

## المحور الثاني: تقنيات الاتصال الشفوي

### لغة الجسد Body language

عند الحديث عن لغة الجسد فإننا تحديدًا في الاتصال غير اللفظي فهو القدرة على إيصال رسائل صامتة حتى يشعر الآخرون بالارتياح ومنه يمكن كسب رضاهم وثقتهم، وهنا علينا ان نشير الى نقطة مهمة وان الاتصال غير اللفظي اشمل من لغة الجسد، إذ أن الاتصال غير اللفظي يشمل كلا من: الموضة، العادات، الوشم، الحلي، الرسوم البيانية، الخرائط إلى جانب لغة الجسد. ويعتبر الاتصال غير اللفظي مهما جدا إذ أنه عند التّواصل مع الآخرين تبلغ نسبته 65% في حين ان الكلام تبلغ نسبته 35%، ونظرا لاهميته فإنه اثناء القيام بالمقابلات فانه يتم استخدام قاعدة (7%، 38%، 55%) وهي قاعدة البيرت ماهران Albert Mahraban (7%): كلامية، 38%: نبرة الصوت، 55%):

وللغة الجسد ستة أبعاد، تتمثل في:

- نبرة ونغمة الصوت؛
- تعابير الوجه؛
- إيماءات الجسد (يدين، أصابع، دمين، ساقين ورأس)؛
- نظرات العيون؛
- المظهر الخارجي؛
- المسافات والمكان او التقارب والتداني (حميمية، شخصية، اجتماعية، عامة).

بالنسبة للمسافات فقد تطرق لها ادوارد تي هول Edward T Hall في كتابه "البعد الخفي La Dimension Cacheé"، والذي من خلاله تطرق الى فكرة ان للشخص فضاء به يجب احترامه وتتحكم فيه عوامل عديدة إن كانت مجتمعية أو دينية أو أخلاقية وحتى شخصية، لذا يجب التّحكم في لغة الجسد عند التّعامل مع الآخرين، والتي حددها في المسافات التّالية:

-المسافة الحميمية Distance Intime: وتمتد من التلاشي إلى 40 سم، حيث يكون حضور الآخر أمرا مفروضا عن طريق غزو واقتحا الفضاء الشخصي ، تمثله مثلا الأمهات مع الأطفال والأحباء والأصدقاء.

-المسافة الشخصية Distance Personnelle: تمتد من 45 سم إلى 125 سم تستعمل مع المعارف والأصدقاء.

-المسافة الاجتماعية distance sociale : تمتد من 1.20 مترالى 3.60 متر تكون أثناء الروابط الرسمية، وهي قريبة تكفي للرؤية الواضحة والسماع.

-المسافة العمومية distance publique : تمتد من 3.60 متر إلى 7.50 متر أو أكثر وهي تجسد مثلاً بين المستمعين و المحاضر.

وتنشأ لغة الجسد من العوامل الثلاثة التالية:

- عامل فطري: كاحمرار الوجه كردة فعل عن الغضب او الخجل، البكاء عند الحزن
- عامل مكتسب: والذي يتطور مع الوقت كالمصافحة او المغازلة
- عامل غير إرادي: أي ما تربي ونمى عليه الفرد، كضم الوالدين عند الخوف والذي سينجم عليه كفعل لا إرادي فيما بعد ضم الكتب إلى الصدر.

## تداعي الافكار /Association des idées /Association of ideas

لغة:

- تداعي الأفكار أو (تجمع الأفكار)، هي من مصدر تَدَاعَى.
- تداعي: تجمع، دعا بعضهم بعضاً حتى يتجمّعوا.
- تَدَاعَى النَّاسُ : دَعَا بَعْضُهُمْ بَعْضًا لِلاِجْتِمَاعِ . قال عليه السلام :يُوشِكُ أَنْ تَدَاعَى عَلَيْكُمْ الْأُمَمُ مِنْ كُلِّ أَفْقٍ كَمَا تَدَاعَى الْأَكَلَةُ عَلَى قَصْعَتِهَا :تجتمع عليكم وتتألب بالعداوة
- تداعتِ الأفكارُ : تواردت وحضرت الواحدة تلو الأخرى، تواترت جاء بَعْضُهُ فِي إِثْرِ بَعْضٍ مِنْ غَيْرِ أَنْ يَنْقَطِعَ، واستدعى بعضها بعضاً.
- أصلاً: نقصد بتداعي الأفكار
- توارد الأفكار وتتابعها في مجال التصور والشعور.
- ارتباط الأفكار في الدماغ مع بعضها، بحيث عندما تثار فكرة معينة، يلحقها الأفكار المشابهة، أو التي تتعلق بها.

