

مهارات الاتصال *

تعريف الاتصال

الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي . إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطا ديناميكيا . فليس من الممكن أن نتصور جماعة أيا كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما .

الاتصال في أي منشأة أو منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمي وأيضا في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسنولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أية حال ذات أثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي .

مكونات عملية الاتصال

عملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات ومعان (رسالة) من شخص (مرسل) إلى شخص (مستقبل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف . وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسل والمستقبل أو رموز شائعة في المجتمع أو الحضارة التي تتضمنها .

وقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهما صحيحا ويتقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسل . وتعتبر عملية الاتصال في هذه الحالة ناجحة . وقد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ومن ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجو المرسل وفي هذه الحالة فأن عملية الاتصال تعتبر غير ناجحة ، وربما لا تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة . وهذه الاحتمالات موجودة دائما ويرجع فضل عملية الاتصال إلى عنصر أو أكثر من عناصر عملية الاتصال . ولكن من الممكن أن يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق (إرجاع الأثر) أو ما يسمى أحيانا (التغذية المرتدة) والمقصود بذلك أن يحاط المرسل علما بما يترتب على رسالته من آثار عند المستقبل أو إذا ما ضلت سبيلها لسبب ما ولم تصل إليه أو وصلته ناقصة أو مشوشة أو مخوخة . ويكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الاتصال الأصلية أي تكون من المستقبل إلى المرسل ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبل أو إقناعه بها .

عناصر عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية :

- ١ . المرسل أو المصدر
- ٢ . ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم
- ٣ . الرسالة موضوع الاتصال
- ٤ . وسيلة الاتصال
- ٥ . تفهم الرسالة بواسطة الشخص الذي يستقبلها

٦. استرجاع المعلومات

المرسل أو المصدر :

يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم . وسوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار والنوايا والمعلومات فضلا عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال .

ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم :

يهدف المرسل لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل الرسالة لتحقيق هدف محدد . وبالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شكل منظم . ويعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل في شكل رموز أو لغة مفهومة . ويشير ذلك إلى ترجمة ما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يفهم الغرض منها .

الرسالة :

الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها . والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي .

وسيلة الاتصال :

ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها . ولذلك فإن القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة أو المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

وهناك أشكال مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية منها :

• الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجه لوجه)

• الاتصال بواسطة التليفون .

• الاتصالات غير الرسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي)

• الاتصال من خلال الاجتماعات

• الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة

• تبادل الكلمات والعبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه .

تفهم الرسالة :

يتوقف كمال عملية الاتصال وتحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه . ويؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها وبالتالي طريقة تفهمه لها وبخبرته السابقة في التنظيم فضلا عن انطباعه الحالي عن مرسلها .

وكما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا وأهداف المرسل ، كلما انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية .

استرجاع المعلومات

تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرف مرسل الرسالة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا .

وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق التالية :

١. الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر (وجها لوجه) الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم . وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل الرسالة ومستقبلها .
وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس .
٢. استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية عملية الاتصال مثل :

- الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية
 - الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين
 - الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل .
 - التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير
- وعموماً فإن المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في أداء عملية الاتصال في التنظيم ، فضلا عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق

معوقات الاتصال

لا يتم الاتصال في التنظيم بدون مشاكل أو معوقات . فقد تظهر بعض مصادر الشوشرة أو عدم انتظام تدفق الرسالة بالشكل المطلوب نتيجة لعوامل عديدة ومن أهم هذه العوامل التي تقلل من الولاء والإيمان بالرسالة بين العاملين بالمنشأة ما يلي:

- عدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها
 - عدم وجود تفهم دقيق للمقصود من الرسالة سواء بواسطة المرسل إليه أو المصدر
 - استخدام كلمات في الرسالة لها دلالات ومعان مختلفة لأشخاص مختلفين .
 - ضغط الوقت لكل من المرسل أو المرسل إليه
 - تأثير الحكم الشخصي لمستقبل الرسالة على نجاح عملية الاتصال .
- وللتغلب على تأثير هذه الصعاب في عملية الاتصال يجب مراعاة الآتي:
١. تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص ، فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها ، طبقا لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا ، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعاً لها .
 ٢. تقديم المعلومات في وحدات صغيرة
 ٣. إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه-وذلك يهيئ لمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعنى الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه .
- والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي قد يؤثر تأثيراً ضاراً في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية

شبكات الاتصال :

ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد . وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم . ومن هذه الطرق ما يلي :

١ . الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم . ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل ، أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء) .

٢ . الاتصال الذي يتم على شكل حرف Y وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم

٣ . الاتصال الذي يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعا .

وتتوقف طريقة الاتصال المناسبة على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية :

١ . إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل .

٢ . تنعكس طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الفرد لواجباتهم

٣ . تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم .

وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم .

العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال :

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال تذكر منها ما يلي :

١ . مركز الفرد في التنظيم الهرمي: لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم . وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

• تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل

• تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى

• تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة .

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية . وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل ، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا .

٢ . زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته: ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة .

٣ . إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير

قنواتها ما يلي :

• اختصار الوقت والجهد

- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات.
- وتبادل المعلومات.
- وتقصير خطوط الاتصال.
- هـ. تضيق نطاق الإشراف بالغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.
- ٤. تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات هي :
مهارات التحدث: وهو الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين .
مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيته أسلوبهم في الكتابة .
مهارة القراءة : وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.
مهارة الإنصات : اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.
مهارة التفكير : وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال زيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.
تطوير نظم حفظ المعلومات : يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفور في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات .
الاتجاه نحو ديموقراطية القيادة : هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم . وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق ،ايسر وانخفاضا في الإشاعات .
تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة : وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقت الاتصالات . وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا قد تم وإثبات موضوع الاتصال
تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة : إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا .
توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد تخليص العاملين من الفقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد .
تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات .
تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي يسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملائهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها .
تقييم نتائج الاتصال : وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التقييم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلا .

يلعب الاتصال الفعال دوراً أساسياً في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة. ولذلك فهو مهارة يتعين على العاملين في المنظمات غير الحكومية اكتسابها وتطبيقها، ليتمكنوا من تحقيق مهامهم. ويتميز الاتصال الفعال بالإدراك والوعي، وبالقدرة على توصيل الفكرة إلى الطرف المقابل، وتحقيق الأهداف.

عندما نقوم بالاتصال، فإننا نتبادل المعلومات مع الآخرين. وكمحدثين، فإننا نقصد توصيل مضمون رسالة معينة إلى مستمعينا. فعندما نتبادل المعلومات أو عندما نريد توصيل مضمون رسالة، فإننا نستخدم اللغة – أي الإشارات اللفظية والإشارات غير اللفظية، مثل تعابير الوجه، وأسلوب الحديث وطريقة الوقوف والحركة وإيماءات الجسم ... الخ على حد سواء. إن الإشارات غير اللفظية تكشف الكثير عن حالتنا الجسدية والعاطفية، وعن أسلوب تحديدها وتقييمنا لعلاقتنا بمستمعينا، إضافة للموضع الذي نتحدث عنه.

ويقتضي الاتصال الفعال، أن يفهم المستمع مضمون كلام المتحدث كما يقصده تماماً. ولتحقيق ذلك، فإنه من الضروري أن يستعمل كل منهما ذات قواعد التعبير (شيفرة) والفهم (التفسير) للرسالة. وإذا لم يكن هذا هو الحال عندها تكون النتيجة حدوث اضطراب في الاتصال. ولا يحدث هذه الاضطراب لاختلاف اللغات فحسب، بل لأن الناس يختلفون في طريقة فهمهم وتفسيرهم لما يسمعون أو يشاهدون، بناءً على تجاربهم وتوقعاتهم. ولذلك يمكن القول إنه من الحيوي والمهم بالنسبة للاتصال الفعال ضمن مجموعات العمل، أن يشتركوا في حوار مستمر، وأن يصغي كل فرد لوجهات نظر الآخرين، ويحاول فهم تجاربهم وتوقعاتهم.

