

الموضوع الأول
معرفة الذات والآخر
الحجم الساعي : 06 ساعات
محتوى البرنامج

مقدمة

بالنظر إلى طبيعة الدور الذي يقوم به رئيس المجلس الشعبي البلدي بحكم المسؤولية الملقاة على عاتقه و الصلاحيات التي يتمتع بها ، فإن تفاعله الإيجابي مع المجتمع الذي يعيش فيه و مع أعضاء الفريق الذي يعمل معه، يصبح من صميم مهامه اليومية . ولا شك أن نجاحه في القيام بتلك المهام يتوقف إلى حد كبير على مدى تحكمه في مهارات الاتصال وقدرته على توظيفها، بالشكل الذي يساعد على تحسين صورته باستمرار، في محيطه المهني والاجتماعي.

و إذا كان الاتصال حاجة إنسانية و لا يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي أن يستغني عنه في حياته الاجتماعية فإن حاجته إلى التواصل في حياته المهنية أكبر، لأنه لا يتواصل مع غيره أثناء العمل ضمن ضرورات القيام بالمهمة الموكلة إليه فحسب و لكن لأنه أيضا يتبادل مع أعضاء فريق العمل و باستمرار مختلف الرسائل الذاتية الايجابية منها و السلبية و بدون شك أن تلك الرسائل تلعب دورا في ضبط التفاعل و توازن العلاقات ضمن فريق العمل وبالتالي مساعدته على بلوغ الأهداف المسطرة.

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي الناجح هو ذلك الذي يملك القدرة على تسويق صورة إيجابية عن ذاته و لا شك أن تلك القدرة تتدعم و تكبر كلما تمكن من معرفة ذاته بشكل صحيح و كلما زاد سعيه لمعرفة الآخر الذي يتواصل معه في مختلف المواقف اليومية و لعله من الأهمية بمكان قبل التطرق لمعرفة الذات و معرفة الآخرين بالنقاش أن نقف عند مفهوم الاتصال لتعريفه و تحديد عناصره و مكوناته و طرقه و مهاراته إلى جانب أطره العامة و أهم معوقاته .

أولاً - حول مفهوم الاتصال:

1. تعريف الاتصال:

يعرف اغلب الباحثين الاتصال بأنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما، من شخص مرسل إلى شخص آخر مستقبل و ذلك بنية التأثير فيه أو تغيير سلوكه. كما يعرف أيضا بأنه عبارة عن عملية إرسال أو استقبال رموز أو رسائل سواء كانت هذه الرموز شفاهية أو كتابية، لفظية أو غير لفظية. و يعتبر الاتصال أساس تفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى خلق علاقات متنوعة و متعددة في مختلف المواقف، سواء كان ذلك بين شخصين أو أكثر، أما الاتصال الذي يحدث داخل تنظيم معين أو مؤسسة ما فهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات و الأداء و بهدف التأثير في المواقف و الاتجاهات.

و يذهب البعض إلى عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين مرسل و مستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي تحدث فيه و بوظيفته الخاصة في إطار ذلك النسق، إلى جانب التأكيد على أن الاتصال هو متغير قد يتخذ شكل المتغير المستقل الذي يؤثر في متغيرات تابعة كما أنه يمكن أن يكون هو نفسه متغيرا تابعا يتأثر بمتغيرات مستقلة أخرى كتأثره بنمط القيادة أو السلطة التنظيمية في الوسط المهني.

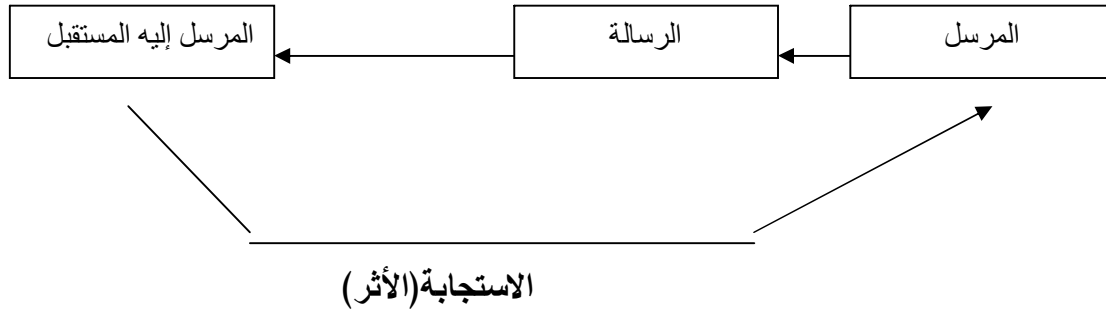
و عليه يمكن القول بأن الاتصال في الوسط المهني هو عملية يتم خلالها نقل و تبادل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الانطباعات بين طرفين أو أكثر سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، باستخدام وسيلة أو عدة وسائل، و ذلك بهدف الإقناع أو التأثير . سواء أكان عقليا أو عاطفيا. أو الإيحاء بأفكار و اتجاهات و أهداف معينة.

و لمزيد من التوضيح نحاول فيما يلي أن نعرف بعض المفاهيم القريبة من مفهوم الاتصال و منها :

الإعلام: و هو عملية نشر و تقديم المعلومات الصحيحة و الحقائق الواضحة و الأخبار الصادقة و الوقائع المحددة سواء أكانت أفكار منطقية أو آراء راجحة، للجماهير مع ذكر مصدرها خدمة للصالح العام، و الإعلام ببساطة شديدة يخاطب عقول الجماهير و عواطفهم السامية لذلك يجب أن يتسم بالأمانة و الموضوعية. و تعتبر عملية الإعلام أيضا عملية اتصال بين مرسل وهو الإعلامي و مستقبل و هو الجمهور عن طريق وسيلة إعلامية و قد تكون صحيفة أو إذاعة أو تلفزيون أو سينما.....أو غيرها.

الإعلان: هو عملية نشر المعلومات و البيانات حول الأفكار أو السلع أو الخدمات و التعريف بها في وسائل الإعلام المختلفة مقابل أجر مدفوع قصد التأثير على الجماهير و محاولة كسبها.

2. مكونات و عناصر الاتصال: أجمعت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال سواء في المجالات الاجتماعية أو التربوية على أن عناصر الاتصال لا تزيد عن خمسة و هي : المرسل و الرسالة و الوسيلة و المستقبل والاستجابة(الأثر).



الشكل رقم (01) : يوضح عناصر الاتصال

المرسل : و هو الجهة التي تصدر منها الرسالة و التي يريد صاحبها أن يوصلها إلى المستقبل و قد يكون المرسل شخصا أو هيئة أو جمعية أو مؤسسة.

الرسالة: و يقصد بها المحتوى الذي يراد نقله من المرسل إلى المستقبل و في كل الأحوال تكون الرسالة عبارة عن رموز كالكتابة و الكلام و الرسومات و الصور و الأصوات و الإشاراتالخ. و لهذه الرموز دلالات خاصة يتوقف فهمنا لها على مدى خبرتنا بها.

الوسيلة: لا بد أن يتحول مضمون الرسالة و الرموز التي تدل عليها إلى صور يسهل نقلها و تداولها فتتحول الأفكار إلى كلمات و موجات صوتية أو ضوئية تنقل الخطب و الأحاديث أو الندوات أو الصحف و المجالات أو السينما و التلفزيون و الإذاعة وغيرها.

المستقبل : و هو الشخص أو الجماعة أو الجمهور الذي توجه إليه الرسالة من المرسل.

و خلاصة القول أنه لا يمكن تصور عملية الاتصال بدون توفر العناصر الأربع السابقة و تتكامل هذه العناصر معا لتشكل وحدة واحدة تتكون من المرسل و الرسالة و الوسيلة و المرسل إليه.

الاستجابة التي يعكسها المستقبل: وهي الإجابة التي يرسلها المستقبل ردا على الرسالة ،وقد تكون رد فعل أو استجابة ما، تشير إلى تحقيق الهدف من عدمه. وتعود هذه الاستجابة مرة أخرى إلى المرسل في شكل معين من أشكال التعبير(تعبيرات الوجه،الإشارات،الكلمات وغيرها من الرموز التي تفيد حدوث أثر واستجابة.

2-طرق ووسائل الاتصال : تستخدم عدة طرق ووسائل في الاتصال ، ويعود اختيار وسيلة على أخرى إلى طبيعة المعلومات المرغوب نقلها وأيضا إلى المسافة الفاصلة بين طرفي الاتصال.ومن الطرق المستخدمة ما يلي:

الاتصال الشفوي: ويمكن أن يكون وجها لوجه وقد يتم بين المرسل والمستقبل دون الحاجة لأن يرى أحدهما الآخر.ومنه على الخصوص الحديث الشفوي، المقابلات،المؤتمرات والاجتماعات.

الاتصال الكتابي: ويتم عن طريق وسائل مكتوبة متعددة الأشكال منها الرسائل المكتوبة والبرقيات والتقارير والمناشير، النشرات والتعليمات الإدارية، التلكس أو الفاكس... الخ

ج- الاتصالات غير الملفوظة: هذا النوع من الاتصالات يعتمد فيه على ملاحظة الحركات والأفعال والإشارات وتعابير الوجه وحركة العيون... وغيرها. وهي في بعض الأحيان مفيدة أكثر من الاتصالات الشفوية أو المكتوبة لأنها غالبا ما تكون صادقة. ويمكن اللجوء إليها عندما لا تكون اللغة مشتركة.

د- الاتصال المصور: وهو الاتصال الذي ينقل المعلومات بالصور المرئية ومن وسائله: الملصقات، الأفلام، لوحة الإعلانات، المعارض، التلفزيون، الصور الفوتوغرافية. وقد عرف هذا الأسلوب انتشارا واسعا في عصرنا خاصة مع التطور الكبير والمتسارع لتكنولوجيات الاتصال.

3- مهارات الاتصال: يتطلب نجاح الاتصال مجموعة من المقومات. منها ما يتعلق بالمرسل و هي:

- . يجب أن تتوفر فكرة واضحة تحدد بدقة في ذهن صاحب الرسالة.
- . يجب أن يكون صاحب الرسالة قادر على نقل الفكرة بأسلوب واضح تماما.
- و منها ما يتعلق بالمستقبل و هي:
- . لا بد من استعداد الشخص المستقبل لاستقبال الفكرة.
- . لا بد من استعداد الشخص المستقبل على استيعاب المعنى المقصود.
- . لا بد من قدرة المستقبل على تنفيذ ما جاء في الرسالة.

و منها ما يتعلق بالرسالة و يتمثل في عدم وجود عوائق تتعرض الرسالة فتعوق نجاح عملية الاتصال.

و أشار المختصون إلى عدة مهارات لإتقان الاتصال الجيد و فيما يلي نستعرض أهمها:

- أ- ضرورة الانتباه للطرف الآخر أو الأطراف الأخرى.
- ب. الاستماع لما يقوله الطرف الآخر ليس بكلامه فقط بل ما يقوله أيضا بجسمه و حركاته بتعابير وجهه و حركات يديه وغيرها.
- ج. الفهم الدقيق لما يفكر فيه الآخرون و ما يشعرون به.
- د. إبلاغ الطرف الآخر بأنك تفهم أو تحاول أن تفهم ما يريد إبلاغه إليك.

4- الأطر العامة للاتصال: عملية الاتصال لا تتم في فراغ بل لها عدة أطر تقرر مصيرها و تحدد درجة فعاليتها أهمها ما يلي:

الإطار التقني: و يتعلق بنوعية قنوات الاتصال المستخدمة و مدى قدرتها على النقل الجيد للرسائل.

الإطار النفسي الاجتماعي: منها خاصة كل عمليات الإدراك و صياغة الرسائل، و عمليات الانتقاء و التجهيزات المختلفة و الدوافع الذاتية و كذا التفاعلات العلائقية بين أطراف عملية الاتصال و ما يحدث

بيتهم من توافق أو صراع، إلى جانب الأدوار النفسية الاجتماعية (رئيس، مرؤوس.....) و تأثيرها في الاتصال.

ج - الإطار التنظيمي: فالتواصل بين مجموعات العمل في الإدارة مثلاً لابد أن يتم من خلال التنظيم بما يوفره من قنوات للاتصال و لذلك يتوقف تحقيق الأهداف على مدى فعالية شبكات الاتصال المتوفرة و مدى ملاءمة كل منها لأهداف المؤسسة و بنيتها.

د. الإطار الثقافي: و هو الإطار العام الذي يشمل المستويات الثلاثة السابقة و يسبغها جميعاً بطابعه. فاتصالنا بالآخرين مرتبط بشكل أو بآخر و في جميع المواقف الحياتية بخلفيتها الثقافية و ضميرنا الجمعي.

5. أنواع الاتصال: يمكن الإشارة إلى عدة أنواع للاتصال منها:

* حسب اللغة: اللغة هي محور الاتصال الأول في كل المجتمعات و يمكن تقسيم الاتصال الإنساني

حسب اللغة المستخدمة إلى

أ- الاتصال اللفظي الكلام

ب- الاتصال غير اللفظي الإشارات....

* حسب أسلوبه:

أ. الاتصال المباشر (مواجهة الناس مباشرة : مقابلات ، اجتماعات.....)

ب. الاتصال غير المباشر (الوسائل السمعية البصرية.....)

* حسب اتجاهه:

أ - اتصال في اتجاه واحد (من مركز إرسال إلى مركز استقبال في اتجاه واحد فقط)

ب. الاتصال في اتجاهين (اتصال كامل حوار بين المرسل و المستقبل....)

* حسب درجة تأثيره :

أ - الاتصال الشخصي المباشر (يحدث بين شخصين وجه لوجه و في اتجاهين)

ب. الاتصال الجماهيري (تنقل المعلومات فيه و الأفكار و الاتجاهات إلى عدد كبير نسبياً من الأفراد

باستخدام وسيلة أو أكثر و يحدث بطريقة غير مباشرة و غالباً ما يكون في اتجاه واحد)

6- معوقات الاتصال: بقدر ما تبدو عملية الاتصال عادية و سهلة بقدر ما هي معرضة لأخطار و قيود

تهدد فعاليتها. و يكفي أن نسلط الأضواء على أنفسنا لنرى القيود التي تكبل قدرتنا (التي نعتز بها

عادة) على الإرسال و الاستقبال. و من معوقات الاتصال ما يلي:

أ. المعوقات النفسية:

* معوقات خاصة بالمرسل و منها:

- . قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة.
 - . صعوبة التفاعل مع الآخرين و إقامة الصلاة معهم
 - . التحيزات و الأحكام المسبقة تجاه المستمع
 - . ضعف تخطيط الاتصال ينعكس سلبا على قدرتنا في التأثير على الآخر (المستقبل)
 - . عدم القدرة أحيانا على تجاوز الذات و الاعتقاد الخاطئ بأن المستقبل يشاطرنا الرأي
- * معوقات خاصة بالمستقبل ومنها:

- كالتأويل (.....)
- . سوء التقاط الرسائل
- يركز على ما يريد فقط(. إدراك انتقائي مفرط
- . سوء إرجاع الأثر مما يصعب مهمة المرسل في تقدير أثر الرسالة
- . التحيزات و الأحكام المسبقة اتجاه المرسل.

ب: المعوقات التنظيمية و منها:

- . طبيعة التنظيم الرسمي
 - . نوع شبكات الاتصال
 - . تفشي التنظيم غير الرسمي
 - . سوء استهلاك أدوات الاتصال
- ج : المعوقات نابعة من قنوات الاتصال: و خاصة عندما تكون :

. القناة غير كافية

. القناة مشوشة

. القناة غير ملائمة

د معوقات ثقافية اجتماعية: و هي أكثر جوانب الاتصال حساسية و غموض . وتنقسم إلى قسمين

معوقات اجتماعية داخلية : غلبة العلاقات الأولية على العلاقات الرسمية

حواجز الاتصال الثقافية بين الجماعات لأسباب لغوية أو طائفية و دينية و ما شابه ذلك.

ثانيا- مفهوم الذات والاتصال:

الإنسان حريص في علاقته بالآخرين على تعريفهم من هو فيجتهد لتقديم صورة عن نفسه بالشكل الذي يحب أن يراه عليه الناس. فيتصرف في مختلف المواقف الحياتية وفقا للمفهوم الذي يحمله عن ذاته، هذا المفهوم الذي يشكل الإطار المرجعي لسلوكاته ومواقفه من التي سوف تتسم مع مرور الوقت

بدرجة كبيرة من الثبات والانسجام، يمكن على أساسها بناء توقعات واضحة حول طرق وأساليب التعامل معه.

وقد يكون مفهوم الذات هذا إيجابيا فيشعر صاحبه بالرضا عن نفسه والانسجام معها، ويكون دائم الحرص على تقدير الآخرين لها. وهو مستعد للدفاع عن مفهوم الذات هذا قدر جهده وطاقته. كما أنه يشعر بالإحباط الشديد إذا لم يتفهم الآخرون مفهومه لذاته ويتقبلونه كما يرغب لدرجة قد تصدر عنه ردود أفعال عنيفة وهي ما يسمى في الحياة اليومية (الدفاع عن السمعة والمكانة).

فإذا تفهم الآخرون مفهوم الذات لديه وتقبلوه كان الاتصال بينه وبينهم ممكنا. أما إذا تجاهله الآخرون أو رفضوه فلا بد أن ينفجر الصراع وينقطع الاتصال، أو يتحول إلى حوار عنيف يهدف إلى استعادة التوازن الذاتي والعلائقي المفقود نتيجة هذا الرفض.

ويمكن أن يكون مفهوم الذات سلبيا وذلك عندما يكون هناك تناقضا بين مفهوم الإنسان عن ذاته وبين واقعه الشخصي الفعلي (التناقض بين ما هو عليه فعلا وما يعتقد أو ما يتمنى أن يكون عليه). فقد كون مفهوم الإنسان عن نفسه إما أحسن أو أسوأ عما هو عليه فعلا فيعيش إما أسير وهمه أو ناقما على نفسه.

وهكذا فصورة الذات قد تتطابق مع الواقع الموضوعي، وعندها يكون هناك انسجام بين هذه الصورة وبين إدراك الآخرين لنا أو أنها تبتعد عن الواقع باتجاه التضخيم أو التحجيم (المباغة أو التبخيس)، في هذه الحالة تنشأ هوة متفاوتة في حجمها وخطورتها بين واقعا الفعلي الموضوعي الذي يمكن ملاحظته وإدراكه من الخارج وبين واقعا الافتراضي الذاتي الذي نتمسك به.

لذلك كلما اقترب مفهوم الذات من الواقع كان الإنسان أكثر انسجاما مع نفسه ومع الآخرين وبالتالي زادت إمكانية التواصل الفعال بينه وبينهم . وكلما كبرت الهوة بين هذا المفهوم وبين الواقع وإدراك الآخرين لنا برزت إمكانات سوء التفاهم والصراع . وبالتالي اضطرب التواصل.

ثالثا-الاتصال ومعرفة الآخر :

لاشك أن معرفة الآخر مرتبطة بمدى نجاحنا في التواصل معه بفعالية . وقد أشار المختصون إلى عدة مهارات لإتقان الاتصال مع الآخرين . و فيما يلي نستعرض أهمها:

أ- ضرورة الانتباه للطرف الآخر أو الأطراف الأخرى.

ب . الاستماع لما يقوله الطرف الآخر ليس بكلامه فقط بل ما يقوله أيضا بجسمه و حركاته بتعابير وجهه و حركات يديه وغيرها.

ج . الفهم الدقيق لما يفكر فيه الآخرون و ما يشعرون به.

د . إبلاغ الطرف الآخر بأنك تفهم أو تحاول أن تفهم ما يريد إبلاغه

- أ. المحور المنهجي: (يمكن تطويره في معرفة الآخر) و يتلخص في مجموعة من القواعد و العمليات التي يجب مراعاتها عند إرسال رسالة أو استقبالها و هي:
- * مبادئ الاتصال الناجح: و تتمثل في حسن تخطيط عملية الاتصال و هذا التخطيط يتلخص في الإجابة على الأسئلة الستة التالية:
- (تحديد الهدف من الاتصال . لماذا؟)
- (تحديد المضمون الأفضل للرسالة . ماذا؟)
- (من؟) تحديد الطرف أو الأطراف المقصودة بالرسالة
- (كيف؟) تحديد كيفية النفاذ إلى عقل و قلب المستقبل
- (متى؟) تحديد الوقت المناسب لتمرير الرسالة
- . ما هو انعكاس إرسال الرسالة ؟ إرجاع الأثر : الاستجابة بالسلب أو الإيجاب
- * مبادئ الاستماع الجيد : الاستماع هو نصف عملية الاتصال و فيما يلي:
- نستعرض القواعد التي تساعد في تنمية مهارة الاستماع:
- . أثناء الاستماع تفرغ لمحدثك تماما .
- . أنصت إلى التعبير غير لفظي .
- . ركز على الأفكار الأساسية و لا تغرق في التفاصيل
- . تجنب سرعة الاستنتاج .
- . تجنب تصنيف المتحدث و إطلاق الأحكام القطعية عليه .
- . معرفة الأسلوب الناجح لإرجاع الأثر لأنه يلعب دورا توجيهيا يرشد المتحدث إلى الآثار الناتجة عن رسالته و يساعده على تطويرها أو تكييفها .
- ب. المحور الإنساني: (يمكن تطويره في معرفة الآخر) من المبادئ الإنسانية التي من شأنها أن ترتقي بالاتصال إلى مستويات عالية من الفعالية ما يلي:
- . تعزيز العلاقات الراشدة في الاتصال .
- . الاعتراف بالآخر و حقه في الاختلاف .
- . الانفتاح على الآخر لأنه يؤدي إلى القبول المتبادل .