فهي تعني تدفق الأفكار أو المعاني أو (Association des Idées) كما تعرف تداعي الأفكار الكلمات، أي كل منها تستدعي الآخر، وأول من ذكرها الفيلسوف أفلاطون، حين قال "ألا تعلم ماذا يُصيب العاشق إذا

نظر إلى قيثارة معشوقه؟ إنه يعرف تلك القيثارة ويسترجع إلى نفسه صورة صاحبها، وهو يرى أن الإنسان يتذكر الأشياء إذا تداعت ، «التعلم بتداعي الأفكار » ثم جاء بعده أرسطو بنظرية في ذهنه بسبب التقارب) كالإبرة والخيوط،) أو المخالفة) كالنعومة والخشونة(، أو التتابع) كالليل والنهار(، هو يعتبر ترابط منطقي للأشياء أو الأمور التي تحدث من حولنا .مثال :أشم رائحة وأتذكر شخص أو حادثة، وقد أمر بالطريق فأذكر الحائنة التي جرت فيه. هذه الأمور تتسلسل تسلسلاً تلقائياً، ويحدث هذا نتيجة ترابط منطقي بين الأمور أو الأشياء.

ويعني تداعي الأفكار تعني أن الفرد المدرب على فكرة ما يستدعي معنى معين كلما أثرت هذه الأخيرة و تلي هذا المعنى مجموعة من المعاني اللاحقة مرتبطة بالضرورة به لأنها أتت عن طريق التعلم.

## العصف الذهني Brain Storming

ينتج العصف الذهني من التفاعل الذهني بين أعضاء فريق العمل في المؤسسة، حيث يقوم على جمع عدد كبير من الأفكار من الأفراد المشاركين في الاجتماع وتدوينها بدون تسجيل أسمائهم، حيث يُرحَّب بكل الأفكار دون انتقادها لأن انتقادها سيعرقل تداعي الأفكار ثم تحليلها وترتيبها وفق نسق معين والمفاضلة بينها وصولاً لاختيار أفضلها حل المشاكل القائمة واتخاذ القرار الصائب، ويتراوح عدد المشاركين في ما بين (10-12) أو (6-16) شخص وحتى 3 اشخاص فما فوق. وهو يأتي كنتيجة لتداعي الأفكار أي بعد أن قام افراد بتشكيل أفكار على مستواه الشخصي وعرضها فيما بعد من خلال تقنية العصف الذهني.

وتتم عملية العصف الذهني وفق المراحل التالية:

- 40د لعرض الأفكار؛

- 40د لمناقشة واختيار الأفكار؛

- 10 د لتلخيص الأفكار.

للعصف الذهني استخدامات كثيرة حيث نجده يستخدم في حل المشكلات، يستخدم في حل الأزمات، كما يستخدم في التدريس كوسيلة لتبادل الأفكار بين الطلبة والأستاذ، و يستخدم كذلك في مجالات الإدارة.

تتمثل قواعد العصف الذهني في:

- الكم أهم من الكيف حيث يجب أن تولد المجموعة أكبر عدد من الأفكار والحلول في موضوع ما.

- الترحيب بكل الأفكار .

- عدم مدح أو نقد أي فكرة وإنما تقبل كل الأفكار وكتابتها.

- كل فرد يكتب فكرة واحدة على الورقة لا أكثر.

في مقياس اتصال الأزمت لطلبة السنة أولى ماستر تخصص قيادة وتسيير الأزمت يطرح الأستاذ موضوعا ما مثل : " أسباب وقوع الأزمت " ثم يطلب في جلسة العصف الذهني من الطلبة تقديم أفكار حول ذلك الموضوع، ثم يقترح هؤلاء مجموعة من الأفكار:

- |  |   |
|--|---|
| ✓ - انتشار الشائعات                    | ✓ - العشوائية في اتخاذ القرارات         |
| ✓ - تعارض المصالح                      | ☒ - ضعف الاتصال بين الرئيس والمرؤوس     |
| ✓ - الفساد الإداري                     | ✓ - سوء العلاقة مع وسائل الإعلام        |
| ☒ - المركزية والانفراد باتخاذ القرارات | ☒ - سيطرة الاتصال غير الرسمي في المؤسسة |

يكتب الأستاذ كل هذه الأفكار على السبورة أولا بأول دون تسجيل أسماء من يطرحها، وعندما ينتهي الطلبة من طرح أكبر كمية من الأفكار تقيم تلك الأفكار.

