأيضاً من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى وغيرها.

ونحن نقترح استخدام التقسيم التالي:-

1. اتصالات لنقل معلومات من الإدارة والمديرين إلى العاملين بشأن العمل، وهي بالطبع اتصالات من أعلى لأسفل.

2. اتصالات لنقل معلومات من العاملين والمديرين إلى الإدارة والمستويات الإدارية الأعلى بشأن التقدم في الإنجاز، ومشاكل التنفيذ وهي بالطبع اتصالات من أسفل لأعلى.

3. اتصالات لبناء شخصية متميزة للإدارة، ولخلق ولاء العاملين للإدارة.

أولاً :- أنواع الاتصالات من الإدارة إلى العاملين:-

تقوم الإدارة أو من يمثلها من مديرين بإعطاء توجيهات تمس العمل والسياسات وطرق التنفيذ. وعادة ما تكون هذه الاتصالات من أعلى لأسفل.

ثانياً: اتصالات من العاملين إلى الإدارة:-

ويقوم العاملون أو من ينوب عنهم من المشرفين بإبلاغ الإدارة أو المستويات الإدارية العليا بمدى التقدم في الإنجاز، ومشاكل العمل وغيرها، وعادة ما تكون مثل هذه الاتصالات من أسفل لأعلى.

ثالثاً : اتصالات لتمييز شخصية الإدارة ورفع الولاء لها:-

تقوم الإدارة بالعديد من الإجراءات والمهام، وتستخدم العديد من الأساليب التي يمكن من خلالها إعطاء شخصية مميزة وفريدة لأسلوب العمل والإدارة والعلاقات داخل الإدارة. وتسعى الإدارة بجانب ذلك إلى رفع ولاء العاملين واهتمامهم لها. أهم أنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية:-

تعتمد فعالية كثير من الإدارات على أنواع الاتصالات التنظيمية التي تستخدمها. إن استخدام الإدارة لأساليب متقدمة من الاتصالات الإدارية والتنظيمية يمكنه أن يسهم في تحقيق أهدافها، ذلك لأن هذه الأساليب تساعد على توفير تدفق فعال للمعلومات. وسنقوم هنا بعرض الأساليب الشائعة في الاتصالات التنظيمية والإدارية.

أولاً: أنظمة الشكاوى: - تشجع الإدارات المتقدمة عاملها في التعبير عن شكاوهم، وتسألاتهم ومشاكل عملهم، وبجانب هذا فإنها تضمن إعطائهم فرص كاملة وعادلة من الاستماع والمناقشة، كما تضمن إعطاءهم ردوداً على كل التساؤلات خلال وقت محدد في نظام رسمي للشكاوى.

ثانياً: أنظمة المقابلات: - تقوم الشركات باستخدام المقابلات كوسيلة لامتناس مشاعر الغضب وكوسيلة لحل المشاكل. ومن أنظمة المقابلات ما يطلق عليها بجماعة المناقشة والناقشات المفتوحة. وسنركز حديثنا هنا على العوامل المؤثرة في المقابلات الشخصية،

وهي تلك العوامل التي يمكنها أن تؤثر في نجاح أو فشل سير المقابلات: -

شكل أطراف المقابلة.. المظهر وطريقة اللباس لها تأثير على حكم أحد أطراف المقابلة على الطرف الآخر.

انتماء أطراف المقابلة.. إن انتماء أحد الأطراف إلى قبيلة أو جماعة معينة قد يؤثر في حكم أحد الأطراف على الطرف الآخر من المقابلة.

فكرة الشخص عن الطرف الآخر.. فوجود معلومات لدى أحد الأطراف عن الطرف الآخر مثل الصفات الشخصية أو القيم والدافع يمكنها أن تؤثر على سير المقابلة.

حركات الجسم.. طريقة الجلوس وحركات الأيدي، لها تأثير على المعاني المتداولة بين أطراف المقابلة.

تعبيرات الوجه.. إن حركة الشفايف أو ما يطلق عليه لغة الوجه ذات تأثير على

المعاني المتداولة بين أطراف المقابلة. . الصوت.. إن نبرة الصوت وارتفاعها،

ودقة الوضوح فيها ودرجة العمق يمكنها أن تؤثر على المعاني المتداولة بين

أطراف المقابلة.

اللغة.. أن التحدث بلغة عامية أو فصحي ومدى سلامة الصياغات والعبارات ذات تأثير على الفهم.

قوة المقابلة.. الثقة بالنفس تؤثر على طريقة إدارة الحوار.

ارتباك أطراف المقابلة.. التوتر والارتباك لدى أحد الأطراف يؤدي إلى انتقاله إلى الطرف الآخر.

الود بين أطراف المقابلة.. إن التحية وعبارات الرد والابتسام يمكنها أن تزيل كثيراً من التوترات، وتشعر الطرف الآخر بإمكانية التفاهم والوصول إلى نتائج مرضية.

الترتيب للجلسة ومكان المقابلة.. ترتيب المقاعد ووضع المكتب وطريقة جلوس أطراف المقابلة تؤثر على المقابلات. الإعلان عن موضوع المقابلة.. إن معرفة أو عدم معرفة موضوع المقابلة والإعلان عنه للطرف الآخر ذات تأثير كبير على تسهيل أو عرقلة المقابلة.

التخطيط المسبق للمقابلة.. إن التخطيط المسبق للمقابلة يضيف شيئاً من الانتظام وعدم العشوائية، كما أن ذلك يوفر كثيراً من الوقت، ويؤدي إلى الوصول إلى هدف المقابلة بسرعة.

مفهوم الاتصال

يعرف ياغي (1403هـ، 156) الاتصال الشخصي بأنه " عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما". وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات التنظيمية بأنها " عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة " (علاقي : 1405هـ، 616)

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الاتصالات المدرسية بأنها : عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المدرسة .

أهداف الاتصال :

يشير سيزلاقي والاس (1412هـ، 360-361) إلى أن سكوت ومنشيل قاما بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة ، عن طريق: توجيه الاتصال، والأغراض التي يخدمها الاتصال، والمسائل النظرية، وجوانب البحث التي ركز عليها الباحثون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعين للاتصال ، وأن النتائج كانت كما هو موضح في الجدول التالي رقم (1) .

جدول رقم (1) أغراض الاتصال

الوظيفة (الفرصة)	التوجه	الأهداف	مجال التركيز القطري والبحث
الانفعال) العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة، والتعزيز ونظرية التوقع، وتعديل السلوك .

المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية	التصميم التنظيمي

المصدر: سيز لافي، والاس، 1412هـ، ص360.

يتضح من الجدول السابق رقم (1) ارتباط كافة الأهداف التي تسعى عملية الاتصال لتحقيقها بمهام وأدوار مدير المدرسة ، وبذلك تتضح أهمية عملية الاتصال بالنسبة له والتي سوف نناقشها من خلال الفقرة التالية .

أهمية الاتصال :

تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات ، فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ونقل الأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات والرقابة ، ويوضح كل من علافي (1405هـ، 617-618)، (حريم ، 1997م، ص332، 333) ، والشماع ، وحمود (1420هـ، ص203، 204) أن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة (المدرسة) تنبع من عدة نواحي أهمها ما يلي :

- 1 - أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله ، حيث أشار القعيد (1421هـ ، ص379) إلى أن الدراسات أوضحت أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في (85%) منه على البراعة الاتصالية و(15%) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة .
- 2 - أن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية - ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95% من وقت المديرين ، هذا فضلاً عن أعمال مدير المدرسة التربوية التي تعتبر كلها اتصالات .

3 - أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المدرسة وتطورها
4- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للطلاب والعاملين في المدرسة ، وهو ما تسعى وتدور حوله كافة الجهود التربوية في المدرسة .

- 5- أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرئيسية لضيق التماسك بين مكونات المدرسة ، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها .
6- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمدرسة .
7- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين في المدرسة .
8 - وسيلة لتحفيز العاملين والطلاب في المدرسة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم .

عناصر الاتصال : -

تتكون عملية الاتصال كما ذكر الطوبجي (1405هـ ، ص28) من أربعة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي : (المرسل ، والرسالة ، والوسيلة ، والمستقبل) ، ويضيف حريزي (1420هـ ، ص85،86) إلى تلك العناصر الأربعة عنصراً آخر مهم هو (التغذية الراجعة) ، وفيما يلي نتناول كل عنصر من تلك العناصر بشيء من الإيجاز :

1 - المرسل :

وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال .

2 - الرسالة :

وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً.

3 - الوسيلة :

وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

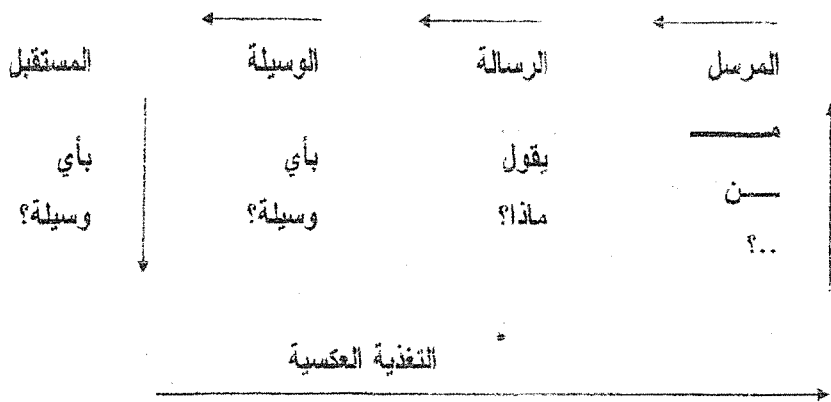
4 - المستقبل :

وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (السمع والبصر والشم والذوق واللمس) ثم يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيها .

5 - التغذية العكسية (أو الاستجابة) :

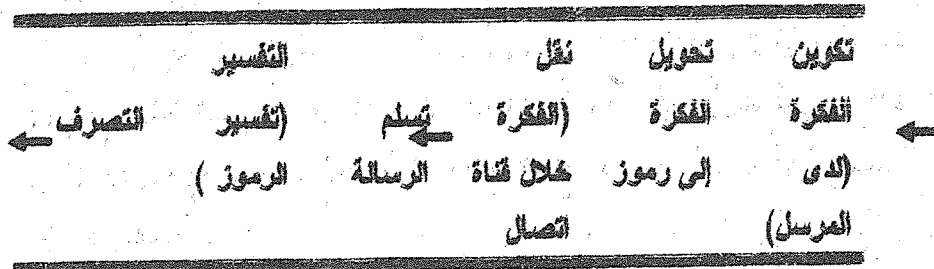
وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكد من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة ، ويشير سالم وآخرون (1994م) إلى أن سرعة حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين التغيير بعملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنشأة ص 221.

الصور البسيطة لعملية الاتصال



ولأن عملية الاتصال لا تتم وفقاً للتقسيم السابق لعناصر الاتصال وإنما هي لغرض الدراسة النظرية فقط ، فقد طورت عدة نماذج لتوضيح خطوات الاتصال ، وتم إدخال عناصر أخرى - وإن كانت تستند على العناصر السابقة - ومن أشهر تلك النماذج نموذج ديفز (1997م) (شكل رقم : 2) الذي يقسم عملية الاتصال إلى ست خطوات متتالية هي : تكوين الفكرة لدى المرسل ، ثم تحويل الفكرة إلى رموز : ثم نقل الرسالة خلال قناة الاتصال ، ثم تسلم الرسالة ، ثم تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى ، ثم القيام بعمل أو تصرف ما . (الطيلي ، 1416هـ ، 457-458)

شكل رقم (2) : عمليات الاتصال عند ديفز



وسائل الاتصال :

توجد عدة وسائل أو أساليب للاتصال ، وسوف نقتصر هنا على ثلاثة وسائل مهمة بالنسبة لمدير المدرسة ذكر بعضاً منها العثمين (1414هـ ، ص 24-29) ، وهي :

1- الوسائل الشفهية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية ، والمكالمات الهاتفية ، والندوات والاجتماعات ، المؤتمرات) ، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسراً وصرامة ، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم .

ونظراً للمهام المباشرة لمدير المدرسة فهو يستخدم ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها .

2- الوسائل الكتابية : ٢١

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى ...الخ) ، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية ، ويوضح العثيمين (1414هـ، ص25) أنه توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعاً بحرف (c) ، وهي أن تكون كاملة (COMPLETE) ، ومختصرة (COCISE) ، وواضحة (CLEAR) ، وصحيحة (CORRECT) ، ولطيفة (COURTEOUS) .

وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها : إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة ، أما أهم عيوبها فهي : البطء في إيصال المعلومات ، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى .

4- الوسائل غير اللفظية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين... الخ) ، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم body language ، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامهما في الاتصال ما يقرب من 90% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة (المدرسة) وداخل المجتمع أيضاً .

أنواع الاتصالات : <

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات : وسوف نقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسيين من الاتصالات مهمة بالنسبة لمدير المدرسة ذكرهما كل من العثيمين (1414هـ، ص 23، 24) ، والشماخ ، وحمود (1420هـ، ص 228، 229) وهما :
أولاً: الاتصالات الرسمية :

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب النواحي والقرارات المكتوبة ، وقد تكون داخلية (داخل المدرسة) وقد تكن خارجية (مع مدارس أخرى) ، وهي بصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي :
1- الاتصالات العمودية : وتنقسم إلى :

أ (اتصالات نازلة :

وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل (من مدير المدرسة إلى مختلف العاملين في المدرسة من معلمين وموظفين ومستخدمين...الخ) ، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات ، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية ، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.
ب (اتصالات صاعدة :

وهي الاتصالات الصادرة من العاملين في المدرسة إلى المدير ، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء ، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير ، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها .

2 - الاتصالات الأفقية :

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة (مثل اتصال مدير المدرسة بمدير آخر أو المدرسين ببعضهم البعض) ، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على : تنسيق العمل ، تبادل المعلومات ، وحل المشكلات الإقبال من هذه الصرعات والاحتكاكات ، ودعم صلات التعاون بين العاملين .

3- الاتصالات المتقابلة أو المحورية :

وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً (مثل اتصال مدير المدرسة بمدرسين في مدرسة أخرى أو رئيس نشاط في المدرسة بأعضاء أنشطة أخرى) ببعضهم البعض) ، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المدرسة ، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الحوافز التنظيمية .

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية :

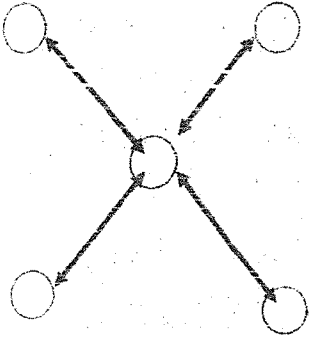
وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تدخل المعلومات في حفلات العشاء ، الشكوي) ، ويمتلك هذا النوع من الاتصالات بسرعته قواماً بالاتصالات الرسمية وقد أشيرت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75% من الوقت في نقل المعلومات ، ويتم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية .

أنماط أو أشكال الاتصالات التنظيمية :

قام كل من بافلوف وباريت (1951م) ولوفيت (1962م) ببعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات. وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة، وذكر العدلي (1416هـ، 462-463) إلى أن تلك الدراسات أظهرت عدة أنماط الاتصالات جميعها تقريباً تستند على الأنماط الأربعة التالية :

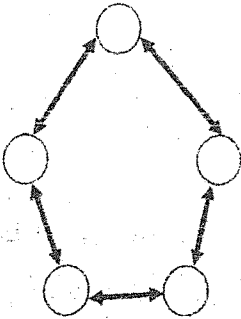
1 - النمط الأول (شكل العجلة) :

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور
(أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل
بأعضاء المجموعة الآخرين ، ولا
يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط
الاتصال المباشر إلا بالرئيس ، أي أن
الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط ،
واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة
إتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو
المدير .



2 - النمط الثاني (شكل الدائرة) :

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط
بعضوين ، أي أن كل فرد يستطيع أن
يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين ،
ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة
بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم
اتصالاً مباشراً .



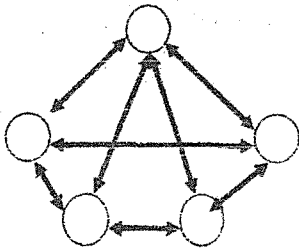
3 - النمط الثالث (شكل السلسلة) :

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسيط.



4 - النمط الرابع (شكل الكامل المتشابه) :

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات ، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من



الوصول إلى قرارات سليمة وفعال.

معوقات الاتصال :

توجد عدة معوقات للاتصال ذكرها كثير من الكتاب والباحثين ، إلا أنه يمكن تصنيف تلك العوامل كما أشار سيزلاقي وولاس (1412هـ ، ص ص 366-369) إلى مجموعتين هما :

أولاً: تحريف المعلومات :

تتكون عملية الاتصال - طبقاً لما سبق أن بيناه - من ست مراحل متداخلة ومعقدة ، ونظراً للأخطاء أو الهفوات التي يحتمل أن تحدث في كل منها مما يتسبب في نشوء معنى أو معان غير مقصودة من الاتصال ، وتندرج هذه الأخطاء ضمن أربعة معوقات أساسية هي :

1- خصائص المتلقي :

يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة ، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بينتين مختلفتين حول موضوع واحد ، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص

محبوب وعلى المكافأة التي تنتظره ، أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم وينزع للتشاؤم فقد يفسر نفس التعليق من المدير على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع.

2 - الإدراك الاتقائي :

حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غرض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الاتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج وديافج المرسل.

3 - المشكلات اللغوية:

تعتبر اللغة من أبرز المجموعات المستخدمة في الاتصال بيد أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة، أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على من خارج هذه المجموعة فهمها كأن يتسم المدرس مثلاً للطالب ويقول له مبروك إن نتيجة الاختبار سلبية في حين أن الطالب لا يدرك معنى كون الاختبار سلبياً .

4 - ضغوط الوقت:

يشكو المديرون من أن الوقت هو أندر الموارد ، ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر المدير أمراً شفويّاً لأحد الموظفين لإجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحديد من خلاله المسؤوليات، إضافة إلى أن الموصف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلاً في ذهن المدير.

ثانياً: حجم المعلومات :

يتمثل ثاني المعوقات الرئيسية للاتصال في الإفراط في مقدار المعلومات، ومن الشكاوى السائدة في أوساط المديرين في المنظمات (المدارس) أنهم غارقون في المعلومات. فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة (المدرسة) لن يؤدي مطلقاً.

مقومات الاتصال الفعال :

تتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل أو مقومات أشار إليها الكثير من الكتاب والباحثين ، وفيما يلي نذكر أهم المقومات التي أشار إليها كنعان (1982م، 395-399) ، ووافقه في بعض منها القعيد (1422هـ، ص ص 389-413) وتلك المقومات هي:

أولاً : الإصغاء (الإنصات) :

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم ، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية ، يقول تعالى مؤكداً أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكر ﴿ فَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾ الأعراف : 204 . ويشير القعيد (1422هـ، ص 389) إلى الدراسات تقول أن 75% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط 25% من قدراتنا في الإنصات .

ويعتبر إصغاء المدير لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال ، إذ يستطيع المدير من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد الموظف قوله، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه ، إضافة إلى أن إصغاء المدير للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبني على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي .

وإصغاء المدير لموظفيه لا يعني بأي حال من الأحوال أن يمتنع عن الكلام معهم ولكن يعني أن يعطي المدير الموظف انطباعاً بإصغاء قائده لكل ما يقوله واستيعابه لكلامه واهتمامه به .

ويشير كنعان (1982م، 396) إلى أن الدراسات توصلت إلى أن من أهم العادات السيئة في الإصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها: إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض الخطابات) ،

وانتقاد طريقته في عرض الموضوع، وإثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليدلي بوجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب، وعدم تهينة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإفاضة عما يجول في خاطره.

كما يؤكد القعيد (1422هـ، ص386) على ضرورة تخلص المدير من العوائق التي تؤثر في الإنصات ، وذلك باستعمال الأساليب التالية :

استعمال سياسة الإفصاح :

إعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الاحترام والاهتمام وردود الفعل المناسبة وإزالة العوائق والحواجز وعدم القفز إلى تعميمات ناقصة أو انطباعات سريعة قبل إعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها

استعماله لغة الإشارة المناسبة :

وذلك بالابتسام والنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الرأس بالموافقة ، والتشجيع على مواصلة الحديث ، واستعماله الجلسة الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء ، وخفض الصوت ، وتوجيه الأسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه .. لماذا ... كيف ؟ .. ما رأيك ؟ ... ما ردود فعلك تجاه ؟ ..

استعمال سياسة استيعاب الآخرين :

وذلك بتوفير الاحترام اللازم والإصغاء الجيد والردود الملائمة ، وبذلك يتمكن المدير من تشتيت قدرة الآخرين أو رغبتهم في المعارضة ويجعلهم في موقف أقرب إلى الإقناع بوجه نظره والتأثر بما يقول ، أو على الأقل لزوم جانب الحياد .

ثانياً: الحديث المؤثر (الشرح) : ٢

وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال ، ويبين القعيد (1422هـ، ص 381-382) أن المدراء في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي :

المتجنب : وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين .

المتردد : وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث .

المرحب : وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث .

الباحث : وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث .

ويذكر أن النوع الرابع (الباحث) هو أكثرهم تأثيراً في الآخرين ، ولكي يكون المدير مؤثراً في الآخرين فإنه لابد أن يصيغ رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها ، لأن الرسالة كما يشير كنعان (1982م، 397) إذا كانت غير محددة في صياغتها فمن الصعب أن تفهم أو يأخذ فهمها جهداً ووقتاً كبيرين ، ويتطلب ذلك أن يكون مضمون الرسالة واضحاً في ذهن المدير أو المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم نفسه، وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة.

ومن مظاهر الوضوح أيضاً أن يراعي المدير عند طلبه من الموظفين إعداد تقارير أو مذكرات مكتوبة تحديد المسئول عن إعدادها وما يجب أن تتضمنه من معلومات وتاريخ تقديمها والجهة التي يجب أن تقدم إليها.

وبين القعيد (1422هـ، ص 399-405) أن المدير غالباً ما يواجه في حديثه أربعة أنواع من المستمعين ، وأنه لكي يتمكن من إقناعهم بحديثه فإنه يجب عليه استخدام طريقة مختلفة مع كل واحد منهم ، وذلك على النحو التالي :

1- إقناع المستمع الإيجابي (الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقول) :

وينصح القعيد (1422هـ، ص 399، 400) المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بعدم الإفراط في وعظه ، وأن يسعى بدلاً من ذلك إلى أن يكون مؤثراً عن طريق ما يلي :

أ (توظيف الخبرات الحياتية ، وذلك بالبحث عن إيضاحات وأمثلة وقصص ملموسة تخرج الحديث عن دائرة التجريد وتضعه في عالم الخبرات الإنسانية الواقعية . ب (خلق جو من التجديد ، وذلك بطرح أحدث ما استجد من المعلومات أو التعامل مع البيانات القديمة بطريقة فريدة ، أو إحصائيات جديدة تم الحصول عليها من مجلة أو جريدة.

ج (استخدام المواد المرئية .

د (حث المستمعين على المشاركة ، عن طريق طرح الأسئلة عليهم وإثارة روح المرح والردود الأخرى المناسبة .

2 (إقناع المستمع المحايد (الذي يستمع أولاً ثم يقرر) :

وينصح القعيد (1422هـ، ص 401، 402) المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يطرح موضوع حديثه بطريقة مسرحية ، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية :

أ (يبرهن على صحة ومصداقية الأدلة التي يطرحها .

ب (يوضح للمستمعين كيف يمكن أن يتثبتوا من أدلته .

ج (لا يقلل أياً من البيانات المهمة .

د (يخصص وقتاً للأسئلة والإجابات .

هـ (يوضح الطريقة التي استخدمها في عملية الاستنتاج المنطقي .

3 (إقناع المستمع المعارض (الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق أو لا يؤمن بما يقول) :

وينصح القعيد (1422هـ، ص 402، 404) المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون جدلياً ، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية :

- (أ) يحدد موقف المستمع المعارض نحو القضية بدقة .
(ب) يتنازل مؤقتاً عن أي نقطة يمكنها إثارة الكثير من الجدل .
(ج) يظهر له أنه يحترم عقله وطريقة تفكيره .
(د) لا يبالغ في طرح حجته الخاصة .
(هـ) يستخدم أسلوباً مشجعاً وودياً . (إقناع المستمع الضماني) (الذي تفرغ من عليه ظروف ما أن يستمع)
وينصح القعيد (1422 هـ ، ص 404 ، 405) المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون مملاً ، وأن يكون متحمساً من خلال تجنب البدء بطريقة روتينية وإتباع الوسائل التالية :

- (أ) استخدام سرعات متعددة وفعالة في عملية الإلقاء .
(ب) البحث عن إيضاحات جديدة وفريدة .
(ج) استخدام معلومات حديثة .
(د) استخدام النموذج القصصي .
(هـ) تذكر أهمية وقيمة الدعاية والمرح .