1- الاتصال و جماعة العمل

- إن أهمية الاتصال كبيرة سواء تعلق الأمر بتصدير الصورة الإيجابية عن الذات أو بتفعيل العلاقات الاجتماعية و المهنية و الرفع من مستوى الأداء المهني للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء. وتبرز هذه الأهمية على عدة مستويات منها:
- أ - يمكن عن طريق الاتصال الجيد توحيد الفكر و الاتفاق على المفاهيم و تسهيل عملية إصدار القرارات. و بذلك تصبح العملية ضرورية طالما أنها تحقق التفاعل بين الأفراد و الجماعات داخل التنظيم و في كل المواقف.

ب . يمكن للاتصال الجيد أن يساهم في تحسين الأداء و تفعيل المر دودية(فكلما كانت الأوامر واضحة و مفهومة كلما كان احتمال تنفيذها بسرعة و بالدقة المطلوبة).

ج . يمكن الاتصال الجيد في خلق المجال الملائم للابتكار و الإبداع .

د . يمكن للاتصال الجيد مع المحيط أن يساعد على تحسين صورة رئيس البلدية في نظر أفراد المجتمع و يسهل عملية تعبئته للتعاون والمشارك في الجهود التنموي للبلدية. _____

عند دراسة الاتصال وما ينتج عنه من علاقات بين أفراد جماعة العمل في أي تنظيم أو أية ... مؤسسه يمكن التمييز بين نوعين من الاتصالات:

ا . الاتصالات الرسمية : ويقصد به تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد وتتبع القنوات التي يحددها البناء التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين هياكل الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل . ويعتمد هذا النوع من الاتصال على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية والخطابات . وهذا النوع من الاتصال تحكمه القوانين (توزيع الأدوار و الوظائف، التسلسل الهرمي للسلطة..)

ويمكن أن يكون هابطا أو صاعدا أو أفقيا.

-الاتصال الهابط: وهو الأكثر شيوعا وانتشارا في التنظيمات وتكون صادرة من المديرين و المسؤولين والمشرفين إلى أفراد المستويات الدنيا من السلم الإداري ، أي من أعلى إلى أسفل، ويتوقف عليه سير العمل وتنفيذ الخطط من خلال نقل الأوامر والتوجيهات والإرشادات. وقد حددت أغراض الاتصالات الهابطة في النقاط التالية:

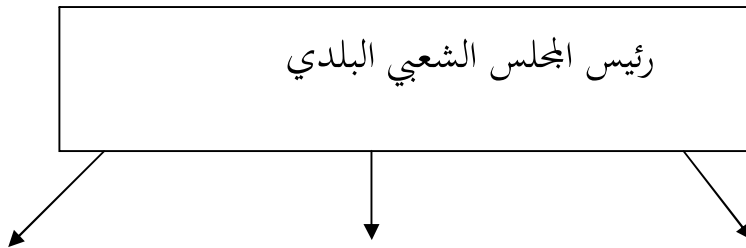
-توفير التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والعمل.

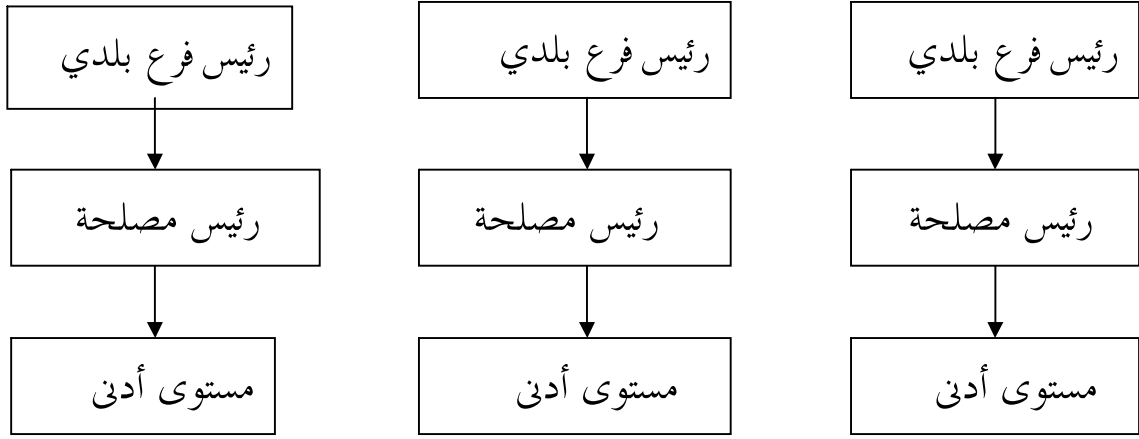
-توفير المعلومات عن عقلنة المهمة.

-توفير المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية.

- إعطاء المرؤوسين التغذية الراجعة عن آدائهم.

ويمكن توضيح هذا النوع من الاتصال من خلال الشكل التالي:

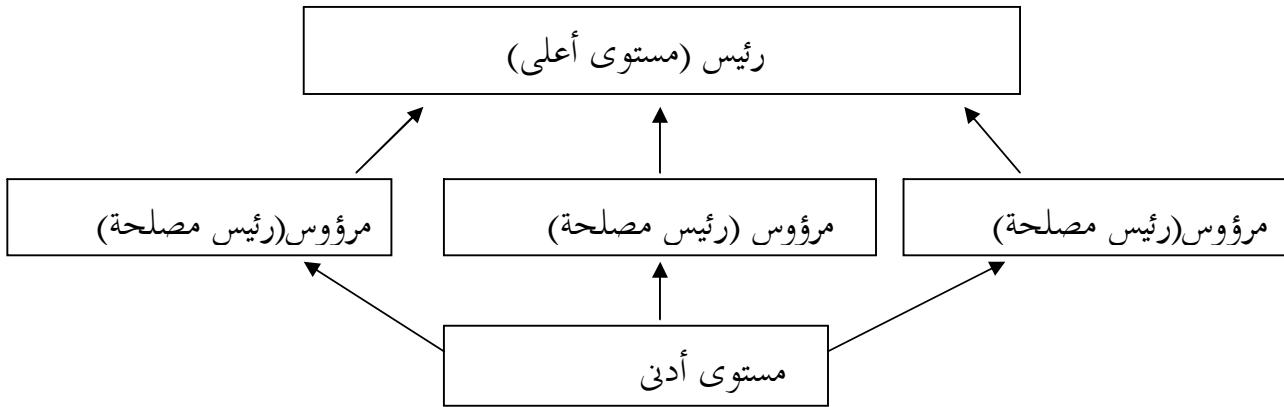




شكل رقم (02) مخطط توضيحي للاتصال الهابط

يوضح هذا الشكل كيفية انتقال المعلومة من أعلى إلى أسفل (من رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى أبسط موظف الذي يتولى التنفيذ مروراً برئيس الفرع البلدي ثم رئيس المصلحة المعنية وذلك تبعاً للسلم الإداري) وبهذه الكيفية يتم الاتصال الهابط.

-الاتصال الصاعد: يصدر من المرؤوس إلى الرئيس ويتمثل في المعلومات المنقولة إلى أعلى في شكل اقتراحات وشكاوي وطلبات مختلفة. ومن جهة أخرى فهي توضح مدى تجاوب المرؤوسين مع تعليمات وتوجيهات الرؤساء وتمكن المستخدمين في المستوى الأدنى من المساهمة بطريقة غير مباشرة في التأثير على القرارات. وقد أثبتت الدراسات العلمية أنه كلما زاد الصاعد على الاتصال الهابط كلما أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية والفعالية وتكريس مبدأ الديمقراطية في التسيير . ولمزيد من التوضيح حول الاتصال الصاعد نقترح المخطط التالي:

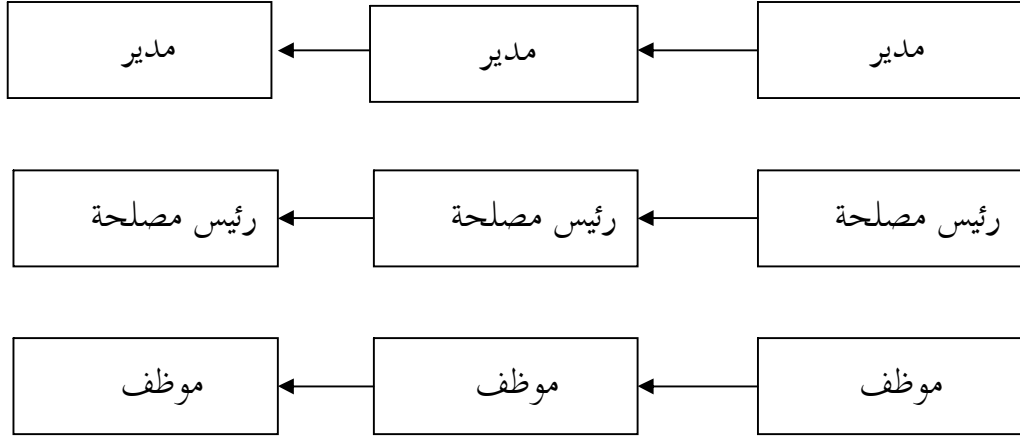


شكل رقم (03) مخطط توضيحي للاتصال الصاعد.

يوضح الشكل (3) صعود المعلومات من الأسفل إلى الأعلى (من المرؤوسين إلى الرؤساء) ويحدث هذا عندما تختفي الحواجز التي تعيق عملية الاتصال وتصبح كل قنواته وظيفية.

-الاتصال الأفقي: وهو عبارة عن تدفق المعلومات في خط ومستوى واحد: أي بين مستويات متوازنة في التسلسل التنظيمي (بين أشخاص يشغلون مناصب أو مراكز متساوية) وهو ضروري في عمليتي

التنسيق والتكامل الوظيفي لمختلف مستويات وأقسام أي تنظيم. والشكل التالي سوف يوضح أكثر هذا النوع من الاتصال:



الشكل رقم(4) مخطط يوضح الاتصال الأفقي.

يبين الشكل رقم(04) كيفية حدوث الاتصال أفقياً، فالمعلومات تنتقل في مستوى واحد، فهي تنتقل من مدير إلى مدير ومن رئيس قسم إلى رئيس قسم ومن موظف إلى موظف، فهو يتميز عن غيره من أنواع الاتصالات من حيث اتجاهاته (يتجه في اتجاه واحد مستقيم وأفقي).

ب . الاتصالات غير الرسمية: وهي تلك التي تتم بأسلوب غير رسمي خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال بالرغم من أنها تتم بين أعضاء المنظمة ويمكن أن تنقل معلومات خاطئة أو مشوهة وقد يضعف ذلك السلطة الرسمية لأنها لا تخضع للرقابة والإشراف الرسمي. ولكن هناك من يؤكد بأن للاتصالات غير الرسمية عدة مزايا لكونها سريعة ودقيقة وناجحة كما أنها يمكن أن تلبي بعض حاجات العمال () . ومن أمثلتها: ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشاكلهم الخاصة وعن الأحوال العامة التي تستحوذ على تفكيرهم.

وتحكم هذا النوع من الاتصالات اعتبارات إنسانية (الصداقة، الثقة ، الحاجة، القرابة.....).

وغالباً ما تنشأ نتيجة :

-وجود اختناق في مسار الاتصال الرسمي.

-قوة العلاقات الشخصية بين العمال المنتمين لنفس المجموعة.

والاتصال باعتباره أداة التفاعل كلما كان إيجابياً كان التفاعل إيجابياً و العكس صحيح.

ومن شروط الاتصال الإيجابي ما يلي:

. إزالة كل المعوقات (خاصة منها التعسف في استعمال السلطة)

. التشاور و الاستماع إلى آراء و اقتراحات المرؤوسين.

. التعاون (الروح الجماعية يجب أن تسيطر).

2-الاتصال الجيد وتعبئة أفراد المجتمع المحلي:

. لا يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي ولا لأعضاء المجلس مجتمعين مهم كانت درجة انسجامهم أن يحققوا الأهداف المسطرة ما لم يستفيدوا من الدعم الذي يمكن أن يقدمه لهم أفراد المجتمع. و السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو كيف يمكن تعبئة أفراد المجتمع وإشراكهم لبلوغ تلك الأهداف؟ . هناك جانب يتعلق بالبلدية(منتخبين ومستخدمين): (التفتح على المجتمع و استعمال كل الوسائل و المؤسسات الاجتماعية الأخرى: وسائل الإعلام ، المؤسسات التربوية...قصد توعية المجتمع و تلميع صورة الجماعات المحلية بصفة عامة والبلدية بصفة خاصة في مخيال الرأي العام) . هناك جانب يتعلق برئيس المجلس الشعبي البلدي : (تدعيم التكوين و السعي للحصول على المؤهلات المهنية التي تساعده على القيام بمهامه على الوجه الأحسن،مع السعي الدائم لمعرفة ثقافة المجتمع المحلي و أخذها بعين الاعتبار أثناء التعامل معه في مختلف المواقف المهنية و الحياتية،و الحرص على تقديم الصورة الجيدة عن المسؤول الأول في الذي يتفانى في خدمة الوطن و المواطن.

خلاصة:

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي بحاجة دائمة لثقافة ومهارة اتصالية تنسجم مع طبيعة الدور المنوط به ،باعتباره يمثل السلطة المحلية والواجهة الأولى للدولة وعلى عاتقه تقع مسؤولية تسويق دورها،بأسلوب احترافي وجذاب .حتى يتمكن من تفعيل دور كل مستخدمي البلدية ويقود كل أعضاء المجلس الذي يرأسه نحو بلوغ الأهداف المسطرة ،هذا من جهة وحتى يستطيع أن يجند أفراد مجتمعه المحلي حول نفس الأهداف من جهة أخرى.

قائمة المراجع:

- 1 - عصمت عدلي، علم الاجتماع الأمني- الأمن و المجتمع - مركز الدلتا للطباعة، الإسكندرية، 2001م
- 2- عزي عبد الرحمان و أحرون عالم الاتصال، د.م.الجامعية، الجزائر، 1990م
- 3- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية و الادارة، المؤسسة ج.د.ن.ت، لبنان، 2000م
- 4- طلعت إبراهيم لطفي، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب طن. ت القاهرة، 1999م .
- 5- فاير الزغبي و محمد ابراهيم عبيدات، أساسيات الادارة الحديثة ، دار المستقبل للنشر و التوزيع، القاهرة، 1997م
- 6- عبد العفور يونس، تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1981 .

7- محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الابداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة ، 1995 .

تصور أولي حول محور تقنيات الاتصال

تقديم:

يهدف هذا المحور إلى إكساب رئيس المجلس الشعبي البلدي ثقافة ومهارة اتصالية تنسجم مع طبيعة الدور المنوط به، باعتباره يمثل السلطة المحلية والواجهة الأولى للدولة وعلى عاتقه تقع مسؤولية تسويق دورها، بأسلوب احترافي وجذاب. وذلك من خلال مختلف الأدوار التي يقوم بها أثناء تأديته لمهامه اليومية. ولبلوغ هذه الغاية وجب التطرق للمواضيع التالية بمزيد من الشرح والتبسيط دون إخلال بقيمتها العلمية:

1- معرفة الذات والآخرين: ويتضمن العناصر التالية:

- 1- مفهوم الذات والاتصال (بالتركيز على طبيعة الأدوار المنوطة برئيس المجلس الشعبي البلدي).
- 2- الاتصال في الوسط المهني (لإبراز أهمية الاتصال الفعال في تدعيم علاقات العمل وتفعيل الأداء المهني للمستخدمين من ،تكريس ثقافة الخدمة العمومية وثقافة المرفق العام).
- 3- الاتصال وتعبئة أفراد المجتمع المحلي (خلق الفرص المناسبة واستغلال الوسائل المتاحة لتصدير الصورة الإيجابية عن البلدية وعن رئيسها ومجلسها ومستخدميها ومحاربة كل ما يسئ إلى هذه الصورة في أوساط المواطنين ...) .

2- طرق الاتصال ومهاراته: يتم الاتصال بطرق أربعة هي:

- 1- الاتصال الشفوي (الحديث الشفوي، المقابلات ،المؤتمرات، الاجتماعات ...).
 - 2- الاتصال الكتابي (الرسائل المكتوبة، البرقيات، التقارير، المناشير، التعليمات ...).
 - 3- الاتصال غير الملفوظ (الحركات، الإشارات، تعابير الوجه ...).
 - 4- الاتصال المصور (استعمال الصور المرئية في التلفزيون، السينما ...).
- أما مهارات الاتصال فمنها ما يتعلق بالمرسل (كوضوح الفكرة ي ذهنه وقدرته على تبليغها إلى المرسل دون تشويش ...). ومنها ما يتعلق بالمرسل إليه أو المستقبل (كاستعداده وقدرته على استقبال واستيعاب المعنى المقصود وتنفيذ ما جاء في الرسالة). ومنها ما يتعلق بالرسالة (كعدم وجود عوائق تعترضها فتحوّل دون نجاح عملية الاتصال ...).

3- إعادة صياغة الرسائل المستقبلية: تقتضي إعادة صياغة الرسالة التي يبعث بها الآخر في مختلف المواقف بشكل سليم (الاستماع الجيد، عدم إصدار الأحكام المسبقة، الابتعاد عن الذاتية، القراءة الموضوعية ...). وتتم عملية الصياغة بمرحلتين:

- مرحلة التفكيك (لكشف رموزها) -مرحلة التركيب (قصد فهمها وتفسيرها بشكل صحيح وموضوعي).

4- التأويل(القراءة الذاتية): إن احتمالات التأويل الخاطئ للرسائل التي نستقبلها من الآخرين تصبح كبيرة عندما ننطلق مما نريد نحن فهمه بشكل انتقائي، ولا نركز على المضمون الحقيقي للرسالة التي يريده المرسل أن يصل إلينا. وحتى نكون أقرب إلى التأويل الصحيح يتوجب علينا ما يلي:

-أثناء الاستماع تفرغ لمحدثك تماما.

-يجب الانتباه إلى كل التعبيرات غير اللفظية لمحدثك.

-التركيز على الأفكار الأساسية في رسالة محدثك.

-تجنب تصنيف المتحدث أو إطلاق الأحكام المسبقة بشأنه.

-معرفة الأسلوب الناجع لإرجاع الأثر،لأنه يلعب دورا توجيهيا يرشد محدثك إلى الآثار الناجمة عن

رسالته ويساعده على تطويرها أو تكييفها وبالتالي توضيحها أكثر.

5-فريق العمل: إن انسجام فريق العمل وتفعيل أدائه مرتبط إلى حد كبير بتفعيل الاتصال بين أعضائه

و إشاعة ثقافة المواطنة وثقافة التنظيم بينهم قصد توحدهم حول منظومة القيم التي تمكن من بلوغ

الأهداف المسطرة.ولبلوغ هذا المستوى من الانسجام والآداء بين فريق العمل داخل البلدية يجب أن

تتحول ثقافة المرفق العام والخدمة العمومية إلى سلوك تنظيمي ملموس يلاحظه المواطن ويعيشه

يوميًا.ولابد من تفعيل الاتصال بكل أنواعه(هابط،صاعد،أفقي) ضمانا للتكفل السريع بالمشكلات

المطروحة داخل التنظيم والتفرغ للمهام المنوطة بالبلدية.

6-تنشيط الاجتماعات:تسبق جلسة أي اجتماع وعملية تنشيطها مرحلتين هامتين:

- التحضير للاجتماع:ويتم فيها تحديد النقاط والملفات المراد التطرق إليها وترتيبها حسب

أهميتها(إتباع مبدأ الأولوية) ثم الاتفاق بشأنها مع الشركاء.

-الإعداد اتقني: ويتم فيه تحديد المصالح المعنية بالاجتماع ودرجة التمثيل إلى جانب التحديد الدقيق

لجدول الأعمال مع تريب النقاط المدرجة حسب أهميتها وأولويتها (اعتماد مبدأ الاستعجال عند

الضرورة :الطوارئ،الكوارث).وأخيرا إرسال الدعوات أو الاستدعاءات للمشاركين مع الاستفادة من

التكنولوجيات الحديثة عند الضرورة.

أما بالنسبة لسير الجلسة فمن شروطها:

-ترتيب الجلوس.

-افتتاح الجلسة.

-التذكير بجدول الأعمال.

-الشروع في المناقشة.

-حسن تسيير الوقت.

-الاستماع الجيد،والتسجيل الجيد لكل التدخلات.

-حسن توزيع التدخلات،مع التقيد بجدول الأعمال.

-تلخيص مرحلي لمل يدور في الجلسة للتمكن من التقدم في الأشغال.

-تفادي الصدام بين المتدخلين وامتصاص حالات التوتر بلباقة ودون المساس بالمشاعر.
-بعد استنفاء جدول الأعمال لابد من القيام بتذكير الحضور بما دار في الجلسة وما تم اتخاذه
من قرارات تمهيدا لكتابة المحضر النهائي للجلسة ويراعى فيه:
-الدقة - الموضوعية-الاختصار.