إن الإصغاء بانتباه، والقدرة الصحيحة على إعطاء تغذية راجعة صحيحة لما سمعناه، يعدان من العوامل الأساسية للاتصال الفعال، ويعني الإصغاء بانتباه، القدرة على التركيز الكامل على ما يقوله المتحدث، حتى نتمكن من فهم المضمون والمقصود من كلامه بالصورة الصحيحة. ولا يمكننا الخروج بحلول مفيدة تقوي علاقتنا واتصالنا، بعضنا ببعضنا الآخر، إلا حينما ندرك مضمون كلام المتحدث إلينا بالشكل الصحيح. كما أن فهمنا لما يقوله المتحدث، يفسح المجال أمامنا لصياغة كلامنا له بحيث يتمكن من فهمه وتفسيره على نحو ملائم. إضافة إلى أن قواعد التغذية الراجعة البناءة تزودنا بدلائل إضافية عن كيفية التعبير عن ذاتنا بوضوح، وتقلل من مخاطر حدوث سوء فهم.

العناصر الأساسية للإصغاء بانتباه:

متطلبات تنفيذ عملية الاتصال

متطلبات عملية:

وضع خطة قريبة وأخرى بعيدة المدى لتحقيق أهداف العلاقات العامة.

تحديد البرنامج، أو الموضوع المراد التطرق إليه، وربما كانت مشكلة وتحتاج إلى حل (وفق جدول زمني بحسب الخطة).

جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بالبرنامج، ومن ذلك: ما ينشر في وسائل الإعلام، والكتب والدوريات العلمية.

إشعار كل العاملين بأنهم معنيون أساساً بالموضوع، وإشراكهم في أبعاده.

الرجوع لبنك المعلومات الذي يساعد في التعريف بهذا الموضوع.

التوقيت المناسب للطرح الذي يساعد في اكتمال دائرة الاتصال.

محاولة تقدير الاحتياجات ومتطلبات التنفيذ البشرية والاقتصادية، ويمكن الاستفادة من القطاع الخاص لتمويل الحملة أو المساهمة في تكاليفها.

متطلبات شخصية:

يجب أن يتصف مسؤول العلاقات العامة بالذكاء وسرعة البديهة، وحسن المعاملة، وحسن المظهر، وإتقان اللغة، ودراسة علم النفس، والقدرة على إعداد الخطابات، وجمع المعلومات وتصنيفها، وفن التعامل مع الآخرين، وغيرها من المهارات الشخصية.

إلى جانب ذلك لابد من دراسة وسائل الاتصال بالجمهور والدعاية والتحرير الصحفي وإقامة المعارض والحملات والاجتماعات والمؤتمرات، وإجراء البحوث العلمية.

لغة الجسد *

يعتقد علماء النفس بأن ٦٠ % من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير شفوية أي عن طريق

الإيماءات والإيحاءات والرموز ، لا عن طريق الكلام واللسان (ويقال إن هذه الطريقة ذات تأثير قوى ، أقوى بخمس

مرات من ذلك التأثير الذي تتركه الكلمات) ، ومن الأخطاء الجسيمة التي نقع فيها جميعاً هي تجاهلنا للغة الجسد

والإيماءات في محاولتنا فهم ما يقوله لنا أحدهم أو إحداهم أو إحداهن وقراءة أفكاره أو أفكارها بل إننا نمضي ساعات

في تحليل الكلمات التي قيلت لنا من دون أن ندرك مغزاها لأننا لا نحسب بالشكل الكافي لغة الإيماءات.