ثالثاً : استعمال لغة الإشارة :

ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات ، وحركات العينين واليدين ، وطريقة الجلوس والمشي ، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها ، وهي - كما سبق إيضاحه - مهمة جداً في عملية الاتصال ، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان .

ولكي يزيد المدير من فعاليته في استخدام لغة الإشارة ، فإن القعيد (1422 هـ ، ص 413) ينصحه بما يلي :

- 1- أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام .

- 2- أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة .
- 3- أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال .
- 4- أن يكون لبسه دائماً نظيف ومرتب وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير .

- 5- أن لا يتشاغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين .
- 6- أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة .
- 7- أن يحافظ دائماً على إشراك المستمع معه في الحديث .
- 8- أن يستعمل نبرات صوته بشكل وواضح وواثق وبعيداً عن العدائية .
- 9- أن يحتفظ دائماً بالبشاشة والابتسامة .
- 10- أن يستعمل المسافة بفعالية ، فيعرف متى أقرباً : السؤال والمناقشة :
يشير كنعان (1982م، 397) إلى أن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الإتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الإتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف .

ولكي يضمن المدير فاعلية الاتصال لا بد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على المبادرة وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد ، حيث أشار علاقي (1405هـ، 638) إلى أن بعض المرووسين يخشون الاتصال بروسائهم وقد يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف المدير مصادر ضعفهم، أو أنهم قد يتعرضون للارتباك عند مواجهته ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم .

خاتمة

خاتمة : التقييم :

إن تقويم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه . فالمدير الفعال كما يشير كنعان (1982م، 398) هو

الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلاف ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل .

سادساً: الاستجابة :

وتعني كما ذكر كنعان (1982م، 399) ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية ، بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقذ كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات ، وبراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات ، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم ، ومدى فهمهم لكلامه .

خطوات الاتصال الفعال :

تختلف طبيعة عمل ومهام مدير المدرسة عن غيره من المدراء ، فهو يتعامل غالباً مع الجانب الانساني أكثر من الجوانب الأخرى ، ويستخدم في اتصالاته الوسائل الشفهية أكثر من الوسائل الأخرى (الكلمة المنطوقة) ، ولذا يمكن القول أن أولوية احتياجه في مهارات الاتصال تتركز في مهارتي الإنصات والتحدث ، وقد وضع القعيد (1422هـ، ص 413) خمسة عشر خطوة إرشادية لمساعدة المدير في أن يكون متصلاً بارعاً أكثر فاعلية وتأثيراً ، ونلك الخطوات هي :

تحقق من جدوى الاتصال : أسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال : ما الهدف منها ؟ إذا كان هدفها واضحاً ويستحق المتابعة فالإتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل .

وسع دائرة التفكير لديك : تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع .
استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك : ابحث عن كل ما تحمله من معاني ، ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة ، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر .
ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام : وكلما عرف المتصل بشكل أفضل كنت قادراً على تقييم رسالة والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أحسن .
صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين : اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناءً على ما يحملون من خلفية ومعرفة .
أطرح الأسئلة ثم دع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيح .
أعرف ما ستحدث عنه : حيث أن التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع .
كن واضحاً ومحدداً : لا تدور حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة ، فإذا تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك .
لا تخف من قول : أنا لا أعرف : فالكثير منا لا يعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه والتظاهر بالإجابة أو تليفها يضاعف فقط من المشاكل الجهل ، وقديماً قال إمام من أئمة السلف ، " لست أدري نصف العلم " .
تذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال : الطرف المرسل غير مهتم كثيراً بالتفاصيل ، إن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته ، والسكون ، كلها وسائل اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان لنلا نقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد .
ابتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة (إما/ أو) : وذلك لأن كثير الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض ببساطة .

١٩

توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباهك : إذا خصصت وقتاً للتواصل مع شخص فامنحه الاهتمام والانتباه . إلى حديثه وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال .

لا تقاطع الشخص الآخر : فالمقاطعة بمثابة إبلاغ الطرف الآخر بالعبرة التالية " من فضلك اسكت .. فما سأقوله أنا هو الأكثر أهمية " .

حاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسبين : فالموقع والإطار الذهني الذي تكون فيه مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال آرائك وقبولها.

تأكد أن الاتصال وجهاً لوجه هو عملية مستمرة : حيث تشير الدراسات إلى أن إرسال رسالة واحدة يعني أن هناك على الأقل ست رسائل مختلفة ضمنية وهي :

ما تعني قوله .

ما تقوله فعلاً .

ما يسمعه الشخص الآخر .

ما يعتقد الآخر أنه يسمعه .

ما يقوله الآخر .

ما تعتقد أن الشخص الآخر يقوله .

16

الفصل الخامس عشر لغة الجسد وحديث العيون

1 - لغة الجسد

يعتقد علماء النفس بأن 60 % من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير شفوية أي عن طريق الإيماءات والإيحاءات والرموز . لا عن طريق الكلام واللسان (ويقال إن هذه الطريقة ذات تأثير قوى ، أقوى بخمس مرات من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات) ، ومن الأخطاء الجسيمة التي تقع فيها جميعاً هي تجاهلنا للغة الجسد والإيماءات في محاولتنا فهم ما يقوله لنا أحدهم أو إحداهم أو إحداهن وقراءة أفكاره أو أفكارها بل إننا نمضي ساعات في تحليل الكلمات التي قيلت لنا من دون أن ندرك مغزاها لأننا لا نحسب بالشكل الكافي لغة الإيماءات..

وقرأت مرة أنه يمكن فك الجدل التقليدي حول ما إذا كان الطرف الآخر مرتاح لنا بالاعتماد على إيماءاته وإيحاءاته ورموزه لا على كلامه، فالإيماءات جديرة بأن تقول ذلك ببلاغة أشد من الكلام وهذه بعض الإيماءات والإيحاءات التي تحدث في حياتنا اليومية وقد لا نكون مدركين للمغزى أو التأثير النفسي المسبب لها .

فمثلاً :

مس اليد للوجه أثناء الحديث أمر مرتبط بالكذب وكذلك الحال عند لمس الأنف أثناء الكلام .

وقد يلجأ البعض إلى لمس الأذن عند التشكيك بكلام يقال أمامهم .

عندما يعقد اجتماع ما لمؤسسة أو إدارة ويلقي المدير نكتة عرضية نجد أن كلاً من الحاضرين يصطنع ابتسامة مزيفة تظهر بوضوح في عضلات زاويتي فمه التي تُشد وتُرخي في اتجاه الأعلى أما في الابتسامة الحقيقية فإن عضلات أطراف العينين تتقلص أيضاً .

٢٨

وإذا شبت المرأة يديها بشكل لين فهذا دليل انفتاحها على الجو المحيط بها
عندما يهز البعض رؤوسهم في إشارة إلى التأييد والاهتمام نجد أن الشخص المتكلم
يزيد من سرعة كلامه.

بينما يشير تشابك الذراعين وتبادل رفرقة العينين إلى الملل أو إلى عدم الموافقة ما
يحتمل أن يجعل المتكلم يبطئ في كلامه
أن يكون الإبهامان متلاصقين فهذا يعني أن المتحدث عقلاني وكريم ومتقف ويستطيع
التأقلم مع الظروف العامة .

عندما يجري تعريف بعض الناس إلى بعضهم الآخر يظهر مستوى ما من الاهتمام
يُعتبر عنه بازدياد رفرقة أعقان العينين من 18 مرة إلى أكثر من 25 مرة في الحقيقة.
نحن نشاطر الآخرين الذين تكاد لا نعرفهم السوائل الباردة لأنها جاهزة ولا تتطلب
وقتا .

نشاطر السوائل الساخنة الناس ذوي العلاقة الودية الأقوى بنا، لأنها تحتاج إلى زمن
أكبر لتحضيرها.

فهل هذا هو السبب الذي يجعلنا نقدم ضيافة من المشروبات الساخنة للناس الذين
تجمعنا بهم الألفة والمودة.

وربما لهذا السبب أيضاً يُعد تقديم أي مشروب آخر غير القهوة الساخنة نوعاً من
الاستخفاف بالضيف الذي يشعر بشيء من برودة الاستقبال إذا لم تقدم له القهوة
حصراً .

وضع اليدين على الطاولة باتجاه الشخص المتحدث فهذه بمثابة دعوة لتكوين علاقة
حميمة .

يفضل المرء أن يتوجه بعد دخول السوق أو المحلات التجارية إلى اليمين لأنه سوف
يستخدم يده اليمنى الأقوى ويشعر بالانشراح إذا كانت الممرات واسعة بينما يشعر
بالضييق إذا كانت هذه الممرات ضيقة ولذا يحاول أصحاب المخازن تنفيذ هذه
ال رغبات إذ يضعون السلع الغالية الثمن في اتجاه اليمين وفي الممرات الواسعة ويجب

أيضاً أن تكون السلع في تناول الزبون لأنه لا يشتري عادة أي سلعة لا يمسه بيده
وقلما يشتري أحداً سلعة كتب عليها "ممنوع اللمس".
عندما تكون اليد مفتوحة فهذه الإيماءة تقترب بالصدق والخضوع .
في حال كون الذراعان متقابلتين فمعنى ذلك أن الشخص بحالة دفاعية سلبية .
تعتمد مطاعم الوجبات السريعة للاكتثار من الألوان الفاقعة والحادة مثل الأحمر
والأصفر وذلك لكي لا يشعر الزبون بالراحة ويطيل الجلوس في المطعم .
تبين جميع الأبحاث المتوفرة أن لغة الجسد هي الجزء الأهم من أي رسالة تنتقل إلى
الشخص الآخر وإن ما بين (50-80%) من المعلومات يمكن أن تنتقل بهذه الطريقة
وأن الرسالة غير الشفوية المنقولة هي غنية، ومعقدة في طبيعتها، وتحتوي على تعابير
الوجه والقرب من الشخص المتكلم، وحركات اليدين والقدمين، وملابس الشخص
المتكلم ونظراته، وتوتره، وانفعالاته وما إلى ذلك .
ويوجد هناك عاملان هامين :

هل يستطيع جسدك أن يقول ما تريده منه؟
وهل تستطيع أن تفسر لغة أجساد الآخرين؟
إن الكثيرين منا لا يعون لغات أجسامنا حيث أن هذا ينطبق على الرجال الذي لا
يلحظون الإشارات التي تتبع من أجسامهم وأجسام الآخرين ويتجاهلون حول
أشياء مهمة جداً.

وأنه لمن المفيد أن ينضم المرء إلى ورشة علمية تدور حول كيفية تحليل واكتشاف
الإشارات المضللة للغة الجسد . .

واليك بعض الأشياء التي يمكن أن تجربها:

ابدأ بالانتباه الواعي للغة أجسام الناس حيث يمكن أن تشاهد التلفزيون لمدة عشر
دقائق مع إخفاء الصوت كلياً.

دون بعض الملاحظات عن لغة أجسام الناس المحبوبين والمحترمين والمسموعين:
-كيف يقفون أو يجلسون؟

-ما نوع التعابير التي يملكون؟

-ماذا تفعل أيديهم، وأقدامهم؟

-ما نوع النظرات التي يملكونها؟

-ما هي الوسائل غير الشفوية التي يمتلكونها؟

-هل يتصرفون بعكس لغة أجسادهم الإيجابية وهل هذا يؤثر عليهم؟

ابداً بالتصرف بلغة الأجساد الإيجابية لمن تحب، وتحترم، وسيبدأ الناس الآخرون بالنظر إليك بشكل مختلف عن السابق .

وحدها العيون تتخطى كل اللغات وتغزو كل الحصون فتلتقي في لحظة لتحكي بلمحة ما يعجز عنه اللسان وتتسلل إلى أعماق النفس لتقول كلماتها الخاصة جداً والصادقة جداً، فهي لغة لا تعرف الكذب ولا الرياء... لغة ليست بلغة لكنها مرآة صافية تعكس مباشرة كل المشاعر وتبوح بالأسرار...

1. العين :

تمنحك واحداً من أكبر مفاتيح الشخصية التي تدلك بشكل حقيقي على ما يدور في عقل من أمامك ، ستعرف من خلال عينيه ما يفكر فيه حقيقة ، فإذا اتسع بؤبؤ العين وبدأ للعيان فإن ذلك دليل على أنه سمع منك توا شيئاً أسعده ، أما إذا ضاق بؤبؤ العين فالعكس هو الذي حدث ، وإذا ضاقت عيناه ربما يدل على أنك حدثته بشئ لا يصدقه وإذا اتجهت عينه إلى أعلى جهة اليمين فإنه ينشء صورة خيالية مستقبلية وإذا اتجه بعينه إلى أعلى اليسار فإنه يتذكر شيئاً من الماضي له علاقة بالواقع الذي هو فيه وإذا نظر إلى أسفل فإنه يتحدث مع أحاسيسه وذاته حديثاً خاصاً ويشاور نفسه في موضوع ما .

2. الحواجب :

إذا رفع المرء حاجباً واحداً فإن ذلك يدل على أنك قلت له شيئاً إما أنه لا يصدقه أو يراه مستحيلاً، أما رفع كلا الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة . أما إذا قطب بين حاجبيه مع ابتسامة خفيفة فإنه يتعجب منك ولكنه لا يريد أن يكذبك وإذا تكرر تحريك

الحواسيب فإنه مبهور ومتعجب من الكلام وموجات كلامك تدخل على دماغه بأكثر من شكل .

3. الأنف والأذنان :

فإذا حك أنفه أو مرر يديه على أذنيه ساجدا إياهما بينما يقول لك إنه يفهم ما تريد فهذا يعني أنه متحير بخصوص ما تقوله ومن المحتمل أنه لا يعلم مطلقا ما تريد منه أن يفعله . ووضع اليد أسف الأنف فوق الشفة العلوية دليل أنه يخفي عنك شيئا ويخاف أن يظهر منه .

4. جبين الشخص :

فإذا قطب جبينه وطأ رأسه للأرض في عبوس فإن ذلك يعني أنه متحير أو مرتبك أو أنه لا يحب سماع ما قلته توا ، أما إذا قطب جبينه ورفعته إلى أعلى فإن ذلك يدل على دهشته لما سمعه منك .

5. الأكتاف :

فعندما يهز الشخص كتفه فيعني أنه لا يبالى بما نقول .

6. الأصابع :

نقر الشخص بأصابعه على ذراع المقعد أو على المكتب يشير إلى العصبية أو عدم الصبر .

7. وعندما يربت الشخص بذراعيه على صدره :

فهذا يعني أن هذا الشخص يحاول عزل نفسه عن الآخرين أو يدل على أنه خائف بالفعل منك .

هذه الإشارات السبع تعطيك فكرة عن لغة الجسد وكيف يمكن استخدامها في إبراز قوة شخصيتك و التعرف على ما يفكر به الآخرون بالرغم من محاولاتهم إخفاء ذلك

2 - حديث العيون

كما للسان لغات .. فلأعين لغات أخرى .

أحياناً ترى أشخاصاً تحبهم بعد طول غياب فتري في أعينهم فرحة اللقاء و كما يقال " عيناه ترقص من الفرحة " و أحياناً أخرى نقابل أشخاصاً يحاولون مجاملتك بابتسامة صفراء لكن أعينهم تفضحهم وتبدي ما يخفون ، فالعين مرآة الروح .

كما يقول المثل الأجنبي القديم : بعض الأصدقاء لا يجيدون التعبير عن مشاعرهم ، لكن ذوي المشاعر المرفهة يفهمونهم من أعينهم . و قديماً قال الإمام الشافعي عن صاحبه و حبيبه : مرض الحبيب فعدته فمرضت من حزني عليه ، جاء الحبيب بزرورني فبرئت من نظري إليه .

إذن : أين تكون نظرات عينيك و أنت تخاطب الناس ؟

كيف يكون وقعها عليهم ؟

كيف يمكنك أن تقنع مستمعك بعينيك كما تقنعهم

بكلماتك ؟

كيف تري مستمعك مدى اقتناعك بفكرتك ؟

كيف يمكن أن تقيس درجة انتباه مستمعك و تلاحظ تركيزهم من أعينهم ؟

كل هذه التساؤلات تكمن إجاباتها في هذه الخطوات :

1- اعرف جيداً ما الذي ستقوله حتى لا تصرف جهدك الذهني إلى تذكر ترتيب

الأفكار و الكلمات و ذلك يحتم عليك التحضير الجيد و التدريب الكافي .

2- ابن مراً بصرياً متصلاً بينك و بين المستمعين و تذكر أنه مهما كبر عدد

المستمعين فإن كل مستمع منهم يريد أن يشعر أنك تكلمه هو شخصياً و تستطيع أن

تحقق ذلك بالطريقة البسيطة التالية :

أثناء حديثك اختر شخصاً معيناً و انظر في عينيه حتى تبني بينك و بينه خط اتصال

بصري من 5 إلى 10 ثوان أي ما يوازي جملة واحدة تقريباً ثم انقل بصرك إلى

شخص غيره . و هذا شيء سهل حدوثه نسبياً بالنسبة للأعداد الصغيرة أما إذا كنت تتحدث إلى مئات أو آلاف فهذا أمر مستحيل بالطبع ففي هذه الحالة اختر فرداً أو فردين من كل قطاع و ابن جسراً بصرياً بينهما و بالتالي سيُشعر كل فرد أنك تكلمه هو مباشرة.

3- لاحظ رجع الصدى البصري ، فأثناء حديثك يستجيب لك مستمعوك برسائلهم غير اللفظية الخاصة ن فيجب أن تكون عيناك نشيطتين حتى تلتقط هذه الرسائل و تعرف ما التصرف الذي سيبني على هذا الأساس.

فإن كان رد فعلهم إيجابياً فما عليك إلا أن تستمر فيما أنت عليه و لتبشر بنجاحك و لتحاول توطيد صلتك بمن استجابوا لك بصرياً بأن تخصصهم بابتسامة خاصة و نظرات أعمق . أما إن كانت انطباعاتهم سلبية فلتتظر ما السبب في ذلك فإن كان سبباً خارجياً عن إرادتك فحسبك الله . أما إن كان السبب منك فلتحاول أن تغير من نبرات صوتك أو تضيف بعض المرح و الدعابة إلى حديثك أو بعض القصص و الأشعار ، و لتراقب الأعين و أي الموضوعات كان أشدهم جذباً لانتباههم فاتبعه في أسلوبك . و إن كان في مظهرك شيء يشتت انتباههم ، فلتحاول إصلاحه إن أمكن ذلك . تلك بعض الوسائل لتعزيز لغة عينيك .

و أخيراً :

إن لغة العيون لغة موحدة يفهمها كل الناس مهما كانت أوطانهم و أجناسهم و ألسنتهم ، فلنحرص على تعلمها .

الآخرين بالنفس، وتعريف الآخرين ببعضهم، والمبادرة في فتح الحوار في جلسة ما (ببساطة كسر جمود الجو العام)، قد يحمل معه جانباً من المجازفة. ورغم أن الالتقاء بأناش جدد يسبب لمعظمنا شعوراً بالحرج، إلا أنه باستطاعتنا تجاوز ذلك بسهولة من خلال تطوير المهارات التالية.

1- التعريف بالنفس:

أول خطوة في الوصول إلى الثقة بالنفس تكمن في قدرتك على تقديم أو تعريف الآخرين بنفسك عند لقاءك بهم للمرة الأولى. والمسألة غاية في البساطة.. امش باتجاه أحدهم مبتسماً وانظر إليه، ثم قل: "مرحباً، أنا (فلان)". ومن يتبع ذلك سواء في مناسبات رسمية أو غير رسمية، وبغض النظر أكان شاباً أم كبيراً في السن، سيكون قادراً على تشكيل صداقات بشكل سريع. مد يدك واطهر مودتك.. وبالطبع هذا لا يعني مطلقاً أنه يمكنك تجاوز حدود اللياقة وإبداء الكثير من الحميمية؛ فمن شأن هذا أن يثير اللغظ والشائعات في لمح البصر. ومن الضروري أيضاً أن تكون واثقاً من رغبتك في لقاء الطرف الآخر.

2- التعريف بالآخرين:

بعدما تنتهي من التعريف بنفسك، سيكون عليك تقديم صديقك الجديد إلى الآخرين.. وهنا، لابد من مراعاة القواعد الآتية:

- عند التعريف بشخصين يجب الانتباه إلى ذكر اسم الشخص الأهم أولاً؛ أي ذكر اسم الشخص الذي يفترض أن يلقي الاهتمام الأكبر من المجموعة.

- يتم تقديم الشخص الأصغر سناً إلى الأشخاص الأكبر منه سناً.

- يتم تقديم الرجال إلى النساء.

- يتم تقديم الموظفين إلى المديرين.

3- مهارات المحادثة:

بعد الانتهاء من التعارف ننتقل إلى كيفية البدء في حوارات مع الآخرين.. فبعد بضعة تعليقات مختصرة يحين وقت الحوار الحقيقي.. لكن كيف؟

يحب الناس - عادةً - التحدث عن أنفسهم، وكل ما تحتاجه هو طرح بعض الأسئلة على الآخرين

في الوقت المناسب كي تجرهم إلى ذلك، لكن هنا يجب الحرص على أن تكون الأسئلة المطروحة تتناسب مع طبيعة اللقاء، والابتعاد عن طرح قضايا حساسة (مثل السياسة، الدين، الصحة، المال ... الخ). إن إطلاعك على آخر التطورات في مختلف الميادين - من خلال الجرائد والصحف والنشرات الاختصاصية - له أن يمدك بموضوعات جيدة لحوارات متنوعة. يحتاج الأمر إلى بعض الجراءة، لكن القارئ الجيد والمطلع بإمكانه محاوره أي شخص في أية مناسبة.

والآن، بعد أن تمكنا من فتح الحوار، من المهم معرفة كيف ننتهي.. كل ما عليك فعله هو أن تقول: "عذراً، سررت جداً بقاءك.." ويمكن إضافة "أظني أرى (زوجي، عملي، مديري ... الخ)".

4- الانتقال من حالة "الضيف" إلى حالة "المضيف"

: إذا كنت مدعواً إلى حفلة استقبال أو اجتماع عمل، تكون أنت الضيف، لكن أن تتمكن من القيام بدور المضيف فهذا شيء رائع حقاً.

يكون "المضيف" (سواء كان شخصاً أو أكثر) متفانلاً وحماسياً، بحيث يقوم بتعريف الآخرين بنفسه، يعرف الآخرين ببعضهم ويستخدم مهارات الحديث ويدير اللقاء بشكل جيد.. إضافة إلى ذلك، فإنه يعكس ثقته بنفسه وطبيعته القيادية من خلال مهاراته الاجتماعية. ورغم أنها قد لا تكون من طبيعته، لكن باستطاعته أن يجعل سلوكه الرفيع ودمائته يبدوان حقيقيين عندما يفضل الآخرين على نفسه. أما "الضيف" فيكون متردداً في الاختلاط مع الآخرين، ينتظر جانباً كي يقدمه المضيف إلى باقي الضيوف. إنه ينتظر المبادرة من الآخرين، ويفتقر بشكل عام إلى الجراءة والمبادرة، ويمكن أن يفسر الآخرون تصرفه هذا على أنه تكبر أو إنطوائية.

التصرف "كمضيف" يتطلب منا الخروج من دائرة راحتنا الخاصة، ومحاولة تقديم الراحة للآخرين بعيداً عن الأنانية بحيث ينظر الجميع إلى أولئك "المضيفين" على أنهم قياديون واثقين بأنفسهم، ويتمنون ضمناً أن تكون لديهم القدرة مثلهم على نشر السرور والراحة في تلك الملتقيات.

إن اتباع تلك الخطوات الأربع يمكننا فيها "كسر جمود" مثل هذه الملتقيات - أكان هدفها العمل أو الترفيه. وإن القدرة على التواصل مع الآخرين ببعض المرح والانطلاق هو مظهر من مظاهر السلوك الجيد الذي يتمثل في تحقيق الراحة للآخرين بتفضيلهم على أنفسنا.

ربما يتطلب التحول من سلوك "الضيف" إلى سلوك "المضيف" أو المبادرة بتعريف الآخرين بأنفسنا

جهداً خاصاً، إلا أننا بالتمرين، سرعان ما سنمتلك الثقة بأنفسنا التي كنا نحاول نصنعها أمام الآخرين

التواصل الإنساني سمة الشخصية الناجحة

من دون التواصل الإنساني بين بني البشر لا يمكن أن تكون هناك حياة حقيقية. يتفق الجميع أن التواصل الإنساني ركن مهم من أركان الحياة البشرية فمنذ أن تواجد الإنسان على الأرض كان التعامل بالإشارات عبر اليدين وتعابير الوجه أساليب إضافية للتفاهم في عصور الإنسان القديم.