الجماعة و الجماعات الاجتماعيةII-

تعريف الجماعة:

الجماعة " أنها مجموعة أشياء ملمومة في مكان واحد" ، و Larousse يعرف معجم " أيضا " أنها مجموعة أشخاص مختلفة التنظيم تربطها أنشطة مشتركة " :
. فريق رياضي، جماعة الأصدقاء، فريق طيارين، خلية حزب سياسي، لجنة تحرير صحيفة إعلامية أو مجلة علمية، قسم مدرسي... تمثلوا نماذج حية لأشكال تواجد الجماعة الاجتماعية كما يحددها علم النفس الاجتماعي.

. إذا ما أخذنا بعين الاعتبار فريق رياضي سيصعب علينا القيام بوصف دقيق لجملة التفاعلات التي تجمع كل لاعب بمفرده بلاعب آخر، لكن يمكننا حصر، وبسهولة، شبكة الصلات والعلاقات التي تنمو بينهم وتجمعهم (صداقة، تضامن، تعاون، تنافر...الخ) إذا ما انطلقنا من بنية العلاقات التي يحددها الفريق لأعضائه والملخصة في جملة العلاقات الهادفة إلى تحقيق غاية وجود الفريق: المشاركة في منافسات رياضية بغية الفوز بها، ومن ثمة التفاعلات المرتبطة بقواعد اللعبة التي تفرض طبيعة التعاون والتماسك والتواصل...بين اللاعبين والتي لا تقتصر على أرضية الملعب فقط بل تمتد إلى ساحة الحياة برمتها.

. تفوق الجماعة كظاهرة مجموعة الأعضاء المكونة لها وتختلف عنها، وتمتلك خصائص تميزها عن كل عضو من أعضائها.

تعريف الجماعة الاجتماعية:

(Deldime ; تعرف الجماعة بأنها "مجموعة أفراد متعددة في علاقة تفاعل في ظرف محدد Dumoulin :264, 1975).

أشكال الجماعة الاجتماعية:

- 1 . الجماعة الموسعة: تتركب من عدد غير محدود من الأفراد كمجتمع مثلا أومدينة أو بلدية أو حزب سياسي أو جمعية...الخ.
- 2 . الجماعة المصغرة:ويقصد بها جماعة اجتماعية تقتصر على عدد محدود من الأفراد (من 2 إلى 30 عضو) كعائلة أو فريق عمل أو قسم مدرسي أو مجلس بلدي.

خصائص الجماعة الاجتماعية:

يميز الجماعة الاجتماعية:

- 1 . بناؤها و بنيتها
- 2 . تجانس أعضائها
- 3 . تحديد دور كل عضو منها.

ألقية III-

تعريف القيادة:

- . القيادة هي وظيفة القائد وترتبط بموقعه المهيمن داخل و على الجماعة.
- . القائد يقود الجماعة ويترأسها
- . تشير القيادة إلى العملية التي يستطيع فرد ما أن يقود أو يسير أو يوجه أو يؤثر على آراء، أو مشاعر، أو سلوك جماعة.
- . يرتبط القائد بمؤسسة في أغلب الأحيان: حيث تمنحه وظيفته ومكانته موقع سلطة ونفوذ: رئيس بلدية، مدير مدرسة،
- . وقد يظهر القائد في أوضاع ظرفية: أثناء عمل جماعة ما تبرز المكانة القيادية لفرد ما.

أنواع القيادة:

ثلاثة أنواع من القيادة: Kurt Lewin أبرزت تجارب مدرسة

1 . القيادة السلطوية:

- يتسم دور القائد في هذا النوع من القيادة بمجموعة من المواصفات:
- . يجمع ويأخذ كل القرارات الخاصة بنشاط وتنظيم الجماعة التابعة له
- . يحدد كل المراحل التي يجب إتباعها والوسائل التي يجب استخدامها في مجال العمل الذي يربطه بالجماعة
- . لا يخبر أحد بمقاييس تمييزه أو تفضيله لعمل أو فرد
- . يعمل على التميز بسلوك خاص، فيتجنب المشاركة في الأنشطة العادية و البسيطة الا تلك التي تؤكد تميزه وتفوقه.

2 . القيادة الديمقراطية:

يتسم القائد في هذا النوع بالخصال التالية:

. يطرح القرارات ذات المنفعة العامة على الجماعة لتناقشها وتبث فيها بمشاركته الفعالة والموجهة للحوار

. يحرص القائد ألا يبتعد النقاش عن الأهداف والغايات المقصودة وذلك بتحديد مراحل ومحطات الحوار

. يحرص على اقتراح بدائل (اثنين على الأقل) يقي الجماعة من الانغلاق على خيار واحد ويمنح الجماعة فرصة الاختيار

. يمنح فرصة الاختيار لكل عضو من الجماعة ليختار رفيقه في العمل، نوعية المسؤولية التي يرغب تقليدها... الخ

. يضيف القائد شفافية كاملة على كل تصرفاته فيبلور أسباب ومقاييس ترتيبه لزملائه في التنظيم و يوضح أسس أحكامه في العمل وعلى رفقائه

. يوحي القائد بوجوده الدائم في قلب الجماعة التي يقوده دون أن يمنحها فرصة تقييم عمله ولا مقارنة مردوديته مع عناصر الجماعة.

3.laisser-faire . القيادة

يتميز القائد في هذا النموذج من القيادة بتجنبه كل ما من شأنه أن يؤثر في اتجاه ما على

خيارات الجماعة التي يشرف عليها:

. يمنح للجماعة ولأفرادها كل الحرية في كيفية تنظيم الجماعة والعمل فيها

. يخبر الجماعة بما تمتلكه من وسائل وأدوات العمل و يفهمها باستعداده التام على تقديم للجماعة كل

ما تحتاج إليه من دعم و مساعدة حينما تطلبه منه

. يقلل من تدخلاته ولا يبادر بعمل إلا عند الضرورة

. لا يدلي برأي إيجابي ولا سلبي ولا يقيم أنشطة زملائه ولا نتائجها

. يجتهد في المحافظة على علاقة ودية مع كل أفراد الجماعة ويتجنب كل سلوك من شأنه يحدث هوة

أو تباعد بينه وبينهم.

أساليب الاتصال 2 : الموضوع

الحجم الساعي: 06 ساعات

محتوى البرنامج

الأهداف البيداغوجيا:

_ تحسيس المتربصين إلى أهمية الاتصال مع اكتساب استراتيجيات الاتصال

محتوى البرنامج:

امتحان الاتصال:

يحتوي هذا الامتحان على 21 سؤالاً تمثل حالات خاصة على أن يتصور كل واحد نفسه معنيا بكل حالة على أن يتم اختيار جواب واحد يمثل ما يمكن أن تقوله أو أن تفعله في هذه الحالة. اختر الجواب الذي يقترب أكثر مما تريد أن تقوله أو تفعله في كل حالة وليس ما يمكن أن تتصوره. بعدها ضع علامة مقابل السؤال المختار:

1- تطالع في المكتبة، وبجانبك شخصان يتحدثان، فيسببان لك إزعاجا.

تصدر حركة لنتبييهما، وتنظر إليهما بانزعاج دون أن تقول شيئا	N	
تغير مكانك	S	
تطلب منهما الالتزام بالهدوء	T	
بصوت عال تطلب منهما السكوت	D	
تكتشف أنهما غير جادين فتحاول التركيز رغم الضجيج	M	

2- يقدم لك صديق هدية، أنت رافض لها.

تقبل الهدية مع الإحراج	S	
تقبل الهدية مع إخطاره بعدم رضاك	N	
تقبل الهدية لئلا تخرجه	M	
تشكر صديقك شارحا له عدم قبولك الهدية	T	
ترفض الهدية	D	

يطلب منك إلقاء كلمة أمام جمعية أولياء وأساتذة حول موضوع لا يهمك:

ترفض وتقترح تناول موضوع آخر	T	
تتأقلم مع الموضوع لتأدية واجبك كون الأمر تشريفا لك	M	
تقبل الدعوة على مضض	S	
تقبل مع نية عدم إلقاء الكلمة	N	
تجيب بأن وقتك لايسمح لك بذلك	D	

زميلتك في العمل تلوك العلك بجانبك، وهو الأمر الذي يزعجك.

لا تعير الأمر اهتماما لأن تلوك العلك يخفف الضغط	M	
تطلب منها التوقف	D	
تطلب منها برفق التقليل من الضجيج	T	
تمزح معها بخصوص ما تقوم به	N	
تغير المكتب	S	

تنتظر في مطعم وتلاحظ أن من جاء بعدك تم التكفل به.

تشتري أن يتم التكفل بك على الفور	D	
تنظر إلى المضيفة بقلق متمنيا أن تفهمك	N	
لا تفعل شيئا	S	
تحاول الصبر لئلا تخرج المضيف	M	
تشعر أن من جاؤوا بعدك قد تم التكفل بهم وتتمنى أن يتكفلوا بك على الفور	T	

أنت مستعجل ولك خمس دقائق انتظار في الطابور، يأتي شخص لا تعرفه جيدا ويطلب المرور قبلك.

ترفض مع إفهامه أنك مستعجل	T	
تترك له المكان على مضض	S	
تتركه يمر حتى لا يحررك	M	
تبدي ملاحظة بخصوص الأشخاص الذين لا يحترمون الطابور	N	
تصر على أن ينتظر كل واحد دوره	D	

يطلب منكم اتخاذ قرارات غير قانونية.

ترفض مع إشعار أن الأمر يخالف مبادئك	T	
تقبل مع مضض	S	
تبدي الملاحظة على أن الأمر غير قانوني	N	
ترفض المشاركة	D	
تقبل هذه المرة	M	

يطلب منك زميل، تربطك به علاقة، مساعدته، مع أنك تشعر أنك قدمت له يد المساعدة.

تذكر زميلك بما قمت به ،وتجبره أن ما قمت به يكفي	T	
تساعده أكثر لأن كل الناس مطالبون بتقديم العون في الأزمات	M	
تساعده على مضض	S	
تساعده مرة أخرى مع تحديد الجهد	N	
تخبر زميلك أنك قدمت له ما فيه الكفاية	D	

وجدت أن رب عملك قد قيمك تقييما مقبولا مع أنك تشعر أن جهدك يقتضي تقييما أفضل.

لا تفعل شيئا مع أنك تشعر بظلم	S	
تجبره أن تقيمه غير موضوعي	D	
تعبّر عن شكواك لزملائك	N	
تطلب من مسئولك تبرير هذا التقييم، وإذا لم تقتنع فحاول إقناعه أنك تستحق تقييما أحسن	T	
تقبل التقييم وتحاول مستقبلا تحسين طريقة تقيمه لك	M	

منذ شهر استعار منك زميل مبلغا ولم يرده إليك.

تشعره أنك بحاجة إلى المبلغ	N	
تذكره دينه وتطلب منه تسديده	T	
لا تقل شيئا لنلا تخرجه	M	
تشعر صديقك بالا مسؤولية لعدم تسديده الدين	D	
لا تقل شيئا آملا أن زميلك سيتذكر دينه	S	

تترأس لجنة مقبلة على إعداد مشروع خلال أسبوع. كل أعضاء اللجنة جدوا واجتهدوا ماعدا واحدا لم يؤد ما طلب منه.

توزع عمل هذا الشخص على بقية الأعضاء	S	
تواجه هذا الشخص وتطرده من اللجنة	D	
تقوم بأكبر قدر من عمله	M	
تخبره بتقصيره في العمل وتطلب منه أن يقوم بعمله	T	
تشتكي من تصرفاته إلى أعضاء اللجنة	N	

ترى أحد المدعويين يطفئ سيجارته في الفنجان رغم وجود مطفأة.

لا تعر اهتماما للأمر	S	
تكشف أنه من غير اللائق عدم استعمال المطفأة	D	
لا تقل له شيئا لأنه بإمكان غسل الفنجان فيما بعد	M	
تقدم له المطفأة طالبا منه استعمالها	T	
تقل له مازحا أن الفنجان ليس مطفأة	N	

يدعوك زميلك إلى حضور سهرة لا ترغب في الذهاب إليها.

تقبل دعوته لنلا تخرجه	M	
تدعي أن لك التزامات	N	
تخبره بعدم حضور السهرة	T	

تقبل الدعوة على مضض	S	
تخبره بعدم قبولك مستقبلا مثل هذه الدعوات	D	

أنت محرج لأن زميلك سكب، عن غير قصد، كأسه على بدلتك.

تشعره بقلّة انتباهه	D	
تخفي غضبك لئلا تخرجه	M	
لا تقل شيئا حتى وإن كنت غاضبا	S	
تخبره عن مدى انزعاجك لأن بدلتك المفضلة تشوهت	N	
تبدي انزعاجك لتشوه البذلة	T	

15 - دأب زميلك المفضل على مقاطعتك مبديا عدم الاستماع إليك، الأمر الذي يغضبك.

تشعره بأنه لا يليك اهتماما في الآونة الأخيرة وتخبره أن الأمر يغضبك	T	
تشتكي من مقاطعته دون أن تبدي غضبك	S	
لا تبدي ملاحظة لئلا تزعجه	M	
تخبره أنه سيتعلم أكثر لو استمع أحسن	D	
تقل مازحا أنه من الصعب عليه أن يحاور نفسه	N	

تنزعج لأن موظفا أساء الأدب معك من غير سبب.

لا تقل شيئا رغم انزعاجك لأنك تدرك أن مهمته صعبة	M	
تقول للموظف أن تصرفه في غير محله	D	
تخبره أن سوء سلوكه يزعجك	T	
تخبره بأنه أخرجك وأنت لا تستحق هذه المعاملة	N	
لا تقل شيئا	S	

تريد وعائلتك قضاء سهرة عائلية هادئة بالبيت إلا أن جيرانك يزجونكم بالموسيقى الصاخبة.

تهتف لهم طالبا منهم تخفيف الصوت	T	
تحاول أن لا تعير الأمر اهتماما لأن من حقهم فعل ذلك	M	
تطرق بابهم وتشعرهم بعدم احترام الجار	D	

ترفع من صوت الأجهزة	N	
تسد أذنيك بالقطن	S	

18- تشهد مع زميلك محاضرة يعطي فيها المحاضر معلومات خاطئة وبحوزتك دليل عكس ما يقول.

لا تقل شيئا للمحاضر وتخطر صديقك بصوت عال أن ما قاله خطأ	N	
تعطي رأيك خلال الفترة المخصصة للأسئلة	T	
تشعر فوراً أن ما قاله خاطئ	D	
لا تقل شيئا للمحاضر ولزميلك	S	
تتأكد من أنه على خطأ ولكنك لا تعر الأمر اهتماماً لأن له حججه للحديث هكذا	M	

19- تطلب منك زوجتك إتباع الحمية، فتنزعج.

تقول لزوجتك إنك غير لبقة	D	
تبدو منزعجا لكنك لا تقول شيئا كون نواياها حسنة	M	
تبدي ملاحظات يمكن لزوجتك مراعاتها	N	
تخبرها أن ملاحظتها جرحتك	T	
تسمع دون أن ترد	S	

20- يتأسس جارك بيعا تخصص عائداته للإحسان، فيطلب منك مساعدته لجمع الأغراض رغم أنك مشغول.

تخبره أنك ستفكر في الأمر	N	
تجمع الأغراض لأن المهمة نبيلة	M	
تعيد ترتيب أعمالك للمساهمة في العملية الخيرية	S	
تشرح له أنك مشغول وترفض الطلب بلباقة	T	
تخبره بأنه ما كان من الواجب مطالبته بمثل هذا العمل	D	

21- تشارك زميلا لك في مشروع أنتما مطلبان بتقديم تقرير بصدده أثناء تحضيره التقرير يقترح عليك زميلك القيام بالقسط الكبير لأنه ليس مؤهلا لمثل هذا العمل

تصر على أن يؤدي ما عليه	T	
تشعره مازحا على أنه يتهرب من المسؤولية	N	
تقبل إنجاز القسط الأكبر لأن الأمر يسعدك ولأنك تريد مساعدته	M	
تقبل إنجاز القسط الأكبر	S	
تشعر زميلك بالتقصير عند عدم إنجازه ما طلب منه	D	

* للحصول على النتيجة المطلوب عد، كم من مرة أشرت على حرف ما.
سجل النتيجة للحصول على النتيجة التي تخصك، ثم اتقرأ النتيجة:
مدلول الحروف السابقة :

- تحقيق الذات T

- محاباة M

- عنف غير مباشر N

- عنف مباشر D

- سلبية S

- تحقيق الذات: T

من الأشخاص الممتحنين % - أو أقل تضعك في خانة الأقل من T615

- تضعك في المعدل T10

- تضعك في معدل الأشخاص الذين يحققون ذاتهم ويبدون توازنا حسنا T15 - 7

- أو أكثر لكم قابلية إثبات الشخصية T15

بقدر ما أنت ايجابي، وبعبارة أخرى فإنك تفكر بطريقة واقعية، حيث أنك T بقدر ما تتحصل على حرف من العادة تأخذ قراراتك وفق رغباتك دون المساس بالآخرين.

M: المحاباة

تضعك في المعدل. وهذا أمر عادي 3M

أو أكثر لك قابلية الميل إلى محاباة الآخرين 8M

يعني أن لباقتك تدفعك إلى القيام بأعمال لا ترغب القيام بها وقد يكون هذا في غير M عدد كبير من صالح الهدف المرجو مما قد يتسبب في أمراض نفسية .

العنف غير المباشر: N

هي النتيجة القسوى المتحصل عليها من طرف الأشخاص الممتحنين 4N

أو أكثر أنت بصدد إبداء غضبك بطريقة غير مباشرة 8N

العنف غير المباشر تصرف غير مقبول. والواقع أنك بحصولك على ما تريد فإنك تهاجم الآخرين دون إبداء ذلك. لأجل هذا بعد هذا السلوك مضرا خاصة للأطفال حيث يكمن العنف غير المباشر أن يتسبب في الإحساس بالذنب، و الضبابية والنقص.

العنف المباشر: D

يمثل نتيجة متوسطة. 2D

أو أكثر لك قابلية تحقيق حاجتك ورغباتك الشخصية على حساب الآخرين. وعلى الرغم من 3D تحقيق أهدافك فإن الأشخاص الآخرين يمكن أن يشعروا بالانزعاج و يبدوون موقف المدافع. علما أن " يعد صعب القياس لأن أشخاص العنف المباشر لهم قابلية التنكر أو التستر لهذه الظاهرة .D العامل " السلبيية S

أو أكثر لك القابلية لتكون سلبييا مع الاعتراف بذلك. بعض الناس السلبيين يحاولون إخفاء 10S M.أجوبتهم، و هذا ما يفسر ارتفاع غير عادي لحرف إن الشخص السلبي يتمنى اجتنابا النزاعات والمواجهات، لأنه يتراجع عادة عن تلبية حاجياته الخاصة على حساب حاجات ورغبات الآخرين. انطلاقا من أن الأشخاص السلبيين يمررون حاجاتهم الخاصة في آخر المطاف، فإنه يمكن ألا تكون سببا في فقداتن عزة النفس، كما يمكن استغلال هؤلاء من طرف الآخرين. و عليه، فإن السلوك السوي يعكس:

- تحقيق الذات التي تسمح بالدفاع عن الحقوق الخاصة والأساسية دون المساس بحقوق الآخرين.
- الدفاع عن الحقوق والتعبير عما تؤمن وتشعر به بطريقة مباشرة. وأن الدفاع عن الحقوق والتعبير عما يؤمن ويشعر به الشخص ينبغي أن يتم بطريقة أخلاقية وتلقائية في إطار احترام حقوق الآخرين. مما سبق نستنتج أن هناك أربعة أساليب للاتصال تسيطر على العلاقات بين الأشخاص خاصة في المجال المهني.

و هذه الأساليب هي:

الأسلوب العقلاني أو التحليلي

الأسلوب العاطفي

الأسلوب الحيوي

الأسلوب المعبر

إنه لمن الواضح أن كل أسلوب اتصال يحدد طريقة العمل والتسيير. ثم إن أساليب الاتصال هاته لا ينبغي أن تفهم أنها صورة لشخصية الإنسان قدر ما هي صورة للكيفية التي يتصل بها الشخص ويتعامل بها مع الآخرين.

العقلاني:

- إن الشخص العقلاني يحب العودة إلى معطيات سابقة وإلى المنطق. وهذا ما يحدد سلوكه في العمل، في التنظيم و في اتصالاته. على انه يمكن التعرف على الإنسان العقلاني من خلال مكتبه المنظم.
- عند الحديث إليه، فإن الذي يهمله هو الشيء الملموس، أما في الاتصال الكتابي، فإن أسلوبه واحد، على أنه يتطلع إلى المستقبل بدل التمسك بالماضي.
- في الاجتماع ينتظر من كل واحد احترام جدول الأعمال مع تقديم تقارير واحترام وقت الاجتماع.
- في الحياة المهنية، يشغل العقلانيون مناصب مالية وإدارية. لا يحبون المفاجأة.

العاطفي:

تطغى عليه النزعة العاطفية في علاقاته مع الآخرين. يقيم علاقتك بناء على ما يحس به. عادة فإن العاطفي متفتح لأساليب أخرى من الاتصال حيث نجده بارعا في مجال البيت أين يكون الاتصال ضروريا.