تتمثل أسباب وقوع الأزمت في :

- |                                |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| - انتشار الشائعات              | - العشوائية في اتخاذ القرارات |
| - تعارض المصالح                | - الفساد الإداري              |
| - سوء العلاقة مع وسائل الإعلام |                               |

## لعبة الأدوار Jeu de rôle

تعتبر لعبة الأدوار أسلوب من أساليب الاتصال يقوم على نظام المحاكاة لموقف معين يفترض فيه القيام بالأدوار المختلفة للأفراد أو الجماعات أو محاكاة أشياء رمزية مما يؤدي إلى إيصال أفكار أو معلومات أو آراء واتجاهات. أي تعتمد على محاكاة وتمثيل موقف واقعي يتقمص فيه كل شخص من المشاركين في النشاط أحد الأدوار ويتفاعل مع الآخرين في حدود علاقة دوره بأدوارهم، وفيها يقوم الشخص بدور شخصية غير شخصيته، ويعبر عن آرائها في القضية المطروحة.

وتتمثل مميزات لعب الأدوار في كل من:

- إعطاء الفرصة لظهور المشاعر والانفعالات الحقيقية أثناء الاتصال؛

- التعبير عن الأفكار بأسلوب محبب؛

- سهولة استيعاب المعلومات والأفكار المارد إيصالها؛
  - تساعد هذه الطريقة على ترسيخ وتثبيت المعلومات مدة أطول في ذهن المرسل إليه؛
  - يشد الانتباه ويعمل على تعزيز عنصر الإثارة الذي هو مطلب في عملية الاتصال؛
  - عرض مواقف محتملة الحدوث أثناء عملية الاتصال؛
- يكسب الشخص مهارات في المناقشة والاتصال وتبادل المعلومات.

### أسلوب المحادثة:

هي تقنية من تقنيات الاتصال الشفوي التي تستخدم بكثرة، فالناس يستخدمون الكلام أكثر من الكتابة سواء في حياتهم اليومية أو في حياتهم العملية، والمحادثة هي مناقصة حرة تلقائية تجرى بين فردين أو أكثر حول موضوع معين ويمكن أن تتم وجها لوجه أو بواسطة الهاتف أو بواسطة الأجهزة اللاسلكية أو تتم عن بعد باستخدام التكنولوجيات الحديثة. فالمحادثة تقنية مؤثرة جداً لأنها تظهر جيداً التعبيرات والإيماءات على وجه الشخص المتحدث، كما تمكن المتحدث من معرفة رد فعل واستجابة الطرف الآخر وفهمه سواء من خلال ملامح وجهه أو من خلال العبارات التي يستخدمها.

وتعتبر المحادثة تقنية من تقنيات الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بين العاملين في المؤسسة فيما بينهم. كما تعد المحادثة من التقنيات الأساسية التي يسعى الطالب لإتقانها، وتعتبر المحادثة كذلك من طرق التعليم والتعلم وذلك باستخدام السؤال والجواب لإكساب الطلبة المعارف ومحاولة إثارة تفكيرهم، وفي هذا السياق نجد محادثة حوارية والتي تتم بين شخصين (بين الأستاذ وطلبتة، بين الرئيس والمرؤوس) بواسطة السؤال والجواب، كما نجد النقاش أو المناظرة والتي ينقسم فيها أعضاء المناظرة إلى قسمين بحيث يتبنى كل واحد منهما وجهة نظر مخالفة أو معارضة لوجهة نظر القسم الثاني حول موضوع معين، إضافة إلى محادثة المساعدة أو المشورة لمساعدة الطرف الثاني للوصول إلى حل لمشكلته مثلاً.

« Communiquer veut dire argumenter et argumenter veut dire communiquer»... Philip Breton

التواصل يعني الحجاج والحجاج يعني التواصل ... فيليب بروتون

وبذلك فإنّ المحادثة يعني قدرة الشخص المرسل على اكتساب المواقف الإيجابية عند اتصاله بالآخرين، وهذا لن يكون إلا من خلال الحجج القوية التي ترافقها لغة جسد مدروسة حتى ينجح المتحدث في إيصال رسالته.

وعليه فإن سمات المتصل الجيد تتمثل في:

- السمات الشخصية (السيطرة على الأعصاب أثناء النقاش)؛
  - السمات الصوتية (التحكم في درجة و نبرة الصوت)؛
  - السمات الإقناعية ( التحليل، النقد، التقبل ، حسن الاستماع).
- ولذلك فإنه على المتحدث تتبع الإرشادات التالية أثناء المحادثة:
- الصمت (التوقف عن الكلام، إعطاء قيمة للكلام، إعطاء فرصة للآخر ليبيدي رأيه)؛
  - مراقبة حركات وجه المستمع؛
  - فن الاستماع والإنصات: أي التركيز مع ما يقوله الشخص المقابل وحركة جسده؛
  - النظر الى وجه المتكلم احتراماً وما يعطي قيمة لما يقوله من خلال الأهمية التي توليها لما يقوله ؛
  - الحكم في حدة ونبر الصوت؛
  - احترام المسافة بينك وبين المستمع كما تم الإشارة إليه مسبقاً في لغة الجسد؛
  - تجنب الألفاظ التي تحمل التأويلات مما يمكن أن يؤثر على وتيرة التفاعل والتفاهم مع المستمع؛
  - تجنب استخدام اللغات الأجنبية غير المفهومة لدى المتلقي؛
  - توفير الجو المناسب للنقاش من توقيت ومكان؛
  - التمتع بالثقة في النفس.