إن الإنسان لا يزال يتواصل مع الآخرين بشكل فطري في الغالب الأعم وإذا كان التواصل جيد وسليم.. فيمكن أن يؤدي إلى تقوية الأواصر الاجتماعية وقبل ذلك إثراء الذات. ولعل في عملية الاستماع نأخر فيه من فعالية النتائج ما لا يمكن تصوره حيث يخلق ذلك نوعاً من التعاطف بين المتحدث والمستمع،

وبديهي فإن من أهم سمات الشخص المرن كونه يفسح المجال مركزاً على الالتزام بعدم مقاطعة الغير. إن الإدراك بحق الآخر في إبداء الرأي كاملاً يجعل للمنطق معنى فاضلاً ومؤثراً على المقابل وإذا ما علمنا بأن كثير من الأشياء التي كانت حتى سنوات قريبة خلقت من المحالات خصوصاً في مجال العلاقات الإنسانية إلا أنه ويفضل فعل المخترعات التي قربت بين الناس أصبح الاتصال من اليسر أنه يتصل الإنسان بأخيه الإنسان خلال ثوان حتى لو كان في أقصى مكان من الأرض

تقوية العلاقة مع الطرف الآخر ضماناً للنجاح

إذ إذا كنت مثل العديد من المديرين في هذه الأحوال المنقلبة السائدة في الوقت الحاضر، ربما تمضي مقداراً وافراً من الوقت لتجديد العقود القديمة وأنت تتفاوض من أجل إبرام عقود جديدة. وسيلزم أن القوي المحركة لإعادة التفاوض في الاتفاقات القائمة حالياً تختلف تماماً عن محاولة التوصل إلى اتفاق جديد ابتداء من نقطة الصفر.

لأبد أنكما أنت ونظيرك الطرف الآخر تعرفان الكثير عن بعضكما البعض وعن المعاملات التجارية القائمة بينكما منذ أول اتفاق تم بينكما، ولهذا فإن الأمر يكون أكثر كلفة بالتخلي عن المفاوضات الأصلية.

وتتم إعادة التفاوض غالباً لواحد من الأسباب التالية:

عقد معيب غير ملزم أو في حالة حدوث تغير للأوضاع.

واليك بعض الأشياء التي ينبغي عملها قبل حدوث إنهيار كامل للاتفاق.

1 - قم بتقوية العلاقة مع الطرف الآخر:

فمن الممكن أن ينجح التفاوض مرة ثانية إذا كان طرفا الاتفاق يثمانان العلاقة الطويلة التي تربط بينهما أكثر من أي مكاسب مرتقبة.

2 - خذ الوقت الضروري:

يعرف المفاوضون المتمرسون إن بناء علاقة قوية تأخذ وقتاً ولهذا يجب أن نتذكر أن وقتاً يتم ادخاره أثناء مفاوضات إبرام العقود ربما تنبثق عنه فروع جديدة أثناء الوقت الذي تمضيه في إعادة التفاوض لاتفاق جديد.

3 - النص على إجراءات إعادة التفاوض:

فبدلاً من النظر في تدابير طويلة الأجل كشيء لا روح له في الوثيقة، حاول النظر في الاتفاق في الأساس كتفاوض مستمر تبحث خلاله عن تكييف علاقاتك مع بيئة العمل سريعة التغير. كنت مثل العديد من المديرين في هذه الأحوال المتقلبة السائدة في الوقت الحاضر، ربما تمضي مقدارا وافرا من الوقت لتجديد العقود القديمة وأنت تتفاوض من أجل إبرام عقود جديدة. ومعلوم أن القوى المحركة لإعادة التفاوض في الاتفاقات القائمة حالياً تختلف تماماً عن محاولة التوصل إلى اتفاق جديد ابتداء من نقطة الصفر.

4 - فكر في دور للوساطة في الاتفاق:

يمكن للطرف الثالث التوسط في حل النزاعات دون الحاجة إلى اللجوء إلى رفع دعوى قضائية. يجب على المفاوض النظر في إخراج نص في الاتفاق يلزم الطرفين بالوساطة قبل القيام برفع أي دعوى قضائية.

— ماذا تفعل بعد انهيار الاتفاق؟

1 — تجنب الأعمال العدائية: قد يكون مغرباً الاستجابة لطلب إعادة تفاوض يشتمل على اعتراضات معادية أو اعتراضات أخلاقية، لكن هذه الاستجابات نادراً ما تكون فعالة مهما كان قرار الطرف الآخر أن المصلحة الحيوية تقتضي إجراء تعديل في الاتفاق — بالتعامل فقط مع هذه المصالح يمكن للطرفين حل النزاع القائم بينهما.

2 — وازن بين ما تطالب به وقيمة العلاقة التي تربطك مع الطرف الآخر. إذا توصلت على قرار أن مطالبك تساوي أكثر من المنفعة التي ستحصل عليها من علاقة مستمرة مع الطرف الآخر، يمكنك الإصرار على حقوقك التعاقدية إلى درجة اللجوء إلى تقديم دعوى قضائية. وقد لا تستطيع تقدير القيمة بشكل صحيح قبل الدخول في مفاوضات مع الطرف الآخر. 3 — قم بمشاركة الآخر عند إعادة التفاوض: ربما يتطلب إعادة تفاوض ناجح إلى مشاركة ليس فقط بواسطة الذين قاموا بتوقيع العقد ولكن أيضاً أولئك الذين حصلوا على منفعة لاحقة في الصفقة، مثل اتحادات العمال والدائنين والوكالات الحكومية.

4 — قم برسم خطة لبرنامج الاجتماع وللإجراءات: بدلاً من استخدام عبارة "إعادة التفاوض" التي تستحضر في الأذهان صوراً سلبية، يمكن للأطراف إطلاق مراجعة الإجراءات أو إعادة صياغة

أو توضيحات للعقد.

5 - فكر في تكاليف وسيط: يمكن للوسيط تخفيف الضغوط والضعيفة القائمة بين الأطراف من خلال رسمه لخطة لإدارة الإجراءات والمساعدة على عملية التواصل واقتراح حلول حقيقية ز تبحر خلاله عن تكييف علاقاتك مع بيئة العمل سريعة التغير للمشاكل التي تواجهها الأطراف المتعاقدة أثناء فترة إعادة التفاوض

لا تتهاون :

بينما لا يجب أن يزيد عتابك على حد معين ، يلزم أيضاً أن لا ينقص عن الحد الذي يجعله فعالاً ، فالتهاون أحياناً يؤدي إلى استسهال الأمر من قبل صديقك ، ومن ثم يتمادى في عدم مراعاة ما يضايقك .

لا توجه اتهاماً مباشراً :

فلا يجب أن تضع صديقك موضع المتهم ، فتضطره للدفاع عن نفسه بطريقة تبدو وكأنه يبرئ شخصه من تهمة مؤكدة ، فذلك يوغر صدره اتجاهك ، وربما تخسره جزئياً أو كلياً .

ضع النقاط على الحروف :

عندما تعاتب صديقك حدد بدقة الأشياء التي ضايقتك منه ، بمعنى أن تضع النقاط على الحروف ، مع التأكيد عند عتابك أنك باق على صداقته ، وأن عتابك ما هو إلا من باب البقاء على الود القديم .

كن مهذباً :

فلا تستخدم أبداً كلمات خارجة عن الأدب ، وانتق ألفاظك بعناية ، حتى لا تخرج صديقك فلا يعود ينسى كلماتك .

كن هادئاً :

لا ترفع صوتك ، وتكلم بهدوء ودون انفعال ، وتذكر أنك تعاتب ولا تشاجر .

الفصل الثالث

أنواع في فنون التواصل

- فن العتاب
- فن النجاح (عوامل) النجاح
- إدارة الغضب
- فن إصدار الأوامر
- فن الحفظ
- فن التعامل مع من لا تطيق

فن العتاب

العتاب فيه صفاء النفوس والعتاب على قدر المحبة ، قول يتداوله الناس لا يكون أسلوباً فعالاً إلا إذا استخدم في الوقت المناسب ومع الشخص الذي يتقبل العتاب اللطيف بصدر رحب ،

وحتى لا تخسر أصدقاءك من عتابك لهم ، نقدم لك فيما يلي ست نصائح :
الشأن :

حدد عتابك :

فلا يجب أن يزيد عتابك على حد معين ، ولا تحول كلامك لنوع ما تكرر ما تقوله ولا تلج كثيراً ، حتى لا يتحول كلامك لنوع من اله

سؤال ١٦) فن النجاح (عوامل) النجاح

ذلك الشيء الذي يسعى إليه كل الناس، ويتساءل الناس كلهم، ما هو النجاح؟ وكيف نصل إلى النجاح؟ ولا توجد إجابات مباشرة لهذه الأسئلة، لأن النجاح له عوامل كثيرة ومختلفة تحدد كيف سيصل الفرد للنجاح، وتختلف هذه العوامل باختلاف الأفراد والمجتمعات، لكن هناك عوامل كثيرة مشتركة بين النجاح والناجحين، نستعرضها هنا بدون تفاصيل مطولة،

١٧ من أهم هذه العوامل:

١٧ وجود رسالة للحياة

وهو عامل مشترك بين كل الناجحين والتميزين، والرسالة هي الغاية التي يريد الفرد تحقيقها في حياته، وهي أمر مستمر ولا ينتهي إلا بموت الفرد، لذلك يعتبر النجاح رحلة مستمرة لا تتوقف، وهو في مراحل يكون نجاح باهر وفي أحيان يكون فشلاً أو نجاحاً باهتاً والفرد الذي وضع رسالة لحياته والتزم بها نجده أكثر حرصاً على وقته وأكثر حرصاً على إنجاز أهدافه وترك إنجازات بارزة من بعد وفاته. هذا هو العامل الأول المشترك بين الناجحين، (وجود رسالة للحياة).

١٨ التخطيط وتحديد الأهداف

وهذا أمر بديهي، لأن من التزم برسالة يؤديها في حياته سيضع أهدافاً لتحقيق هذه الرسالة، وسيخطط لتحقيق أهدافه بالتدريج، والتخطيط للحياة قد يكون عبارة عن أهداف عامة وخطط تفصيلية وقد يكون تخطيط مفصل لفترة معينة، والتخطيط يساعد الإنسان على التركيز وعدم التشتت في أعمال جانبية لا تحقق أهدافه.

١٩ تنظيم الوقت أو إدارة الذات

وهو التخطيط اليومي، أي كيف سيقضي هذا الإنسان يومه؟ وتنظيم الوقت هو الذي يحدد نجاح الفرد أو فشله في النهاية، لأن اليوم الناجح الذي استفاد منه الفرد يقرب

إلى النجاح ويقرب من تحقيق الأهداف وإنجاز الرسالة، واليوم الذي لم تستفد منه ولم يستغله فسوف يأخذه عن تحقيق أهدافه وأداء رسالته، لذلك إدارة الذات واستغلال الوقت هو الذي يحدد، نجاحك وفشلك.

٤- التعامل مع الآخرين

وهو فن يجب أن يتعلمه كل شخص يود أن يحقق أهدافه، فلا نجاح من غير علاقات ولا نجاح من دون التعامل مع الآخرين والتعاون معهم.

٥- التجديد والإبداع

التجديد والإبداع متلازمان، وهما أمران ضروريان لكل شخص، إذ أن الروتين اليومي الممل يمتص من طاقة وحماسة الإنسان، فلزم عليه أن يجدد حياته، يجددها من جوانبها الروحية والعقلية والنفسية والجسدية ولهذا تجد الناجحون يحرصون على تطوير أنفسهم من خلال عدة وسائل، ويحرصون على تطوير وسائلهم لتحقيق أهدافهم

إدارة الغضب

يعتبر الغضب أحد المشاعر الإنسانية إلا أنه قد يؤدي إلى العديد من المشاكل والتعقيدات في حال عدم السيطرة عليه سواء في العمل أو في العلاقات الشخصية أو في نوعية وشكل الحياة التي يعيشها الإنسان. كل إنسان يعرف ما هو الغضب وقد جربه بأشكال متعددة سواء كحالة من الاستياء البسيط أو كموجة غضب شديدة كما يعرف الغضب بأنه "حالة عاطفية تترأوح حداثها بين التوتر الخفيف وموجات الغيظ وثورات الغضب".

وكل المشاعر الإنسانية الأخرى فإن الفشل في إدراك وفهم مشاعر الغضب قد يؤدي إلى العديد من المشاكل النفسية والجسدية كارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب وأوجاع الرأس والمعدة .

وتساهم مجموعة مسببات سواء الخارجية أو الداخلية إلى شعور الإنسان بالغضب وهذه الأسباب قد تكون شخصية أو قد تتمثل في ذكرى أو حدث معين .

الوسائل الطبيعية للتعبير عن الغضب

الوسائل الطبيعية للتعبير عن الغضب هي ردات الفعل الاندفاعية حيث يولد هذا الشعور مشاعر قوية تقود إلى تصرفات تسمح لنا بالقتال والدفاع عن أنفسنا عندما نهجم ولذلك فإن الشعور بالغضب في بعض الأحيان قد يكون ضروريا .

طرق التعبير عن مشاعر الغضب

لا يمكننا التعبير عن غضبنا بردات فعل جسدية باتجاه كل شخص يسبب لنا التوتر أو إزعاج حيث لا بد من بعض قواعد السلوك التي تحد من هذه المشاعر .

ووفقا لبعض الدراسات فإن "التعبير عن مشاعر الغضب بأسلوب غير اندفاعي قد يكون من أفضل طرق التعبير عن الغضب من الناحية الصحية".

١٧ كبت الغضب

ويعتبر كبت الغضب إحدى الوسائل المتاحة للسيطرة على هذا الشعور حيث يستطيع

الإنسان عبر هذه الطريقة السيطرة على الغضب ومنعه من الوصول إلى النظام

العصبي من خلال التركيز على أي فكرة إيجابية .

ويرى استشاريون في إدارة الغضب أن مشكلة كبت هذه المشاعر وعدم إطلاقها تكمن

في إمكانية ارتدادها على الشخص نفسه مسببة له التوتر وارتفاع ضغط الدم ومن

الممكن الوصول إلى الاكتئاب .

تهنئة الأعصاب

ومن وسائل السيطرة على الغضب أيضا العمل على تهنئة الأعصاب من الداخل ويتم

هذا عن طريق السيطرة على التصرفات الخارجية بالإضافة إلى ردات الفعل الداخلية .

وتقول الباحثة النفسية إحسان عبد الله الجدوع لوكالة (كونا) إن "الهدف من إدارة الغضب هو تخفيف المشاعر العاطفية والعوامل النفسية التي يسببها الغضب" مضيفة أن "تجنب الأشياء أو الأشخاص التي تثير الغضب صعبة وكذلك الأمر بالنسبة لتغييرهم إلا أنه يمكن للإنسان تعلم السيطرة على ردات فعله". وأضافت الجدوع إن "البعض يتساءل عن السبب الذي يجعل بعض الأشخاص يتقادون إلى الغضب أكثر من غيرهم وذلك قد يكون إما لأسباب وراثية أو نفسية كما قد تكون عوامل اجتماعية ثقافية حيث غالبا ما ينظر إلى الغضب على أنه عادة سيئة ويحثا المجتمع على عدم التعبير عنه ولذلك لا نتعلم كيفية التعامل معه". وأشارت إلى أن "العائلة أو البيئة التي يعيش فيها الإنسان قد تكون السبب حيث ينحدر الأشخاص الذي يغضبون بسرعة من عائلات تعاني من نقص في مهارات التواصل العاطفي".

وذكرت أنه "من الأفضل اكتشاف ما يثير غضبنا والعمل على تطوير الاستراتيجيات التي تسمح بالسيطرة عليها".

محاولة الاسترخاء

إن إحدى استراتيجيات السيطرة على موجات الغضب التي تصيبنا هي "محاولة الاسترخاء والتنفس بعمق وتخيل بعض التجارب اللطيفة التي تساعد على تهدئة الأعصاب بالإضافة إلى تردد بعض الكلمات أو العبارات المريحة خلال عملية التنفس" مضيفة إن "ممارسة اليوغا تساعد على استرخاء العضلات وإزالة أي توتر". ويجب على الإنسان التمرن على هذه التقنيات يوميا لكي يستخدمها بطريقة طبيعية عندما يواجه أي مشكلة".

"محاولة استبدال الأفكار التي قادتنا إلى الغضب بأفكار أخرى أكثر عقلانية".

إن "الشعور بالغضب لن يمنح الإنسان شعورا أفضل بل على العكس فقد يشعروا بالذنب على الطريقة التي تصرف بها لا سيما أن الغضب يجعل الإنسان غير قادر على التفكير بطريقة واضحة".

الإيمان بنظرية وجود حل لكل مشكلة

"العديد من الناس يؤمنون بنظرية وجود حل لكل مشكلة إلا أن هذا غير صحيح لأن أفضل طريقة للتعامل مع هذه المشكلة تكمن في عدم التركيز على إيجاد حل بل على طريقة معالجتها ومواجهتها".

وقالت "يقفز عادة من يصاب بالغضب إلى استنتاجات غير دقيقة ولذلك يفضل اخذ الأمور بهدوء والتفكير بما يريد الإنسان قوله والاستماع إلى الآخرين".

"تعلم التعبير عن الغضب دون إيذاء من حولنا
علينا "تعلم التعبير عن الغضب دون إيذاء من حولنا وذلك عن طريق البكاء أو الاتصال بالشخص الذي سبب الإزعاج".

ووفقا لها فإن "المشاكل والمسؤوليات تقود الإنسان إلى الغضب لذلك يجب على الإنسان العمل على تأمين وقت للاستراحة لا سيما إذا كان يشعر أنه يعيش تحت ضغط وذلك لمدة ساعة أو ساعتين على الأقل خلال الأسبوع".

الاستشارة

ينصح "الأشخاص الذين يؤثر غضبهم سلبا على علاقاتهم وحياتهم والعاجزون عن السيطرة عليه بالحصول على الاستشارة الضرورية للتعلم كيفية مواجهة مشاعرهم بشكل أفضل".

وتشير الجد وعي إلى "وجود برنامجين لمعالجة الغضب

الأول : هو فن إدارة الغضب

الثاني : هو فن التعامل مع العوامل النفسية والمؤثرات الضاغطة ويهدف البرنامجين

إلى تعليم المرضى كيفية السيطرة على غضبهم وعلى ردات فعلهم".

وتابعت "يوجد اختبار لقياس مدى حدة غضب الإنسان من خلال أسئلة يطرحها الأخصائي وتشير الأجوبة إلى مصدر إحباط وغضب الشخص".
وشددت الجد وعي على أن "وتيرة الحياة أصبحت محمومة وسريعة لدرجة أن الإنسان نسي الاستماع إلى حدسه ولذلك يجب على الإنسان أن يثق بحدسه ليحافظ على حياته متوازنة".
إن الحياة مليئة بالآلام والإحباط والفشل والتصرفات غير المتوقعة التي لا يمكن تجاوزها أحياناً

فن إصدار الأوامر

عندما يفكر أي شخص بإصدار أمر ما ، لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار عاملين : -
العامل الأول .. الموقف.
العامل الثاني .. الشخص.
ويسأل نفسه سؤالاً .. هل لديه متسع من الوقت للرقعة والدبلوماسية ؟ وهل الأمر موجه لشخص منتج أم لشخص متقاعس كسول ؟

لأن كل شخص له نوع من الأوامر يجب أن يتخذها مصدر الأمر ، وأنواع الأوامر هي : -
· الأمر الصريح المباشر .. ونضطر إلى استخدام هذا النوع مع المهملين والكسولين والعنيديين والذين تنقصهم القدرة على التركيز.
· الأمر بصيغة طلب .. ويستخدم إذا كان العمل روتينياً ، وكانت علاقة المدير بالموظف مبنية على الثقة المتبادلة . فمثلاً ممكن أن تصيغ طلبك بدقة تجعلك مطمئن أن الموظف سوف يدرك أن ما تطلبه منه هو أمر ، وأنه لا يملك سوى التنفيذ.
· الأمر التطوع .. يبرز الموظف التوافق للعمل والذي يميل إلى التطوع والتميز بنفس

الوقت ، فعلا سبيل المثال ، يطرح سؤال لأداء أي مهمة غير مريحة على الرغم من أهميتها ، ولكن لا يود أحداً القيام بأدائها ، وهنا يأتي الذكاء في كيفية استئارة فضول المتطوع بطرح سؤال من يريد عمل كذا ؟ هنا المتطوع يضع في اعتباره أن مبادرته الإيجابية ستؤتي ثمارها عندما يتذكره المدير في موسم الترقيات ، لكن الموظف الآخر إذا كلف بهذا الأمر سيشعر بأنه مستهدف .

الأمـر بصيغة سؤال .. من وجهه نظري هذا النوع من الأوامر من أفضل طرق إلقاء الأوامر ولكن عندما يلق على الموظفين المتحفزين والمجتهدين ، يصبح جهد جماعياً يشاركون في التخطيط فيه والتفكير والتنفيذ أيضاً . مثلاً قول " متى نفعل كذا ، وهل من الضروري إننا نفعل كذا ؟ "

ولكن سنلاحظ أن هناك بعض الصعوبات لأنك تتعامل مع فئات مختلفة من الموظفين ، فمثلاً هناك فئة لتصيد الأخطاء وتسعد لتنفيذ التعليمات التي يتضمنها سؤال فقط ، لمجرد رغبتهم في أن يبدو المدير في مظهر مغفل ! وهناك فئة أخرى تنتظر للأمر بصيغة سؤال على أنه علامة ضعف ، فيتجاهلون تنفيذ المطلوب لأنه لم يوضع أساساً في صيغة أمر . باختصار علينا أن نتقن فن إصدار الأوامر ، لعلنا نجد صيغة لتنفيذ أوامرنا أو حتى مطالبنا .

فن الحفظ

كيف نصمم نظاماً للتعامل مع الأوراق ؟
كلنا نعاني من كثرة الأوراق من حولنا سواء في مكاتبنا أو في منازلنا وكم من مرة أخذت من الأوقات الطويلة وأنت تبحث عن فاتورة أو ورقة مهمة تحتاجها . إذا كنت من هؤلاء أو لم تكن ،، حاول أن تتبع الخطوات الآتية :

1- حدد موقعا ثابتا :

إن وجود مواقع متعددة تخصصك للتعامل مع الأوراق تترك عملية التنظيم وتأخذ من الوقت الكثير عند البحث عن ورقة معينة .

إذا حدد موقعاً ثابتاً للعمل مع الأوراق وليكن : مكتباً أو دولا ب ورق واحد فقط .
2- ثم استكمال الأدوات الضرورية للعمل .

- أدراج الفرز - سلة المهملات - التقويم - بطاقة الأعمال - مفكرة الهاتف -
ملفات الحفظ النشطة - الملفات المرجعية .

3- اتخذ القرار :

والكي تتعلم كيف تتخذ قرارك في ورقة ما دون خوف حاول أن تجيب على الأسئلة الآتية بكل دقة :

هل يجب أن احتفظ بهذه الورقة ؟

هل تهمني هذه الورقة ؟

هل لها مصدر آخر ؟

هل هي حديثة ؟

في أي شيء سأحتاجها؟ - ماذا لو لم أجدها ؟

أين أحفظها ؟ - إلى متى أحفظها ؟

كيف أعثر عليها ؟

وغيرها من الأسئلة التي تستطيع بها اتخاذ القرار المناسب بحفظ الورقة أم بإتلافها .

ونود أن نلفت الانتباه أن نوع الورقة التي تتعامل معها له دور في اتخاذ القرار ، إذ

أن الأوراق المهمة مثل المستندات والوثائق والرخص وغيرها يجب التعامل معها

بحذر وتروي بحيث أن إتلاف أو سوء حفظ مثل هذه الأوراق يؤثر تأثيراً مباشراً بك

4- تحديث الملفات :

أي النظر فيها من وقت لوقت للتخلص من الأوراق التي أصبحت غير ضرورية .
علماً بأن إغفال هذه النقطة يؤدي إلى تضخم الملفات أو أحداث ملفات جديدة لا داعي
لها .

كلمة أخيرة :

لاشك عزيزي الطالب أنك لمست مما سبق أهمية الموضوع للجميع وأن تصميم نظام
لإدارة أوراقك ليس بالأمر الصعب ولعل معظمنا يكون لديه هذا النظام ولكنه كان
غافلاً عن نقطة مهمة أو خطوة جريئة أو أداة مفيدة لكي ينجح في إدارة أوراقه
فن التعامل مع من لا تطبق

كيف نعمل مع من لا تطبقه؟

ازدهرت كثيراً الكتب التي تعرض تجارب وأفكاراً عملية وتطبيقية في الحياة والإدارة
والتربية، ولاقت ترجماتها العربية إقبالاً كبيراً، وخاصة الكتب التي تعرض تجارب
عن العمل مع ذوي الطباع الصعبة وفي أجواء الخلافات والتوتر، وقال لي أحد
الناشرين والموزعين في معرض للكتب إن هذه الكتب لا تبقى منها نسخة بمجرد
عرضها ويسأل عنها الناس، وقد جربت بنفسي أن أسأل عنها لدى البائعين وأتظاهر
بأنني لا أتذكر عنوان الكتاب، فيجيبني البائع مبتسماً: أنت تبحث عن كتاب "العمل مع
ذوي الطباع الصعبة" أو "تسوية الخلافات في العمل" ثم يتحدث عن هذه الكتب
وطرافتها ويهز رأسه أسفاً لأنها نفذت.