ويمكن معرفته من خلال:

- مكتبه، حيث تصادفك أشياء تحيلك إلى حياته الخاصة.
- الاجتماع: يميل إلى الاستطرد، و ينجح في إيجاد أرضية وفاق بين المجتمعين.
- في الحياة المهنية: يشغلون كل الوظائف باستثناء المالية والصناعة.
- عادة، فإننا نجد العاطفي دائما في الخدمة.

الحيوي:

- حركي بطبعه، يميل إلى إعطاء الأوامر. يشترط في صاحب هذا السلوك المعرفة و الكفاءة.
- مكتبه: غير منظم، لا يهمله مكان العم بقدر ما تهمله النتيجة، كل الأماكن مكتبه.
- الاجتماع: لا يحترم جدول الأعمال، إلا إذا كان هو صاحبه.
- الحياة المهنية: نجده في الإنتاج أو في المديرية العامة. يلعب الدور القيادي.
- المعبر:

يهتم عادة بعواقب الأمور. يحتاج إلى وقت في اتخاذ القرارات، أسلوبه في العمل بطيء.

مكتبه: مرتب ويعكس شخصية هادئة.

- الاجتماع: لا يهتم إلا بنقطة أو اثنين. يختار ما يناسبه جدول الأعمال.
- الحياة المهنية: نجده في مجالات البحث و التخطيط و تحديد الاستراتيجيات.

بعد هذا الذي تقدم، فإن على كل واحد أن يسأل نفسه فيما يخص التصرف الذي ينبغي أن يقوم به. على أن يبدأ أولا بمحاولة معرفة نفسه في الحالتين العادية وغير العادية، ومدى تأثير ذلك على الأشخاص الذين يتعامل معهم.

وتبعاً لهذا، ينبغي التدريب على كيفية اكتشاف، في أقرب وقت ممكن، أسلوب اتصال حاشيتك فرداً فرداً ثم جماعة لتتمكن من ضبط أسلوبك وفق الحالة التي تتعامل معها. يتم هذا دون أن يكون الأمر على حساب أسلوبك في الاتصال.

و ينبغي الإشارة إلى إمكانية تقاطع أساليب الاتصال عند الشخص في الحالة الواحدة.

خصوصيات الأساليب

1 الأسلوب التحليلي:

يتعامل صاحب هذا الأسلوب مع غيره بطريقة آلية، وبمنطق، بعيداً عن العاطفة رافضاً الانتقال من موضوع إلى آخر.

بالنسبة إليه، فإن تبادل الآراء والأحاسيس والنظرات تبدو إليه مضيعة للوقت وفي مقابل هذا فإن الصبر والحذر يميزان جميع علاقاته.

إن أصحاب هذا الأسلوب يتميزون عموماً بالجدية والدقة والموضوعية وهم إلى جانب ذلك محل ثقة غير أنهم يتميزون بالبرودة والحيطة.

2 الأسلوب العاطفي:

يتميز صاحب هذا الأسلوب بدرجة عالية من الإحساس العاطفي وقليل من السيطرة. كما يتميز في علاقاته بالارتجالية والترحيب والإحساس والدقة. انشغاله بالتجانس يجعله يعمل على اجتناب الصراعات في العلاقات. ويبدو هؤلاء الأشخاص في نظر الآخرين كأشخاص متفهمين، ذوي نوايا حسنة مرنين و قادرين على احترام الآخرين إلا أنهم قابلين للتأثر وقليلي الثقة و في بعض الأحيان مترددين. و عادة ما يستعمل أصحاب هذا الأسلوب عبارات من قبيل: " و أخيراً نعيد نفس الشيء" ربما " من جهتي أميل إلى الاعتقاد..."

انشغالاته الأساسية تدفعه إلى تفضيل العمل الجماعي والميل إلى الأحاسيس والاعتقادات و القيم الفردية والعلاقات البينية.

3 الأسلوب الحركي (الامر):

يزوج صاحب هذا الأسلوب بين قدر كثير من السيطرة وقليل من الإحساس. كما يتميز في اتصالاته بالبراغماتية القائمة على الحركية والثقة والافتناع. يعطي الانطباع على أنه يعرف ما يريد ويرسم طريق هدفه. ويوصف أصحاب هذا الأسلوب بالأشخاص العمليين و الفعالين والمقررين و في المقابل فإنهم غير صبورين، قاسيين وأمارين.

4 الأسلوب التعبيري:

يزوج الأسلوب التعبيري بين قدر كبير من السيطرة و قدر كبير من الإحساس. يتميز صاحب هذا الأسلوب بالفكر التخيلي و الحماس حيث يصعب في بعض الأحيان مسايرته. و جوده مع الآخرين لا يمر مر الكرام كونه يعرف بالحيوية و يتلذذ في علاقاته بالآخرين.

و يوصف أصحاب الأسلوب بالأشخاص المحفزين المتفتحين المبدعين، إلا أنهم في المقابل يبرزون بعدم الانضباط و الاندفاع و الذاتية.

الاتصال: بعض العناصر النظرية

يعرف الاتصال بأنه ربط الاتصال بالآخرين لتمرير رسالة أو إقامة علاقة معه في ميدان ما. و يستعمل في هذا وسائل تقنية تسمح بربط العلاقة و توطيدها.

و الواضح أن فعالية الاتصال لا تقتصر على الإنسان فحسب بل تتعداه إلى الحيوان، بل أنها تقوم حتى بين الآلات. هذا إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الثورة المعلوماتية التي يشهدها العالم و التي تجعل من الاتصال عنصرا حيويا، ينقرر بموجبه نجاح أو فشل الأفراد و المؤسسات.

و بالنظر إلى أهمية الاتصال، فإننا نجده يتأرجح بين علوم عدة يصعب في بعض الأحيان إيجاد تعريف واحد له، و إن كان هناك شبه اتفاق على أنه عبارة عن مسار تختلف الرؤى في تحديد نقاطه:

- الاتجاه الأول تمثله " علوم الاتصال و الإعلام و يقترح مقاربة تركز على بث المعلومات. على أنه يهتم كذلك بالعلاقة بين الإنسان و الآلة و كذا الطريقة التي يتم بموجبها بث المعلومات.

- الاتجاه الثاني يمثله علم النفس الاجتماعي و يهتم أساسا بالاتصال بين الأفراد. و هنا يبرز الاتصال كنظام معقد يأخذ بعين الاعتبار كل ما يحدث في عملية اتصال الأفراد بعضهم ببعض. و في هذا الإطار فإن المعلومات المرسله تكون دائما متعددة و متنوعة لأنها تندرج ضمن مسار الاتصال الذي يتشكل بدوره من مستويات عدة تتقاطع فيما بينها.

-الاتجاه الثالث يمثله التحليل النفسي الذي يتناول الاتصال كعملية نفسية داخلية.

الاتصال و بث المعلومات

الاتصال هو المسار الذي يتم بموجبه بث المعلومات، و هي على كل حال تقوم على المعرفة. و عليه فإنها تركز على وظائف معقدة. و تبعا لهذا يتوجب التمييز بين عدة مفاهيم في حال الحديث عن الاتصال:

علوم الاتصال: يهدف إلى تقنين مسار العلاقات بين الأفراد و الآلات و الجماعات و المؤسسات. ففي هذه الحالة يعد الاتصال حصيلة و نتيجة عدة علوم، خاصة اللسانيات و علم النفس و علم الاجتماع و السياسة و الأنثروبولوجيا. و يعرف البعض هذا العلم بأنه يمثل حركية المعلومات المرتبطة بنظرية.

مسار الاتصال:

يعرف بأنه كيفية إرسال خطاب من باعث إلى متلق أو عدة متلقين عبر وسائل يتأكد من خلالها عملية الربط القائمة على الفعل و رد الفعل، و هنا ينبغي الإشارة إلى دور السياق الذي ترد فيه عملية الاتصال.

طرق الاتصال:

و تمثل الوسائل المختلفة للاتصال و النقل خاصة الاتصالات و طرق الاتصال البرية و الحديدية و مؤسسات الاتصال. و بعبارة أشمل كل ما يتعلق بالاتصالات في مجالات الصناعة و الإشهار و التكنولوجيا.

الاتصال الكتابي و الاتصال الشفوي:

يقوم الاتصال الكتابي على الكتابة، و بعبارة أدق على اللغة في أبعاده اللسانية و الفنية. أما الاتصال الشفوي فهو الذي يقوم على الاتصال المباشر أي اللفظي الذي لا يقوم على سند كتابي. و في كثير من الأحيان، فإن هذا النوع من الاتصال يخضع للمعطيات الثقافية. الشبكة: يطلق مصطلح الشبكة على مجموعة من العاملين و المتعاملين الاقتصاديين و أماكن الاتصال التي يتم انتقال الخطابات.

الشبكات الاجتماعية: و هي الشبكات التي يمثلها قداماء المدارس الكبرى، و الجمعيات و المنظمات غير الحكومية و مراكز البحث و المؤسسات العمومية.

في المجال التقني: يلاحظ أن شبكات النقل (طرق، قنوات، سلك حديدية، شبكات الاتصال و الإعلام الآلي) قد تطورت منذ قرنين.

زمنية الاتصال:

إن الاتصال الذي يدوم في الوقت يعد اتصالا لا محدودا. فعلى سبيل المثال فإن كتابة "خطاب" في كتاب يعد اتصالا لا محدودا. و يرتبط هذا المفهوم بأطراف الاتصال أما "الخطاب" الزائل فيعرف بأنه محدد في الزمان من ذلك على سبيل المثال النقاش الشفوي.

التموقع - التحديد:

في المكان يمكن للاتصال أن يكون:

- محدد (مركز في مكان) مثل النقاش.

- غير قار (موجود في أي مكان) مثل الأنترنت

- غير محدد (مكان الإرسال بعيد عن مكان الاستقبال) مثل المكالمات الهاتفية و يرتبط هذا المفهوم بالتعبير عن الاتصال بين الأطراف المتصلة.

القانون-النظام:

يعد قانون الإعلام مفهوما غالبا ما يحيل إلى النظرة الآلية للاتصال و غالبا ما يستعمل مفهوم القانون لدراسة العلاقات الإنسانية و في هذا الإطار ينبغي أن يكون بين المرسل و المرسل إليه نظاما مشتركا. الإرسال:

يتطلب الاتصال إرسال "خطاب" قصد ربط علاقة مع الآخر و لا يخلو ربط العلاقة مع الآخر من مخاطر خاصة أثناء بداية و نهاية عملية الاتصال، من ذلك مثلا وجود عنصر دخيل أو عدم الرد و الانسداد و الانسحاب.

عقد - ترتيب-تنظيم:

كل ما يسهل الاتصال و يجعلها ممكنة.

الأثر الرجعي:

يشير إلى رد فعل المتلقي لخطاب المرسل سواء أكان الخطاب كتابيا أو شفويا.

و يمكن لرد فعل المتلقي أن يخص ما يلي:

- تأكيد استلام/تلقي الخطاب

- عدم استلام/تلقي الخطاب

- طلب توضيحات

- إعادة بعث النقاش

- إنهاء النقاش

و يمكن التمييز بين نوعين من رد فعل المتلقي:

- رد فعل ايجابي و يتمثل في تأكيد ظاهرة ما مع إمكانية توسيع الأمر إلى أطراف أو موضوعات أخرى.

- رد فعل سلبي و الهدف منه العمل على ضمان استقرار و توازن عملية الاتصال حتى و إن كان على حساب العملية نفسها.

أهم أنواع الاتصال:

يشمل الاتصال مستويات عدة يمكن إبرازها على شكل هرم قاعدته الاتصالات الجماهيرية و رأسه اتصالات القمة.

و في مقابل هذا هناك تقسيم آخر يقوم على ثلاثة مستويات أساسية و هي:

- اتصالات بين الأشخاص: و تقوم على عملية التبادل بين المرسل و المرسل إليه مرسل-خطاب-مرسل إليه.

و يعد هذا النوع من الاتصالات أساس الحياة في المجتمع، لأنه يقوم على التفاهم. و قد يأخذ هذا الاتصال أشكالا عدة تشترك في تفعيلها و سائل هي الأخرى متعددة كأن يعبر الإنسان بالحركات و الانفعالات و ما إلى غير ذلك من وسائل الاتصال كما تبرز على يد ممثل فوق خشبة المسرح . و الواقع أنه لا يمكن للإنسان ألا يدخل في تواصل مع الآخر ففي حال الحركات كما في حال السكنات يبرز التواصل لفعالية إنسانية لا غنى للإنسان عنها.

الاتصالات الجماهيرية

تقوم بين مرسل أو مرسلين تجاه مستقبلين/متلقين. و في هذه الحالة يصعب فهم الخطاب نتيجة للضجيج الناجم عن تعدد و كثرة المتلقين. و تجدر الإشارة إلى أن رد الفعل قد يكون بطيئا أو منعما.

و قد تجسد هذا النوع من الاتصال أكثر بفعل وسائل الاتصال الثقيلة و الجماهيرية.

اتصالات الجماعة:

يتم هذا النوع من الاتصال بين مرسل و جماعة من الأفراد تلعب فيه الثقافة دورا مهما. و هذا ما نلاحظه في إشكالات الاتصال المتعددة.

و تبدو تأثيرات اتصال الجماعة بين اتصالات الأشخاص و اتصالات الجماهير. و يبرز اتصال الجماعة كعملية معقدة و متعددة كونها مرتبطة بحجم الجماعة و وظيفتها أو شخصية الأعضاء المكونين للمجموعة.

و يمكن كذلك دمج هذا المفهوم إما في إطار الاتصال الداخلي للمجموعة و إما في إطار الاتصال الخارجي الموجه لبعض الشركاء أو لبعض أطراف المجموعة.
مشكلات و عوائق الاتصال:

هناك العديد من الاضطرابات أو المعوقات التي يمكن أن تتدخل في إرسال الخطاب و التي قد تتسبب في تحريف الخطاب و فهمه خلاف ما أراد به صاحبه.
المعوقات الجماعية للاتصال:

الصعوبات التقنية: و تخص الوسائل المادية (خلل في جهاز البث، انقطاع خط الإرسال)
صعوبات تنظيمية:
من مثل:

الوقت (آجال الاجتماع، ساعة الاجتماع، مدته ...)
المكان (ضيق أو متسع)

التحضير (رسالة لا تنطبق و مواصفات المتلقي، معلومات غير مهمة)
صعوبات اقتصادية: يتطلب الاتصال تكاليف، و قد تفرض هذه التكاليف اختيارات من مثل إرسال مراسلة بدل مكالمة هاتفية أو إعلان عن طريق ملصقات بدل الاتصال الشخصي
الصعوبات الفردية: و ترتبط بالمرسل و المتلقي.
الصعوبات المتصلة بالمعنى: و المرتبطة بقلّة الفهم، فالأشخاص يمكنهم ألا يتفاهموا بسبب:
- ليست لديهم نفس الشفرة.

- يجدون صعوبة في قراءة الخطاب.

الصعوبات المتصلة بالأحاسيس: من العادة أن كل اتصال تتخلله أحاسيس. و يمكن إرجاع الأحاسيس السلبية إلى ما يلي:

- الشخصية (عصبية، عدوانية)

- الوضعية الاجتماعية (الخوف من المسؤول الأعلى، عدم الاحترام)

- فكرتنا للآخر (أحكام مسبقة)

أخلاقيات الاتصال:

تتمثل الأخلاقيات في مجموعة من القواعد و السلوكات. بهذا المعنى فإن للأخلاق بعدا فلسفيا أكثر منه قانونيا، و عليه فإن الخروج عن الأخلاق لا ينجر عنه عقوبات عمومية تجاه الفرد الذي يبقى في مواجهة ضميره.

و بجانب هذا المفهوم يبرز مفهوم أخلاقيات المهنة الذي يراد به: "خطاب ما ينبغي فعله". كما أنه يميل إلى مجموعة القواعد التي تسير مهنة ما، خاصة علاقات المتعاملين بزبائنهم أو بالجمهور. و في هذا الإطار فإن القانون الأخلاقي يحدد مجموعة من القواعد المهنية و الأخلاقية ذات الصبغة الإيجابية بالنسبة لعلاقة الإدارة بالموظفين من جهة و علاقتها بالأشخاص العموميين من جهة أخرى. في الأخير، فإن الروح المهنية الحقة ينبغي أن تفهم أنها مصدر لمعارف شتى، و أن الموظف العمومي الناجح هو الذي تكون له قابلية العمل و حكمة التصرف في أداء مهامه بروح و مسؤولية. كما تتمثل المهنية في قابلية الموظف العمومي على تحسين أدائه و تعميق و تجديد معارفه ليكون أكثر فعالية و مردودية.

إن تطور المهنية يقتضي منح الأعوان العموميين إمكانية تنمية قدراتهم لتطوير مواهبهم و بالتالي السماح لهؤلاء بالارتقاء في سلم المسؤوليات. يتم هذا انسجاما مع روح التغيير الذي يعد فعالية أبدية لا تتحقق الحياة بدونها، لأن الذي لا يتطور ولا يقبل التغيير مآله الزوال والاندثار. و يبقى هذا الأمر مشروطا بجملة من العوامل ذات الأبعاد المختلفة، منها على سبيل المثال لا الحصر حب التطور، الكفاءة، الضمير المهني، الخبرة المهنية، الفعالية و الخصال المهنية النبيلة التي تعد القواعد الأساسية لأي نهضة جادة وبناءة.

الموضوع 3: إعادة الصياغة و التأويل
الكم الساعي : 6 ساعات
محتوى البرنامج

إعادة الصياغة:

لا تعني إعادة الصياغة ترديد نفس الكلام ،و لكن تلخيص ما قاله المتحدث بعبارات أخرى.

إعادة الصياغة هي أداة للإصغاء، و تسعى لتحسينه، و تشجيع و تنمية ما يقوله الطرف الآخر.
و تعمل كذلك على التحقيق، و التصحيح، و التقليل من حدة ما جاء به المتحدث.
إعادة الصياغة هي أيضا المحافظة على محتوى ما جاء به المتحدث، و لكن باستعمال ألفاظ أخرى و التعبير بأفكار في أسلوبك الخاص .

و معنى هذا أنك تعمل على جعل التعابير المعقدة، الغامضة أكثر وضوحا لكي يسهل فهم الفكرة.
إنها سلوك أو رد فعل تتعامل به مع المتحدث لكي تشجعه على الاستمرار، و هو أيضا إشعاره
بالاهتمام بما يقوله.

إذن : إعادة الصياغة تعني إعادة إرسال ما فهمناه (من رسالة الآخر).

و هي المعرفة الجيدة لإرساء أحسن مناخ للاتصال.

الاتصال الشفوي يستعمل اللغة كرمز للاتصال، و هو يمثل لغة الفكر علينا أن نتحكم في معرفة
الاتصال و ذلك كما يلي:

حسن الاستماع:

لما يقال و المنهج المتبع من طرف المرسل عند الحديث.

ب-معرفة التوقف عن الكلام:

الإصغاء إلى مضمون الرسالة، و هذا معناه أيضا التوقف عن الكلام لتمكين الآخر من التعبير، و
التوقف في الوقت المناسب، و كذلك التفكير قبل الحديث.

ج- معرفة إعادة الإصغاء:

أن يدرك المتحدث أن هناك صدى من جهتك لما تسمعه عنه، و كذلك تحفيزه و تشجيعه على
الاستمرار في الحديث، و مطالبته بإعادة التعبير بطريقة مختلفة، و لكن هذا ليس معناه الموافقة أو
الرفض.

د- معرفة إعادة الإرسال:

نشجع المتحدث باستمرار، و هذا انطلاقا من كلمة أو عبارة وردت ضمن آخر الكلام الذي جاء

به.

في كل هذه المراحل من الاتصال، علينا استخدام عدة تقنيات. و هذا معناه أن المسؤول يمكنه أن يمارس سلطته للاتصال.

هذه التقنيات تمكننا من التأكيد من صدق ما قاله المتحدث أو العكس. في كل حالة، لا يمكننا التوجه بنفس الطريقة أو المنهج إلى متحدثين مختلفين (أشخاص و أمكنة مختلفة).

- استعمال اللغة المناسبة (لغات و إماءات)

- تحديد عوائق الاتصال.

- تسهيل الاتصال.

بالنسبة لاستقبال المتحدث:

عليك أن تجلسه في المكان المناسب (هذا رمز و دلالة لسلطتك)

عليك أن تجلس أمامه أو في المكان الرسمي (ممارسة السلطة)

و هذا معناه أن المحادثة تجري بطريقة متساوية.

- المسؤول هو الأول من يبادر بالكلام، ثم يعطي الكلمة للزائر.

- معرفة التكيف مع المتحدثين، يتطلب و يفرض علينا و ضع بين قوسين ذاتيتنا الشخصية و لابد

من تحديد انشغالات الزائرين:

- بعض المسؤولين يتوجهون نحو الفعل أو العمل، فهم يقودون و يحققون

البعض منهم ينشغلون بالشخص نفسه، فيهتمون بالعملية الاتصالية.

و البعض الآخر، يرتبطون بالأفكار فهم ينظرون.

بالنسبة للإصغاء:

تحضير النفس للإصغاء.

الاهتمام البالغ بالزيارة.

إعداد أوقات الاستماع و مدتهم.