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

فمثلاً :

- مس اليد للوجه أثناء الحديث أمر مرتبط بالكذب وكذلك الحال عند لمس الأنف أثناء الكلام .
 - وقد يلجأ البعض إلى لمس الأذن عند التشكيك بكلام يقال أمامهم .
 - عندما يعقد اجتماع ما لمؤسسة أو إدارة ويلقي المدير نكتة عرضية نجد أن كلاً من الحاضرين يصطنع ابتسامة مزيفة تظهر بوضوح في عضلات زاويتي فمه التي تُشدّ وتُرخى في اتجاه الأعلى أما في الابتسامة الحقيقية فإن عضلات أطراف العينين تتقلص أيضاً .
 - وإذا شبكت المرأة يديها بشكل لين فهذا دليل انفتاحها على الجو المحيط بها
 - عندما يهز البعض رؤوسهم في إشارة إلى التأييد والاهتمام نجد أن الشخص المتكلم يزيد من سرعة كلامه.
 - بينما يشير تشابك الذراعين وتباطؤ رفرقة العينين إلى الملل أو إلى عدم الموافقة ما يحتمل أن يجعل المتكلم يبطئ في كلامه
 - أن يكون الإبهامان متلاصقين فهذا يعني أن المتحدث عقلاني وكريم ومثقف ويستطيع التأقلم مع الظروف العامة .
 - عندما يجري تعريف بعض الناس إلى بعضهم الآخر يظهر مستوى ما من الاهتمام يُعبّر عنه بازدياد رفرقة أجفان العينين من 18 مرة إلى أكثر من ٢٥ مرة في الدقيقة.
 - نحن نشاطر الآخرين الذين نكاد لا نعرفهم السوائل الباردة لأنها جاهزة ولا تتطلب وقتاً .
 - نشاطر السوائل الساخنة الناس ذوي العلاقة الودية الأقوى بنا، لأنها تحتاج إلى زمن أكبر لتحضيرها .
- فهل هذا هو السبب الذي يجعلنا نقدم ضيافة من المشروبات الساخنة للناس الذين تجمعنا بهم الألفة والمودة.
- وربما لهذا السبب أيضاً يُعدّ تقديم أي مشروب آخر غير القهوة الساخنة نوعاً من الاستخفاف بالضيف الذي يشعر بشيء من برودة الاستقبال إذا لم تقدم له القهوة حصراً .
- وضع اليدين على الطاولة باتجاه الشخص المتحدث فهذه بمثابة دعوة لتكوين علاقة حميمة

- يفضل المرء أن يتوجه بعد دخول السوق أو المحلات التجارية إلى اليمين لأنه سوف يستخدم يده اليمنى الأقوى ويشعر بالانشرار إذا كانت الممرات واسعة بينما يشعر بالضيق إذا كانت هذه الممرات ضيقة ولذا يحاول أصحاب المخازن تنفيذ هذه الرغبات إذ يضعون السلع الغالية الثمن في اتجاه اليمين وفي الممرات الواسعة ويجب أيضاً أن تكون السلع في تناول الزبون لأنه لا يشتري عادة أي سلعة لا يمسه بيده وقلما يشتري أحداً سلعة كتب عليها "ممنوع اللمس".
 - عندما تكون اليد مفتوحة فهذه الإيماءة تقترن بالصدق والخضوع .
 - في حال كون الذراعان متقابلتين فمعنى ذلك أن الشخص بحالة دفاعية سلبية .
 - تعتمد مطاعم الوجبات السريعة للإكثار من الألوان الفاقعة والحادة مثل الأحمر والأصفر وذلك لكي لا يشعر الزبون بالراحة ويظيل الجلوس في المطعم .
- تبين جميع الأبحاث المتوفرة أن لغة الجسد هي الجزء الأهم من أي رسالة تنتقل إلى الشخص الآخر وإن ما بين (50-80%) من المعلومات يمكن أن تنقل بهذه الطريقة وأن الرسالة غير الشفوية المنقولة هي غنية، ومعقدة في طبيعتها، وتحتوي على تعابير الوجه والقرب من الشخص المتكلم وحركات اليدين والقدمين، وملابس الشخص المتكلم ونظراته، وتوتره، وانفعالاته وما إلى ذلك .
- ويوجد هناك عاملان هامين :
- هل يستطيع جسدك أن يقول ما تريده منه؟
 - وهل تستطيع أن تفسر لغة أجساد الآخرين؟
- إن الكثيرين منا لا يعون لغات أجسامنا حيث أن هذا ينطبق على الرجال الذي لا يلاحظون الإشارات التي تنبعث من أجسامهم وأجسام الآخرين ويتجاهلون حول أشياء مهمة جداً.
- وأنه لمن المفيد أن ينضم المرء إلى ورشة علمية تدور حول كيفية تحليل واكتشاف الإشارات المضللة للغة الجسد وإليك بعض الأشياء التي يمكن أن تجربها :
- ابدأ بالانتباه الواعي للغة أجسام الناس حيث يمكن أن تشاهد التلفزيون لمدة عشر دقائق مع إخفاء الصوت كلياً دون بعض الملاحظات عن لغة أجسام المحبوبين والمحترمين والمسموعين :
- كيف يقفون أو يجلسون؟