أحد هذه الكتب للجمعية الأمريكية للإدارة يقول مؤلفاه عن قصته أنهما نشرتا إعلاناً
في الصحف.. هل يتسبب بعض الأشخاص ذوي الطباع الصعبة في تدمير حياتك؟
هل تعاني من غضب أحد الأفراد وكرهه؟ هل يعاني زميل لك من الشك الزائد عن
الحد؟ هل يستهزئ المشرف بأفكارك ويسخر منها؟ هل الآخرون لا يستمعون إليك؟
هل يتعامل مديرك معك بلا مبالاة؟ هل ينتزع زميلك العدواني الذي يهوى المنافسة

كل المكافآت والاهتمام؟

هل ترجع إلى بيتك مرهقاً ومحبطاً؟ سنقدم لك استشارات مجانية بشرط أن تؤدي التدريبات التي سنحددها لك، وفي اليوم التالي كانت حشود غفيرة تأتي إلى المكتب وكأن الإعلان كان عن رحلة سياحية مجانية. وربما كان جوهر الحياة هو تعلم العمل والتعامل مع ذوي الطباع الصعبة فكل إنسان هو صعب في جانب ما، أو يواجه هذه الفئة من الناس.

تُجمل الصفات التي تسبب الصعوبات في العمل المشترك مع الناس في الغضب، والشك، والتشاؤم، والسخرية والتهكم، والخجل والهدوء، والنرجسية، والتطرف في المنافسة، والإفراط في السيطرة، والتملق. وتجعل هذه الصفات وتفاعلاتها أنماطاً من الزملاء ذوي الصفات الصعبة يمكن إجمالها في: بطيء الاستجابة، والسلبية، والمغرور، والمتردد، وكثير الشكوى، والجبان، وضعيف الاحتمال، والنفعي، والمناور، والمولع بالتأجيل، والمترأخي، وشديد العصبية، والمتهم، وشديد الحساسية. ثمة مشكلة أكثر انتشاراً وهي الخلافات في العمل والتعامل معها، والخلاف أمر طبيعي ومتوقع، بل هو الأصل، ولا يمكن تسوية جميع الخلافات، ولكن يمكن على الأقل الاستفادة من أغلبها، ولن يكون المدير والموظف والأب ناجحاً بدون القدرة على إدارة الخلاف.

الثقافة السائدة والقيم تساعد في تكوين بيئة محيطة بالعمل تعقد أو تبسط إدارة الخلافات والمشكلات، وهي مرتبطة بالطفولة المبكرة، والدراسة، والمراهقة، والرشد، والأحداث المهمة في حياة الإنسان، وعلى الأغلب فإن ثقافة الناس والمجتمعات تقدم خبرات تساعد في احتواء المشكلات والمواقف. ومن أساليب إدارة الخلاف التنافس، بمعنى محاولة كسب الأغلبية والمراهنة عليها في مواجهة الخلاف، والاحتواء والتساهل، وذلك عندما يكون الحفاظ على العلاقات والمعنويات مهماً وبشكل أولوية، والانسحاب وتجنب المواقف الخلاقية وبخاصة عندما يحتدم الجدل، أو إذا كان موضوع الخلاف أمراً تافهاً، والحلول الوسط والتوفيق بين

الأشخاص ووجهات النظر، وهذا يفيد لتحقيق نسوية مؤقتة، أو للتوصل إلى اتفاق، أو للوصول إلى حل في ظروف صعبة، وهنا يكون الاتفاق ليس مهماً ولكن المهم هو تفهم مشاعر الشخص الآخر والاعتراف بها.

يندر أن يكون الرئيس في العمل شخصاً عنليماً يتمتع بكفاءة عالية، ويندر أيضاً أن يكون بانساً قليل الخبرة، ولكنه عادة ينتمي إلى الوسط الغالب من الناس، ويتوقع أن ينطبق عليهم الكثير مما يقع بين زملاء ولكن الخلاف معهم أكثر صعوبة وتعقيداً، من المهم في هذه الحالة تحليل شخصية الرئيس وسلوكه وتحديد نقاط الخلاف والالتقاء والحلول الممكنة للمشكلة وطرق الوصول إليها، ويجب الأخذ في الاعتبار أن العلاقة الطيبة مع الرؤساء هي إنجاز في حد ذاته يجب السعي إليه (دون غش أو تملق) فهذه العلاقة تلعب دوراً رئيسياً في النجاح والفشل. وفي كثير من الأحيان تكون الطريقة التي يؤدي بها العمل لا تقل أهمية عن أداء العمل، فإذا لم يشعر الفريق بالرضا والانسجام فإن العمل حتى لو أنجز سيبقى مهدداً بالفشل وربما يكون فاشلاً بالفعل.

ومن أكثر الأساليب بعداً عن الصواب هو الانشغال بتعديل سلوك الآخرين دون الالتفات إلى الذات، حتى لو كان سبب المشكلة الآخرون وليس أنت، فمجال السيطرة والتحكم هو أنت وليس الآخرين، فلتفكر كيف تواجه المشكلة أو تخفف من أثرها عليك، أو تتفادها، حتى لو كان القرار الصائب هو المواجهة والحزم فالأمر متعلق بك أنت، وفي جميع الأحوال فإن المصارحة بهوء وود تضع النقاط على الحروف، ويجب أن يشعر الرئيس والزميل والمؤوس بقوتك الداخلية ويحسب حساب المواجهة معك، ولكن إذا ارتكبت خطأ فيجب أن تعترف بخطئك.

وتوضح الأبحاث والدراسات أن الأفراد المتشككين ومنعدي الثقة والساخرين تقل أعمارهم عن يتحلون بالثقة والتواضع، وأوضحت الدراسات أيضاً أن الشك يسبب الإصابة بالآزمات القلبية، وهذا ما يؤكد الخبراء الذين يدرسون العلاقة بين العواطف والانفعالات والصحة.

الفصل الرابع (مهارة الاستماع و الإنصات)

إن بعض القول فن فاجعل الإصغاء فنا
إيليا أبو ماضي

فن الاستماع

في حياتنا، ومنذ صغرنا نتعلم كيف نتصل مع الناس الآخرين بالوسائل المتعددة، الحديث والكتابة والقراءة، ويتم التركيز على هذه المهارات في المناهج المدرسية بكثافة، لكن بقيت وسيلة اتصالية لم نعرها أي اهتمام مع أنها من أهم الوسائل الاتصالية، ألا وهي الاستماع

لا بد لكل الإنسان أن يقضي معظم حياته في هذه الوسائل الاتصالية الأربعة، الحديث، الكتابة، القراءة، والاستماع، لأن ظروف الحياة هي التي تفرض هذا الشيء عليه.

والاستماع يعد أهم وسيلة اتصالية، فحتى تفهم الناس من حولك لا بد أن تستمع لهم، وتستمع بكل صدق، لا يكفي فقط أن تستمع وأنت تجهز الرد عليهم أو تحاول إدارة دفة الحديث، فهذا لا يسمى استماعاً على الإطلاق، في كتاب ستيفن كوفي العادات السبع لأكثر الناس إنتاجية، تحدث الكاتب عن أب يجد أن علاقته بابنه ليست على ما يرام، فقال لستيفن:

لا أستطيع أن أفهم ابني، فهو لا يريد الاستماع إلي أبداً.

رد ستيفن: دعني أرتب ما قلته للتو، أنت لا تفهم ابنك لأنه لا يريد الاستماع إليك؟

فرد عليه: هذا صحيح.

ستيفن: دعني أجرب مرة أخرى أنت لا تفهم ابنك لأنه -هو- لا يريد الاستماع إليك أنت؟

فرد عليه: "بصبر نافذ" هذا ما قلته.

ستيفن: أعتقد أنك كي تفهم شخصاً آخر فأنت بحاجة لأن تستمع له.

فقال الأب: أوه (تعبيراً عن صدمته) ثم جاءت فترة صمت طويلة، وقال مرة أخرى: أوه!

إن هذا الأب، نموذج صديقر الكثير من الناس، الذي يرحلون في أنفسهم أو أساساً: ينني لا أفهمه، إنه لا يستمع لي! والمفروض أنك تستمع له لا أن يستمع لك!

إن عدم معرفتنا بأهمية مهارة الاستماع تؤدي بدورها لحدوث الكثير من سوء الفهم، الذي يؤدي بدوره إلى تضيق الأوقات والجهود والأموال والعلاقات التي كنا نتمنى ازدهارها، ولو لاحظت مثلاً المشاكل الزوجية، عادة ما تنشأ من قصور في مهارة الاستماع خصوصاً عند الزوج، وإذا كان هذا القصور مشتركاً بين الزوجين تتأزم العلاقة بينهم كثيراً، لأنهم لا يحسنون الاستماع لبعضهم البعض، فلا يستطيعون فهم بعضهم البعض، الكل يريد الحديث لكي يفهم الطرف الآخر! لكن لا يريد أحدهم الاستماع!!

إن الاستماع ليست مهارة فحسب، بل هي وصفة أخلاقية يجب أن نتعلمها، إننا نستمع لغيرنا لا لأننا نريد مصلحة منهم لكن لكي نبني علاقات وطيدة معهم.

الأسلوب العملي الذي علينا اتباعه في أثناء الاستماع للآخرين

مفهوم الاستماع

لنتذكر أننا إذا أردنا فهم الآخرين فعلى أولاً أن نستمع لهم، ثم سيفهمونا إن تحدثنا إليهم بوعي حول ما يدور في أنفسهم.

استمع استمع استمع! نعم عليك أن تستمع وبإخلاص لمن يتحدثك، تستمع له حتى تفهمه، لا أن
تخدعه أو تلقط منه عزرات وزلات من بين ثنايا كلماته، استمع وأنت ترغب في فهمه

لا تجهز الرد في نفسك وأنت تستمع له، ولا تستعجل ردك على من يتحدثك، وتستطيع حتى تأجيل
الرد لمدة معينة حتى تجنح أفكارك وتصيغها بشكل جيد، ومن الخطأ الاستهجال في الرد، لأن
يؤدي بدوره لسوء الفهم

• اتجه بجسمك كله لمن يتحدثك

اتجه بجسمك كله لمن يتحدثك لك فإن لم يكن، فوجهك على الأقل، لأن المتحدث يتضيق ويحس
بأنك تهمله إن لم تنتظر له أو تتجه له، وفي حادثة طريفة تؤكد هذا المعنى، كان طفل يتحدث أباه
المشغول في قراءة الجريدة، فذهب الطفل وأمسك رأس أبيه وأداره تجاهه وكلمه!!

• بين للمتحدث أنك تستمع

بين للمتحدث أنك تستمع، نقول بين لا نتظاهرا لأنك إن تظاهرت بأنك تستمع لمن يتحدثك
فسيكشف ذلك إن أجلاً أو عاجلاً، بين له أنك تستمع لحديثه بأن تقول: نعم... صحيح أو فهمهم، أو
تومئ برأسك، المهم بين له بالحركات والكلمات أنك تستمع له.

• لا تقاطع أبداً، ولو طال الحديث لساعات!

لا تقاطع أبداً، ولو طال الحديث لساعات! وهذه نصيحة مجربة كثيراً ولطالما حلت مشاكل
بالاستماع فقط، لذلك لا تقاطع أبداً واستمع حتى النهاية، وهذه النصيحة مهمة بين الأزواج وبين
الوالدين وأبنائهم وبين الإخوان وبين كل الناس.

بعد أن ينتهي المتكلم من حديثه لخص كلامه بقولك: أنت تقصد كذا وكذا.... صحيح؟ فإن أجاب
بنعم فتحدث أنت، وإن أجاب بلا فاسأله أن يوضح أكثر، وهذا خير من أن تستعجل الرد فيحدث
سوء تفاهم.

• لا تفسر كلام المتحدث من وجهة نظرك أنت

لا تفسر كلام المتحدث من وجهة نظرك أنت، بل حاول أن تتقصص شخصيته وأن تنظر إلى الأمور من منظوره هو لا أنت، وإن طبقت هذه النصيحة فستجد أنك سريع التفاهم مع الغير.

• حاول أن تتوافق مع حالة المتحدث النفسية

حاول أن تتوافق مع حالة المتحدث النفسية، فإن كان غاضباً فلا تطلب منه أن يهدئ من روعه، بل كن جاداً واستمع له بكل هدوء، وإن وجدت إنسان حزيناً فاسأله ما يحزنه ثم استمع له لأنه يريد الحديث لمن يستمع له.

راقب نفسك كلما كنت في حوار مع أي شخص، واضبط نفسك إن حاولت أن تقيم أو تفسر حديث الشخص بشكل خاطئ، واعتذر له واطلب منه أن يعيد الحوار مرة أخرى،

1- مفهوم مهارة الإنصات

2- أنواع الإنصات

3- شروط عملية الإنصات

4- كيفية تنمية مهارات الإنصات

5- إرشادات في الإنصات

6- ثمانية إرشادات تجعل الناس يصغون إليك

1- مفهوم مهارة الإنصات

يتوقف مستوى التفاهم بين أعضاء الجماعات على الطريقة التي يستمعون ويستجيبون بها أكثر مما يعتمد على الطريقة التي يتحدثون بها ويشتمل الإنصات على خطوتي الاستماع والتفسير ويؤدي الافتقار إلى مهارة الإنصات إلى حدوث أخطاء عديدة في مواقف الاتصال

-إثارة رغبة المتحدث في الاسترسال والاستمرار في طرح الفكرة وإشعاره بأهمية بما يقوله
والرغبة في الاستماع إليه .

-فهم وتفسير وتحليل وتقييم آراء وأفكار وتعبيرات المرسل كما هي دون تكوين اتجاه عكسي أو
حكم مسبق عليها .

وهناك أربعة شروط أساسية للمنصت الجيد هي :

- الانتباه إلى سياق الحديث الذي يمكن أن يغير معنى ما يقال كلية .
- الانتباه إلى مشاعر المتحدث ومراعاة المكون العاطفي في الرسالة الاتصالية
- الحرص على استيضاح المعنى من خلال الأسئلة الفعالة
- تفسير الصمت بشكل صحيح فقد يعنى الصمت أن الأفراد لا يفهمون معنى الرسالة أو لا
يوافقون عليها أو يدخرون معلومات قيمة عن موضوع الاتصال ولا يريدون الإفصاح عنها