قبول و استغلال الصمت.

قواعد من ذهب بالنسبة للإصغاء:

- آخذ كل الوقت الضروري (الانتظار) للتسجيل الجيد و التفكير في كل ما قيل.

- الاستماع قبل الحك أو التدخل.

- تحديد النقاط المهمة، كذلك حجج خطابات الآخرين.

- الابتعاد عن الذهول، و الانشغال بما يعرقل الاستماع.

- فتح المجال للأفكار الجديدة و المختلفة.
- سبق الأحداث، و القدرة على المقارنة، و وضع معالم و كذلك التلخيص.
- اليقظة أمام اللهجة، الإشارات، الحركات و الإيماءات، وكل ما يعبر عن العواطف.
- الابتعاد عن الأحكام المسبقة بخصوص المتحدث: فهي عوائق للاستماع.
- التفتح و التفهم.
- التكرار الجيد لما فهمناه من الرسالة أمام المتحدث.
- طرح الأسئلة بيقظة.
- الاستماع إلى الرسائل كلية.

إعادة الصياغة:

أنواعها:

هناك 3 أنواع :

reflet:إعادة الصياغة الانعكاسية ()

هنا نعيد كل ما قيل بكلمات أخرى دون زيادة، أو النقص أو حكم أو تأويل.
و هي صالحة في المقابلات الموجهة إلى أخذ القرار، القيام بعمل، مقارنة معلومة: التفاوض، التحقيق.
تضمن الاستماع الحسن لأن المعلومات التي يعاد ذكرها لا يجب أن يحصل لها تغيير.

إعادة الصياغة التوضيحية:

- هنا نعيد الأهم مما قيل. الذي يسمع و يعيد الصياغة يجب عليه أن يحل بسرعة ما سمعه و يحترس من تأويل الحديث.
- يستعمل هذا النوع في المقابلات التشخيصية، المقابلات الحوارية، التشاورية، يرتكز الاستماع على الفعل و حياة الأشخاص.
- هذا النوع يدعم و يقوي الاستماع و يتطلب تحليل و تركيب سريعين لما قيل.
فهي تمكن من المعرفة الجيدة للذي يعبر.

إعادة الصياغة الانعكاسية المقلوبة:

- التعبير بوضوح عما تخفيه الكلمات: الضمن.
- الذي يسمع يعيد الصياغة ما يبقى خفيا بالتفاصيل أو الاستطرادات.
- نستعمل هذا النوع في بعض المقابلات و في الاستشارات.
- يرتكز الاستماع على الشخص و حول ما يعيشه.
- الهدف هو تعميق العلاقة مع المتحدث الذي يطلب المساعدة.

نحاول توجيهه نحو المعرفة الجيدة لشخصه.

4- إعادة الصياغة الحسنة: عوائقها:

- حذرى من أنواع السوء التفاهم و كذلك من نتائجهم.
- سوء التفاهم يمكن أن يؤدي إلى ظهور أخطاء ، ارتباكات أو صراعات بين المسؤول و المتحدث إليه.
- إن سوء التفاهم يوحى بمزاجنا: و هو شكل من ألاتصال.
- نعتقد أننا نتفاهم ن و لكن العكس هو الصحيح.
- من الأحسن الابتعاد عن كل حالة لبس أو غموض تكون سببا في سوء التفاهم.
- إن الرد السريع للمتحدث يمكن أن يعكس عدم الرضى بالمحادثة.

5- تمارين تطبيقية:

التمرين الأول:

كيف ندرّب المواطنين بالتحريض على المشاركة في ازدهار بيئتهم (هنا البلدية).

الطريق المؤدي إلى الحي

الماء

توزيع السكنات

التشغيل

استغلال الغابات: تحديد المواقع التي يمكن الاستثمار فيها في إطار السياحة أو المجال الطبي (أماكن للراحة).

جهد المواطن لابد أن يكون واضحان و كذلك بالنسبة للمسؤول.

التمرين الثاني:

لغة الشباب:

هنا، علينا بالأخذ بعين الاعتبار بالبعد الاجتماعي الثقافي للاتصال بالشباب في الأحياء المختلفة للبلدية.

يمكننا طرح الأسئلة التالية:

لماذا سكان الأحياء يخترعون ثقافة خاصة بهم؟ كل حي له فهرس خاص به (إنشاء لغة خاصة به)
بماذا يتأثر تطور اللغة؟

ما هو شعور المسؤولين إزاء هذه الظاهرة؟

(خاصة بهم، فهم يستعملون لغة لا يفهمها إلا المدربون عليها. jargon الشباب لهم رطانة)

ما هي انعكاسات استعمال هذا النوع من لغة الشباب، على المسؤولين؟

التمرين الثالث:

لا تذكر كلمة "لا" أبدا بالنسبة للمسؤول.

حاول تصحيح المتحدث بإعادة صياغة أخرى.

التقليل ، تقديم تنازلات (مشروطة) أو معارضة لغته.

II- التاويالت:

إن حركات الجسم تلعب دورا كبيرا في الاتصال. يستطيع النظر، و كذلك الحركات أن تؤثر ايجابيا أو سلبيا على المتحدث.

الإشكالية هي كالتالي: كيف يمكن التحكم في اللغة و في الحركات؟ بالنسبة للمسؤول.

وظائف و لغة الحركات:

النظر:

يقيم الاتصال و ينسج نوع من الخط الخفي مل بين المتحدثين و المستمعين. فهو مستعمل غريزيا في الحياة الشخصية، و لكن في العلاقات الاجتماعية و المهنية، يبقى غير معروف و قليل الاستعمال.

الوظائف:

النظر يجدد الانتباه

النظر ينشئ الاتصال

النظر بعرض الصورة الشخصية

إن التعبير بالنظر يمكن أن يكون إجابة، و معنى هذا أننا إذا أمعنا النظر نحو المتحدث و اتبعنا حركاته الجسمانية و تدخلاته، فهذا يمكن أن يصبح كافيا كإجابة له.

استقبال المواطنين يمكن أن يكون شخصي (الحالات الخاصة) أو جماعي (الحالات المتشابهة). ما يمكن ملاحظته هو أن الرسالة التي يوجهها المرسل، يمكن أن تأول من طرف الآخر، بطريقة مختلفة.

يمكن أن يكون فارق كبير بين :

المرسل:

و ما يشغله

و ما يريد أن يقوله

و ما يقوله حقيقة

المستقبل:

و ما يسمعه

و ما يفهمه

و ما يحفظه

و ما يعبر عنه

و بالتالي، يمكن أن تصبح الرسالة مشوهة، و ربما غير مفهومة.

2- الحركات:

. بعض الحركات لها دور إعلامي، % و الحركات 55 % بالنسبة للرسالة الشفوية، الكلمات تمثل 7 البعض الآخر تنظم الكلمة.

تعمل الحركات على خدمة الخطيب إذا كانت تضمن الاتصال، و العكس صحيح عندما تخونه. إذا فهمنا العملية الحركية، فهذا دليل على التحكم فيها.

الحركات تبعث رسائل:

هنا الكلام غير ضروري عموماً (إشارات، رموز، إيعاءات....)

الحركات تكرر المعلومة:

بعض الحركات الغريزية ترافق الكلمة و تكررهما. فهي تنظم الكلمات.

ج- الحركات تدعم الخطاب:

هنا نرغب في الإقناع بأي طريقة، و نستعمل كل الوسائل الحركية الخاصة بالإقناع.

د- الحركات تعبر عن الانفعالات:

- محاولة التحدث أمام جمهور يؤدي عموماً إلى الخوف أو الفزع، و هذا يجعل الحركات غير متحكم فيها.

ه- الحركات تعبر، و ترافق حالات داخلية.

- عوائق الاتصال الجيد:

يعرقل الاتصال بعناصر مزعجة تسمى "ضجيج".

الضجيج يعرقل اتجاه الرسالة.

الضجيج ينتج عن :

المرسل أو المستقبل: عدم الانتباه من طرف أحد الأطراف أو القيام بنشاط موازي كالكتابة...

الوسيلة المختارة: إزعاج على خط هاتفي.

الرسالة: شروحات غامضة، غير دقيقة، غير كاملة.

الرمز: لغة متخصصة جدا أو استعمال كلمات تدل على معنيين.

عوائق الاتصال:

و تتمثل في:

- العقلية.
- الحرية (التحضير).
- المستوى الاجتماعي.
- المسافة بين المتحدثين.
- معنى الكلمات.
- معنى الاستماع.
- سجلات اللغات.
- تأويا الإيماءات.
- المكان.
- الزمن.
- الإطار(الظرف).

يمكن أن يمثل المتحدث خليطا من الأفكار و الحركات.

لغة البحر المتوسط متكونة في أغلبها من الحركات(استعمال اليدين).

3- أحسن طريقة للابتعاد عن الاتصال:

- لا تقم بحركات الحيرة.
- إشعار المواطن بأن قضيته معروفة، و أن هذه الحالة تمس مواطنين آخرين.
- أحسن طريقة للإصغاء هي أن تضع يدك على المكتب، آخذا قلما ، مستعدا لتسجيل النقاط التي يمكن أن تصبح موضوعا لإعادة صياغتها.

التعامل مع حالات التعب المفرط للغير:

في حالة التعب المفرط ، ليس هناك تحكم في النفس.
الحل هو في توقيف النشاط ، و تبديد هذا التعب المفرط في الخارج.

كيف نقنع؟:

الاهتمام بالموضوع المطروح ثم تقديم (اقتراح، معرفة، فرض حلول...) حلا وسطيا.

هناك 3 طرق في هذا المجال:

استعمال المنهج كوسيلة أساسية لدعم الحل.

إقناع المتحدث باستعمال المبادئ (الاعتقاد، التأكد...).....الخ.

الإقناع باستعمال التأثير في الشعور و الإحساس (العائلة، الأصول، ماض المتحدث).

4- تمارين:

لغة الحركات:

الحركات التي تعيق الكلمة أحيانا.

الحركات التي تضمن أو تقطع الاتصال.

محاولة تأويل الحركات.

الموضوع 4 : جماعة العمل
06 ساعة:الحجم الساعي
محتوي البرنامج

I

. تكوين وحجم جماعة العمل:

1 . تكون جماعة العمل:

يمكن تكون جماعة العمل بطريقة:
. مفروضة:

.الظروف

.المؤسسة

.السلطة

. طلقائية

. حسب مشيئة المشاركين.

تعرف الجماعة المكونة على حرية اختيار أعضائها تعديلات تصحيح تدريجي للنقائص التي
تنجم عن تباين واختلاف عناصرها، فترتب الجماعة حسب ما يبلوره العمل المشترك.

2 . حجم جماعة العمل:

هل يوجد حجم مثالي لجماعة العمل ؟ يرتبط الجواب بطبيعة النشاط والمهام المنوط للجماعة.

فغالبا ما يميز بين ثلاثة أنواع جماعة العمل حسب حجمها:

. الجماعة الصغيرة (3 . 6 مشاركين فيها)

. الجماعة المتوسطة (7 . 15 مشارك فيها)

. الجماعة الكبيرة (أكثر من 15 مشارك فيها)

يمكن تكوين جماعة عمل مضيقه ما بين 10 و 15 مشارك فيها

3 . نموذج تشكل الجماعة:

تعرف 4 نماذج تتكون الجماعة على أساسها

. تنمية مظهر خارجي متشابه

. الاتصال وأخذ القرار

. التحفيز و الإنتاجية

. المراقبة والتنظيم

II . خصائص جماعة العمل:

تهدف جماعة العمل إلى تحقيق غايتين

. إثراء وتثمين العلاقات الداخلية، يفترض الهدف عدد مختصر من الأشخاص ليسهل تحقيق هذه الغاية

. الأيمان بفعل جماعي كعمل ديناميكي مجند لقوى

. منها ما هو في خدمة المؤسسة (الإنتاج)

. و منها ما هو في خدمة الفرد (إدماجه)

III . فعالية جماعة العمل:

. لا تنفي الجماعة المنظمة اختلاف الآراء ولا تباينها

. تشعر الجماعة المهيكلة والمنظمة بخطر يهدد وجودها عند نشوب اختلافات

. يساهم الاختلاف في الرأي في تجديده و إثراء المناقشة و إيجاد الحلول المناسبة للقضايا المطروحة

. ترتبط فعالية جماعة عمل ونشاطها بتوازن عد أعضائها مع حجم المهال الموكلة لها

. يرجع إلى جماعة العمل تحديد ضرورة تقسيم نفسها إلى جماعات صغيرة والفائدة المرتبطة بهذه

العملية، إذ يمكنها البحث في الوسائل والكيفية التي من شأنها أن تقربها من أهدافه، فبإمكانه تنظيم

جلسات واجتماعات علنية مفتوحة أو مختصرة لبعض العناصر لمناقشة ومقارنة النتائج المحققة أو

لنقل الخبر و المعلومة لمن هو بحاجة إليها أو يرغب فيها.

. كما ترتبط فعالية جماعة العمل بنوعية الاتصال والتواصل بين أعضائها:

الاتصال في الجماعة هو رهن عاملين:

عامل المادي

عامل أخلاقي متصل بكيفية وطريقة التكلم والسمع والإصغاء...

كما تنشأ كثيرا من الاختلافات والحساسيات بسبب:

. عدم الاهتمام بمن يتكلم

. الإفراط في الاهتمام بالذات

مما يولد تأويل خاطئ لخطاب الغير، تكرار للكلم يولد الملل....

من هنا ضرورة اكتساب تقنيات السمع والإصغاء إلى الآخر.

. نوعية العلاقات داخل جماعة العمل:

. تؤثر العلاقة بين قائد الجماعة أو المنشط لها ومجموعة أعضائها على فعاليتها الوظيفية: الكبت،

الحرمان أو الانطواء على الذات هي مؤشرات الفشل المقبل إن لم يتفطن قائد الجماعة إليها وإلى ضرورة إزالتها و القضاء على أسبابها، الهدف ليس توهم وضع مثالي خال من كل سلبية لكن الاجتهاد على تحسس كل عنصر بدوره المحدد لشعوره بوجوده داخل الجماعة.

. الأدوار و المواقف:

الجماعة الأكثر نجاح والأكثر فعالية هي تلك التي تستطيع الجمع بين عناصر مختلفة بثمين قدراتهم ومواهبهم من خلال منحهم أدوار محددة بدقة داخلها.

تحدد الدور مجموعة من المؤشرات:

. المكانة والوظيفة: وغالبا ما يكون تحديدهما مسبق لتكون الجماعة و مرتبط بالمؤسسة

. الشخصية (السن، الجنس، المظهر الخارجي، الوضعية العائلية، الاجتماعية... الخ) تحدد:

. نظرة الفرد لنفسه تحدد الدور الذي يطلع إليه ويرغب القيام به

. صورة الفرد لدى الجماعة الذي ينتمي إليها تحدد هي أيضا الأدوار المنتظر منه ان يقوم بها

. وضعية الجماعة في ظرف دقيق تحدد وتصور الأدوار الممكن القيام بها والمفترضة من الجماعة

وعناصرها

. عوامل المصاهرة والصراع: تبرز قوة القائد في قدرته تجنيد شروط وعوامل التقارب و المصاهرة بين

أعضاء الجماعة التي يشرف عليها وتذويب عوامل التفرقة والخصام.

. القيادة الراشدة تتبلور في النماذج التالية:

. موجه وسلطوي، هذا النوع من القائد يؤكد دوما سلطته من خلال الأوامر التي يصدرها والقرارات

الدقيقة التي يسهر على تطبيقها، يؤنب ويشكر و يراقب كل كبيرة و صغيرة

. المتعاون، يبني صلته مع رفقاءه على أساس التعاون والتشاور ويتقبل النقد والانتقاد، يشارك في

العمل بين زملائه فيصهر أكثر على طرق ومناهج العمل

. المناور يفرض وجهة نظره دون ان يحس بذلك أحد، يستخدم وسيلة الإقناع والمراوغة وحتى الإغراء

IV . فوائد العمل الجماعي:

. معرفة الذات

. من خلال الاستفادة من ردة فعل الآخرين

. من خلال الإصغاء لرأي الآخر واحترامه

. من خلال ما نكتشفه حولنا وعند الآخر

- . الخروج عن الذات واكتشاف المحيط
- . يولد التفتح إلى الآخر الصدق في المعاملة والنزاهة في التبادل
- . قبول التغيير و عدم الخوف منه
- . تجاوز الصراع وأسبابه
- . تساعد تكون الجماعة على أساس التضامن

V . القواعد الذهبية للعمل الجماعي:

- . الإصغاء للآخر
- . الدقة والتلخيص في الكلام
- . عدم احتكار الكلمة
- . الامتناع عن مقاطعة المتكلم
- . تجنب التعبير عن عجز
- . تحديد هدف مشترك
- . إبراز إرادة تحقيق هذا الهدف
- . تبني المشاركة الفعالة

الموضوع 5: تقنيات تنشيط الاجتماعات
لكم الساعي: 06 ساعات
محتوى البرنامج:

- أهمية الاجتماع في مجال الاتصال: I

الاجتماع هو طريقة من خلالها يمكن لأي مسؤول استدعاء مستخدميه أو المتعاملين معه لمناقشة أي قضية أو مسألة، للوصول جماعيا إلى حلول حقيقية.

الاجتماع يسهل الانتقال الجيد للمعلومة. هذه الأخيرة لا يجب أن تحتكر من طرف شخص أو مجموعة واحدة.

التسيير الجيد للمعلومة من خلال إعلام كل المعنيين بالأحداث، و النشاطات الخاصة بالاجتماع يمكن بالبلدية.

و هذا يؤدي بالمشاركين في الاجتماع إلى تحمل مسؤولياتهم. و كذلك يسهل التحكم في المعلومة لان كل الأطراف تركز على استغلال المعلومة، و تأخذ كل الوقت الضروري و الممكن، للوصول جماعيا لأخذ قرار قد يكون فعالا خصوصا عندما يكون المضمون و التوجيه حافزا و محرضا لمشاركة الجميع، المواطنون أيضا، في التنمية الشاملة.

II - أنواع و تقنيات الاجتماعات:

- تنظم الاجتماعات دوريا، لكن يمكننا في الحالات الاستثنائية، استدعاء المشاركين لاجتماع طارئ، لمواجهة الحالات الجديدة حتى نقلل، نقص أو نحل الخلافات أو المشاكل المطروحة. في هذه الحالة، هناك أنواع عديدة من الاجتماعات يمكن تنظيمها، و تستعمل تقنيات ملائمة لكل منها و هذه من احل تسيير حسن، و للتحكم في المسائل و الوصول إلى قرارات فعالة. تحضير الاجتماع أمر ضروري حتى ينعقد في ظروف جيدة (مادية و الجو) و في الوقت المحدد. عموما لا بد من احترام المراحل الآتية عند تنظيم أي اجتماع، و العمل على إنجازه.

1- قبل الاجتماع:

1-1: استدعاء المشاركين:

- أ- أشخاص ينتمون إلى المؤسسة.
- ب- أشخاص من خارج المؤسسة.

الاستدعاء يحدد، أن أمكن ذلك، الوقت الذي ينتهي فيه اللقاء حتى يتمكن كل مشارك من احترام و تسيير برنامجه على أحسن وجه.

1-2: جدول الأعمال لا بد أن يكون واضحا:

أ- يمكن المشاركين من التفكير في المواضيع المسطرة و الجمع مسبقا الوثائق اللازمة للمناقشة و التبرير المؤسس.

- جمع كل وثيقة أساسية هو ضروري حتى لا يعاد تنظيم اجتماع آخر، و هذا يؤدي بالطبع إلى ضياع الوقت و إلى نقص في الفعالية.

ب- زيادة على ذلك، هذا يجنب الفوارق و المفاجآت التي قد تزعج الأشخاص الذين ليس لهم الرغبة في التدخل علنا حول موضوع غير متحكم فيه.

1-3: العتاد:

- ا- اختيار قاعة ملائمة و تليق بعدد المشاركين
- ب- إعداد عدد الملفات متناسب مع عدد الحاضرين لا بد من وضعهم في مكان كل شخص، و إلا تعطى إلى المنشط الذي كلف بتوزيعهم.
- ج- إعداد بطاقة (badge) مشترك
- د- التفكير في إقامة سبورة فيها أوراق ذات الحجم الكبير.
- هـ- التفكير في إحضار مكتب إضافي للمنشط (وضع الوثائق).
- الخ.....أفلام،رزمة من الورق و-

1-4: الزائد:

- طبق كبير من المشروبات و الحلويات.
- أو توزيع مشروبات ساخنة أثناء الراحة (اجتماع يدوم نصف يوم أو أكثر). -

2- أثناء الاجتماع :

- كل مشارك له دور يلعبه لإنجاح هذا الاجتماع.
- ا-المشارك هو المنشط للاجتماع:
يجب عليه أن:
 - يبتدئ الاجتماع في الساعة المحددة. -
 - تقديم نفسه و الاقتراح على الآخرين أن يفعلوا كذلك بالتناوب. -
 - التذكير بجدول الأعمال و فتح المناقشات. -
 - السهر على احترام التوقيت و كذلك وقت الراحة (صحي للجميع).
 - السهر على توزيع الكلمة على الجميع.
 - التحكم في الثرائين.
 - منع الدخول في صراعات قد تحدث.
 - احترام توقيت إنهاء الاجتماع المحدد.
 - المقدمة لا تتجاوز خمس دقائق.
- يسهر المنشط على إشراك كل الحاضرين في الاجتماع و أحيانا يطلب منهم التدخل بذكر أسمائهم.