-ما نوع التعابير التي يملكون؟

-ماذا تفعل أيديهم، وأقدامهم؟

-ما نوع النظرات التي يملكونها؟

-ما هي الوسائل غير الشفوية التي يمتلكونها؟

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

ابدأ بالتصرف بلغة الأجساد الإيجابية لمن تحب، وتحترم، وسيبدأ الناس الآخرون بالنظر إليك بشكل مختلف عن السابق. وحدها العيون تتخطى كل اللغات وتغزو كل الحصون فتنتقي في لحظة لتحكي بلمحة ما يعجز عنه اللسان وتتسلل إلى أعماق النفس لتقول كلماتها الخاصة جدا والصادقة جدا، فهي لغة لا تعرف الكذب ولا الرياء... لغة ليست بلغة لكنها مرآة صافية تعكس مباشرة كل المشاعر وتبوح بالأسرار ...

١. العين :

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

٢. الحواجب :

إذا رفع المرء حاجبا واحدا فإن ذلك يدل على أنك قلت له شيئا إما أنه لا يصدقه أو يراه مستحيلا، أما رفع كلا الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة . أما إذا قطب بين حاجبيه مع ابتسامة خفيفة فإنه يتعجب منك ولكنه لا يريد أن يكذبك وإذا تكرر تحريك الحواجب فإنه مبهور ومتعجب من الكلام وموجات كلامك تدخل على دماغه بأكثر من شكل .

٣. الأنف والأذنان :

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

٤ . جبين الشخص :

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

٥ . الأكتاف :

فعندما يهز الشخص كتفه فيعني انه لا يبالي بما تقول

.

٦ . الأصابع :

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

٧ . وعندما يربت الشخص بذراعيه على صدره :

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

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

٠ بعض النواهي المهمة في لغة الجسد

⊕ لا تمتلك أية كلمات أو جمل ولكنها ترسل أجزاء من المعلومات التي تترابط لتكوّن رسالة كاملة.

⊕ هذه الرسائل التي لا تكون أحيانا واضحة ومبهمة أحيانا أخرى هي بالأساس تتعلق بشعورنا.

⊕ يستطيع الناس أن يتعلموا ويقرأوا تلك الرسائل بدرجة كبيرة من الدقة.

⊕ لا تستطيع أن تتخلى عن لغة الجسد وأنت ترسل رسائل غير شفوية دائما وطوال الوقت بشكل عفوي.

⊕ إن حركاتك وأوضاع جسديك المفضلة تحدد ما حولك عن نوعية الشخصية التي تملك.

* إجراء الاتصالات، ساندي ماكميلان، سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، ص ٤٥-٤٧، ١٩٩٦.

✦ إذا لم تطابق أقوالك حركات جسدك فإن الناس يصدقون حركات جسدك وليس كلماتك.

✦ يمكن أن تبدل من شعورك وذلك بالتغيير الواعي لحركات ولغة جسدك.