4- كيفية تنمية مهارات الانصات ^{مكرر} ⁵ ¹⁷ ¹⁸ ¹⁹ ²⁰ ²¹ ²² ²³ ²⁴ ²⁵ ²⁶ ²⁷ ²⁸ ²⁹ ³⁰ ³¹ ³² ³³ ³⁴ ³⁵ ³⁶ ³⁷ ³⁸ ³⁹ ⁴⁰ ⁴¹ ⁴² ⁴³ ⁴⁴ ⁴⁵ ⁴⁶ ⁴⁷ ⁴⁸ ⁴⁹ ⁵⁰ ⁵¹ ⁵² ⁵³ ⁵⁴ ⁵⁵ ⁵⁶ ⁵⁷ ⁵⁸ ⁵⁹ ⁶⁰ ⁶¹ ⁶² ⁶³ ⁶⁴ ⁶⁵ ⁶⁶ ⁶⁷ ⁶⁸ ⁶⁹ ⁷⁰ ⁷¹ ⁷² ⁷³ ⁷⁴ ⁷⁵ ⁷⁶ ⁷⁷ ⁷⁸ ⁷⁹ ⁸⁰ ⁸¹ ⁸² ⁸³ ⁸⁴ ⁸⁵ ⁸⁶ ⁸⁷ ⁸⁸ ⁸⁹ ⁹⁰ ⁹¹ ⁹² ⁹³ ⁹⁴ ⁹⁵ ⁹⁶ ⁹⁷ ⁹⁸ ⁹⁹ ¹⁰⁰ ¹⁰¹ ¹⁰² ¹⁰³ ¹⁰⁴ ¹⁰⁵ ¹⁰⁶ ¹⁰⁷ ¹⁰⁸ ¹⁰⁹ ¹¹⁰ ¹¹¹ ¹¹² ¹¹³ ¹¹⁴ ¹¹⁵ ¹¹⁶ ¹¹⁷ ¹¹⁸ ¹¹⁹ ¹²⁰ ¹²¹ ¹²² ¹²³ ¹²⁴ ¹²⁵ ¹²⁶ ¹²⁷ ¹²⁸ ¹²⁹ ¹³⁰ ¹³¹ ¹³² ¹³³ ¹³⁴ ¹³⁵ ¹³⁶ ¹³⁷ ¹³⁸ ¹³⁹ ¹⁴⁰ ¹⁴¹ ¹⁴² ¹⁴³ ¹⁴⁴ ¹⁴⁵ ¹⁴⁶ ¹⁴⁷ ¹⁴⁸ ¹⁴⁹ ¹⁵⁰ ¹⁵¹ ¹⁵² ¹⁵³ ¹⁵⁴ ¹⁵⁵ ¹⁵⁶ ¹⁵⁷ ¹⁵⁸ ¹⁵⁹ ¹⁶⁰ ¹⁶¹ ¹⁶² ¹⁶³ ¹⁶⁴ ¹⁶⁵ ¹⁶⁶ ¹⁶⁷ ¹⁶⁸ ¹⁶⁹ ¹⁷⁰ ¹⁷¹ ¹⁷² ¹⁷³ ¹⁷⁴ ¹⁷⁵ ¹⁷⁶ ¹⁷⁷ ¹⁷⁸ ¹⁷⁹ ¹⁸⁰ ¹⁸¹ ¹⁸² ¹⁸³ ¹⁸⁴ ¹⁸⁵ ¹⁸⁶ ¹⁸⁷ ¹⁸⁸ ¹⁸⁹ ¹⁹⁰ ¹⁹¹ ¹⁹² ¹⁹³ ¹⁹⁴ ¹⁹⁵ ¹⁹⁶ ¹⁹⁷ ¹⁹⁸ ¹⁹⁹ ²⁰⁰ ²⁰¹ ²⁰² ²⁰³ ²⁰⁴ ²⁰⁵ ²⁰⁶ ²⁰⁷ ²⁰⁸ ²⁰⁹ ²¹⁰ ²¹¹ ²¹² ²¹³ ²¹⁴ ²¹⁵ ²¹⁶ ²¹⁷ ²¹⁸ ²¹⁹ ²²⁰ ²²¹ ²²² ²²³ ²²⁴ ²²⁵ ²²⁶ ²²⁷ ²²⁸ ²²⁹ ²³⁰ ²³¹ ²³² ²³³ ²³⁴ ²³⁵ ²³⁶ ²³⁷ ²³⁸ ²³⁹ ²⁴⁰ ²⁴¹ ²⁴² ²⁴³ ²⁴⁴ ²⁴⁵ ²⁴⁶ ²⁴⁷ ²⁴⁸ ²⁴⁹ ²⁵⁰ ²⁵¹ ²⁵² ²⁵³ ²⁵⁴ ²⁵⁵ ²⁵⁶ ²⁵⁷ ²⁵⁸ ²⁵⁹ ²⁶⁰ ²⁶¹ ²⁶² ²⁶³ ²⁶⁴ ²⁶⁵ ²⁶⁶ ²⁶⁷ ²⁶⁸ ²⁶⁹ ²⁷⁰ ²⁷¹ ²⁷² ²⁷³ ²⁷⁴ ²⁷⁵ ²⁷⁶ ²⁷⁷ ²⁷⁸ ²⁷⁹ ²⁸⁰ ²⁸¹ ²⁸² ²⁸³ ²⁸⁴ ²⁸⁵ ²⁸⁶ ²⁸⁷ ²⁸⁸ ²⁸⁹ ²⁹⁰ ²⁹¹ ²⁹² ²⁹³ ²⁹⁴ ²⁹⁵ ²⁹⁶ ²⁹⁷ ²⁹⁸ ²⁹⁹ ³⁰⁰ ³⁰¹ ³⁰² ³⁰³ ³⁰⁴ ³⁰⁵ ³⁰⁶ ³⁰⁷ ³⁰⁸ ³⁰⁹ ³¹⁰ ³¹¹ ³¹² ³¹³ ³¹⁴ ³¹⁵ ³¹⁶ ³¹⁷ ³¹⁸ ³¹⁹ ³²⁰ ³²¹ ³²² ³²³ ³²⁴ ³²⁵ ³²⁶ ³²⁷ ³²⁸ ³²⁹ ³³⁰ ³³¹ ³³² ³³³ ³³⁴ ³³⁵ ³³⁶ ³³⁷ ³³⁸ ³³⁹ ³⁴⁰ ³⁴¹ ³⁴² ³⁴³ ³⁴⁴ ³⁴⁵ ³⁴⁶ ³⁴⁷ ³⁴⁸ ³⁴⁹ ³⁵⁰ ³⁵¹ ³⁵² ³⁵³ ³⁵⁴ ³⁵⁵ ³⁵⁶ ³⁵⁷ ³⁵⁸ ³⁵⁹ ³⁶⁰ ³⁶¹ ³⁶² ³⁶³ ³⁶⁴ ³⁶⁵ ³⁶⁶ ³⁶⁷ ³⁶⁸ ³⁶⁹ ³⁷⁰ ³⁷¹ ³⁷² ³⁷³ ³⁷⁴ ³⁷⁵ ³⁷⁶ ³⁷⁷ ³⁷⁸ ³⁷⁹ ³⁸⁰ ³⁸¹ ³⁸² ³⁸³ ³⁸⁴ ³⁸⁵ ³⁸⁶ ³⁸⁷ ³⁸⁸ ³⁸⁹ ³⁹⁰ ³⁹¹ ³⁹² ³⁹³ ³⁹⁴ ³⁹⁵ ³⁹⁶ ³⁹⁷ ³⁹⁸ ³⁹⁹ ⁴⁰⁰ ⁴⁰¹ ⁴⁰² ⁴⁰³ ⁴⁰⁴ ⁴⁰⁵ ⁴⁰⁶ ⁴⁰⁷ ⁴⁰⁸ ⁴⁰⁹ ⁴¹⁰ ⁴¹¹ ⁴¹² ⁴¹³ ⁴¹⁴ ⁴¹⁵ ⁴¹⁶ ⁴¹⁷ ⁴¹⁸ ⁴¹⁹ ⁴²⁰ ⁴²¹ ⁴²² ⁴²³ ⁴²⁴ ⁴²⁵ ⁴²⁶ ⁴²⁷ ⁴²⁸ ⁴²⁹ ⁴³⁰ ⁴³¹ ⁴³² ⁴³³ ⁴³⁴ ⁴³⁵ ⁴³⁶ ⁴³⁷ ⁴³⁸ ⁴³⁹ ⁴⁴⁰ ⁴⁴¹ ⁴⁴² ⁴⁴³ ⁴⁴⁴ ⁴⁴⁵ ⁴⁴⁶ ⁴⁴⁷ ⁴⁴⁸ ⁴⁴⁹ ⁴⁵⁰ ⁴⁵¹ ⁴⁵² ⁴⁵³ ⁴⁵⁴ ⁴⁵⁵ ⁴⁵⁶ ⁴⁵⁷ ⁴⁵⁸ ⁴⁵⁹ ⁴⁶⁰ ⁴⁶¹ ⁴⁶² ⁴⁶³ ⁴⁶⁴ ⁴⁶⁵ ⁴⁶⁶ ⁴⁶⁷ ⁴⁶⁸ ⁴⁶⁹ ⁴⁷⁰ ⁴⁷¹ ⁴⁷² ⁴⁷³ ⁴⁷⁴ ⁴⁷⁵ ⁴⁷⁶ ⁴⁷⁷ ⁴⁷⁸ ⁴⁷⁹ ⁴⁸⁰ ⁴⁸¹ ⁴⁸² ⁴⁸³ ⁴⁸⁴ ⁴⁸⁵ ⁴⁸⁶ ⁴⁸⁷ ⁴⁸⁸ ⁴⁸⁹ ⁴⁹⁰ ⁴⁹¹ ⁴⁹² ⁴⁹³ ⁴⁹⁴ ⁴⁹⁵ ⁴⁹⁶ ⁴⁹⁷ ⁴⁹⁸ ⁴⁹⁹ ⁵⁰⁰ ⁵⁰¹ ⁵⁰² ⁵⁰³ ⁵⁰⁴ ⁵⁰⁵ ⁵⁰⁶ ⁵⁰⁷ ⁵⁰⁸ ⁵⁰⁹ ⁵¹⁰ ⁵¹¹ ⁵¹² ⁵¹³ ⁵¹⁴ ⁵¹⁵ ⁵¹⁶ ⁵¹⁷ ⁵¹⁸ ⁵¹⁹ ⁵²⁰ ⁵²¹ ⁵²² ⁵²³ ⁵²⁴ ⁵²⁵ ⁵²⁶ ⁵²⁷ ⁵²⁸ ⁵²⁹ ⁵³⁰ ⁵³¹ ⁵³² ⁵³³ ⁵³⁴ ⁵³⁵ ⁵³⁶ ⁵³⁷ ⁵³⁸ ⁵³⁹ ⁵⁴⁰ ⁵⁴¹ ⁵⁴² ⁵⁴³ ⁵⁴⁴ ⁵⁴⁵ ⁵⁴⁶ ⁵⁴⁷ ⁵⁴⁸ ⁵⁴⁹ ⁵⁵⁰ ⁵⁵¹ ⁵⁵² ⁵⁵³ ⁵⁵⁴ ⁵⁵⁵ ⁵⁵⁶ ⁵⁵⁷ ⁵⁵⁸ ⁵⁵⁹ ⁵⁶⁰ ⁵⁶¹ ⁵⁶² ⁵⁶³ ⁵⁶⁴ ⁵⁶⁵ ⁵⁶⁶ ⁵⁶⁷ ⁵⁶⁸ ⁵⁶⁹ ⁵⁷⁰ ⁵⁷¹ ⁵⁷² ⁵⁷³ ⁵⁷⁴ ⁵⁷⁵ ⁵⁷⁶ ⁵⁷⁷ ⁵⁷⁸ ⁵⁷⁹ ⁵⁸⁰ ⁵⁸¹ ⁵⁸² ⁵⁸³ ⁵⁸⁴ ⁵⁸⁵ ⁵⁸⁶ ⁵⁸⁷ ⁵⁸⁸ ⁵⁸⁹ ⁵⁹⁰ ⁵⁹¹ ⁵⁹² ⁵⁹³ ⁵⁹⁴ ⁵⁹⁵ ⁵⁹⁶ ⁵⁹⁷ ⁵⁹⁸ ⁵⁹⁹ ⁶⁰⁰ ⁶⁰¹ ⁶⁰² ⁶⁰³ ⁶⁰⁴ ⁶⁰⁵ ⁶⁰⁶ ⁶⁰⁷ ⁶⁰⁸ ⁶⁰⁹ ⁶¹⁰ ⁶¹¹ ⁶¹² ⁶¹³ ⁶¹⁴ ⁶¹⁵ ⁶¹⁶ ⁶¹⁷ ⁶¹⁸ ⁶¹⁹ ⁶²⁰ ⁶²¹ ⁶²² ⁶²³ ⁶²⁴ ⁶²⁵ ⁶²⁶ ⁶²⁷ ⁶²⁸ ⁶²⁹ ⁶³⁰ ⁶³¹ ⁶³² ⁶³³ ⁶³⁴ ⁶³⁵ ⁶³⁶ ⁶³⁷ ⁶³⁸ ⁶³⁹ ⁶⁴⁰ ⁶⁴¹ ⁶⁴² ⁶⁴³ ⁶⁴⁴ ⁶⁴⁵ ⁶⁴⁶ ⁶⁴⁷ ⁶⁴⁸ ⁶⁴⁹ ⁶⁵⁰ ⁶⁵¹ ⁶⁵² ⁶⁵³ ⁶⁵⁴ ⁶⁵⁵ ⁶⁵⁶ ⁶⁵⁷ ⁶⁵⁸ ⁶⁵⁹ ⁶⁶⁰ ⁶⁶¹ ⁶⁶² ⁶⁶³ ⁶⁶⁴ ⁶⁶⁵ ⁶⁶⁶ ⁶⁶⁷ ⁶⁶⁸ ⁶⁶⁹ ⁶⁷⁰ ⁶⁷¹ ⁶⁷² ⁶⁷³ ⁶⁷⁴ ⁶⁷⁵ ⁶⁷⁶ ⁶⁷⁷ ⁶⁷⁸ ⁶⁷⁹ ⁶⁸⁰ ⁶⁸¹ ⁶⁸² ⁶⁸³ ⁶⁸⁴ ⁶⁸⁵ ⁶⁸⁶ ⁶⁸⁷ ⁶⁸⁸ ⁶⁸⁹ ⁶⁹⁰ ⁶⁹¹ ⁶⁹² ⁶⁹³ ⁶⁹⁴ ⁶⁹⁵ ⁶⁹⁶ ⁶⁹⁷ ⁶⁹⁸ ⁶⁹⁹ ⁷⁰⁰ ⁷⁰¹ ⁷⁰² ⁷⁰³ ⁷⁰⁴ ⁷⁰⁵ ⁷⁰⁶ ⁷⁰⁷ ⁷⁰⁸ ⁷⁰⁹ ⁷¹⁰ ⁷¹¹ ⁷¹² ⁷¹³ ⁷¹⁴ ⁷¹⁵ ⁷¹⁶ ⁷¹⁷ ⁷¹⁸ ⁷¹⁹ ⁷²⁰ ⁷²¹ ⁷²² ⁷²³ ⁷²⁴ ⁷²⁵ ⁷²⁶ ⁷²⁷ ⁷²⁸ ⁷²⁹ ⁷³⁰ ⁷³¹ ⁷³² ⁷³³ ⁷³⁴ ⁷³⁵ ⁷³⁶ ⁷³⁷ ⁷³⁸ ⁷³⁹ ⁷⁴⁰ ⁷⁴¹ ⁷⁴² ⁷⁴³ ⁷⁴⁴ ⁷⁴⁵ ⁷⁴⁶ ⁷⁴⁷ ⁷⁴⁸ ⁷⁴⁹ ⁷⁵⁰ ⁷⁵¹ ⁷⁵² ⁷⁵³ ⁷⁵⁴ ⁷⁵⁵ ⁷⁵⁶ ⁷⁵⁷ ⁷⁵⁸ ⁷⁵⁹ ⁷⁶⁰ ⁷⁶¹ ⁷⁶² ⁷⁶³ ⁷⁶⁴ ⁷⁶⁵ ⁷⁶⁶ ⁷⁶⁷ ⁷⁶⁸ ⁷⁶⁹ ⁷⁷⁰ ⁷⁷¹ ⁷⁷² ⁷⁷³ ⁷⁷⁴ ⁷⁷⁵ ⁷⁷⁶ ⁷⁷⁷ ⁷⁷⁸ ⁷⁷⁹ ⁷⁸⁰ ⁷⁸¹ ⁷⁸² ⁷⁸³ ⁷⁸⁴ ⁷⁸⁵ ⁷⁸⁶ ⁷⁸⁷ ⁷⁸⁸ ⁷⁸⁹ ⁷⁹⁰ ⁷⁹¹ ⁷⁹² ⁷⁹³ ⁷⁹⁴ ⁷⁹⁵ ⁷⁹⁶ ⁷⁹⁷ ⁷⁹⁸ ⁷⁹⁹ ⁸⁰⁰ ⁸⁰¹ ⁸⁰² ⁸⁰³ ⁸⁰⁴ ⁸⁰⁵ ⁸⁰⁶ ⁸⁰⁷ ⁸⁰⁸ ⁸⁰⁹ ⁸¹⁰ ⁸¹¹ ⁸¹² ⁸¹³ ⁸¹⁴ ⁸¹⁵ ⁸¹⁶ ⁸¹⁷ ⁸¹⁸ ⁸¹⁹ ⁸²⁰ ⁸²¹ ⁸²² ⁸²³ ⁸²⁴ ⁸²⁵ ⁸²⁶ ⁸²⁷ ⁸²⁸ ⁸²⁹ ⁸³⁰ ⁸³¹ ⁸³² ⁸³³ ⁸³⁴ ⁸³⁵ ⁸³⁶ ⁸³⁷ ⁸³⁸ ⁸³⁹ ⁸⁴⁰ ⁸⁴¹ ⁸⁴² ⁸⁴³ ⁸⁴⁴ ⁸⁴⁵ ⁸⁴⁶ ⁸⁴⁷ ⁸⁴⁸ ⁸⁴⁹ ⁸⁵⁰ ⁸⁵¹ ⁸⁵² ⁸⁵³ ⁸⁵⁴ ⁸⁵⁵ ⁸⁵⁶ ⁸⁵⁷ ⁸⁵⁸ ⁸⁵⁹ ⁸⁶⁰ ⁸⁶¹ ⁸⁶² ⁸⁶³ ⁸⁶⁴ ⁸⁶⁵ ⁸⁶⁶ ⁸⁶⁷ ⁸⁶⁸ ⁸⁶⁹ ⁸⁷⁰ ⁸⁷¹ ⁸⁷² ⁸⁷³ ⁸⁷⁴ ⁸⁷⁵ ⁸⁷⁶ ⁸⁷⁷ ⁸⁷⁸ ⁸⁷⁹ ⁸⁸⁰ ⁸⁸¹ ⁸⁸² ⁸⁸³ ⁸⁸⁴ ⁸⁸⁵ ⁸⁸⁶ ⁸⁸⁷ ⁸⁸⁸ ⁸⁸⁹ ⁸⁹⁰ ⁸⁹¹ ⁸⁹² ⁸⁹³ ⁸⁹⁴ ⁸⁹⁵ ⁸⁹⁶ ⁸⁹⁷ ⁸⁹⁸ ⁸⁹⁹ ⁹⁰⁰ ⁹⁰¹ ⁹⁰² ⁹⁰³ ⁹⁰⁴ ⁹⁰⁵ ⁹⁰⁶ ⁹⁰⁷ ⁹⁰⁸ ⁹⁰⁹ ⁹¹⁰ ⁹¹¹ ⁹¹² ⁹¹³ ⁹¹⁴ ⁹¹⁵ ⁹¹⁶ ⁹¹⁷ ⁹¹⁸ ⁹¹⁹ ⁹²⁰ ⁹²¹ ⁹²² ⁹²³ ⁹²⁴ ⁹²⁵ ⁹²⁶ ⁹²⁷ ⁹²⁸ ⁹²⁹ ⁹³⁰ ⁹³¹ ⁹³² ⁹³³ ⁹³⁴ ⁹³⁵ ⁹³⁶ ⁹³⁷ ⁹³⁸ ⁹³⁹ ⁹⁴⁰ ⁹⁴¹ ⁹⁴² ⁹⁴³ ⁹⁴⁴ ⁹⁴⁵ ⁹⁴⁶ ⁹⁴⁷ ⁹⁴⁸ ⁹⁴⁹ ⁹⁵⁰ ⁹⁵¹ ⁹⁵² ⁹⁵³ ⁹⁵⁴ ⁹⁵⁵ ⁹⁵⁶ ⁹⁵⁷ ⁹⁵⁸ ⁹⁵⁹ ⁹⁶⁰ ⁹⁶¹ ⁹⁶² ⁹⁶³ ⁹⁶⁴ ⁹⁶⁵ ⁹⁶⁶ ⁹⁶⁷ ⁹⁶⁸ ⁹⁶⁹ ⁹⁷⁰ ⁹⁷¹ ⁹⁷² ⁹⁷³ ⁹⁷⁴ ⁹⁷⁵ ⁹⁷⁶ ⁹⁷⁷ ⁹⁷⁸ ⁹⁷⁹ ⁹⁸⁰ ⁹⁸¹ ⁹⁸² ⁹⁸³ ⁹⁸⁴ ⁹⁸⁵ ⁹⁸⁶ ⁹⁸⁷ ⁹⁸⁸ ⁹⁸⁹ ⁹⁹⁰ ⁹⁹¹ ⁹⁹² ⁹⁹³ ⁹⁹⁴ ⁹⁹⁵ ⁹⁹⁶ ⁹⁹⁷ ⁹⁹⁸ ⁹⁹⁹ ¹⁰⁰⁰ ¹⁰⁰¹ ¹⁰⁰² ¹⁰⁰³ ¹⁰⁰⁴ ¹⁰⁰⁵ ¹⁰⁰⁶ ¹⁰⁰⁷ ¹⁰⁰⁸ ¹⁰⁰⁹ ¹⁰¹⁰ ¹⁰¹¹ ¹⁰¹² ¹⁰¹³ ¹⁰¹⁴ ¹⁰¹⁵ ¹⁰¹⁶ ¹⁰¹⁷ ¹⁰¹⁸ ¹⁰¹⁹ ¹⁰²⁰ ¹⁰²¹ ¹⁰²² ¹⁰²³ ¹⁰²⁴ ¹⁰²⁵ ¹⁰²⁶ ¹⁰²⁷ ¹⁰²⁸ ¹⁰²⁹ ¹⁰³⁰ ¹⁰³¹ ¹⁰³² ¹⁰³³ ¹⁰³⁴ ¹⁰³⁵ ¹⁰³⁶ ¹⁰³⁷ ¹⁰³⁸ ¹⁰³⁹ ¹⁰⁴⁰ ¹⁰⁴¹ ¹⁰⁴² ¹⁰⁴³ ¹⁰⁴⁴ ¹⁰⁴⁵ ¹⁰⁴⁶ ¹⁰⁴⁷ ¹⁰⁴⁸ ¹⁰⁴⁹ ¹⁰⁵⁰ ¹⁰⁵¹ ¹⁰⁵² ¹⁰⁵³ ¹⁰⁵⁴ ¹⁰⁵⁵ ¹⁰⁵⁶ ¹⁰⁵⁷ ¹⁰⁵⁸ ¹⁰⁵⁹ ¹⁰⁶⁰ ¹⁰⁶¹ ¹⁰⁶² ¹⁰⁶³ ¹⁰⁶⁴ ¹⁰⁶⁵ ¹⁰⁶⁶ ¹⁰⁶⁷ ¹⁰⁶⁸ ¹⁰⁶⁹ ¹⁰⁷⁰ ¹⁰⁷¹ ¹⁰⁷² ¹⁰⁷³ ¹⁰⁷⁴ ¹⁰⁷⁵ ¹⁰⁷⁶ ¹⁰⁷⁷ ¹⁰⁷⁸ ¹⁰⁷⁹ ¹⁰⁸⁰ ¹⁰⁸¹ ¹⁰⁸² ¹⁰⁸³ ¹⁰⁸⁴ ¹⁰⁸⁵ ¹⁰⁸⁶ ¹⁰⁸⁷ ¹⁰⁸⁸ ¹⁰⁸⁹ ¹⁰⁹⁰ ¹⁰⁹¹ ¹⁰⁹² ¹⁰⁹³ ¹⁰⁹⁴ ¹⁰⁹⁵ ¹⁰⁹⁶ ¹⁰⁹⁷ ¹⁰⁹⁸ ¹⁰⁹⁹ ¹¹⁰⁰ ¹¹⁰¹ ¹¹⁰² ¹¹⁰³ ¹¹⁰⁴ ¹¹⁰⁵ ¹¹⁰⁶ ¹¹⁰⁷ ¹¹⁰⁸ ¹¹⁰⁹ ¹¹¹⁰ ¹¹¹¹ ¹¹¹² ¹¹¹³ ¹¹¹⁴ ¹¹¹⁵ ¹¹¹⁶ ¹¹¹⁷ ¹¹¹⁸ ¹¹¹⁹ ¹¹²⁰ ¹¹²¹ ¹¹²² ¹¹²³ ¹¹²⁴ ¹¹²⁵ ¹¹²⁶ ¹¹²⁷ ¹¹²⁸ ¹¹²⁹ ¹¹³⁰ ¹¹³¹ ¹¹³² ¹¹³³ ¹¹³⁴ ¹¹³⁵ ¹¹³⁶ ¹¹³⁷ ¹¹³⁸ ¹¹³⁹ ¹¹⁴⁰ ¹¹⁴¹ ¹¹⁴² ¹¹⁴³ ¹¹⁴⁴ ¹¹⁴⁵ ¹¹⁴⁶ ¹¹⁴⁷ ¹¹⁴⁸ ¹¹⁴⁹ ¹¹⁵⁰ ¹¹⁵¹ ¹¹⁵² ¹¹⁵³ ¹¹⁵⁴ ¹¹⁵⁵ ¹¹⁵⁶ ¹¹⁵⁷ ¹¹⁵⁸ ¹¹⁵⁹ ¹¹⁶⁰ ¹¹⁶¹ ¹¹⁶² ¹¹⁶³ ¹¹⁶⁴ ¹¹⁶⁵ ¹¹⁶⁶ ¹¹⁶⁷ ¹¹⁶⁸ ¹¹⁶⁹ ¹¹⁷⁰ ¹¹⁷¹ ¹¹⁷² ¹¹⁷³ ¹¹⁷⁴ ¹¹⁷⁵ ¹¹⁷⁶ ¹¹⁷⁷ ¹¹⁷⁸ ¹¹⁷⁹ ¹¹⁸⁰ ¹¹⁸¹ ¹¹⁸² ¹¹⁸³ ¹¹⁸⁴ ¹¹⁸⁵ ¹¹⁸⁶ ¹¹⁸⁷ ¹¹⁸⁸ ¹¹⁸⁹ ¹¹⁹⁰ ¹¹⁹¹ ¹¹⁹² ¹¹⁹³ ¹¹⁹⁴ ¹¹⁹⁵ ¹¹⁹⁶ ¹¹⁹⁷ ¹¹⁹⁸ ¹¹⁹⁹ ¹²⁰⁰ ¹²⁰¹ ¹²⁰² ¹²⁰³ ¹²⁰⁴ ¹²⁰⁵ ¹²⁰⁶ ¹²⁰⁷ ¹²⁰⁸ ¹²⁰⁹ ¹²¹⁰ ¹²¹¹ ¹²¹² ¹²¹³ ¹²¹⁴ ¹²¹⁵ ¹²¹⁶ ¹²¹⁷ ¹²¹⁸ ¹²¹⁹ ¹²²⁰ ¹²²¹ ¹²²² ¹²²³ ¹²²⁴ ¹²²⁵ ¹²²⁶ ¹²²⁷ ¹²²⁸ ¹²²⁹ ¹²³⁰ ¹²³¹ ¹²³² ¹²³³ ¹²³⁴ ¹²³⁵ ¹²³⁶ ¹²³⁷ ¹²³⁸ ¹²³⁹ ¹²⁴⁰ ¹²⁴¹ ¹²⁴² ¹²⁴³ ¹²⁴⁴ ¹²⁴⁵ ¹²⁴⁶ ¹²⁴⁷ ¹²⁴⁸ ¹²⁴⁹ ¹²⁵⁰ ¹²⁵¹ ¹²⁵² ¹²⁵³ ¹²⁵⁴ ¹²⁵⁵ ¹²⁵⁶ ¹²⁵⁷ ¹²⁵⁸ ¹²⁵⁹ ¹²⁶⁰ ¹²⁶¹ ¹²⁶² ¹²⁶³ ¹²⁶⁴ ¹²⁶⁵ ¹²⁶⁶ ¹²⁶⁷ ¹²⁶⁸ ¹²⁶⁹ ¹²⁷⁰ ¹²⁷¹ ¹²⁷² ¹²⁷³ ¹²⁷⁴ ¹²⁷⁵ ¹²⁷⁶ ¹²⁷⁷ ¹²⁷⁸ ¹²⁷⁹ ¹²⁸⁰ ¹²⁸¹ ¹²⁸² ¹²⁸³ ¹²⁸⁴ ¹²⁸⁵ ¹²⁸⁶ ¹²⁸⁷ ¹²⁸⁸ ¹²⁸⁹ ¹²⁹⁰ ¹²⁹¹ ¹²⁹² ¹²⁹³ ¹²⁹⁴ ¹²⁹⁵ ¹²⁹⁶ ¹²⁹⁷ ¹²⁹⁸ ¹²⁹⁹ ¹³⁰⁰ ¹³⁰¹ ¹³⁰² ¹³⁰³ ¹³⁰⁴ ¹³⁰⁵ ¹³⁰⁶ ¹³⁰⁷ ¹³⁰⁸ ¹³⁰⁹ ¹³¹⁰ ¹³¹¹ ¹³¹² ¹³¹³ ¹³¹⁴ ¹³¹⁵ ¹³¹⁶ ¹³¹⁷ ¹³¹⁸ ¹³¹⁹ ¹³²⁰ ¹³²¹ ¹³²² ¹³²³

وغير اللفظية ومتابعة المتحدث والتجاوب معه وتجنب السرعة في الاستنتاج أو التقييم أو إطلاق الأحكام القطعية على المتحدث أو محاولة إيجاد أخطاء في طريقة إلقاء المتحدث أو مظهره .

5- إرشادات في الإنصات

- اهتم تماماً بمشاعر و أحاسيس المتحدث
- ركز اهتمامك على ما يقوله المتحدث
- حاول الربط بين الأفكار و المعلومات المطروحة
- استمع إلى كل ما يقوله الطرف الآخر ، بغض النظر عن ما إذا كنت متفق معه أو لا
- حاول أن تشعر المتحدث دائماً بأنك مدرك لكل ما يقوله
- ركز على النقاط الرئيسية عندما تستمع إلى المعلومات شفهياً
- ركز انتباهك و اهتمامك في كل ما يقوله الطرف الآخر
- حاول مراقبة التعبيرات و التصرفات غير اللفظية التي تبدو من الطرف الآخر

السؤال ٩

6- ثمانية إرشادات تجعل الناس يصغون إليك

١٩

1 - اعمل على صياغة أهدافك:

حدد بالضبط نوع الاستجابة التي تريدها من مستمعيك قبل أن تشرع بالكلام. كيف تريده أن يشعر أو يتصرف نتيجة الاستماع إليك؟ أو بعبارة أخرى: كيف تقوم بتغيير المستمع وفق ما تريد؟

2 - اعرف مستمعيك:

من هم؟ ما خلفيتهم؟ ما هي التفاصيل التي يحتاجونها؟ ما هي التجربة التي مروا بها قبل وصول خطابك؟ هل هم منتبهون؟ هل يهتمون بك وبما تقول؟

3 - اعرف نفسك كمتصل:

لكل كائن حي طريقته الخاصة في المخاطبة، وأنت كذلك، ما هو أسلوبك الشخصي؟ كيف تؤثر قيمك وطريقة تفكيرك ومفرداتك ونبرة صوتك وعاداتك ومزاجك وحركات جسدك والاستحواذ

الكلي على المستمعين.

4 — ضع مستمعك في الصورة:

استخدم لغة مليئة بالحيوية، أكمل القصة التي تقصها، وارسم صوراً كاملة للمستمعين حتى يستطيعوا أن (يروا) بأذانهم. استخدم الأمثلة، والتشابه والنبرات. استعمل كلمات أقل تعكس صوراً محددة وواضحة، وابتعد عن التظويل.

5 — أفتح مستمعك:

أبرز قناعتك بنفسك، وحماسك من خلال نغمة صوتك و (لغة) جسدك، لا تصف شيئاً بأكثر مما فيه، أو تمهد تمهيداً أكثر من الحد، تجنب المبالغة، وخاطب مستمعك بما يهمهم، لنهم سوف يسألون باستمرار: (ما الذي نجنيه من كل هذا؟).

6 — لاطف مستمعك:

دعهم يشعرون بالرضى عن أنفسهم وعنك أيضاً، كن عوناً لهم ولا تنتهم أو تقلل من شأن أحد منهم، ولا تصنف أحداً، أو تستهزئ بتوقعاته وآرائه. اصغ جيداً لما يقوله الحضور. نادهم بأسمائهم عند مخاطبتهم، واجعلهم يشعرون بالارتياح وهم يستمعون إليك.

7 — تحكم بالوقت والزمان:

تكلم عندما يكون مستمعوك جاهزين لسماعك، وليس عندما تشعر أنك تريد أن تكلمهم. اختر مكاناً مناسباً يساعد على تعزيز المعنى الذي تريد توصيله.

8 — قيم النتائج وتجارب معها:

ما نتيجة حديثك على مستمعك؟ هل فهموك؟ لماذا تكون إجابتك (نعم) ولماذا (لا)؟ ما الذي ستسعى لفعله في المرة القادمة؟

الفصل الخامس

مهارة التحدث

- 1 - مفهوم مهارة التحدث
- 2 - ضروريات الحديث المؤثر
- 3 - الشروط الأولية لإلقاء الحديث الجيد
- 4 - التكنيكات الفعالة في التحدث
- 5 - سمات المتحدث الجيد
- 6 - إرشادات للمتحدث
- 7 - كيف نتحدث بثقة بثقة أمام الناس

1. مفهوم مهارة التحدث :

وتعني مهارة التحدث مدى قدرة الشخص على اكتساب المواقف الايجابية عند اتصاله بالآخرين . ويتكون موقف الحديث دائماً من المتحدث الذي يحاول نقل فكرة معينة أو طرح رأياً محدداً أو موضوعاً بعينه وهو الطرف المعنى بالحديث ، والمستمع له ثم الظروف المحيطة بموقف الحديث سواء كانت هذه الظروف مادية أو معنوية .

2. ضروريات الحديث المؤثر

هناك أربعة عناصر أساسية تمثل ضروريات الحديث المؤثر وهي :

- ١ - المعرفة : وتعني ضرورة معرفة الموضوع قبل التحدث فيه
- ٢ - الإختصاص : حيث ينبغي أن يكون المتحدث مؤمناً بموضوعه مما يؤيد لدى المستمع الاستجابة الإيجابية
- ٣ - الحماس : حيث يجب أن يكون المتحدث توافاً للحديث عن الموضوع ويعطى هذا الحماس انطباعاً لدى المستمع بأهمية الرسالة
- ٤ - الممارسة : فالحديث المؤثر لا يختلف عن أية مهارة أخرى يجب أن تصقل من خلال الممارسة التي تزيل حاجر الرهبة والخوف وتكسب المتحدث مزيداً من الثقة تنعكس في درجة تأثيره في الآخرين .