## إدارة الاجتماعات

تعتبر الاجتماعات تقنية من تقنيات الاتصال الشفوي، وهي ذات طابع رسمي جماعي منظم، يتم فيها نقل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين حول الأوضاع التي تمر بها المؤسسة، ويضم الاتصال النازل، بحيث يعقد بطلب من الرئيس ليقدم معلومات جديدة للموظفين أو يعلق على معلومات سبق نشرها، ويضم أيضاً الاتصال الصاعد حيث ينقل الموظفون لمرؤوسيهم المعلومات والبيانات المتعلقة بقضية أو مشكل، وذلك بهدف تبادل

الأفكار والآراء بين كلا الجانبين، كما تضم الاتصال الأفقي والذي يتم بين الموظفين بهدف تبادل المعلومات والآراء فيما بينهم لايجاد حل للمشكل المطروح.

وهناك عدة أنواع اجتماع عمل، مفاوضات، تنسيق، تكوين، اجتماع تقريري، ...، ولكي تكون ناجحة لابد من توفر مجموعة من المبادئ تتمثل في وضوح الهدف، وجود برنامج محدد بدقة، التحضير الجيد، تحديد الأدوار والتوقيت الملائم، تحديد أفكار ومواضيع الاجتماع الموالي.

ولهذه الاجتماعات دوران أساسيان يتمثلان في:

-الدور الاعلامي: قد تهدف إلى إصدار تعليمات و توصيات من طرف المسؤول ونقلها للموظفين لتطبيقها.

-الدور الاتصالي: قد تستعمل لتمرير انشغالات الموظفين إلى الرئيس وهي قائمة على الحوار والشفافية بين جميع الأطراف ليتم من خلالها تناقلوتشارك المعلومات وتبادل وتقاسم الآراء وتقديم الإقتراحات.

باختصار فإن الاجتماعات هي عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين.

ولكي تحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة ، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة ، ويشير كل من كينان والسيد وآخرون، إلى أنّ عملية إدارة الاجتماعات تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

المرحلة الأولى، مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع: ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور أو خطوات، وهي:

-تحديد الهدف من الاجتماع؛

- تحديد المدعوون إلى الاجتماع؛

- إعداد جدول أعمال الاجتماع؛

- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع بشكل مناسب وتحت إشراف مباشر من رئيس الاجتماع؛

- إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع.

المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع

وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة)، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب..

### المرحلة الثالثة، مرحلة ما بعد الانعقاد:

وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع ، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي :-:

أولاً، توثيق الاجتماع: يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر كما أشار كلا من النقاط التالية:

-عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده؛

-قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين؛

-اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا؛

-اسم رئيس الاجتماع؛

-جدول الأعمال؛

-ملخص عما تم القرار عليه في كل بند في جدول الأعمال؛

-خلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية؛

-تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.

وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكيد الرئيس من خلوه من الأخطاء، فإنه يقوم وكافة الأعضاء

الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.

ثانياً، فيما يتعلق بتقييم فعالية الاجتماع:

تقوم فعالية الاجتماع على ركنين أساسيين، وهما: (ركن الكفاءة) ويقصد به الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للاجتماع بما فيها الوقت. (ركن الانتاجية) يعني التقدم نحو الأهداف المحددة والإفادة القصوى من الفرص المتاحة.

ونصل في النهاية الى أن الاجتماعات هي وسيلة لتحقيق غاية ما ونادرًا ما تكون هي الغاية بحد ذاتها وتكون حصيلة الاجتماع بداية لنشاطات أخرى حتى لو كانت مجرد عقد اجتماع آخر. ومن خلال اعتبار الاجتماعات وسيلة بناءة لصنع القرارات سوف تجد من الأسهل توجيه الجهد بطريقة بناءة وهذا يعني السعي لتحقيق الهدف الذي دعي من أجله الاجتماع. والأمر الذي لا نمل من التأكيد عليه هو ضرورة التعامل مع الاجتماعات كعملية تحتاج إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة حتى تأتي النتائج منسجمة مع ما يبذل فيها من جهد ووقت.