لا وحقاً؟

وتحليلاً للنقطة الأخيرة من الفقرة السابقة فإن عاملين اثنين يجب أن يؤخذاً بعين الاعتبار:

أولاً: إن شعورك ولغة جسدك مرتبطة تماماً، وبشكل لصيق وأن العلاقات بينهما هي علامة في كلا

الاتجاهين.

ثانياً: إن ما تشعر به يعتمد كثيراً على رؤيتك لنفسك منعكساً في الآخرين وكيف يرونك.

فمثلاً إذا لم تكن واثقاً بنفسك، وأكتافك مدلاة، وجسدك متوتر، ودائم النظر إلى الأسفل وليس إلى الناس

ويداك مكتوفتان، فبمقدورك أن تغير شعورك للأحسن وذلك بالوقوف منتصباً مع إرخاء عضلاتك،

وفك ذراعيك، والبسمة على وجهك.

وثانياً إذا قمت بعمل هذه الأشياء فإن الناس من حولك سوف يرونك واثقاً، ومطمئناً وتقوم لغة أجسامهم ببث

الرسالة إليك وعندما تقرأ هذه الرسالة ستبدأ بتصديقها فوراً دون إبطاء. وتستطيع أن تستفيد من هذا إذا:

✦ أصبحت متيقناً من الكيفية التي تريد أن تظهر بها وتحاكيها.

✦ إذا أصبحت متيقناً كذلك من الكيفية التي أصبحت عليها، وكم تختلف أنت عن الشخص المحاكي.

✦ إذا بدأت تتصرف كما لو أنك أنت ذلك النوع من الأشخاص الذي تود أن تكون حقيقة منهم.

الحوار *

يعتبر الحوار من وسائل الاتصال الفعالة، ولأنّ الخلاف صبغة بشرية فإن الحوار من شأنه تقريب النفوس وترويضها، وكبح جماحها بإخضاعها لأهداف الجماعة ومعاييرها، ويتطلب الحوار مهارات معينة، قواعد له إجرائية وآداب تحكم سيره، وترسم له الأطر التي من شأنها تحقيق الأهداف المرجوة. إنّ في ثنايا الحوار فوائد جمة نفسية وتربوية ودينية واجتماعية وتحصيلية تعود على المحاور بالنفع كونها تسعى إلى نمو شامل وتنهج نهجا دينيا حضاريا ينشده كثير من الناس.

والقرآن الكريم أولى الحوار أهمية بالغة في مواقف الدعوة والتربية، وجعله الإطار الفني لتوجيه الناس وإرشادهم إذ فيه جذب لعقول الناس، وراحة لنفوسهم. إن الأسلوب الحوارى في القرآن الكريم يبتعد عن الفلسفات المعقدة، ويمتاز بالسهولة، فالقصة الحوارية تطفح بألوان من الأساليب حسب عقول ومقتضيات أحوال المخاطبين الفطرية والاجتماعية، وغنّف تلك الأساليب بلين الجانب وإحالة الجدل إلى حوار إيجابى يسعى إلى تحقيق الهدف بأحسن الألفاظ، وألطف

الطرق، قال تعالى : (اذهبوا إلى فرعون إنه طغى، فقولوا له قولاً ليناً لعله يتذكر أو يخشى) طه ٤٤، ٤٣ . وقوله تعالى في موقف نوح عليه السلام مع ابنة : (وهي تجري بهم في موج كالجبال ونادى نوح ابنة وكان في معزل بيني اركب معنا ولا تكن مع الكافرين، قال سناوي إلى جبل يعصمني من الماء قال لا عاصم اليوم من أمر الله إلا من رحم وحال بينهما الموج فكان من المغرقين) هود ٤٣، ٤٢ . هذا وقد ورد ذكر الحوار في اكثر من موضع في القرآن الكريم في مواقف للدعوة والتربية.