3. الشروط الأولية لإلقاء الحديث الجيد

- أ - إيجاد موضوع جيد للحديث من خلال تحديد اهتمامات المتحدث وأفكاره الذاتية والتعرف على رغبات الجمهور لاختيار الموضوع الملائم .
- ب - تحليل طبيعة الجمهور لتحديد مستوى معرفة الجمهور بموضوع الحديث واتجاهاته ومعتقداته
- ولابد أن يسبق إلقاء الحديث مرحلة إعداد تتضمن تحديد أهداف المتحدث وتحليل نوعية الجمهور بدقة وتعريف محتوى وبناء موضوع الحديث ومراجعة مكان إلقاء الحديث والعوامل البيئية المحيطة

4. التكنيكات الفعالة في التحدث

1. التعبير الواضح
2. استخدام النماذج والأمثلة
3. الانتباه إلى ردود أفعال الجمهور
4. القدرة على الإجابة بفعالية على أسئلة الجمهور

ويضع بعض الباحثين مجموعة من الإرشادات التي يمكن أن تساعد هؤلاء الذين يحتاجون إلى الحديث مع الآخرين ، ومن أهمها

- اختيار نغمة الصوت التي تناسب موضوع الحديث .
- القدرة على التحكم في أسلوب نطق الكلمات والألفاظ
- تأمل موضوع الحديث والتعمق فيه .
- تنقية الحديث من المعاني الصعبة للثقافة والفارغة والتركيز على مضمونه وجوهره
- تجنب الكلمات والمعاني الصعبة أو المعقدة .
- مراعاة تعبيرات الوجه وحركة اليدين والجسم التي تتلاءم مع سياق الحديث
- استخدام الاستمالات العاطفية الاستمالات المنطقية وفقاً لطبيعة الجمهور المستهدف ومستواه الثقافي والاجتماعي
- تقديم الحجج المؤيدة والمعارضة لأفكار المتحدث وبخاصة في حالة ارتفاع المستوى التطبيقي للجمهور .

5. السمات التي لابد من توافرها في المتحدث الجيد

أولاً : السمات الشخصية وتضم :

الموضوعية :

و تعني قدرة المتحدث على السلوك والتصرف وإصدار أحكام غير متحيزة لعنصر أو رأي أو سياسة أو العدالة في الحكم على الأشياء والتحدث بلسان مصالح المستحقين وليس المصالح الخاصة

الصدق :

ويعني أن يعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث أفكاره وآرائه كما يعني أن تتطابق أحوال المتحدث مع أفعاله وتصرفاته .

الوضوح:

ويعني القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح من خلال اللغة البسيطة والمادة المنظمة والمتسلسلة منطقياً

الدقة :

وتعني التأكد أن الكلمات التي يستخدمها المتحدث تؤدي المعنى الذي يقصده بعناية

الانحياز الانفعالي :

ويقصد به أن يظهر المتحدث انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وأن يكون متحكماً في انفعالاته .

المظهر :

ويعني أن يعكس مظهر المتحدث مدى رؤيته لنفسه . كما يحدد الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه ويشكلون أحكامهم عنه . ويضم المظهر العام النظافة والأناقة الشخصية ، والملبس والمظهر المناسب للحالة وكذلك الصحة النفسية والبدنية.

ثانياً : السمات الصوتية :

وقد تؤثر العوامل الخاصة بالنطق على مدى نجاح المتحدث مثل النطق بطريقة صحيحة ووضوح الصوت ، والسرعة الملائمة في النطق واستخدام الوقفات .

ثالثاً : السمات الإقناعية :

وتتضمن القدرة الإقناعية مجموعة من المهارات المتمثلة في القدرة على التحليل والابتكار والقدرة على العرض والتعبير والقدرة على الضبط الانفعالي وأيضاً القدرة على تقبل النقد .

6. إرشادات للمتحدث

- انتقي و استخدم الكلمات الواضحة الملائمة في التعبير عن أفكارك
- أشجع الآخرين على التعبير عن أفكارهم بحرية وصراحة
- لدى القدرة على الربط بين الأفكار والمعلومات المطروحة

- لدي القدرة على تذكر الأحداث بسرعة حتى في المواقف الصعبة
- لدي القدرة على الاستجابة للمعلومات والاستفسارات بأسلوب ملائم و في الوقت المناسب
- أحاول مراقبة التعبيرات و التصرفات غير اللفظية التي تبدو من الطرف الآخر
- لا أبداً حديثي إلا بعد إنتهاء الطرف الآخر من حديثه تماماً
- ألتفت على كافة الأمور التي تتسبب في المقاطعة و التسويز على حديثي مع الطرف الآخر
- أتعامل مع الآخرين بأسلوب واضح و مباشر
- أهتم بالنقاط الرئيسية ، و أتجنب الغرق في التفاصيل

7 - كيف تتحدث بثقة أمام الناس

"تفضل خططنا إذا لم يكن لها هدف . فحين لا يدري البحار أي مرفأ يريد ، فلن تكون هناك ريح مواتية" . سينكا

حين تقدم صديقاً لشخص يراه لأول مرة فإنك تحاول أن تقيم علاقة في ثواني الأولى في الغالب من خلال البحث عن اهتمام مشترك يربط بين الغريبتين .

ولإقامة علاقة مع مستمعك حاول أن تستغل الثواني الأولى . ابتسم ! ابتسم ! ابتسم ! وانتظر على الأقل حتى يرد واحد منهم فقط الابتسامة قبل أن تتطرق كلمتك الأولى .

اجذب مستمعك

إن أي متحدث كفاء يستخدم أربع كلمات أساسية لكي يلفت انتباه مستمعه ، سواء كان هذا المستمع فرداً واحداً أو مائة فرد . هذه الكلمات هي : مرحباً ، أنت ، انظر ، لذلك .

حين تبسم فإنك تقول لجمهورك مرحباً .

وحين تقدم موضوعك ، يصبح المستمع انت .

وحين تلقي حديثك ، فإن مستمعك ينظر .

وحين تصل لخاتمتك ، يصل المستمع إلى لذلك .

إن كل حديث ، بصرف النظر عن طوله أو موضوعه ، يحتاج إلى مقدمة . والمقدمة هي الفقرة الأولى من الحديث ولها دوران لجذب انتباه المستمع ، فهي : 1- تقود المستمع الى موضوعك ، 2- تثير اهتمامه .

إن جملة الفرض (اعلان الهدف) تأتي في نهاية الفقرة الأولى وتلعب دور منصة الإطلاق بالنسبة لحديثك . وهذه الجملة تكون هي الهدف من إلقاء الحديث وتعد مستمعك للأسباب التي التي تقول من أجلها مثلاً إن إجازتك في باريس كانت كارثة .

وفيما يلي ثمانية أنواع من المقدمات المتصلة الفعالة وتستطيع أن تختار من بينها ما يناسب موضوعك وهدفك ومستمعك .

تضييق من العام إلى الخاص

إن موضوعاً مثل إجازتك في باريس سهل ولا يحتاج إلى تحديد أكثر . ولكن إذا قلت إن برنامج المعونة الخارجية يحتاج إلى مراجعة فإنك تتحدث عن موضوع شائك له أكثر من وجه . وتستطيع أن تقلل درجة تعقد الموضوع وذلك بتضييق الموضوع ، مثل نريد أن يكون لنا موقفاً صارماً بخصوص المعدات الحربية التي نرسلها للشرق الأدنى وحتى هذا الموضوع يمكن أن يضيق بناء على طول الحديث الذي ستلقيه .

ونحن نسمي هذا المنهج الاستقرائي والذي يقترب من المنهج الاستنباطي في النقاط التالية : إنه يقلل عمق واتساع الموضوع .

يقلل الموضوع لفكرة واحدة .

يمكن مذاقسته تحديداً .

ضع نفسك موضع الخبير في موضوعك

إذا كنت غير معروف للمستمع ، فسوف يقدمك احد المرموقين (نأمل ان يكون بصورة مناسبة وجيدة) والذي سيعلم عن قدرتك على الحديث في الموضوع . وإذا كان ذلك غير كاف لكسب الثقة والاحترام لك ، فإنك ربما تحتاج إلى تأسيس مصداقية أكبر لدى المستمع . وإذا كانت مهنتك ونكاؤك وتعليمك وخبرتك تمكنك من إظهارك كخبير في موضوعك فلا تتردد في بيان ذلك صراحة .

لنقل مثلاً أنك سمسار أراضي قادر على مناقشة استخدام الأرض وقوانين القسيم والإعارة والنقل وفحوص السندات وقانون البناء وغيرها وطلب منك الحديث إلى مجلس المدينة . إن خبرتك تجعلك أثقل من الرحالة الذي لم يمتلك أبداً سوى خيمة وإناء للطعام . وإن حديثك عن إنشاء

مركز تجاري سيكون أكثر مصداقية من حديثه . وستجد المستمع مؤهلاً لسماع كفاءاتك كخبير لمساعدتهم على الوصول إلى النتيجة المطلوبة .

استخدم المقارنة

إن هدفك هو إظهار تفوق شيء على آخر . لاحظ أنك هنا تتحدث عن شيئين لتقرر أيهما أفضل . ومن المستحيل أن نقيم كل شيء يتضمنه موضوعك . مثلاً ، نستطيع أن نقارن مزايا الكلية المحلية بالجامعة ، نستطيع أن نقارن بين تويوتا وفولكس فاجن .

إذا كنت تناقش فكرة توظيف سكرتير جديد للشركة ، فربما تدخل للموضوع بجملة أعتقد أن الشخص الحاصل على دبلومة سكرتارية لسنتين أفضل من شخص ندر به على العمل وهذا يفرض عليك أن توضح أن فكرة ما أفضل من أخرى .

استخدم التفاصيل

التخصيصات أكثر فعالية من التعميمات . الأرقام والإحصاءات تكون غالباً مقنعة ولكنها تكون أكثر فائدة عندما تقرب لأقل رقم .

لنقل إنك تناقش الأرق الذي يؤثر على الإنتاجية في شركتك ، وأنت تعلم أنه من ثلاثة إلى أربعة أشخاص من كل مائة يعانون من عدم النوم . قدر عدد مستمعيك واقسم عددهم على ثلاثة . يمكنك أن تبدأ فتقول إن ثلث الموجودين بهذه الحجرة حوالي ثلاثين يعانون من الأرق . وتعلمون كيف أن عدم النوم يؤثر على الإنتاجية . وإليك بعض الأفكار التي يذكرها الأطباء لمساعدتكم على حل هذه المشكلة .

وقد شاب نفسه حيث كان يحاول إقناع خريجي إحدى المدارس للالتحاق بمدرسة سكرتارية فقال لقد عملت في صيف ما على خط تجميع كنت أجلس لساعات أشاهد 120 يداً تضع أنابيب معجون الأسنان في صناديق بينما كانت هناك 240 عيناً تحقق في لاشيء و60 عقلاً مغلقاً على فراغ . إن العمل على خط تجميع شيء ممل ، ولهذا ذهبت لمدرسة سكرتارية . إنك تستطيع أن تصبح سكرتيراً متكاملاً وبمرتبة كبيرة من خلال الالتحاق بأكاديميتي .

استشهد بخبير

إذا لم تكن أنت نفسك خبيراً في الموضوع الذي تتحدث عنه فحاول أن تستهد بمن هم خبراء لإعطاء مصداقية لمقدمتك . وتأكد من أن الخبير الذي تستشهد به خبير فعلاً في هذا الموضوع . مثلاً لو استخدمت لاعب السلة الشهير مايكل جوردون وأنت تتحدث عن القانون المشترك ، فإن ذلك لن يكون مقنعاً مثل استخدامك محامياً متخصصاً في هذا المجال .

لنفترض أنك تتحدث أمام نقابتك عن بناء مفاعل نووي في منطقتك . وانت تعلم أن المعارضة ستكون سيّدة ومسموعة . وبصرف النظر عن وجهة النظر التي تؤيدها لا تعتمد على الكلام الذي تسمعه من رجال الشارع أو من مذيع مفرط في التفاؤل أو من طالب من جامعة قريبة . اذهب لمن يملك حقائق مدروسة . وإذا كان ممكناً اختر شخصاً معروفاً ومحترماً حتى لو كان المستمع ضد آرائه . إذ يكون عليهم أن يسمّعوا لرأيه على الأقل .

استخدم الحكايات

إن استخدام قصص ونوادر من الحياة تعطي المستمع خلاصات عن طبيعة الإنسان . بما تكون هذه القصص فكاهية أو غير فكاهية . أحياناً تكون حزينة ولكنها تساعدك في جذب سميع إليك . حاول أن تجمع قصصاً عن سلوكيات غريبة أو غير معتادة أو مثيرة أو مضحكة أو مخيفة . مثلاً : يبلغ 12 سنة يختطف طائرة ويقطع بها دون إذن ، محنة كلب يسير من مابين لتكساس بحثاً عن الأسرة التي فقدته وهي راحلة ، أو الأم التي تبلغ 80 سنة في أول ربح بالطائرة إلى روسيا . كل هذه الأحداث مؤثرة لأنها حقيقية وغير عادية . وهي تضيف على الموضوع لوناً وجاذبية وخاصة إذا ربطت هذه الحكايات بموضوعك ومستمعك .

ولنضرب لذلك مثلاً : لنقل أنك تتحدث بعد حادثة مرور وأنت تجادل ن أجل إنشاء إشارة المرور التي طالبت الوعود بإنشائها عند المنعطف الخطير الذي وقعت عنده الحادثة وأنت تطلب سرعة العمل . ذكر مستمعك بالطفل الذي يبلغ ستة سنوات الذي صدمه سائح أول أيام الدراسة حيث لم ير السائح إشارة المرور التي تخفيها الشجيرات . أضف لحكايتك نتائج الحادث كسرت ساق الطفل وحوضه وفقد عاماً دراسياً وربما يعيش بقية حياته يمشي بصورة غير طبيعية وهذه المناشدة ربما تكون أكثر تأثيراً من أية إحصاءات عن الحوادث في بلدك .

عرف مصطلحاتك

إن آلاف الكلمات قد خلت اللغة منذ الحرب العالمية الثانية ، لقد وضعت التكنولوجيا مصطلحات لا يعرفها الشخص المتوسط . وهذه الكلمات تحير غير المتخصصين وتستعصي عليهم . من المهم أن تتأكد من أن المستمع يفهم مصطلحاتك التي تستخدمها في الموضوع . ربما تحتاج إلى استخدام طباشير أو لوحة إذا كان الموضوع معقداً - مثل إنشاء المفاعل النووي - والذي يتطلب مصطلحات متخصصة .

استخدم أمثلة

لا شيء يثير أكبر من على سبيل المثال ومثلاً وفي ذات مرة وتذكر

لنفترض أنك تتحدث في معرض سيارات حيث تبحث عن حوافز لزيادة ترويجها .

إنك تستخدم أمثلة لنجاحات التجار لقد أقام جاك رايلي في سالزفيل احتفالاً صاخباً في قطعة أرض فراغ بالقرب من مصنعه لاستعراض السيارات . وقد قدم العديد من استعراضات السيارات وأتاح للحضور تجربتها . وقد ذكر رايلي أن هذا الاحتفال المثير قد جذب الكثيرين وكانت النتيجة شراء الكثير من السيارات .

قام تاجر التجزئة ببيع كميات ضخمة من بضاعته عن طريق تقديم جوائز ومجاملة الزبائن بالفتاير والقهوة يقول التاجر إن الفكرة حققت نجاحاً مذهلاً واستحقت كل ملهم صرف عليها . تذكر أن أمثلك يجب أن تكون مرتبطة بالمستمع حتى تحقق التأثير المطلوب . إن الناس يهتمون بكل شيء له علاقة بصحتهم وأموالهم وعلاقاتهم ونجاحهم .

المقدمات مهمة

تستحق المقدمات أن تقضي فيها بعض الوقت والفكر والمجهود . إنك تكسب نصف المعركة حين تجذب مشاهديك وتسيطر عليهم من خلال المقدمة .

إن تشبه الحديث بالمعركة ليس تشبيهاً بعيداً . الحديث فعلاً معركة إنك تحارب من أجل جذب انتباه المستمعين حين تحاول تسليتهم أو إخبارهم بشيء أو إقناعهم . وأنت تحاول أن تجعل الوقت الذي يستمعون فيه إليك وقتاً مفيداً . إن المشاهد يستحق أن تعطيه أفضل ما عندك مقابل الوقت الذي يعطيه لك والانتباه الذي يعيرك إياه . إذا أعطيت المقدمة الاهتمام الذي تستحقه ، فإن المستمع سيعيرك الاهتمام الذي تستحقه .

كيف تخرج من الموضوع

إن كثيراً من المتحدثين ينهون حديثهم بصورة مفاجئة ويجلسون . وهناك من يقدم فكرة جديدة ولا يكملها ، حيث يترك المستمع ولديه شعور بأنه مخدوع وحائر . إن أبسط وأسهل وأفضل خاتمة للحديث هي تلخيص النقاط الرئيسية فيه . مثلاً الآن تستطيعون أن تفهموا لماذا جعل المسكن السيئ والجيران المزعجون وارتفاع ثمن كل شيء إجازتي في باريس تجربة لا أود أن أكررها .

تذكر مباراة البيبول . حين يبدأ اللاعب هجمة ويدور حول القواعد من أجل إحراز هدف فإنه لا يترك اللعبة في نصف الطريق ويذهب ليجلس مع المشاهدين .

وحديثك مثلك مثل لعبة البيسبول . حين تنتهي من آخر لأن تعود لنقطة البداية بمراجعة نقاطك واسترجاع أهم ما ذكرت من أسباب تؤيد وجهة نظرك . يجب أن تترك المستمع بنهاية مرضية تختم الموضوع ، وترينه بربطة جميلة وأنيقة .
من كتاب : (كيف نتحدث بثقة أمام الناس) لفيضان بوكان

الفصل السادس

مهارة الحوار

يعتبر (الحوار) من الأمور التي نمارسها باستمرار. لذا فإنّنا هذا الفن، أمرا مهما جدا. فأسلوب الحوار والكلام يدل على شخصية وسلوك وأخلاق المتحدث.

من خلال هذا الفصل، سنرى كيف يمكننا تطوير مهارتنا بهذا الفن، وذلك من خلال طرح مشكلة عملية، نحتاج لأن يتحاور الأطراف فيما بينهم، لتفادي المشكلة وأسبابها مستقبلا. ومن ثم سنطرح الحوار الذي نراه مناسباً لحل المشكلة، ونحلله، وندلل على أهميته .

أحضر قلمًا وورقة، وحاول الإجابة على السؤال في آخر الموقف التالي:

الموقف:

يعمل أحد المصانع بنظام الورديات، حيث توجد به وريثا عمل (صباحية ومساءلية). يدير الوردية الأولى شاب نكي ومؤهل، أما الوردية الثانية فيديرها موظف تجاوز الخمسين عاما، قضى عمره في المصنع، فأصبح ذا خبرة كبيرة في الآلات وطريقة عملها.

وذات يوم خطرت ببال الموظف الشاب فكرة جديدة لتطوير عمل الآلات وزيادة إنتاجيتها، لكن تنفيذها يحوي بعض المخاطر على سلامة الآلات. فعرض الفكرة على المدير وناقشه بها، فوافق المدير عليها.

أسرع الموظف بتنفيذ الفكرة. وبالفعل زادت سرعة الإنتاج. وعند اقتراب موعد انتهاء وظيفته، اضطر الشاب للخروج مبكراً من العمل، لارتباطه بموعد مهم. فكثب التعديلات التي أحدثها في ورقة ووضعها على طاولة الموظف صاحب الخبرة الذي يدير الورديّة الثانية. ولم يستطع انتظاره حتى يحضر، فأنصرف.

وعندما حضر الموظف الآخر إلى المصنع، تفاجأ بطريقة عمل الآلات، فخاف من التغييرات، وخشي على الآلات، فأغلقها في الحال. دون أن ينتبه للورقة التي على مكتبه. مما أدى إلى خسارة كبيرة بسبب توقف الإنتاج.

المطلوب:

افترض أنك مديراً لهذا المصنع، كيف ستحاول موظفيك، بحيث لا تقلل من حرصهم على تطوير المصنع، وفي الوقت نفسه تنبيههم للخطأ بحيث أن لا تحبط الموظفين لأنهم كانوا حريصين على مصلحة المصنع فيجب أن لا تخسرهم، وأن تخرجون بحلول للمشكلة. وتتفادونها في المستقبل وتوجد الحلول لهذا الخطأ كي لا يتكرر. فما حدث سبب خسارة كبيرة للمصنع، لكن بالطبع خسارة موظفين أكفاء كهؤلاء تعتبر خسارة كبيرة أيضاً!!

حاول كتابة الحوار الذي سيجريه المدير مع موظفيه:

الآن سأضع الحوار الذي أراه مناسباً لحل المشكلة، وثم سأقوم بتحليل الحوار. قارن حوارك بالحوار المعروض، وحاول تحليل حوارك لمعرفة مواطن الضعف فيه لتطويرها.

قبل أن نبدأ في الحوار. علينا أن نتوقع أن كلا الموظفين (الشاب والكبير في السن)، يتوقعون لوم المدير لهم، أو حتى معاقبتهم على ما قاموا به. لذلك فهم مستعدون

للدفاع عن أنفسهم في حالة توجيه أي لوم أو عتاب، فما قاموا به لم يكن إلا لمصلحة المصنع (من وجهة نظرهم).

ولنعرض حوار المدير مع كل منهما على حدى:

يطلب المدير الموظف الشاب (اسمه محمد) في البداية للاجتماع به. فيدخل الموظف إلى مكتب المدير بثقة.. ولكنه مستعد للدفاع عن نفسه في حال توجيه أي اتهام له. يرحب فيه المدير بابتسامة. ويبدأ بمحاورته:

المدير: مرحبا محمد. تفضل بالجنوس. كيف حالك؟ أتمنى أن جميع أمورك على ما يرام.

يجلس محمد (الموظف الشاب). ويكتف يده. وينظر إلى المدير مستعدا للدفاع عن نفسه.

المدير: محمد. أنت من الموظفين الذين يفخر المصنع بوجودهم فيه. وكفاءتك في العمل ممتازة وحماسك جيد. وهذا كله أثر على تطور سير المصنع. خصوصا فكرة تعديل طريقة تشغيل الأجهزة لمضاعفة الإنتاج، التي طرحتها البارحة.

بالطبع سيؤثر هذا الكلام إيجابا على نفسية محمد. فتهدأ نفسه، ويبدأ تركيزه في التفكير في الدفاع عن نفسه يقل. ويزداد تفكيره في كيفية توضيح أفكاره بخصوص تطوير العمل.

محمد (الشاب): نعم نعم.. هذه الفكرة ستضاعف الإنتاج 60%. وسنغطي أسواق (تحمس الشاب لفكرته كثيرا واسترسل في شرحها والداعية لها).

بعد أن أنهى محمد شرحه فاتحه المدير في المشكلة التي حدثت:

المدير: أنت على علم بالطبع بما حدث البارحة من إيقاف للمصنع. مما أدى إلى خسارة في الإنتاج. ولكننا إن شاء الله سنعوّضها بفكرتك.. لكنني أود أن أستمع لرأيك في سبب حدوث هذه المشكلة؟

يفكر محمد للحظات.. لم يتوقع أن يوجه إليه هذا السؤال. كل الذي كان يفكر به كيف سيدافع عن موقفه!!!

محمد (الشاب): الفكرة ممتازة.. لكنني أعتقد أننا يجب أن نخطط لطريقة تنفيذها أكثر. فعندما نفذتها. تركت ورقة للموظف الآخر، ليكون لديه علم لما أجرينته من تعديلات. فلقد كنت مضطرا للخروج مبكرا من العمل.. ولكنه للأسف لم يرها. بل رأى الآلات تعمل بشكل مغاير عما تعود عليه، فذهل، واعتقد أن خلا ما ألم بها، فأطفأها.

المدير: إذا المشكلة ليست بسبب الفكرة. وإنما بسبب أمر آخر، ما هو برأيك؟

الموظف: نعم.. المشكلة كانت في طريقة التعامل بيننا كموظفين.. فكان علي أن أتأكد من أن الورقة ستصل إلى الموظف الآخر. فالأمر ليس بسيطا. وكان علي الموظف الآخر أيضا استشارتك قبل إطفاء الأجهزة، وعدم الانفعال.

المدير: إذن ماذا تقترح لحل المشكلة؟

الموظف يرد وقد نسي الدفاع عن نفسه، وخوفه من الاتهام: من الأفضل أن نحسن وسيلة الاتصال بين الموظفين، حتى يسهل علينا التشاور في شؤون المصنع. وأيضا علينا إتباع نظاما محددا في تطبيق الأفكار، وذلك بإخبار الجميع عنها. وأن وأن وأن (ويستمر محمد في سرد الحلول).

وانتهى الحوار بينهما بوعد من المدير بجمع الموظف الشاب مع الموظف الآخر
لتطبيق هذه الحلول. فخرج الموظف الشاب بحماسة المعهود، وهو يفكر بوسائل
جديدة من الممكن أن تزيد إنتاجية المصنع وتطور عمله.