- ب- المشارك هو متدخل:
- تحضير خطابه و كذلك كل ما يريد أن يقدمه للآخرين من معلومات قصد تسهيل الفهم لعرضه.
- د- المشارك هو كاتب الاجتماع:
- التزود بأوراق الجملة و كذلك التركيز على المناقشات.
- حاول معرفة هوية و وظيفة كل مشارك في بداية الاجتماع.
- إذا كنت نائبا للمنشط، عليك بمتابعة كل ما يتبادل من كلام، و لا تتردد في تذكيره بالتوقيت أو بنقطة قد نسيها. أنت في هذه الحالة مساعدا له.

أنواع الاجتماعات:

1- المائدة المستديرة:

تنظم خصوصا عند مقارنة أفكار، و تبادل معلومات حول مشكلة خاصة.
تعتمد على ثلاث مراحل: التحضير، الاجتماع و عرض الحال.

1-1: التحضير:

المشاركون: ما بين 6 و 10 مختصون في المشكل المطروح و منشط.
جدول الأعمال: مخطط عمل، أهداف الاجتماع و طريقة تحقيق هذه الأهداف (الوضوح و الدقة).
الأمكنة: تهيئة القاعة و الساعة لهذا الاجتماع
التأكد من أن كل العتاد الضروري هو في حالة جيدة.

1-2: افتتاح الاجتماع:

المدة: 5 إلى 10 دقائق.

تقديم المتدخلين - تحديد موضوع المناقشة و الهدف النهائي للاجتماع.

1-3: عرض المنهج أو طريقة العمل:

المدة: 5 إلى 10 دقائق.

يتفق المنشط و المشاركون على إدارة الأعمال التي يرونها أكثر مناسبة لحل المشكلة.
لابد من تحديد طريقة العمل قبل بداية الاجتماع حتى لا يعاد النظر فيها أثناء الاجتماع.

4-1: المناقشة:

المدة: 02 ساعة على الأكثر.

في مرحلة أولى ، كل مشارك يعطي رأيه في المشكلة.
ثم توزع الكلمة على مختلف المتدخلين حتى يتسنى لكل واحد منهم شرح رأيه إزاء هذه المسألة.
المشاركون الآخرون يمكنهم فيها بعد طرح الأسئلة لتعميق الموضوع.

5-1: الخاتمة:

المدة: 5 دقائق.

المنشط يقوم بتلخيص الآراء التي قد تظهر في المناقشة.

6-1: عرض الحال:

لابد للاجتماع أن ينتهي بنتيجة ملموسة: ملخص حول ما قيل، يجب أن يحرر من قبل المنشط أو كاتب الاجتماع. و تقدم نسخة إلى كل مشارك.

7-1: تمارين:

- ما هي الطريقة الأحسن للقيام بالتلخيص؟
- وثائق العمل لتحضير مائدة مستديرة.
- دور كاتب الاجتماع.
- دور المنشط.
- تنظيم مائدة مستديرة حول الأخطار الاجتماعية للتبغ: ما هي الوثائق التي ترفق مع الاستدعاء؟

2- الحوار:

تنظم أحيانا حوارا و هذا من اجل إيجاد حل لمشكلة ما. الحوار لا يأتي فجأة بل هو مشكل من الاجتماعات لابد من تنظيم تحضيره و القيام به و كذلك عرض الحال.

1-2: التحضير:

- سيطرة المنشط للموضوع.
- اختيار طريقة الاجتماع.
- إرسال الاستدعاءات.
- إلحاق ملف للمعلومات للمساعدة على تحضير الحوار.

2-2: دور المشاركين:

- التفكير في المسائل التي ستطرح.
- المشاركة بالتعبير.
- القبول بتحميل المسؤولية.

2-3: أثناء الحوار:

- تقديم الحوار: المدة: 5 إلى 10 دقائق.
 - عرض الموضوع بوضوح.
 - التذكير بالهدف.
 - تحديد طريقة العمل.
 - بعث المناقشة بإعادة الصياغة لما قدم.
- تنشيط الحوار:

- السهر على احترام إجراءات العمل بدون تسلط او تساهل.
- أين نحن من الأهداف المسطرة:
- صياغة ملخصات جزئية.
- إعادة إرسال النقاش عندما يصح عقيما.

تمرين:

- الشروط المادية للحوار.
- أسباب عدم المشاركة في الحوار.
- طرق تنشيط الحوار.

3- نقاش بالعينة:

سوء التفاهم في النقاش و هذا راجع للعدد الكبير من المشاركين، نعمل على تقسيمهم لكي نتجاوز آثار إلى وحدات صغيرة: عينات. كل مجموعة تدرس الموضوع المطروح و تعين مقررا. ثم بعد ذلك، يجتمع المقررون أمام أعين المجموعات الصغيرة التي يمكنها التي يمكنها التدخل أو طرح أسئلة كتابيا. المناقشة ينشطها وسيط.

1-3: التحضير:

- استدعاء المشاركين من طرف الوسيط.
- الإرسال إلى كل مشارك بملف وثائقي حول الموضوع و جدول الأعمال.

التأكد من التحضير المادي للاجتماع.

2-3: أثناء الاجتماع:

- : المدة: 10 دقائق. - افتتاح الاجتماع
- عرض المسألة التي يراد حلها من طرف الوسيط.
- 5: دقائق. - الانقسام إلى عينات. المدة
- : 15 إلى 30 دقيقة. النقاش في العينة. المدة -
- : المدة: 30 دقيقة إلى ساعة واحدة. - حوار المقررين

خاتمة النقاش:

- يقوم الوسيط بتلخيص ما جاء في النقاش ثم يعيد ذكر القرارات التي قد اتخذت من طرف العينات ثم ينهي الاجتماع.

3-3: عرض الحال:

- لابد أن يحرر من طرف الوسيط، و يرسل إلى كل واحد من الحاضرين. و عليه أن يذكر نقاط الخلاف.

تمرين:

- تنظيم قاعة الاجتماع.
- حوار المقررين: ما هي الإستراتيجية المتبعة؟
- توقيف ثرثار.

4- الاجتماع الإعلامي المساعد:

- في هذا النوع من الاجتماع، تنتقل المعلومة من القاعدة إلى القمة، أي من الذين يعيشون تجربة جماعية إلى الذين يجب عليهم اخذ قرار عقلاني و ليس حدس: و هي استشارة جماعة.
- فهي تمكننا من جمع المعلومات ، و كذلك الانطباعات.

1-4: أهداف الاجتماع:

- الحصول من خلال استبيان ، على تصريحات صريحة و حقيقية حول حالات قد عاشها و جربها أشخاص أو جماعة.

مثال: عند إعادة تنظيم مصلحة أو للحصول على شهادات حول بعض الظروف المعيشية.

4-2: التوزيع: التحقيق:

قد سبق و أن اتصل المنشط شخصيا مع كل فرد (معرفة أسلوب حياتهم، لغتهم، تقاليدهم، همومهم، مراجعهم).

4-3: أثناء الاجتماع:

- عرض الموضوع: المنشط يكشف عن اهتمامه للموضوع.
- طريقة العمل: المنشط يكون محايدا إلى أقصى حد، و عليه أن يستعمل تقنية إعادة الصياغة.
- دور المنشط: تحديد الكلمات و المصطلحات التي ليس لها نفس المعنى لكل شخص.

الخاتمة:

يقوم المنشط بتلخيص كل مرحلة من النقاش أثناء الاجتماع، و في الأخير يقدم التلخيص النهائي الذي لابد أن يحصل على موافقة الجميع.

4-4: الآثار السيكولوجية للمشاركين:

- تحسين الاتصال.
- انخفاض الصراعات الداخلية.
- الثقة مشتركة و متبادلة.
- الفهم الجيد للحالة و للآخرين.
- وضوح اكبر.

تمرين:

- التحضير المادي.
- الأخطاء الواجب تفاديها من طرف المنشط.
- شهادة (مثال).

الاجتماع الاعلامي الهابط:

هنا المعلومة تنتقل من القمة إلى القاعدة أي من المسؤولين إلى المستخدمين .

ينتمي المشاركون المدعوون أو الزائرون إلى نفس المجموعة الاجتماعية المهنية

للخطيب (orateur)

هنا الاجتماع يعرض المذكرة الإدارية . فهي تضمن الإرسال الجيد و الفهم الحسن للمعلومة
هناك ثلاث حالات في هذا النوع من الاجتماع:

5-1 : العرض البسيط :

مميزاته :

- الذي يمتلك المعلومة يرسلها إلى المستمعين الذين يصغون إليه و يسجلون بعض النقاط
والملاحظات .

أهدافه :

- تقديم معلومات أساسية تهم المستمعين . الهدف هو المعرفة . المرفقات البصرية:
ليست بالإجبارية في هذه الحالة . هدفها هو المحافظة على الاهتمام أو إعادة دفعه
صفات العرض:

الوضوح ، الاهتمام بالوثائق

أمثلة حالة:

- التقرير

- النتائج

5-2-1 العرض (+) قرار:

مقارنة بالعرض البسيط، يعتني المستمعون هنا بالعرض.

علينا بتقديم الوسائل التي تمكنه من فهم القرارات التي سيقوم بتطبيقها.

و كذلك توزيع الوثائق، الرسوم و البيانات.

زيادة على الإيضاح و الدقة، فإن الاستعمال الكثيف للمعطيات العديدة يدعم خصائص العرض.

من الأمثلة على ذلك ، حالة المعلومات أو الإجراءات الجديدة التي اتخذتها الإدارة و ستدخل حيز

التطبيق في كل المصالح.

5-3-1 : العرض + العمل:

هنا المستمعون لهم مهمة يقومون بها .المعلومة تتبع بفعل تلتزم به . لابد من توضيح الهدف و كذلك

مهمة كل واحد . تحديد التوقيت كذلك الإجراءات و الاتصالات التي سنقوم بها المرفقات البصرية مهمة

جدا(خرائط، مخططات، تصميمات)

مثال:

briefing

استقبال زوار أجانب في بلديتكم

تمرين:

- خصائص المستمعين
- نصائح لكي تكون مرحلة رجع الصدى (feed- back) فعالة .

6: البرينستورمينج (Brainstorming):

، وهو نوع من الاجتماعات الذي يسعى إلى حل *مجموعة كعاصفة* وهي ترجمة من الانجليزية ل
مشكل من نوع خاص ، و إيجاد حلول جديدة، و أفكار فريدة حول نقطة معينة .

التعريف:

نجم من 08 إلى 10 أشخاص ، مختصين و غير مختصين ، معزولين عن الانزعاجات الخارجية.
عليهم القيام بتقديم أكبر عدد من الاقتراحات الممكنة حول موضوع معين ،
وفي وقت محدود ، على طويلة اجتماع .
المنشط مكلف بافتتاح الاجتماع ، و عرض طريقة العمل و الموضوع.
بالنسبة لمرحلة إنتاج الأفكار ، ممكن أن يتدخل المنشط خمس مرات في الساعة ، إن استغلال النتائج
ضروري جدا ، وسنهتم خصوصا بالجديد (الأصيل)، الواقعية ، الفعالية و كذلك سهولة التطبيق.

تمرين:

تنظيم القاعة

آثار البرينستورمينج على المشاركين
بعض المواضيع (تنظيم المرور وسط المدينة)
تنظيم حملة ضد التدخين، فعالة في المتوسطات و الثانويات
7 - اجتماع النقاش:

تهدف إلى تحفيز مجموعة من الأشخاص.

و الاجتماع هذا يعقد في ظروف ثلاثة هي:

- في لجنة عمل: كمرحلة ابتدائية لقرار لاحق.
- في مائدة مستديرة: هنا مناقشة موضوع ما.
- وقبل عرض أو محاضرة: هنا مناقشة ابتدائية.
- تقديم المشاركين يعتبر لحظة مهمة جدا، لان كل واحد يذكر اهتمامه للموضوع أو تجربته.
- المنشط يقدم الموضوع (10 إلى 15 دقيقة)
- ينظم المنشط عرضه القصير حسب خطة تكون على النحو التالي:

البيان الأول:

1- شرح المشاكل

2- المزايا

3- المساوي أو العيوب

4- ماذا يمكننا تغييره؟

البيان الثاني:

1- شرح المشكل أو القضية

2- الأسباب

3- الحلول(العلاجات) المعروفة

4- ماهي الحلول الجديدة التي يمكننا إيجادها؟

مسار النقاش:

يجب على المنشط أن لا يؤثر في المجموعة، في التفكير.

فهو يعمل على مساعدتهم في هيكلة و تنظيم العمل.

ويقوم بتلخيص ما نوقش عند تناول مرحلة جديدة من الموضوع فهو لا يذكر الا ما هو أساسي

(الأهم)بعد كل مناقشة.

ويحرر عرض حال في نهاية الاجتماع و ترسل نسخة إلى كل واحد من المشاركين.

تمرين:

- الأوقات الصعبة

- الظروف المادية

- الظروف النفسية

- ردود الأفعال الممكنة

- طرق التبرير

8- اجتماع التفاوض:

اللجوء إلى المفاوضة معناه التوجه إلى التغيير، وهو القيام بالتقارب من خلال مواقف متعارضة و

الوصول إلى موقف مشترك لحل مشكلة ما.

التفاوض يمكن أن يستمر في مدة طويلة و تتخلله عدة لقاءات.

أ-تحضير الملف هي عملية أساسية:

- جمع عناصر التحليل للمسألة السابقة

- معرفة وسائل الضغط، نقاط القوة، نقاط الضعف

- معرفة مواقف و مفاوضي الخصم.

ب- جلسة التفاوض:

- القطيعة مع الماضي تعتبر ضرورية

- التحديد الجيد للمشكل أو المشاكل

- التحليل الجيد للمعطيات

- التفاوض

ج- التسوية:

- قياس الفوارق التي تفصل الشركاء

- الحصول على قرارات بعد خفض هذه الفوارق

د- صياغة الاتفاق:

هنا تكون القرارات استنباطية و مشتركة

تمرين:

- " الأيدي الفارغة " و " الأيدي المملوءة " : المزايا و العيوب

9- المحاضرة البصرية و الإرسال عبر الفيديو

(Visio- conférence et Vidéo- transmission)

- الاجتماع عن بعد ، مشاهدة و استماع البعض للبعض آخر هي المزايا التي قدمتها لنا التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال (NTIC).

التعاريف:

المحاضرة البصرية:

وهي التي من خلالها تقوم بربط الصورة و الصوت ما بين استوديوهات متباعدة. و يكون الاتصال عبر شاشات التلفزيون ملون وكذلك عبر الكتابة عن بعد (مجموعة من ستة أشخاص)

الإرسال عبر الفيديو:

وهي التي توجه عن بعد و تعرض على شاشة كبيرة على المباشر ، صور قد التقطت عبر كاميرات للتلفزيون . و يتدخل الجمهور بالمباشر ، للتداول مع المحاضر .

الاستعمال :

المحاضرة البصرية تستعمل من طرف المؤسسات الكبرى أو الجماعات المحلية للقيام بربط علاقات عمل مع مجموعات بعيدة جغرافيا .

الإرسال عبر الفيديو يستعمل في حالات استثنائية (اجتماع أصحاب الأسهم لتجمع صناعي كبير)
التنظيم :

بالنسبة للمحاضرة البصرية يجلس كل واحد من المشاركين في الاستديو الخاص به. عندما يتحدث أي مشارك تظهر صورته أليا على الشاشات .

بالنسبة للإرسال عبر الفيديو ،المشاركون موجودون في القاعة .
على شاشة كبيرة .يمكن للمشاركين (Video Projecteur)صورة المحاضر ترسل عبر آلة المنوار
من التحوار مع المحاضر عبر ميكرو أو كاميرات نقالة في قاعة الانتظار .

تمرين:

مخطط قاعة المحاضرة البصرية

بيان لتسيير الإرسال عبر الفيديو

10- الفيليبس 6/6 :

وهي تقنية عمل تستعمل عند مجموعة عددهم يكون ما بين 30 إلى 100 شخص . تجتمع مجموعات
صغيرة متكونة من 06 أشخاص لكل واحدة .، و يفكرون في نقاط متتالية خلال 06 دقائق .

هناك ثلاثة أهداف:

- أخذ القرارات في وقت قياسي .

- إرغام كل مشارك على التعبير ، في مجموعته

- رفع فعالية المجموعة

إفتتاح الاجتماع :

يستقبل المنشط المشاركين و يطرح عليهم المشاكل التي يعالجونها .

طريقة العمل

- تكوين أفواج من ستة (06)أشخاص (اقتراح او اختيار او مفروضة)

كل فوج يعين منشطة و مقرره .

مراحل الإنتاج:

كل مرحلة تدوم ستة (06) دقائق

التفكير في مخطط العمل الذي سنعتمده

بعد كل مرحلة ، تحرر عروض الحال و ملخصات ، حتى ننتهي من مناقشة كل النقاط المدرجة في

الاجتماع

عرض الحال :

مسار التفكير يعاد في مجموعه و يؤخذ قرار يناسب الجميع في الأخير

تمارين :

مزايا هذه التقنية

بعض النصائح

موضوعات يمكن معالجتها في اجتماع فيلبس 6/6

III- المشاركون في الاجتماع :

البعض يحضر الاجتماع بدون مشاركة حقيقية .

ل بوعي o البعض الآخر يطور إستراتيجية للتد

هناك عدة سلوكيات في هذا الشأن

1 - الخوف من المجموعة :

(، و لا تكون الاجسم واحد و الشخص يحس بعقدة نقص و blocهنا نرى الأشخاص ككتلة واحدة)

يصعب عليه اخذ الكلمة

2 - الميل نحو المشابهة (conformisme) :

إن معرفة الرأي السائد في المجموعة يؤثر على الآراء الشخصية كالمغناطيس و في هذه الحالة ،

الموقف هو الانغلاق ، العزلة في معارضة او التحالف مع رأي الأغلبية

3 - الخوف من التوترات :

يعتقد المشاركون ان كل توتر هو سلبي .

إن علينا أن نقبل بسرعة هذا الرأي أو الآخر للوصول إلى الإجماع

النتيجة انخفاض في العفوية

المواقف الايجابية و السلبية :

ا- المواقف الايجابية :

إظهار التضامن

رفع من مواقف الآخرين

التشجيع

الانبساط

الاستماع و إعادة الصياغة

عدم مقاطعة حديث الغير

الظهور بالتصالح و الوفاق

ب - المواقف لسلبية:

معارضة الرفض الجامد

رفض المساعدة

الانغلاق في الرأي المشابه

التفكير "فوق" الجميع

الثروة

الانتظار دون التدخل أبدا

إظهار الانزعاج و اللامبالاة

القدح في موقف الآخرين

الانسحاب من النقاش

5- التدخل في الاجتماع :

ضرورة الاجتماع تعني أن هناك مهام لا بد من القيام بها من طرف عدد من الأشخاص .
بعد عرض بسيط : تقديم معلومات او الإعلان عن مشروع أو قرار للتطبيق ، يطلب منكم إبداء رأيكم ،
و أفكاركم حول هذه الأفاق

السؤال المطروح : كيف يمكننا التدخل إذا لم نستغل وقتا طويلا للتحضير الاجتماع ؟

يكون التدخل بالشكل التالي :

أ- تقديم شرح

ب - التبرير : بناء منطقي للأفكار

ج - التفنيد : الإجابة على حجة ، نريد إن نعارضها

تمرين :

نحو اتصال جيد (نصائح)

بعض القواعد الأساسية

تحليل المواقف (نقص أم غياب المشاركة)

الأخطاء التي تفقدك الثقة و السمعة و بعض النصائح

خصائص التدخل الجيد

إدارة الاجتماع :

ترؤس الاجتماع معناه تحمل مسؤوليات عديد

التفكير في الاجتماع ، تنظيمه و تحضيره

المجموعة تنتظر الكثير من رئيس الجلسة .

و تكون المجموعة فعالة إذا ما قام رئيس الجلسة بدوره كما ينبغي

خصائص رئيس الجلسة :

التركيز على كل المجموعة

الحضور الجسدي و المعنوي و الفكري ، و التحليل السريع لكل ما يجري في الاجتماع

يعمل على مساعدة و دعم المجموعة للوصول إلى أهدافها

تشجيع الأشخاص للمشاركة

بالنسبة لافتتاح الاجتماع عليه إن يلقى بعض الكلمات الترحيبية ثم يسمح للحاضرين بتقديم أنفسهم بطريقة نظامية .

عليه إن يعرض الموضوع مع التذكير بجدول الأعمال الاجتماع و أهدافه بالنسبة للتدخلات ، عليه إن يراقب ما يجري و الفهم و التلخيص بسرعة. بالنسبة لتوزيع وقت التدخل المشاركين فهو المسؤول عن حركة و انتقال الكلمة و يعمل على تجنب التجاوزات في النقاش. و ختاماً عليه ان يلخص المواقف و يقترح خاتمة . و هو الذي ينهي الاجتماع عبر كلمة يؤكد فيها في آخر الاجتماع .

تمرين :

التحكم في الحركات في اجتماع

تقييم أداء رئيس الجلسة.