سأعود للتعليق على هذا الحوار بعد الانتهاء من الحوار الآخر بين المدير والموظف
ذو الخبرة.

يدعو المدير الموظف الكبير في السن (عم أبو علي) فيدخل الموظف عم أبو علي،
على المدير، متوترا، يفكر بما يمكن أن يقوله له المدير!!

المدير: أهلا عم أبو علي، تفضل بالجلوس، كيف حالك؟ هل أطلب لك شيئا تشربه؟

عم أبو علي: لا شكرا.

المدير: لا يمكن، يجب أن تشرب شيئا.

ويطلب له فنجان قهوة. فيشربها العم أبو علي.

المدير: عم أبو علي.. أنت من الموظفين.. الذين قضوا عمرا طويلا في المصنع.
وأنت أحد الذين بنوه، فتعرف كل صغيرة وكبيرة به، وربما تكون أكثر مني معرفة
بآلاته وطريقة عملها. ولولا خبرتك ما كنا وصلنا لمستوانا الحالي.

عم أبو علي يبتسم، ويسعد بهذا الإطراء.

عم أبو علي: هذا واجبي، والمصنع هذا جزء من حياتي، ونجاحه هو نجاحي.

المدير: حسنا عم أبو علي. من خبرتك ومعرفتك، لماذا حدثت المشكلة البارحة في
المصنع؟ هل بإمكانك أن توضح الأمر لي؟

عم أبو علي يفكر في السؤال، فلم يتوقع أن يسأله المدير هذا السؤال!!! ثم أجاب:
الأسباب كثيرة. أولها، أنني لم أكن أعلم عن الفكرة مسبقاً.. ولم أعلم بالورقة التي
تركها لي (محمد) على مكنتي إلا اليوم، فلقد انشغلت البارحة بالعمل، وعندما رأيت
الآلات أثناء جولتي التفقدية عليها، فوجئت بها، وظننت أن خلا ما قد أصابها،
فأطفأتها حتى لا تزيد المشكلة.

المدير: إذن ما هي الحلول التي تطرحها لحل هذا المشكلة؟ حتى نتفادها في المرات
القادمة؟

عم أبو علي: علينا أن نتبع نظاماً واضحاً في إجراء التغييرات. أي أن أي تغيير
يعتمد يجب أن نعلم به قبل تنفيذه. وعلينا أيضاً أن نوثق الروابط بيني وبين الموظف
محمد. وأن تكون وسيلة الاتصال بيننا للتشاور في أمور المصنع أكثر سهولة.
(ويستمر أبو علي في طرح الحلول).

المدير : أشكرك عم أبو علي. فما ذكرته أنت قريب مما ذكره الموظف محمد،
وسأجمعكم ببعضكم قريباً إن شاء الله للاتفاق على حلول مفيدة لتطوير سير
المصنع.

انتهى حوار المدير مع أبو علي.. وخرج الأخير راضياً بما دار بينه وبين مديره،
وعازماً على بذل قصارى جهده لتحسين أداء المصنع وتعويض الخسارة.

ما رأيكم بالحوار السابق؟! إليكم تحليله الآن:

نلاحظ من الحوار أن المدير استخدم أسلوب النقاش وطرح الأسئلة على الموظفين
لفتح المجال لإبداء آرائهم. لذلك لم يحبط الموظفان ولم يتضايقا. فالمدير لم يلمهم أو
يعاقبهم، بل أثنى عليهم وطلب رأيهم. فهذا يرفع من مكانتهم ويدل على تقدير واحترام
المدير لهم.

فكانت النتيجة أن تحمس الموظفان أكثر لحل المشكلة، لإثبات حرصهم على المصنع. فاستطاع المدير بذلك أن يحل المشكلة دون أن يحبط الموظفين، وأن يضمن أيضاً مشاركتهم في تطوير المصنع وحماسهم له.

وعلى العكس من ذلك، لو عاقبهم المدير أو لامهم لأحبط الموظفين، وقد يطلبوا إنهاء عملهم. لأن حرصهم على المصنع كان جزاءه اللوم. وفي أحسن الأحوال سينفذون الحلول وهم متضايقون من تعامل المدير معهم. وبالتأكيد سوف تضعف همهم لتطوير المصنع.

نفس الطريقة نستطيع أن نطبقها في تعاملنا في الحياة. فعندما يقول لي شخص مثلاً: أنت مخطئة، أو أنت كاذبة، أو يتهمني بأي اتهام. فالرد عليه بنفس طريقته أو الدفاع بقول أنني لست كذلك لن تفيد. والأفضل من ذلك الحوار. كأن أقول له مثلاً وبدون غضب أو خوف: لماذا تعتقد أنني كذلك؟ ما الذي رأيته مني لتحكم علي؟ بذلك يتحول الموقف إلى حوار وتوضيح بدلا من توجيه الاتهامات.

موقف آخر :

إن رأى أحدهم أخاه مثلاً أخطأ في حق أبنائه. فعاقبهم بشدة لخطأ ما، من دون أن يفهم معهم. بإمكانك لأن تتحاور معه بدلا من أن تقول له: أنت مخطئ، أنت لا تعرف كيف تتعامل مع أبنائك، كان عليك أن تفعل كذا وكذا. فهنا أنت تركز على اللوم والاتهام بدلا من حل المشكلة. من الأفضل أن تقول له: يا أخي، في اعتقادك ما نتيجة ردة فعلك هذه؟ ما رأيك لو قلت لهم كذا وكذا؟ لو كنت مكانهم هل ترى أن تصرفك صحيح؟

أسئلتك هذه ستجعله يستنتج خطأه. ويدعه يقول الحل بنفسه. فأنت بذلك تعطيه فرصة أكبر للتفكير في الحل. بدلا من التفكير في الدفاع عن موقفه عند اتهامك له بعدم معرفته أصول التعامل مع أبناءه.

والأمثلة على المواقف التي نتعرض لها يوميا، وتحتاج منا أن نتحاور مع الأطراف الأخرى في الموقف، كثيرة جدا. كل ما عليك، هو أن تفكر بالأسلوب الأمثل الذي يجعل الطرف الآخر يكتشف خطأه بنفسه، ويحاول إيجاد الحل له، دون أن يؤثر ذلك على نفسيته.

أعلم أن التطبيق ليس سهلا. لكن بإمكانك أن تطور هذه المهارة لديك، بالتعود على ممارستها، وسترى نفسك تتحسن في كل مرة. وتذكر نقطة مهمة: ركز على الحلول أكثر من التركيز على اللوم وتوجيه الاتهامات.

أخيرا، حاول أن تتذكر مواقف حدثت لك، ألزمتك على التحاور مع الأطراف الأخرى، وحاول أن تتذكر نتيجة ذلك الحوار، هل كانت نتيجة إيجابية أم سلبية. فإنك كانت إيجابية، فأنت تسير على الطريق الصحيح. أما إن كانت سلبية، فعليك أن تحسن أسلوبك، بالطريقة التي شرحت أعلاه.

أتمنى أن يكون هذا الفصل مفيدا لكم. وأن تقوموا بتطبيقه في أقرب فرصة.

الحوار الناجح

إن العيون ليست وسيلة فقط لرؤية الخارج بل هي وسيلة بليغة للتعبير عما في الداخل أي ما في النفوس والقلوب ونقله للخارج.

والإنسان في تعامله مع لغة العيون يتعامل معها كوسيلة تعبير عما في نفسه للآخرين، وكذلك يتعامل معها كوسيلة لفهم ما في نفوس الآخرين وإذا أردت إيصال مرادك بعينيك إليك النصائح التالية :

أحرص أن تكون عينك مرتاحتين أثناء الكلام مما يشعر الآخر بالاطمئنان إليك والثقة في سلامة موقفك وصحة أفكارك، وتحدث إليه ورأسك مرتفع إلى الأعلى، لأن طأطأة الرأس أثناء الحديث، يشعر بالهزيمة والضعف والخور،

لا تنظر بعيداً عن المتحدث أو تثبت نظرك في السماء أو الأرض أثناء الحديث، لأن ذلك يشعر باللامبالاة بمن تتحدث معه وبالموضوع الذي تتحدث به لا تسيل التحديق بشكل مخرج فبمس تتحدث معه، وأحذر من كثرة الرمش بعينيك أثناء الحديث، لأن هذا يشعر بالقلق والاضطراب،

وابتعد عن لبس النظارات القائمة أثناء الحديث مع غيرك، لأن ذلك يعيق بناء الثقة بينك وبينه،

أحذر من النظرات الساخرة الباهتة إلى من يتحدث إليك أو تتحدث معه، لأن ذلك ينسف جسور التفاهم والثقة بينك وبينه،

ويقول الدكتور محمد التكريتي في كتابه (أفاق بلا حدود)

النظر أثناء الكلام إلى جهة الأعلى اليسار: يعني أن الإنسان يعبر عن صور داخلية في الذاكرة،

إن كان يتكلم وعينه تزيغان لجهة اليمين للأعلى فهو ينشئ صوراً داخلية ويركبها ولم يسبق له أن رآها تماماً

إن كانت عيناه تتجهان لجهة اليسار مباشرة فهو ينشئ كلاماً لم يسبق أن سمعه،

وإن نظر لجهة اليمين للأسفل فهو يتحدث عن إحساس داخلي ومشاعر داخلية

وإن نظر لجهة اليسار من الأسفل فهو يستمتع إلى نفسه ويحدثها في داخله كمن يقرأ مع نفسه مثلاً.

قواعد ذهبية للحوار الناجح

يبني الحوار على ثلاث قواعد أساسية :

هي مادة الحوار، وصفات المحاور، والمنصت،

فمادة الحوار معلومة الهدف واضحة الملامح، وتشمل تحليل الموضوع، وأن يكون الحوار بلغة مفهومة بين الطرفين وفي الموضع المناسب والوقت المناسب، ولا يزيد ولا ينقص.

أما صفات المحاور الناجح فهي إخلاص النية في الحوار وعدم الاستطراد ولا تشعب موضوع المناقشة، فإنه من شأنه الرقة ومباعدة بين القلوب، لا ضير من المجاملة ولكن بصدق.

في حين أن صفات المستمع (المنصت)، هي استعداد النفس لعملية الإنصات وعدم الانشغال بما قد يصرف انتباهك عن كلام الطرف الآخر،

فلا تقاطع المحاور وأعطه فرصه كافيه للتعبير، حاول أن تفهم كل ما يقوله محدثك،

استفسر عن كل ما تفهمه ولكن في الأوقات المناسبة،

تحاشى أن تجعل مشاعرك تؤثر في آرائك،

أصغ بهدف الفهم والاستيعاب، وليس بهدف المناقضة والرد،

لا تصدر أحكاما مبكرة بينك وبين نفسك،

كن منشرح الصدر عند الاستماع.

بمقدار إجادتنا لفنون الحوار والإقناع يكون نجاحنا وتميزنا في علاقاتنا واتصالنا مع الآخرين

شعارات لتحفيز النفس

هذه بعض الشعارات التي تساعد علي تحفيز النفس، والتي نتمنى أن تغدو سلوكا

كل فرد، نبدأها بـ

• التحدث براحة وبكل صراحة، إذا أردت أن تخاطب كن طبيعيا واجعل الكلمات

تخرج من فمك بطريقة عفوية ، وثق بنفسك

- (ابدل مافي وسعك لبث الثقة في نفسك) بث الثقة في النفوس ليست كلمات ونصائح تسمعها ولكن ينبغي أن يعقبها ممارسه ينبغي أن تتعود عليها، وحاول استبدال كل الصفات السيئة بصفات حسنه.
- (اعمل بحماس ولا تخشى رأي الناس) عليك أن تكون متحفزاً واعمل بحماس دائماً .

- لا تبخل على نفسك بالأحلام لتكون أحلامك وأمنيتك وآمالك موجودة (ليكن لديك قناعات بترويح النفس ساعات) النفوس تمل فيجب مراعاتها وترك شيء من الراحة.

- قدم العطاء واحرص على الشئ، واحرص على ثناء الناس ليس بهدف تسجيله في دفتر الإنجازات الهدف من هذا الشئ لا التفاخر ولا الرياء إنما الهدف منه أنه يعطيك دفعة قوية وجديدة لتحصل على مزيد من الإنجازات والعطاء ورفع المعنويات.
- لا تأسف على مافاتك وخطط لحياتك) لا تعيش ماضيك المؤلم دع ماضيك وأنساه ثم أنطلق نحو مستقبل مشرق،
- كن عالي الأخلاق فكلما زادت أخلاقك كلما زادت ثقتك بنفسك،
- كن مع التجديد على المدى البعيد فمن المهم أن تعتقد بأهمية التجديد والابتكار والإبداع.

الفصل السابع

إدارة الوقت The time management

أهمية الوقت

The time importance

خصائص الوقت

The time features

مضيعات الوقت الشائعة

The common wasting time

مصادر مضيعات الوقت

The sources wasting

لصوص الوقت

The time thieves

أدوات تنظيم الوقت

The tools of the time

organization

تخطيط الوقت

The time planning

خطوات تخطيط الوقت

The steps of the time planning

مظاهر فوضى الوقت

The appearances of the chaos of the time

أسباب فوضى الوقت

The reasons of the chaos of the time

آثار فوضى الوقت

The effects of the chaos of the time

فوائد تنظيم الوقت

The benefits of the organization of the time

أمور تساعد على تنظيم الوقت

Matters help in the organization of the time

The obstacles of the organization of the time

معوقات تنظيم الوقت

The steps of the organization of the time

خطوات تنظيم الوقت

How do you exploit your time effectively

كيف تستغل وقتك بفاعلية

The electronic devices economical for the time

الأجهزة الإلكترونية الموفرة للوقت

المفصل السابع إدارة الوقت

كثيراً ما طرقت أسماعنا مقولات تتحدث عن أهمية الوقت (فالوقت هو الحياة) -
(والوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك) ، (يا ابن آدم إنما أنت سويات فإذا ذهب
ذهب جزء منك) - الوقت هو أئمن ما في الوجود ونحن جميعاً في واقعنا ندرك
أهمية الوقت في حياتنا ولكن مشكلتنا هي :

كيف يمكننا أن ننظم وقتنا ؟

وكيف لنا أن نستفيد منه ؟

لأشك بأن الوقت ثروة فريدة لا مثيل لها ، فالجميع لديهم منه المقدار نفسه في كل يوم ،
ولا يمكن تكديسه أو ادخاره أو فتحه أو غلقه ، بل لا بد من إنفاقه بسرعة 60 ثانية
في الدقيقة .

إن التفكير بالأشياء الملموسة مثل السيارات والبيوت أسهل من التفكير بالوقت وذلك

لأن لها قيمة مادية ملموسة ، ولكن لأن الوقت غير مرئي وغير قابل للمس فهو لا

يحظى بالاحترام الكافي ،

فلو سرق شخص مجوهرات منك فإنك ستزعج وتخير الشرطة عن الجريمة ولكن

سرقة الوقت في العادة لا تعتبر حتى جنحة ، ومما يدل على هذا أننا نسمع أحياناً قول

القائل : اعمل ذلك في وقتك الحر ، أي اعمل ذلك حين لا تكون منهمكاً في أمر مهم

، ولكن الحقيقة هي أنه يجب أن لا يكون هناك شيء اسمه الوقت الحر .

لندرك أهمية الوقت !

لندرك أهمية عام كامل أسأل طالباً راسب في صفه !

لندرك أهمية الشهر أسأل أمّاً أنجبت طفلاً قبل أوانه

لندرك أهمية الأسبوع أسأل محرراً أجريده أسبوعية

لندرك أهمية الساعة أسأل خطيبين ينتظران اللقاء

لندرك أهمية الدقيقة أسأل شخصاً فاتته القطار !

لندرك أهمية الثانية ... أسأل شخصاً نال الميدالية الفضية !

ما هي خصائص الوقت ؟

- الوقت سلعة نادرة (مورد محدود) .
- لا شيء أطول من الوقت ولا أقصر منه
- الوقت لا يمكن أن يشتري .
- الوقت لا يوفر أو يخزن .
- من المستحيل زيادة الوقت .
- مرور الوقت دائم ونهائي .
- الوقت يتساوى عنده الفقير والغني

مضيعات الوقت الشائعة

كلنا يضيع الوقت ، وهذا من طبيعة البشر ، وإضاعة الوقت قد تكون مفيدة إذا ساعدنا ذلك على الاسترخاء والتخلص من القلق . ولكننا نصاب بالإحباط إذا عملنا أعمالاً تافهة أو قضينا وقتنا في التسلية مع أن لدينا أعمالاً هامة لأبد من إنجازها

مصادر مضيعات الوقت

مضيعات الوقت الشائعة مصدرها أمران :

الأمر الأول : البيئة من حولك :

مثل الزوار والمكالمات الهاتفية وانتظار الآخرين والاجتماعات غير المثمرة أو المكوث مع الزوار والثرثرة بلا جدوى

والأمر الثاني : ذاتي شخصي

- مثل الفوضى (الافتقار إلى التخطيط السليم والتنظيم الفعال للوقت)

- الحرج وعدم القدرة على الرفض (عدم القدرة على قول كلمة لا)

- حب الجدل والمناقشة

- فقدان الرغبة والملل

من يسرق وقتك ؟ (لصوص الوقت)

- الزوار والأصدقاء .

- الاجتماعات الطويلة

- عدم وضوح الأولويات

- قضايا غير متوقعة

- الدردشات والمكالمات الهاتفية .

- عدم وضوح الأهداف و المماطلة

ما هي أدوات تنظيم الوقت؟

طبعاً أدوات تنظيم الوقت تختلف باختلاف الشخص أو باختلاف مركزه الوظيفي

الأدوات كثيرة، تستطيع مثلاً أن تصمم أداتك بنفسك، أو يمكنك شراء فكرة صغيرة، أو دفتر مواعيد، أو منظم شخصي متكامل يحوي على شهور السنة وقائمة للأعمال وقائمة أخرى للهواتف وغيرها من الأمور الضرورية، أو يمكنك استخدام حاسوبك لهذا الشيء، أو فكرة إلكترونية، المهم أن تكون أداة مرنة وتصلح لاحتياجاتك.

تخطيط الوقت

إذا صرفت وقتاً طويلاً في التخطيط ، فإن قليلاً من الوقت تحتاجه عند التنفيذ
أفضل طريقة للتخطيط هي الكتابة على الورق .

ما هي خطوات تخطيط الوقت اليومي

- ضع قائمة بالأعمال التي ستقوم بها اليوم
- ضع قائمة بالأولويات !
- قدر الوقت الذي تحتاجه لأعمالك !
- ضع لنفسك موعداً نهائياً ولا تماطل !
- خفف من المقاطعات !
- أعط وقتاً للأمور غير المتوقعة !
- لا تتجز عملين بنفس الوقت !
- لا تنسى نفسك وخذ راحة واسترخي !

كيف تبدأ اليوم بحالة إيجابية ؟

• خذ حاجتك من ! النوم

• استيقظ بهدوء !

• خذ وقتاً مع أسرتك !

• صل للعمل قبل وقت كاف !

مظاهر فوضى الوقت : CA

1- الانشغال بتأنيوات الأمور أو هوامشها عن أصولها

2- إعطاء العمل البسيط فوق ما يستحق من الجهد و الوقت .

3- تضيق الساعات الطوال بغير عمل بالمرة .

4- تراكم أكثر من عمل في وقت واحد بل في لحظة واحدة .

أسباب فوضى الوقت CA

1- الأسرة التي لا تراعي حرمة الوقت .

2- الصحبة السيئة .

3- عدم تقدير قيمة الوقت .

آثار فوضى الوقت

1- ضياع العمر بغير فائدة

2- القلق والاضطراب النفسي

3 - الذل والهوان

ما هي فوائد تنظيم الوقت؟

الفوائد كثيرة، منها ما هو مباشر وتجد نتائجه في الحال، ومنها ما تجد نتائجه على المدى الطويل، لذلك عليك أن لا تستعجل النتائج من تنظيمك للوقت، ومن فوائد تنظيم الوقت:

- الشعور بالتحسن بشكل عام في حياتك .
- قضاء وقت أكبر مع العائلة أو في الترفيه والراحة .
- قضاء وقت أكبر في التطوير الذاتي .
- إنجاز أهدافك وأحلامك الشخصية .
- تحسين إنتاجيتك بشكل عام .
- التخفيف من الضغوط سواء في العمل أو ضغوط الحياة المختلفة.

أمور تساعدك على تنظيم وقتك

هذه النقاط التي ستذكر أدناه، هي أمور أو أفعال، تساعدك على تنظيم وقتك، فحاول أن تطبقها قبل شروعك في تنظيم وقتك.

- وجود خطة، فعندما تخطط لحياتك مسبقاً، وتضع لها الأهداف الواضحة يصبح تنظيم الوقت سهلاً وميسراً، والعكس صحيح، إذا لم تخطط لحياتك فتصبح مهمتك في تنظيم الوقت صعبة.
- لا بد من تدوين أفكارك، وخططك وأهدافك على الورق، وغير ذلك يعتبر مجرد أفكار عابرة ستنساها بسرعة، إلا إذا كنت صاحب ذاكرة خارقة،
- بعد الانتهاء من الخطة توقع أنك ستحتاج إلى إدخال تعديلات كثيرة عليها، لا تقلق ولا ترمي بالخطة فذلك شيء طبيعي.
- الفشل أو الإخفاق شيء طبيعي في حياتنا، لا تيأس، وكما قيل:

(أتعلم من أخطائي أكثر مما أتعلم من نجاحي).

- يجب أن تعود نفسك على المقارنة بين الأولويات، لأن الفرص والواجبات قد تأتيك في نفس الوقت، فأيهما ستختار؟

باختصار اختر ما تراه مفيد لك في مستقبلك وفي نفس الوقت غير مضر لغيرك.

- استعن بالتقنيات الحديثة لاغتنام الفرص وتحقيق النجاح، وكذلك لتنظيم وقتك، كالإنترنت والحاسوب وغيره.
- تنظيمك لمكتبك، غرفتك، سيارتك، وكل ما يتعلق بك سيساعدك أكثر على عدم إضاعة الوقت، ويظهر بك بمظهر جميل، فاحرص على تنظيم كل شيء من حولك.
- ركز، ولا تشتت ذهنك في أكثر من اتجاه، وهذه النصيحة أن طبقت ستجد الكثير من الوقت لعمل الأمور الأخرى الأكثر أهمية وإلحاحاً.

معوقات تنظيم الوقت

المعوقات لتنظيم الوقت كثيرة، فلذلك عليك تجنبها ما استطعت ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

1. عدم وجود أهداف أو خطط.
2. التكاسل والتأجيل، وهذا أشد معوقات تنظيم الوقت، فتجنبه.
3. النسيان، وهذا يحدث لأن الشخص لا يدون ما يريد إنجازه، فيضيع بذلك الكثير من الواجبات.
4. مقاطعات الآخرين، وأشغالهم، والتي قد لا تكون مهمة أو ملحة، اعتذر منهم بكل لباقة، لذا عليك أن تتعلم قول لا لبعض الأمور.
5. عدم إكمال الأعمال، أو عدم الاستمرار في التنظيم نتيجة الكسل أو التفكير السلبي تجاه التنظيم.
6. سوء الفهم للغير مما قد يؤدي إلى مشاكل تلتهم وقتك.

خطوات تنظيم الوقت.

هذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها بتاتاً، لأن لكل شخص طريقته في تنظيم الوقت المهم أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت. لكن تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت.

- فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة.
 - أنظر إلى أدوارك في هذه الحياة، فأنت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن، وقد تكون موظف أو عامل أو مدير، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى رعاية وبحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية، وإذا كنت مديراً لمؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى التقدم والتخطيط واتخاذ القرارات
 - نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه، كأهداف تطوير الذات من خلال الدورات أو أهداف عائلية، كالمخرج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث، أو أهداف العمل، أو أهدافاً لعلاقاتك مع الأصقاء.
 - نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر ببالك أثناء التخطيط، فاستغلها
 - في نهاية الأسبوع قيم نفسك، وانظر إلى جوانب النقص فتداركها.
- ملامح التنظيم الأسبوعي أفضل من اليومي لأنه يتيح لك مواجهة الطوارئ والتعامل معها بدون أن تفقد الوقت لتنفيذ أهدافك وأعمالك.

كيف تستغل وقتك بفعالية؟

هنا ستجد الكثير من الملاحظات لزيادة فاعليتك في استغلال وقتك، فحاول تنفيذها:

• حاول أن تستمتع بكل عمل تقوم به.

• تقاعل وكن إيجابياً.

• لا تضيع وقتك ندماً على فشلك.

• أنظر لعاداتك القديمة وتخلي عن ما هو مضيع لوقتك.

• ضع مفكرة صغيرة وقلماً في جيبك دائماً لتدون الأفكار والملاحظات.

• ركز على عملك وانتهي منه ولا تشتت ذهنك في أكثر من عمل.

• توقف عن أي نشاط غير منتج.

• أنصت جيداً لكل نقاش حتى تفهم ما يقال، ولا يحدث سوء تفاهم يؤدي إلى التهام وقتك.