لموضوع 06: تقنيات المفاوضات والبرهنة (الإقناع):

الحجم الساعي: 6 ساعات

محتوى البرنامج

يعتبر هذا الموضوع من أهم المواضيع الأساسية في عملية الاتصال لما يقدمه من معلومات و طرق ووسائل و آليات و تقنيات مختلفة لتتناول جانب أساسي ألا و هو تقنيات التفاوض و البرهنة(الإقناع).

أولاً: البرهنة أو التبرير:

التخطيط و الإعداد السليم للإلقاء:

إذا كنا نستطيع نقل الأفكار, و الآراء بوضوح أثناء المواقف اليومية بدون الاستعداد لذلك, فلم نحتاج إلى الاستعداد لأداء الإلقاء هناك سببان رئيسيان لذلك, هما:

خلال إلقاء يستغرق عشرين دقيقة, أو أكثر سنحتاج إلى نقل كمية كبيرة من المعلومات, تفوق كثيرا ما أعتدنا على نقله في جلسة يومية. فنادرا ما يحصل الحضور على فرصة أثناء الإلقاء لمقاطعة المتحدث, والاستفسار عن شرح لمعلومة ما, ولذلك علينا أن ننقل أفكارنا بأقصى درجة ممكنة من الوضوح. نريد أن نمنح الإلقاء تنظيما يسهل متابعته, وأن نطرح الأفكار بطرق يستطيع الحضور فهمها, واستيعابها بسهولة و يسر.

إن لم تكن معتادين على أداء الإلقاء, فإن الموقف قد يكون مليئا بالمفاجآت غير المحددة, التي تحدث قلقا يصعب علينا أداء الإلقاء على النحو المطلوب, ونجد صعوبة في نطق كلماتنا, ولا نستطيع التفكير بوضوح. إن الاستعداد يساعدنا على إزالة الأمور المجهولة من الإلقاء. وفي الواقع, فإن الاستعداد للإلقاء يمنحك الثقة في الأداء بطريقة طبيعية أكثر.

دعنا ننظر إلى بعض هذه الأمور المجهولة. هناك أربعة مكونات أساسية لأي إلقاء والاختصار ح و م ر سوف يساعدك على تذكرها:

ح= الحضور, و= الوسيلة, م= المقدم, ر= رسالتك.

يواجه المقدم (م) محدود التجربة, والخبرة أمورا مجهولة في مجالات أربعة(4):

ماذا يتوقع الحضور؟

هل سيصغون إلي؟

كيف ستكون ردود أفعالهم لما سأقوله لهم؟

كيف سأقف أمامهم؟

هل يجب علي استخدام الكثير من الشرائح؟

الحضور:

هل أتصرف معهم بطريقة رسمية؟

ماذا يحدث لو أنني نسيت ما أريد قوله لهم؟

هل سيفهمون ما سأحدث عنه؟

إن الاستعداد يجيب على هذه الأسئلة و على كثير غيرها مما يمكن أن يسبب المتاعب للمقدم قليل الخبرة, و التجربة (وحتى للمقدمين الذين اعتادوا على تقديم العديد من الإلقاءات). كما أن الاستعداد يساعدك على تجنب العديد من المأزق.

بعض المأزق العامة التي تحدث في الإلقاء:

لم تفهم سبب تواجد الناس, ولم تزود الناس بالمعلومات التي يريدونها, أو يحتاجونها حقا. بالغت في تقدير المعرفة المتوفرة لديهم عن الموضوع, ولم يستطيعوا فهم الموضوع الذي كنت تتحدث عنه.

الوسائط:

قمت بإعداد الإلقاء مشدداً التدقيق على تفاصيل الموضوع, واخترت كلماتك بعناية, وقدمت الإلقاء كلمة بكلمة, فبدأ الإلقاء مملاً, و توقف الحضور عن الإصغاء إليك.
بدأت الشرائح التي أعدتها باحترافية فائقة الروعة, ولكن حينما شرحت هذه الشرائح كان الحضور مهتمين بالشرائح أكثر من اهتمامهم بما كنت تتحدث عنه.
مقدم الإلقاء:

ركزت عينيك على ملاحظاتك المدونة بسبب قلقك على نقل رسالتك بشكل صحيح, ف شعر الحضور بأنهم مهملون من جانبك, ولم تلاحظ تشتت انتباههم عن الإلقاء.
لم تتوقف وقات مؤقتة أثناء الإلقاء بسبب خوفك من إمكانية اعتقاد الناس بأنك نسيت ما أردت أن تنقله من معلومات إليهم, و لم تعط الحضور برهة من الزمن لكي يستوعبوا فكرة ما, قبل أن تبدأ في شرح الفكرة التي تليها.
الرسالة:

لم تكن واضحاً في عرض الرسالة التي أردت نقلها للحضور, ولم يعرف الحضور تلك الرسالة أيضاً.
شرحت أفكارك عن طريقة إعطاء أمثلة ممتازة, ولكنها لم تكن مناسبة للحضور, لقد فقد الحضور الاهتمام برسالتك, وفقدت رسالتك تأثيرها عليهم.
وبدراسة هذه الأمثلة ستلاحظ بان الحضور هم دوماً بؤرة المشكلة, و ذلك لأنك من خلالهم فقط تستطيع تحقيق أهداف إلقاءك. فعليك عند الإعداد لأي إلقاء أن تبدأ بدراسة الحضور.

أنواع وسائل الإلقاء:

لا مانع من استخدام أي شيء تريده في مساندة الإلقاء إذا كان ذلك الشيء يخدم عرضك المنشود, وإذا استطعت التفكير بطريقة لنقل فكرة ما للحضور تحدث من خلالها رد الفعل الذي تريده بالضبط منهم, فليس هناك ما يمنعك من استخدام ذلك. إن طبيعة معظم اللقاءات الخاصة بالأعمال سوف تدعو إلى استخدام المزيد من أنواع المساندة الروتينية, ولكن ابدأ بأي شيء مفتوح بلائم المزاج العام للحضور. وبعد ذلك, يكون اختيارك للمساندة موجهاً بمدى فاعلية هذه المساندة, أكثر من أن يكون موجهاً بالعرف, و التقليد, ونرى في عصرنا الحاضر, أن اللقاءات التي يتم تقديمها بطريقة احترافية متخصصة تعتبر أعمال بارعة, و لكن ينقصها الخيال أحياناً. استخدام الوسائل المساعدة للإلقاء بطريقة متجددة, وبذلك نستطيع أن نتحدث التأثير الإضافي المنشود في الحضور.
بعض الطرق العديدة التي تستخدم في مساندة اللقاءات موضحة في الجدول التالي:

بعض طرق مساندة اللقاءات

الشرائح	ألواح الطباشير - ألواح بيضاء
رسوم بيانية مرسومة علي الحاسب	لوحات قلابة
تسجيلات صوتية	نشرات
صور متلفزة وأفلام	عروض توضيحية
ألواح قصصية	معينات الإخراج المسرحي و السينمائي
عروض ومعارض	تركيبة الحضور
عرض إسقاطي رأسي وصلات مؤتمرات متلفزة	أعمال بهلونية

و كل طريقة من هذه الطرق لها خصائص تجعلها ملائمة للاستخدام في ظروف خاصة, بعض هذه الطرق أكثر ملائمة من غيرها لبعض ظروف الإنارة, مثل الأحجام المختلفة للحضور, وللمكان. وبعضها يسمح باستحداث صور ذهنية أمام الحضور, و للمكان. وبعضها يسمح باستحداث صور ذهنية أمام الحضور (كاللوحات القلابة مثلا), وبعضها الآخر يستطيع دمج أحدث البيانات في أشكال بيانية من (الرسوم البيانية التي ينتجها الحاسب الآلي). هناك مجال غير محدود تقريبا لمساندة الإلقاء. يمكن أن تمتلك الوسائل المساعدة للإلقاء تأثيرا قويا علي الحضور, فإذا اخترت طريقة غير ملائمة للمساندة, يمكن أن يصبح التأثير المذكور سلبيا. إن اتخاذ القرار بشأن نوع الوسائل المساعدة التي سيتم استخدامها في الإلقاء, إن وجدت, يتطلب نفس القدر من الحرص الذي تحتاجه في إعداد رسالتك الشفهية.

تقرير نوع الوسيلة المساعدة التي تحتاج إليها:

تعتبر أية وسائل مساعدة تقوم باستخدامها جزءا لا يتجزأ من الإلقاء, وعليك أن تختارها خلال عملية كتابة الإلقاء, ادرس إمكانية نقل بعض الأفكار الخاصة بطريقة أكثر فعالية, إما باستخدام شيء ما يكملها, أو باستخدام كلماتك الشفهية بدلا من ذلك. وإذا قررت استخدام بعض وسائل المساندة, اسأل نفسك ما يلي:

ما نوع المساعدة, أو المساندة التي أحتاجها لنقل هذه الفكرة بفعالية؟

أي الوسائل أفضل لتقديم المساندة المطلوبة؟

ما التصميم الأكثر فعالية للوسيلة المساعدة التي اخترتها؟

ما شكل المساعدة؟

من طبيعة المعلومات التي تريد نقلها للحضور, تتضح تماما ماهية الوظيفة التي تريد أن تخدمها

الوسيلة المساعدة, فقد تريد ما يلي علي سبيل المثال:

شرح مفهوم, أو نتائج حدث من الأحداث.
تعزيز النقاط الهامة, و الأفكار, أو المقترحات الراديكالية.
توضيح بيانات, أو علاقات, أو إجراءات معقدة.
تحديد موقف, أو مجال مشكلة.
إثبات تصريح راديكالي, أو نتيجة ما.
توليد مزاج ما يجعل الحضور أكثر استقبالا لفكرة خاصة.
فإذا قررت أولا ما هي الوظيفة التي تريد أن تخدمها الوسيلة المساعدة, فسوف تجد الطريقة الملائمة في الإلقاء. خذ موضوع المجاعة العالمية كمثال. ثمة إمكانيات عديدة لنقل المعلومات المناسبة لهذا الموضوع, بإمكانك أن تفعل ما يلي علي سبيل المثال:
تعريف المشكلة, ودعمها بالإحصائيات عن نقص الغذاء, أو عن معدل الوفيات الناتجة عنها.
شرح نتائج سوء التغذية.
توضيح أسباب نقص الغذاء الإقليمي.
توليد مزاج خاص عن طريق توضيح حجم ما يتوفر لدى الغرب من كميات الغذاء مقارنة بما يعانيه أطفال دول العالم الثالث.

إن نوع المساندة التي تحتاج إليها تعتمد علي النقاط الرئيسية التي تريد نقلها للحضور. فحملة جمع التبرعات لإغاثة الجائعين على سبيل المثال, قد تتطلب توليد التعاطف مع محنة أطفال العالم الثالث, و توليد الشعور بالذنب حول كميات الغذاء المتوفرة لدى العالم الغربي, وقد يكون مندوب إحدى الشركات الدوائية أكثر ميلا من غيره للتركيز على نتائج سوء التغذية. قرر أولا شكل المساندة التي تريد, وستكون قادرا علي إقرار الوسيلة الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الوظيفة.

ما نوع الوسيلة المساعدة؟

كل نوع من أنواع الإلقاء له صفاته التي تجعله ملائما لنطاق معين من الاستعمالات. فالوظيفة المقصودة لإحدى الوسائل المساعدة تساعدك في إقرار النوع الذي تحتاج إليه, والوسائل المساعدة تختلف في نوع المعلومات التي تلائم, علي النحو الأفضل, عملية نقل المعلومات و تركيبية النقل.

فالشرائح تلائم, بطريقة مثالية, إظهار الشكل البياني لمجموعة الأرقام, وعرض الصور التي تغير مزاج الحضور. ويمكن استخدام اللوحات القلابة لتعكس, خطوة خطوة, سلسلة من الأحداث, أو الأفكار, كحل مشكلة ما, أو كمراحل تطور مناقشة ما. أما التسجيلات الصوتية, و المؤتمرات المتلفزة, و الأفلام السينمائية, و الصور المتلفزة فهي تحضر العالم الخارجي إلي مكان الإلقاء. وأما النشرات, فهي تستطيع أن تنفذ إلي ما وراء المستندات التقليدية التي تساند الإلقاء, لتتضمن أشياء أخرى كعينات

للمنتجات, و بطاقات بريدية كرتونية علي المقاعد(باعتبارها طريقة بسيطة لإعطاء الحضور تبصر فهاهى حول ما سيأتي تقديمه في الإلقاء). إن تركيبة الحضور يمكن أن تساعدك علي عرض جانبي مناقشة ما, إما عن طريق إثارة الاعتراضات التي تجيب عليها, أو أنها تقود الإلقاء إلي اتجاه جديد عن طريق إثارة سؤال ما,

ثانيا: التفاوض:

تمهيد:

يشير مصطلح التفاوض إلى أنه: موقف يتبارى فيه تعبيريا طرفان أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفا حول موضوع من الموضوعات المشتركة, يتم في هذه المبادرة عرض مطالب كل طرف و تبادل الآراء. و تقريب وجهات النظر, ومواءمة الحلول المقترحة, و تكييف الاتفاق و اللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الأخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات, تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف للمواد المطلوبة , و يكون ملزما اتجاه أنفسهم و تجاه الغير.

يتضمن هذا التعريف إن على مائدة التفاوض على الأقل طرفين فنحن لا نتفاوض مع أنفسنا, وقد يكون هناك أكثر من اثنين.

ويرتفع عدد الأفراد بعضهم فوق بعض درجات في فعالية الأداء التفاوضي فمنهم ممتازون, ومنهم متوسطون, ومنهم دون ذلك. يرجع هذا التفاوت إلى التباين في الشخصيات وفي الاستعدادات. ويقترح أحد الباحثين أن التفاوض الجيد, بالإضافة إلى إلمامه بموضوع التفاوض, فهو في حاجة إلى: عقلية لمامة.

صبر بلا حدود.

القدرة على الإخفاء للآراء و الحقائق دون كذب.

أن يكون سلسا و مرنا, ومع ذلك حاسما عند اللزوم.

قدرة على الربط بين الموضوعات والعلاقات المطروحة للمناقشة.

و مما لا شك فيه أن من يمتلك هذه الخصائص يصبح على درجة عالية من المهارة التفاوضية. و لكن تبقى المشكلة العملية قائمة حيث إن قليلين من المديرين الذين يمكن أن تصل قدرتهم إلى تحقيق هذه المعايير, وحتى مع اعتبار إنها سمات شخصية فليس من السهل اكتسابها من خلال مجرد قراءة كتاب أو حضور برنامج تدريبي معين.

لذلك لتحسين هذه القدرات التفاوضية, فانه لا بد من وضع أيدينا على العوامل التي تقف وراء فعالية التفاوض, و الدور الذي تؤديه العوامل في هذا المجال. وهذه العوامل هي المعرفة و المهارة و

الاتجاهات, ويندرج تحت كل عامل من هذه العوامل مجموعة من العناصر تمثل مبادئ من شأنها تحسين القدرات التفاوضية.

استراتيجيات التفاوض:

إن عملية التفاوض تعتمد العديد من الاستراتيجيات التي تستجيب لمواضيع معينة أو مفاوضات معينين أو حتى أوضاع معينة.

الإستراتيجية هي الإطار العام للتحرك و الذي يجب أن يسير في فلكه المفاوض من أجل تحقيق الأهداف من أجل تغيير موقف الخصم نستطيع أن نوافقه من حيث المبدأ ثم ، المرجوة. كمثل على الإستراتيجية نسعى لتغيير موقفه فيما بعد.

فيما يلي حصر لأهم الاستراتيجيات التي تستخدم في التفاوض

أولاً: / استراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

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

- إستراتيجية التكامل:

هو تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أن يصبح كل منهما مكملًا للآخر في كل شيء بل قد يصل الأمر إلى أنهما يصبحان شخصًا واحدًا مندمج المصالح والفوائد والكيان القانوني أحيانًا وذلك بهدف تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة أمام كل منهما.

- إستراتيجية تطوير التعاون الحالي:

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

*توسيع مجالات التعاون: وتتم هذه الإستراتيجية 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 الإستراتيجية على الارتقاء بالمرحلة التعاونية التي يعيشها طرفي

التفاوض خاصة أن التعاون يمر بعدة مراحل أهمها المراحل الآتية:

- إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لمدى اكبر من التعاون بين طرفين أو أكثر تجمعهم مصلحة ما.

- إستراتيجية توسيع نطاق التعاون بمدّه إلى مجالات جديدة:

تعتمد هذه الإستراتيجية أساسا على الواقع التاريخي الطويل الممتد بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما وتعدد وسائله وتعدد مراحلها وفقا للطرف والمتغيرات التي مر بها وفقا لقدرات وطاقت كل منهما. وهناك أسلوبين لهذه الإستراتيجية 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: / إستراتيجيات منهج الصراع:

على الرغم من أن جميع من يمارسون إستراتيجيات الصراع في مفاوضاتهم سواء على المستوى الفردي للأشخاص أو على المستوى الجماعي، وتبنيهم لها واعتمادهم عليها إلا أنهم يمارسونها دائما سرا وفي الخفاء،

بل أنهم في ممارستهم للتفاوض بمنهج الصراع يعلنون أنهم يرغبون في تعميق المصالح المشتركة. إذ أن جزء كبير من مكونات هذه الإستراتيجيات يعتمد على الخداع والتمويه.

- إستراتيجية الإنهاك:

:وتقوم هذه الإستراتيجية على الآتي

الطرف الآخر. و يتم ذلك عن طريق تطويل فترة التفاوض لتغطي أطول وقت ممكن -استنزاف وقت ذلك المفاوضات إلا إلى نتائج محدودة لا قيمة لها. ويستخدم الأسلوب الآتي لتحقيق دون أن تصل للتعامل به ومدى التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته ومدى إمكانية استخدامه واستعداد الطرف الآخر *
إمكانية تنفيذه لتعهداته التي يمكن الوصول إليها

جولة أو جولات أخرى حول التوقيت والميعاد المناسب للقيام بالجولات التفاوضية التي التفاوض في *
تم الاتفاق أو جاري الاتفاق عليها

التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة والأماكن التفاوض في جولة أو جولات جديدة حول مكان *
البديلة

حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها التفاوض في جولات جديدة *

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

الطرف الآخر إلى أشد درجة ممكنة. ويتم ذلك عن طريق تكثيف وحفز طاقاته استنزاف جهد -

خبراته وتخصصاته وشغلهم بعناصر القضية التفاوضية الشكلية التي لا قيمة لها عن واستنفار كافة

طريق

المتفاوض عليها وحول مسميات إثارة العقبات القانونية المفتعلة حول كل عنصر من عناصر القضايا*
تصاغ بها عبارات واسم كل موضوع من مواضيع كل موضوع والتعبيرات والجمل والكلمات والألفاظ التي
التفاوض .

والمؤتمرات الصحفية وحفلات التعارف وزيارة الأماكن وضع برنامج حافل للاستقبالات والحفلات *
التاريخية .

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

-استنزاف أموال الطرف الآخر. و ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه وتكاليف إقامته وأتعاب
مستشاريه طوال العملية التفاوضية فضلا عن ما يمثله ذلك من تضييع باقي الفرص المالية
والاقتصادية البديلة التي كان يمكن له أن يحصل عليها لو لم يجلس إلى مائدة التفاوض وينشغل بها.

الاستراتيجية الثانية: إستراتيجية التفتيت (التفتيت):

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

وبناء على هذه الخصائص يتم رسم سياسة ماهرة لتفتيت وحدة وتكامل فريق التفاوض الذي أوفده
الطرف الآخر للتفاوض والقضاء على وحدته وائتلافه وتماسكه وعلى الاحترام ليصبح فريق مفتت
متعارض تدب بين أعضائه الخلافات والصراعات ومن ثم يصبح جهدهم غير منسجما .
وتمتاز هذه الإستراتيجية بأنها من ضمن استراتيجيات الدفاع المنظم في حالة التعرض لضغط تفاوضي
عنيف أو مبادرة تفاوضية جديدة لم تكن نتوقعها ولم نحسب حساب لها .

- إستراتيجية إحكام السيطرة (الإخضاع):

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

طريق:

*القدرة على التنوع 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.

*القدرة على الحركة السريعة والاستجابة التلقائية والفورية والاستعداد الدائم للتفاوض فور قيام الطرف الآخر بإبداء رغبته في ذلك لتفويت الفرصة عليه في أخذ زمام المبادرة والسيطرة على عملية التفاوض من أولها إلى آخرها.

*الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع والذي عليه أن يقبع ساكنا منتظرا للإشارة التي نعطيها له أو أن تكون حركته في نطاق الإطار الذي تم وضعه لحيطه.

- استراتيجية الدحر (الغزو المنظم):

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

وفقا لهذه الإستراتيجية يتم استخدام التفاوض التدريجي خطوة فخطوة 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، ويتطلب التفاوض وفقا لهذه الإستراتيجية قدرات غير عادية من فريق المفاوضين.

- 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 بدلين 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.

خصائص المفاوض الماهر:

معرفة المفاوض لقدراته:

على المفاوض أن يتعرف على نمط شخصيته ، و لكن هذا لا يكفي إذ عليه أن يبحث في شخصيته عن جملة من الصفات التي تجعله ينجح في عملية التفاوض ، و التي إن لم يكن يكتسبها فعليه أن يطورها ، ويمكن أن نلخص هذه السمات فيما يلي:

الموضوعية: و تعني قدرة المفاوض على التصرف، و إصدار أحكام غير متحيزة، لعنصر أو رأي أو سياسة. و أن يضع المصلحة العامة فوق مصالحه الخاصة،

الصدق : المفاوض الصادق هو بالطبع الأكثر تأثيرا في مستمعيه. فقد بينت مجموعة من الأبحاث التي أجريت على صفة الصدق، أن مضمون الرسائل الموجهة من مصدر يقل تصديق المستقبل له ؛ ينظر إليها المستقبل على أنها منحازة ، أو غير موضوعية، على عكس النظرة التي ينظر بها إلى مضمون الرسائل الموجهة إليه من مصادر يصدقها ، و أن هذا التصديق له تأثير كبير على آراء المستقبل.

الوضوح: أي أن تكون لغة المتحدث بسيطة ، و مادته منظمة و متسلسلة منطقيا و كلماته واضحة غير معقدة. ليس فيها كثير إطناب و لا مبهم كلام... فخير الكلام ما قل و دل.

الدقة: المقصود بالدقة هو التأكد من أن الكلمات المستخدمة تؤدي المعنى المقصود بعناية، و الدقة من ناحية أخرى يقصد بها صحة المعلومات التي يتلقاها المستقبل ، فالأفضل للمرسل أن يحذف فقرة من حديثه على أن يورد معلومات ليس متأكدا منها تفقده مصداقيته ، أو أن يجيب على سؤال ليس متأكدا من إجابته يعرضه لتقييم من المستقبل يحط من قيمته.

الحماس: فالمتحدث الذي يبدو في الظرف الاتصالي حيويا و نشيطا، يعتبر على درجة عالية من من التصديق بخلاف الذي يبدو متعبا .

القدرة على التذكر: تعني حضور الذهن أثناء الحديث ... حتى لا يظهر الفتور فيمل يقدمه المرسل للمستقبل ، كما أن امتلاك هذه القدرة يعني المتحدث عن الاستعانة بالمذكرات ، أو الأوراق أثناء الحديث

الاتزان الانفعالي: المقصود منه أن يظهر المفاوض انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف ، و أن يكون متحكما في انفعالاته. و قد يؤثر الانفعال على عملية الحديث في حد ذاتها و من القدرة على التفكير الواضح ، وعلى التركيز .

التعبير الحركي: فالمفاوض عند الحديث إلى الآخرين ، لا يستخدم فقط مقدرته على استخدام الرموز اللغوية لنقل أفكاره أو آرائه أو مشاعره و إنما يستخدم مستويين آخرين من التعبير يدعمان المعاني التي ينقلها المستوى اللغوي ، هما:

السمات الصوتية و طريقة النطق من خلال التحكم في الصوت و وضوحه وسرعة الكلام و استخدام الوقفات.

السلوكيات الحركية و المقصود بها الإشارات و الحركات الاختيارية ذات الوظيفة الاتصالية.

مهارة الاستماع (الإنصات):

"إن أكثر الناس يعلم مهارة الإنصات ، ولكن عن خلق شخصي ، ليس عن مهارة و تدريب ، إن الإنصات النابع من الداخل و المصقول بالتدريب هو إنصات حقيق نابع عن تعليم"

يعتبر الاستماع و الإنصات من الأركان الهامة في الاتصال أو التفاوض الناجح، إذ لا يكفي المفاوض بأن ينجح في توصيل رسالته للآخرين و إنما ينبغي عليه أن يستقبل رسالة الطرف الآخر و أن يتمكن من استيعاب رد فعله .و يتم ذلك من خلال:

إعطاء فرصة للآخرين في التعبير عن أنفسهم ، فقدي كون في ظننا أن كل ما نقوله صواب و ما يقوله الآخرون على خطأ ، فهذا فهم ربما لا يكون دقيقا، فإعطاء فرصة للآخر يجعلنا نتبين الأمر و نتثبت منه.

أن يهيء المستمع نفسه للاستماع إلى الموضوع الذي سوف يتناوله المتكلم، و أن يحدد أهدافا يرغب في تحقيقها عند الإنصات له.

تركيز الذهن أثناء الاستماع ، ذلك أن معظم الناس يتكلمون بمعدل 120 كلمة في الدقيقة ، و متوسط قدرة الاستماع يبلغ حوالي 480 كلمة في الدقيقة أي أربعة أضعاف الكلام ، وهذا الفرق يجعل عقولنا تسرح و تتشتت عند استماعنا لشخص آخر ، و إذا ما استطعنا أن نعطي المتحدث اهتماما ، فإن عقولنا لن تشرد أو تسرح ، ونستطيع أن نحقق ذلك عن طريق تركيز أعيننا على المتحدث ، و التفكير بما يقول.

عدم مقاطعة المتحدث و إعطائه فرصة إكمال حديثه، و تأجيل الحكم عليه و على أقواله إلى ما بعد الانتهاء من حديثه.

عدم الاشتغال بالرد على المتحدث أثناء كلامه لأن هذا يشتت الذهن.

الابتعاد عن التثاؤب و السرحان و الانشغال بالنفس أو الأشياء أثناء الحديث.

الحرص على ربط المسموع بالمرئي أو المشاهد من تصرفات المتحدث ، ليتضافر السمع و البصر على استيعاب المعلومات.

على المستمع أن لا يفكر ، فقط، فيما يريد قوله حينما ينتهي المتحدث من كلامه ، بل عليه أن ينصت للأفكار .

ممارسة الاستماع بطرق متنوعة، فكل له أسلوبه الذي يناسبه ، ولن يتم ذلك إلا بفهم الطابع النفسية للطرف المقابل، فبعضهم يحتاج للسؤال و الآخر لتحريك الرأس ... أما إذا كان الأسلوب واحد فالنتيجة مع الكل واحدة.

مهارة طرح الأسئلة:

السؤال أداة إيجابية خلاقة للحصول على المعارف و المعلومات في مختلف أنشطة الحياة الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية، و في التفاوض كذلك ، و يتفق علماء الاجتماع و الاتصال و علماء البلاغة على تعريف السؤال بأنه طلب الحصول على المعلومات سواء كانت واقعية أم خلاف ذلك. و الحصول على المعلومات عن طريق السؤال يكون إما عن طريق التعبير اللفظي منطوقا أو مكتوبا أو عن طريق الإشارات غير اللفظية المصاحبة للرموز اللغوية ، و تأخذ هذه الإشارات أشكالاً عديدة كارتفاع و انخفاض الأحيال الصوتية للتأكيد على بعض الكلمات، و حركات الرأس و الكتفين و الحواجب.. و إذا نظرنا إلى مجالات التفاوض الاجتماعي و الإداري و السياسي سنجد أن السؤال هو أساس عمليات التفاوض.. و هنا نستخدم الأسئلة لجذب الانتباه، أو للحصول على المعلومات ، أو إعطاء معلومات ، و لاختبار صحة المعلومات، أو لإثارة التفكير ، أو تنشيط المناقشة، أو للوصول إلى نتيجة ، أو لتغيير مجرى الحديث ، أو لكسب الوقت ، أو لإضافة معلومات ، أو لإرباك المتفاوض، أو لحصار الخصم أو استفزازه..

و يجب علينا في عملية التفاوض أن يسترعي اهتمامنا ، من هذا الذي يوجه إلينا الأسئلة ، و كذلك عملية المبادأة في توجيه الأسئلة، و من هذا الذي يسيطر أكثر على عملية توجيه الأسئلة ، و من الذي يستجيب أكثر لآخر من قبل التعاون في الحوار أو من قبل الهيمنة على الحوار أو من قبل الاستسلام لأسئلة الآخر، فكل هذه المواقف دلالاتها على طبيعة الحوار و عملية التفاوض. و ما يجب التذكير به أنه يجب علينا في جميع الأحوال أن نراعي ما يلي:

- أن يكون لكل سؤال هدف ، و أن يكون السؤال مناسباً للإستراتيجية و التكتيكات المعتمدة لدى المتفاوض، و أن توجه الأسئلة الصحيحة، فهي أقصر طريق للحصول إلى الحلول الصحيحة ، و بالتالي وجب ترتيب و تجهيز الأسئلة بشكل منطقي و أن تطرح الأسئلة المناسبة في الوقت المناسب، و يجب أن تراعي الأسئلة احترام الآخرين و ليس الاستخفاف بهم.

و علينا أن نعرف أن عملية طرح الأسئلة و توجيهها لخدمة الغرض التفاوضي ، تستوجب تفكيراً مسبقاً و نوعاً من التحضير ، و هنا تفيدنا الدراسات الخاصة بالأسئلة بأن هناك عدة خطوات رئيسية تأخذها مرحلة توظيف الأسئلة على أساس علمي، وهي كما يلي:

الخطوة الأولى : الاستعداد .

على المتفاوض هنا أن يطرح على نفسه السؤال التالي: ماذا سأكسب من طرح هذا السؤال؟ هل سأحصل على تعاون الطرف الآخر أو معونته أو معلومات أو تعهدات أو أداء أفضل ، إذا ما وجهت له سؤالاً ما، كذلك لا بد أن يكون المتفاوض على معرفة بطبيعة الشخص الذي يوجه له السؤال ، فعدم معرفة الطرف الذي نوجه له السؤال يضعنا في موقف أصعب دائماً، و في إطار هذه الخطوة دائماً علينا أن

نسأل أنفسنا عن طبيعة أهداف الآخرين من الحوار، و ماذا يريدون منا ، ثم ننتقل بعد ذلك لعملية صياغة السؤال ، بحيث نستفيد منه دون أن نسبب أي نوع من الحرج أو الضرر النفسي أو المعنوي للآخرين.

الخطوة الثانية: طرح السؤال.

بعد الاستعداد فإن الخطوة الثانية هي طرح السؤال بالأسلوب الذي يمكننا من استدعاء أفضل و أكمل إجابة بهدوء و بشكل مباشر ، فلا نجعل الطرف الآخر يلهث أو يشعر بأننا نتهكم أو ننتقده ، خاصة في المواقف غير التصارعية التي لا تتطلب مثل هذه الأساليب.

الخطوة الثالثة: مراعاة توابع طرح السؤال.

لابد من مراعاة أن الحصول على الفائدة المرجوة من السؤال أو من توجيه سلسلة من الأسئلة لن تتحقق إلا إذا أنصتنا جيدا للإجابات التي قد تفي بحاجتنا أو تضطرنا لاستئناف عملية توجيه الأسئلة. إن الوصول إلى الصورة الكاملة لن يتأتى من سؤال واحد، و لا بد من أن نزيد من الأسئلة بطريقة تتسم بالكمياسة و اللباقة حتى نستفيد من عملية توجيه الأسئلة بالصورة التي تخدم الفعل اللازم بعد معرفة الإجابات.

و لابد أن ندرك أن معرفتنا بالهدف النهائي للحوار تساعدنا دائما على صياغة السؤال الصحيح . و المقصود من الأسئلة الذكية هو تحسين الأوضاع و تعظيم المنافع ، و لا يحدث ذلك إلا إذا تعرفنا على أهدافنا في الحوار التفاوضي، ثم قمنا بعد ذلك بصياغة الأسئلة و الاستماع لإجابة الآخرين و طرح مزيد من الأسئلة إذا لزم الأمر حتى نصل بالحوار إلى النقطة التي نريد أن نحققها من العملية التفاوضية .

التمتع بروح التعاون :

إن من المشاكل التي تعكر أجواء التعاون وتزيد من الانقسامات أثناء المفاوضات.. أن يشعر الإنسان أن الآخرين لا يفهمون أو لا يقدرّون مصالحه ولا يهتمون بكفاءاته..

لهذا يمكن للمفاوض أن يتبع بعض الخطوات في هذا السبيل ليؤثر بالآخرين باتجاه التعاون:

أن يعبر المفاوض بوضوح عن مصالحه.. ويصارع شريكه لماذا أنت مهتم بموضوع الحوار أو بهذه المهمة أو تلك، حتى يحظى باحترامه ورعايته لها بدقة ومن الضروري أيضاً أن يتعرف المفاوض جيداً على مصالح الطرف الآخر حتى يزيد من فرص التوصل إلى نتيجة مرضية لهما.. فبدون هذه الصراحة والوضوح قد يصعب أن يتوصلا إلى جوهر النزاع وبالتالي يصعب عليهما تفهم المصالح الهامة المشتركة بينهما وهو أمر من شأنه أن ينتهي بهما إلى الفشل.. فإن من الصفات الهامة للمفاوض

الناجح هي القدرة على فتح مغالق الطرف الآخر ليعبر عن حاجاته ومصالحه بوضوح ومباشرة وبقلب مفعم بالأمل..

و من أهم المفاتيح في هذا السبيل عرض السؤال عليه:

(مثلاً): لماذا فكرت في التفاوض؟ وهل هناك أسباب دعتك إلى ذلك؟

إن الكثير من المفاوضين يخشون في بعض الأحيان أن يستمعوا لحاجات أطرافهم في الأزمة لأنهم يشعرون أن هذا ربما سوف يلزمهم بالمزيد من المسؤولية الأدبية أو الأخلاقية بتحقيق حاجاتهم أو تلبية طلباتهم مع أن هذا خطأ في الغالب بل إن التجارب العملية للوسائط في حل الأزمات تدلنا على أن استماعنا إلى دوافع شركاءنا وتفهم حاجاتهم يشعروهم بالقرب والتعاطف والإخلاص والثقة وهي من الصفات المهمة التي لها دور كبير في إنجاح المفاوضات وإبدال حالة النزاع فيها إلى تفاهم ثم تعاون..

فإن المنطق والحكمة والإحساس بالثقة والأمان تجعل من الطرفين يحترمان مصالح بعضهما البعض وبالتالي بذل المزيد من الاهتمام لتصفية النزاع.

اكتشف المصالح المشتركة بين المتفاوضين..

فليس هناك مفاوضات لا تحتوي على مصالح مشتركة بين أطرافها فلولا المشتركات لكان من المتعذر أن يجلسوا معاً على مائدة واحدة أو يشعروا بضرورة الحوار فإن المشتركات خير ما يجمع الشتات في الحرب وفي السلم.. فالأعداء كيف يجمعهم الهدف المشترك والمصالح المشتركة، بينما يفرقهم لو تعددت الأهداف والمصالح. إلا أن بعض المفاوضين يتناسون هذه الحقيقة فيركزون بشكل أساسي على ما يفرقهم أكثر مما يجمعهم.. في حين ينبغي أن نعمل باستمرار على تحديد المصالح المشتركة بيننا وبين أطرافنا لنشدهم إلى التفاهم أولاً ثم التعاون ثانياً.

فالنقطة الأكبر في هذا المجال وعي المصالح المشتركة والاستعداد النفسي لرعايتها وإعطائها المزيد من الواقعية والإنصاف..

فإن الأطراف مهما كانت عاقلة وحكيمة فإنها إذا لا تدرك ما يجمعها فإنها في الأغلب ستعمل فيما بينها كخصوم أو أعداء بقصد أو دون قصد وربما يسعى كل طرف منهم للانتصار على الآخر وهزيمته هزيمة ساحقة..

التخيل :

إن أي شيء كان أو سيكون هو في الأصل فكرة أو خطة أو عزم أو صورة، و إن أي محدث ناجح مفاوضاً كان أو مديراً أو محامياً أو ممثلاً أو قائداً أصبح هكذا عقلياً قبل أن يصح هكذا في الحقيقة . إن المقدرة على التخيل تساعد الناس على التعلم و التركيز و تجديد طاقاتهم وتحقيق تفاعل أفضل مع الغير و الذين يمارسون التخيل أقدر على التعامل مع التوتر ، و التخيل هو عملية إعادة تنظيم أحداث الماضي أو الإنجازات المرغوب فيها في نماذج جديدة.

التخيل عملية علمية لا تفشل ، يقول عنه الدكتور ماكسويل مالترز و هو صاحب واحد من أشهر الكتب النفسية: " إن جهازك العصبي لا يستطيع أن يفرق بين الخبرة الخيالية و الحقيقية . في كلتا الحالتين تجده يستجيب ميكانيكيا للمعلومات التي يستقبلها من العقل . و يستجيب جهازك العصبي الاستجابة المناسبة لما تفكر فيه أو تتخيله على أنه حقيقة." . لكن على المفاوض أن يعرف أن التخيل عملية انتقائية، لا بد أن من خلالها الخيالات العقلية لنجاحات الماضي و إنجازاته ثم يستحضر نجاحات المستقبل ؛ و يجب حين ذلك السيطرة على أفكار و ذكريات الفشل و الخسارة. و على المفاوض إذا أراد النجاح أن يتذكر النقاط التالية المتعلقة بالتخيل:

التخيل شيء علمي.

جعل التخيل عملية منظمة و جزء من الروتين اليومي .
الحالمون (المتخيلون) الذين يتصورون أنفسهم كفاتحين يفوزون.
النجاح كمحاور أو متفاوض يرتبط مباشرة بالتخيل القوي.
التخيل ليس هروبا من الواقع بل له صلة كبيرة به.
المفاوض يقدم نفسه كما يريد أن يحترمه الناس و يتذكروه.

الكياسة و اللباقة:

اللباقة و الكياسة من الصفات البديهية التي ينبغي أن يتحلى بها المفاوض الناجح ، فهذه الصفات تمكن المفاوض من المحافظة على شعور الطرف الآخر و إضفاء جو من الود المطلوب لإنجاح أي علاقة إنسانية، إلا أن الإسهاب و "التطرف" في استخدام أدوات الحوار التي تعبر عن إظهار اللباقة و الكياسة قد تؤدي إلى أوضاع لا شك أنها تؤثر سلبا في ناتج العملية التفاوضية.

قدرة التعبير عن الرغبة في التغيير :

في تقام بها الباحثون في علم الاجتماع في جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلس ، تم تقسيم أفراد عينة إلى ثلاث مجموعات ، و أعطوا لكل مجموعة مبلغا من المال ، و اتفقوا مع شخص آخر أن يقوم بالمساومة مع كل مجموعة على انفراد، بهدف اقتسام المال الذي بحوزتها ، و أعطيت لهذا الشخص تعليمات بأن يتعامل مع كل مجموعة بطريقة خاصة في المفاوضات .
في المجموعة الأولى يقوم الخصم بطلب جميع المال و يصر بعناد على طلبه طيلة المفاوضات.
في المجموعة الثانية يقوم المفاوض بطلب معتدل بأن يعطى بعض المال ، و يرفض بإصرار التزح عن موقفه خلال المفاوضات.

في المجموعة الثالثة يبدأ الخصم بالطلب المتطرف و هو أخذ جميع المال ، ثم يتقهقر إلى الطلب الأكثر اعتدالا و هو أخذ بعض المال.

كانت نتيجة هذه التجربة:

أدت طريقة البدء بمطلب متطرف ثم التقهقر إلى الطلب الأكثر اعتدالا، إلى حصول الشخص على معظم النقود وذلك بالمقارنة مع الطريقتين الآخرين.

أحس أفراد المجموعة الثالثة بالمسؤولية على نتيجة الاتفاق النهائي ، و قرر أفراد هذه العينة أنهم أثروا على الخصم بنجاح .

و مما سبق نخلص إلى أن المفاوض الذي يعبر عن الرغبة في تغيير موقفه أو التغيير بصورة عامة ،و يبغى من وراء ذلك دفع المفاوضات قدما. يكون أكثر نجاحا في هذه المفاوضات مقارنة بالشخص الذي يثبت على رأي واحد حتى و لو كان هذا الرأي فيه تنازلات منذ البداية كما هو الحال في المجموعة الثانية في التجربة سابقة الذكر .

امتلاك حس الارتجال التكتيكي:

خيارات قبل بدء المفاوضات، لا يكفي أن يحدد المفاوض أقصى غاياته وأهدافه فقط، بل عليه أن يضع وبدائل لهذه الأهداف يقبل بها و أن يتوقع حولا و اقتراحات بديلة في الموقف التفاوضي، و عليه المعارضة للخيارات و الحلول المقترحة.و هذا بناء على توقعه أن أيضا أن يحدد الحجج المؤيدة وتلك المفاوضات ستؤول إلى أسوأ الاحتمالات في مواجهة المواقف الصعبة. على المفاوض كذلك أن يعمل على ابتكار حلول بديلة في الحين ،أثناء المفاوضات، وفق التكتيك التفاوضي الذي يسلكه أو الذي يكون مجبرا على تغييره لضرورات نجاح عملية التفاوض ، فامتلاك المفاوض لحس الارتجال التكتيكي يسمح له بالانتقال من أسلوب تكتيكي إلى أسلوب آخر دون إشكال؛كالانتقال بين تكتيكات التملص الاعتراضات والاستفزات وتكتيكات الهجوم المضاد على سلوكيات التخويف والمراوغة وتكتيكات مواجهة ،و ذلك كله

للاحتفاظ بالسيطرة على المفاوضات أو تجنب تعثرها.

Fiche de formation

Domaine Communication et développement personnel

Elaborée par :

**Nouar Merbouha
Rahal Ali
Chorfi Med Seghir
Zouggari Djilali
Bouزيد Tayeb
Djeradi Larbi
Boukechour Med
Medjdoub Abdelmoumen
Serier Abdellah**