• رتب نفسك وكل شيء من حولك سواء الغرفة أو المنزل، أو السيارة أو مكتبك.

• قلل من مقاطعات الآخرين لك عند أدائك لعملك.

• أسأل نفسك دائماً ما الذي أستطيع فعله لاستغلال وقتي الآن.

• اتصل لتتأكد من أي موعد قبل حلول وقت الموعد بوقت كافٍ.

تعامل مع الورق بحزم، فلا تجعله يتكدس في مكتبك أو منزلك، تخلص من كل ورقة قد لا تحتاج لها خلال أسبوع أو احفظها في مكان واضح ومنظم.

الأجهزة الإلكترونية الموفرة للوقت

الهواتف ، أجهزة الرد (الأنسر ماشين) ، البريد المسموع ، البريد الإلكتروني ، تحويل المكالمات ، النداء الآلي (البيجر) ، الهواتف المحمولة ، أجهزة الفاكس

أنا مشغول ولا يوجد لدي وقت للتنظيم!

يحكى أن خطاباً كان يجتهد في قطع شجرة في الغابة ولكن فأسه لم يكن حاداً إذ أنه لم يشحذ من قبل، مر عليه شخص ما فرآه على تلك الحالة، وقال له: لماذا لا تشحذ فأسك؟ قال الخطاب وهو منهمك في عمله: ألا ترى أنني مشغول في عملي؟!

من يقول بأنه مشغول ولا وقت لديه لتنظيم وقته فهذا شأنه كشأن الخطاب في القصة! إن شحذ الفأس سيساعده على قطع الشجرة بسرعة وسيساعده أيضاً على بذل مجهود أقل في قطع الشجرة وكذلك ، يح له الانتقال لشجرة أخرى،

وكذلك تنظيم الوقت، يساعدك على إتمام أعما لك بشكل أسرع وبمجهود أقل وسيتيح لك اغتنام فرص لم تكن تخطر على بالك لأنك مشغول بعملك.

أود أن أنظم وقتي لكن الآخرين لا يسمحون لي بذلك!

من السهل إلقاء الملامة على الآخرين أو على الظروف، لكنك المسؤول الوحيد عن وقتك، أنت الذي تسمح للآخرين باستغلاله، أعذر الآخرين بلباقة وحزم، وابدأ في تنظيم وقتك حسب أولوياتك وستجد النتيجة الباهرة. وإن لم تخطط لنفسك وتنظم وقتك أي تصبح أداة بأيدي الآخرين.

هل هناك أسلوب واحد يصلح لكل الناس في تنظيم الوقت؟

لا. ليس هناك أسلوب واحد يصلح لكل الناس، إن كل فرد من البشر له خصائصه وظروفه الخاصة لذلك وجب عليه أن يكون مسؤولاً عن نفسه ويقوم بتنظيم وقته حسب حاجته هو .

د. يسرى مباركة

شكراً لإصغائكم

الفصل الثامن

مهارة العرض والإلقاء

1. مقدمة.

2. اعراف التحصير.

3. اعراف الموضوع جيداً.

4. المحاضر الناجح.

5. هيكل المحاضرة الجيدة.

6. التعامل مع الأسئلة.

1. مقدمة:

يرى بعض الأخصائيين في علم النفس وعلم الاجتماع أن عملية القيام بالعروض التقديمية تعتبر من الأشياء المخيفة بالنسبة للأفراد والإداريين و إلا أنها بالرغم من ذلك أسلوب وواجب وظيفي مهم يحتاج إليه الإداري الناجح ولإتقان ذلك عليه أن :

يقدم عرضه بشكل مثير.

يكون عرضاً معلوماتي.

يتحدث بطريقة أكثر إقناع.

يستخدم الوقت بفاعلية.

وهذه بعض المقترحات لتقديم العروض بطريقة ناجحة .

كن هادئاً ورحب بالحاضرين قبل بداية العرض.

قدم لهم نفسك بثقة واقتدار.

وضح لهم طريقة عرض الأسئلة.

احرص على تنفيذ خطة العرض خطوة بخطوة .

ابدأ العرض بتقديم نقطة مثيرة تشد الانتباه.

سل أسئلة مهمة ومثيرة من حين لآخر.

عند تقديم أسئلة للحاضرين ركز على الذين يبدوون اهتمام واضح تجاه موضوع العرض.
تجنب الأشخاص العدائين من خلال :
أن لا تكون دفاعياً - لا تندمج معه في جدال لفظي - قدم حقائق لا آراء - اعرض آراء
أخرى بديلة.

اجعل سرعة، قصيراً ومركزاً على النقاط الرئيسية.
لا تقرأ مادة العرض كلمة بكلمة بل دع الحاضرين يفعلون ذلك. وقم أنت بدور الربط بين
الشرائح.
احتفظ بالتواصل البصري مع الجمهور انظر إلى كل فرد منهم من 3-5 ثوان. ولا تعط
ظهرك للحاضرين.

احتفظ بانتباه الآخرين من خلال التنوع في سرعة العرض.
حاول التنوع في أسلوب العمل - تغيير نغمة الصوت - استخدام التعبيرات الجسدية
والإيماءات .

تحرك في قاعة العرض واقرب من الحاضرين كلما أمكن ذلك

■ الغاية نقل وإيصال المعلومة بشكل واضح و بطريقة سلسلة.

■ نوعية جديدة من التدريب والتأهيل للعاملين.

■ اكتساب الثقة والتمكن من المعلومة والتمثيل المشرف.

■ التعرف على أهم مبادئ إعداد وتقديم المحاضرات.

2. الحضور.

أربعة أسئلة مهمة:

- 1- من هم الحضور؟ خلفيتهم العلمية والمهنية والاقتصادية والاجتماعية.
- 2- لماذا هم هنا؟ وبالتالي ماهي الغاية من وجودهم هنا؟ (دعائية، تقييف، سياسي).
- 3- ماذا يعرفون عن موضوع المحاضرة؟
- 4- ماهو الجديد الذي يريدون تعلمه؟

الإجابة على هذه الأسئلة تفيد في تجنب الشعور بالملل-وتساعد في اختيار نوعية
المعلومات وطريقة عرضها

3. اعرف موضوعك جيدا

- 1- يجب أن يكون المحاضر متمكنا بشكل ممتاز من المادة التي يقدمها.
- 2- أن يعلم الهدف من المحاضرة بشكل واضح بحيث يكون المردود على الحضور مفيدا.
- 3- عليه اختيار الطريقة التي تناسب قدراته في العرض:
 - انقراء التقريرية.
 - تدوين ملاحظات ونقاط أساسية على بطاقات أو أوراق.
 - الحفظ غيبيا.

4. المحاضر الناجح

- أولا : يجب على المحاضر ان يوجه لنفسه الأسئلة التالية:
 - 1- لماذا أقدم هذه المحاضرة؟ (purpose + objective).
 - 2- ماهو التغيير الذي أريد إحداثه لدى الحاضرين؟ (change).
 - 3- كيف أعلم أنني قد نجحت فيما أريد؟ (success).
 - 4- ماذا أريد من الحاضرين أن يفعلوه بعد حضورهم؟ (result).
 - 5- أي جزء من العرض هو الأكثر أهمية؟
 - 6- كيف أتحكم بالحضور؟
- ثانيا : يقدم المحاضر الناجح نفسه بشكل يعطيه مصداقية أمام الحاضرين .

Name الاسم -

Position الوظيفة -

Topic الموضوع -

Purpose الهدف (من التوجه لهم بالذات) -

Duration المدة -

Question الأسئلة -

- لمسة إنسانية The human touch

ثالثا : المحاضر الناجح : صفات المحاضر الناجح

- يعرف كيف يتحكم بمشاعره وجسده وصوته وتعاليم وجهه.
- يجيد التعامل مع حالات الخوف والرغبة والتعظم والارتباك.
- يستخدم جسده بطريقة جذابة تشير إلى قدرته وتمكنه مثال: حركة اليدين - التعبداد على الأصابع - حركة الرأس - السير - الوقوف - الجلوس....
- التحكم بالصوت ووتيرته انخفاضاً وارتفاعاً.
- عند الشعور بالخوف والارتباك...خذ نفسا عميقا أو اشرب كأسا من الماء السدافي- اعدل جلستك... واجه بثقة..

رابعا: نصائح أساسية للمحاضر الناجح :

- 1- عليك أن تأتي إلى مكان المحاضرة باكرا قبل الحضور من أجل:
 - التأكد من سلامة التجهيزات ووسائل الإيضاح.
 - التأكد من مكان الجلوس وترتيب الأشياء بهدوء والاعتناء على مكان وجود الأوراق وحتى كاس الماء مهم جدا" التأكد من وجوده.
- 2- التكرار جيدا" على إلقاء المحاضرة والتحضير وترتيب الأفكار.
- 3- اعتن بمظهرك جيدا".
- 4- حاول أن تشارك الحضور منذ البداية كان تسألهم بعض الأسئلة العامة.
5. البنية الهيكلية للمحاضرة الناجحة:

■ بشكل عام أية محاضرة أو موضوع أو بحث تتألف من :

■ المقدمة.

■ الوسط (المتن).

■ الخاتمة.

■ عادة الحضور يهتمون جداً بالمقدمة والخاتمة وأكثر ما يمكن أن يعلق بذاكرتهم هو ما جاء في المقدمة والخاتمة.

المقدمة :

■ - ابدأ بتقديم نفسك - مؤهلاتك - خبراتك - عملك - عنوان وموضوع المحاضرة
الغاية من المحاضرة - لماذا انتم؟ - الوقت الذي تستغرقه - عرض لما ستقدمه
خلال الوقت - كيف ستتعامل مع الأسئلة والاستفسارات.
■ - للدخول وتقديم الموضوع عدة طرق :

1- طرح تساؤلات.

2- الأسلوب التقريري.

3- سرد قصة.

4- حقائق مذهلة.

5- كلام منقول.

كيف تتحكم بمادتك العلمية؟

- يجب تفهم الموضوع وإعداد المادة العلمية بشكل جيد.
- يجب اختيار مصادر المعلومات بشكل موثوق ومناسب.
- التحضير والتدرب على المحاضرة.
- اختيار وسائل الإيضاح والعرض المساعد المناسبة .
- تنويع طريقة العرض والتركيز على الأفكار المهمة.
- عرض المعلومات بشكل واضح لا لبس أو تشويش فيه.
- مشاركة الحاضرين من خلال توجيه الأسئلة لهم باستمرار.

6. كيف تتعامل مع الأسئلة والخوف؟

- 1- استمع جيداً " للسؤال وتأكد من فهمه جيداً ".
- 2- استخدم ورقة لتدوين ملاحظات أثناء استماعك للسؤال.
- 3- استخدم اسم صاحب السؤال، واعد قراءة السؤال قبل الإجابة عليه.

4- اجب باختصار وحاول أن لا تستقص بالإجابة خاصة إذا كنت غير متأكد من امتلاك المعلومة الكاملة.

5- استخدم بعض العبارات المفيدة عند الإجابة على الأسئلة.

عبارات مفيدة :

- ❖ أنا سعيد لأنك سألتني هذا السؤال....
- ❖ أعتقد أن سؤالك كان...
- ❖ إنه سؤال جيد. وهذا يثير عدة نقاط مهمة.....
- ❖ وفي حال عدم التأكد من الإجابة:
- ❖ أنا بحاجة للتفكير حول هذا السؤال ويمكن العودة إليه لاحقاً.
- ❖ أنا في الحقيقة لا أعرف الجواب بدقة ولكنني سأحاول أن أبحث عنه لاحقاً.
- ❖ لست متأكداً من الإجابة الدقيقة ولكنني سأبحث لك و....

الخاتمة :

- يجب أن تقوم بتلخيص سريع لما تم استعراضه خلال الوقت.
- التذكير بأهم النقاط التي تمت مناقشتها، والنتائج التي أردت تحقيقها من عرضك.
- فتح المجال للأسئلة والمناقشات

الفصل التاسع

مهارات الاتصال الشفوي

الاتصال الشفوي هو الاتصال الذي يتم بين المرسل والمستقبل بوساطة اللغة المنطوقة .

وينبع من هذا الاتصال قضيتان الأولى قضية استقبال اللغة والثانية قضية استعمال اللغة .

أولاً - : قضية استقبال اللغة الشفوية :
ليس هناك استقبال واحد للغة الشفوية لأنه ليس هناك مستقبل واحد . وهناك أشكال كثيرة لاستقبال اللغة الشفوية تختلف بحسب المكان والرسالة وموقف المستقبل وهيبته المرسل .

أ - استقبال اللغة الشفوية بحسب المكان :
يحدد المكان طبيعة استقبال اللغة الشفوية لدى المستقبل ، فقد يكون المكان قاعة درس فيفرض على المستقبل الطالب أن يجلس صامتاً . فلو انتقل إلى المسجد فلا كلام أثناء صلاة الجماعة ، ولو انتقل إلى الاستراحة لابد للمسلو الزيارة فلا سكوت هناك لأن طبيعة المكان تتطلب ذلك .

٤١ مهارات الاتصال الشفوي

٣٥٠
٣٥٠

- ب - استقبال اللغة الشفوية بحسب موقف المستقبل:
 - ليس للمستقبل موقف واحد أثناء تلقيه الرسالة ؛ فقد يكون خائفاً فتتخفص لديه فهمة للرسالة ، ومن ثم يضعف تفاعله معها ، وقد يكون مرهنا وقد يكون رئيساً في العمل .
- ج - استقبال اللغة الشفوية بحسب موضوع الرسالة :
 - يختلف استقبال اللغة الشفوية أحياناً بحسب الرسالة . فقد تكون ذات طابع إيجابي أرسلها رجل دين فإن المستقبل سيستقبلها بمزيد من الوعي والإدراك والحرص . وإذا كانت الرسالة ذات طابع شعاري سيكون تفاعل المستقبل معها أقل . وكل يوم نحن نستقبل مئات الرسائل في التربية والمعرفة العلمية والاجتماعية والأخلاقية، وغيرها، ويختلف استقبالنا لكل رسالة عن الأخرى .

٣١٦

مهارات الاتصال الشفوي

٢٧٠

١٦٥
د - استقبال اللغة الشفوية بحسب هيبة المرسل :
ترتفع درجة الاستقبال إذا كان المرسل ذا هيبة لدى الناس . فرجال الدين محترمون يثق الناس بعلمهم وتقواهم فيأخذون عنهم سلوكهم قدوة وينفذون بأحاديثهم . وهناك رجال تربية واقتصاد ومجتمع وفن وعلم وصحافة يتمتعون بيهبة كبيرة لدى الجمهور وهم يستطيعون أن يكونوا أكثر أثرا من غيرهم في الجمهور نتيجة لهذه الهيبة .

• الخلاصة : إن استقبال اللغة الشفوية يرجع من حيث القوة والضعف إلى عوامل المكان والموقف والرسالة والهيبة أو إليها جميعا

١٦٥

ثانياً - : مهارات استعمال اللغة الشفوية

- قالت العرب : لسانك حصانك إن صنته صانك . من تأتي خطورة اللغة الشفوية في قضايا الاتصال . فقد يقود استعمال اللغة الشفوية مستعملها إلى السجن ، فينال العقاب ، وقد ترفع من شأنه فيحمد في مجتمعه وأهله . فالناس يتفاوتون في قدراتهم على استعمال اللغة الشفوية . وهذا التفاوت بين الناس هو سبب التباين في التأثير في المستقبل ، وسبب من أسباب تفاعله أو عدم تفاعله مع الرسالة .

تابع مهارات استعمال اللغة الشفوية

٣٤
٢٦

- ينتقي المرسل الألفاظ التي يرغب في استعمالها في قناة الاتصال لاعتقاده بأنها تلائم الهدف وتؤثر في المستقبل .
- والمرسل عادة ما ينتقي ألفاظاً دون أخرى لأنه يراعي الأشياء التالية في أثناء الاستقبال :
- الألفاظ المقبولة اجتماعياً : فلا يستخدم ألفاظاً مثلاً أسماء بعض الثياب لأن هذا الاستعمال لا يشره مجتمع المستقبلين للغة الشفوية العربية ، ومقابل ذلك نراه يستعمل الألفاظ الدالة على الأخلاق والدين والفضائل لأنه يعرف أنها مقبولة ولها وقع إيجابي على المستقبل .

تابع مهارات استعمال اللغة الشفوية

• الألفاظ المقبولة مهنيًا : يتفق أصحاب المهن المختلفة على ألفاظ تدل على معان محددة ، فإذا أرسل أحدهم رسالة إلى آخر يلتزم بالألفاظ المتعارف عليها في هذا الحقل . ففي الحقل الدبلوماسي تختلف الكلمات التالية فيما بينها ويجب عدم واحدة مكان الأخرى : استنكر ، شجب ، احتج .

• الألفاظ المقبولة أخلاقياً : لكل مجتمع أخلاقه ومفرداته المقبولة أخلاقياً ، وأي استخدام لألفاظ غيرها سيبدو المستخدم خارجاً على الأعراف الأخلاقية . مثل الشتائم البذيئة والألفاظ غير المؤدبة والناابية . ومقابل ذلك فإن استخدام الألفاظ التي يوافق عليها العرف العام في المجتمع سيكون مقبولا من كل أفراد ه . وسيبدو مرسلها مقبولا .

تابع مهارات استعمال اللغة الشفوية

ب- : استعمال الأساليب : الرسالة ليست ألفاظاً فقط بل هي جمل وتراكيب تصنع أساليب مختلفة . وتهدف الأساليب إلى التأثير في المستقبل انطلاقاً من تنوعها وأشكال صياغتها . وتختلف الأساليب بحسب الطرف والمهنة والشخص المرسل وثقافته ... فهناك أسلوب دبلوماسي أساسه اللياقة والدقة والاحترام واللفظ والحرص على انتقاء الألفاظ المناسبة ، وهناك أسلوب أصحاب المهن من حدادين ونجارين وسائقين وحلاقين ، وهناك أساليب التكريم والتبجيل (طويل العمر ، صاحب السعادة ، حضرة الأستاذ) ، وأساليب الدعاء للإنسان أو الدعاء عليه : بارك الله بك ، رحم الله والديك ، بالرفاه والبر ، عظم الله أجرك ، لبارك الله بك .

المهم في ذلك تقيد المرسل بالأسلوب الملائم للتأثير في المستقبل ، وعدم الخروج على المتداول من هذه الأساليب في الثقافة العربية .

لئلا ينفر المستقبل من المرسل ، ويبعد عن التفاعل مع رسالته .

تتابع مهارات استعمال اللغة الشفوية

ج - استعمال الدلالة : هناك دلالة مباشرة للألفاظ والتراكيب ، وهذه الدلالة مقبولة لأنها الأصل في اتصال المرسل بالمستقبل . ولكن المرسل قد يستخدم دلالات أخرى ذات طابع إيحائي ، مثل : أن يشيح بوجهه للدلالة على النفور ، وأن يفرك يديه للدلالة على التوتر . وقد يستخدم قرائن لفظية معينة للدلالة على أمر ما مثل : إن الطيور على أشكالها تقع إذا أراد المطابقة بين أصدقاء السوء . وما شاء الله للدلالة على التعجب من شيء قابلناه ، والحمد لله لنعبر عن شكرنا لله على نعمه علينا .

الفصل العاشر

مهارات التسويق ودبلوماسية الاقناع

مهارات البيع و التسويق.

مهارات الاقناع.

ما هو التسويق؟

التسويق هو مجموعة من الأنشطة تقوم بها الأفراد و المنظمات بغرض تسهيل و

تسريع المعاملات و المبادلات في السوق في إطار البيئة و ظروف السوق .

ويركز التسويق علي احتياجات العملاء عن طريق جهود تسويقية متكاملة ينتج عنها

حسن توقع احتياجات العملاء و حسن إرضاء هذه الاحتياجات، ويتم فيها تحقيق

أهداف المؤسسة عن طريق رضا العملاء .

وتعتبر عملية البيع جزء من الجهود التسويقية، إلا أنها تركز علي المنتج من السلع أو

الخدمات، من خلال جهود البيع و الترويج ، ويتم تحقيق أهداف المؤسسة فيها من

خلال حجم المبيعات .

ومن التعريف السابق نجد أن التسويق يقوم علي الجهود الآتية:

- التعرف علي فئة العملاء المستهدفين .

- دراسة خصائصهم و سلوكياتهم و عاداتهم الحياتية و الشرائية .

- التعرف علي احتياجاتهم و رغباتهم و تطلعاتهم .

- توجيه جهود المنشأة نحو إنتاج السلع و الخدمات التي تشبع هذه الرغبات، بالكم

وفي الوقت ، و بالجودة الملائمة لهذه الشريحة المستهدفة من العملاء .

- توجيه جهود المؤسسة نحو إعلام هذه الفئة بتوفر السلع .

- توجيه جهود رجال البيع نحو استخدام الأساليب الملائمة لكل من المنتج و العميل .

- توجيه جهود المنشأة نحو طرق قياس رضا العميل .

- توجيه جهود المنشأة نحو طرق زيادة رضا العاملين بهدف الاحتفاظ بهم و إضافة

عملاء جدد .

٢٦ - توجيه الجهود نحو التسعير الملائم .

من هو العميل المستهدف؟

هم مجموعة الأفراد أو المؤسسات تتوفر فيهم الشروط الآتية :

لديهم الرغبة في الشراء (أو الاحتياج).

لديهم القدرة علي دفع ثمنها .

تتوفر لهم القدرة علي اتخاذ القرار .

وعلي المستثمر عدم إهدار موارده أو وقته مع العميل غير المناسب، وفي بعض

الأحيان يكون عليه التعامل مع أكثر من طرف في نفس الصفقة حيث يكون من يحدد

الاحتياج مختلفا عن في يده اتخاذ القرار النهائي .

كيف تنافس منتجات الآخرين؟

حاول أن تكون مختلفا ^{سواء} ~~بمنتجات مختلفة~~

أدخل تحسينات علي ما يقدمه الآخرون

ابتكر أفكار جديدة

١ - حاول أن تكون مختلفا

البديل الوحيد للدخول في صراع المنافسة هو تقديم شيء مختلف عما يقدمه الآخرون،

بحيث يشتري منك العميل، بحيث تستقطب شريحة من السوق تستهدف هذا الاختلاف .

وهذا يعني أن السلعة أو الخدمة التي تقدمها يجب أن تكتسب صفة فريدة، ويجب أن

تعرفها أنت و تعرفها لعملائك .

ويجب ألا يكون هذا التميز قائما علي الغش، لأن العميل ذكي، وسيعرف ذلك إن أجلا

أو عاجلا .

٢ - أدخل تحسينات علي ما يقدمه الآخرون ^{أدخال تحسينات جديدة علي المنتج}

يعتبر هذا مدخلا بديلا عن ابتكار أفكار جديدة، فمثلا ماكينة الخياطة سنجر لم تختراع ^{بعض}

الماكينة، ولكنها أضافت اليها تطوير الحركة الميكانيكية بالرجل بدلا من اليد. كذلك

قام مضرب الأرز ببني مزار من ادخال عبوة الخمسة كيلوجرامات، و بعد أن لاحظ

أنها سهلة الفتح قام بابتكار وضع الخمسة كيلو جرامات داخل كيسين كل كيس 2.5 كيلو جرام ثم تغليفهم داخل كيس واحد .

3 - ابتكر أفكار جديدة

تعتبر شركة تيممة مثالا للابتكار حيث تقوم بشراء براءات الاختراع ثم تصنعها بكميات صغيرة و تقوم بتسويقها من خلال نظام خاص و مبتكر للتسويق .
كذلك ابتكرت شركة برسيل حلا لمشكلة تغير الألوان بعد تكرار الشيل مما زاد الطلب علي منتجاتها .

التميز في خدمة العميل

كيف تتميز في تقديم الخدمة

من أهم الوصايا للتميز في خدمة العميل والمحافظة عليه ما يلي:

العميل هو الشخص الأكثر أهمية في مؤسستك .

لا يعتمد العميل عليك ، بل أنت تعتمد على العميل ، وأنت تعمل لديه .

لا يشكل العميل مصدراً للإزعاج لك ، إن العميل هو هدف عملك .

يطوفك العميل بفضله عندما يزورك في المؤسسة أو يتصل بك إنك لا تتفضل عليه

بتقديم الخدمة له .

يشكل العميل جزءاً من عملك ، مثله مثل أي شيء آخر في ذلك مخزونك من

المنتجات وموظفيك ومكان عملك ، وإذا قمت ببيع مؤسستك فإن العملاء يذهبون معها

ليس العميل مجرد عدد إحصائي جامد ، إن العميل شخص لديه مشاعره وعواطفه

مثلك تماماً، لذا عامل العميل بصورة أفضل مما تود أن تعامل به .

إن العميل ليس هو الشخص الذي يحسن أن تتجادل معه .

واجبك الوظيفي يحتم عليك أن تعمل على إشباع حاجات ورغبات وتوقعات عملائك ،

وأن تعمل بقدر المستطاع على إزالة مخاوفهم وأسباب شكواهم .

سرگات دلا بشار $\sqrt{11}$
(11-9) ~~11~~

جدولی در بشار $\sqrt{11}$
(11-9) ~~11~~