والسطور الآتية تدور حول الحوار؛ ماهيته وهدفه وأهميته ومقوماته وكيفية:

هدف الحوار:

لكل حوار هدف وهو الوصول إلى نتيجة مرضية للطرفين، وتحديد الهدف يخضع لطبيعة المتحاورين إذ أن حوار الأطفال غير حوار المراهقين أو الراشدين، وبذلك فقد يكون الحوار لتصحيح بعض المفاهيم وتثبيت بعض الأفكار وقد يكون لتهديب سلوك معين.

أهمية الحوار:

يعد الحوار من أحسن الوسائل الموصلة إلى الإقناع وتغيير الاتجاه الذي قد يدفع إلى تعديل السلوك إلى الحسن، لأن الحوار ترويض للنفوس على قبول النقد، واحترام آراء الآخرين، وتتجلى أهميته في دعم النمو النفسي والتخفيف من مشاعر الكبت وتحرير النفس من الصراعات والمشاعر العدائية والمخاوف والقلق؛ فأهميته تكمن في أنه وسيلة بنائية علاجية تساعد في حل كثير من المشكلات.

كيف يمكن أن يكون الحوار مفيداً؟

تحديد الهدف من الحوار وفهم موضوعه، والمحافظة عليه أثناء الحوار إذ أن من شأن ذلك حفظ الوقت والجهد وتعزيز احترام الطرف الآخر.

التهيؤ النفسي والعقلي والاستعداد لحسن العرض وضبط النفس، والاستماع والإصغاء والتواضع، وتقبل الآخر، وعدم إفحامه أو تحقيره، والتهيؤ لخدمة الهدف المنشود بانتهاج الحوار الإيجابي البعيد عن الجدل وتحري العدل والصدق والأمانة والموضوعية في الطرح مع إظهار اللباقة والهدوء، وحضور البديهة، ودمائة الأخلاق، والمبادرة إلى قبول الحق عند قيام الدليل من المحاور الآخر.

* عدم إصدار أحكام على المتحاور أثناء الحوار حتى وإن كان مخطئاً لكي لا يتحول الموقف إلى جدال عقيم لا فائدة منه .
* محاوره شخص واحد في كل مرة ما أمكن ذلك دون الانشغال بغيره بغيره أثناء الحوار حتى يلمس الاهتمام به فيغدو الحوار مثمراً ومحققاً لأهدافه.

* اختيار الطرف الزماني والمكاني ومراعاة الحال : على المحاور أن يختار الوقت والمكان المناسبين له ولمحاوره على حد سواء وبرضى تام. وعلى المحاور أن يراعي حالة محاوره أيضاً؛ فيراعي الإرهاق والجوع ودرجة الحرارة، وضيق المكان والإضاءة والتهوية بحيث لا يكون الحوار سابقاً لطعام والمحاور جائع، أو أن يكون الحوار سابقاً لموعد الراحة والمحاور يفضل النوم، أو يكون الحوار في وقت ضيق كدقائق ما قبل السفر، أو وقت عملٍ آخر، أو أثناء انشغال المحاور بشيء يحبه أو في وقت راحته أو في زمن مرهق له. إن الحوار يجب أن يراعي مقتضى حال المحاورين من جميع الجوانب النفسية والاقتصادية والصحية والعمرية والعلمية ومراعاة الفروق الفردية والفئة العمرية مع الإيمان بأن الاختلاف في الطبيعة الإنسانية أمر وارد.

قواعد جوهرية في كيفية الحوار:

* الاستماع الإيجابي : وهي طريقة فعّالة في التشجيع على استمرارية الحوار بالإيجابية وهي تنمي العلاقة بين المتحاورين. ويحتاج الاستماع الإيجابي إلى رغبة حقيقية في الاستماع تخدم الحوار، وفي ذلك تعلّم الصبر وضبط النفس، وعلاج الاندفاعية وتنقية القلب من الأتانية الفردية، والاستماع الإيجابي يؤدي إلى فهم وجهة نظر الآخرين وتقديرها ويعطي مساحة أكبر في فهم الآخرين.

* حسن البيان: يحتاج المحاور إلى فصاحة غير معقّدة الألفاظ، وإلى بيان دون إطالة أو تكرار فتكون العبارات واضحة، ومدعومة بما يؤكدّها من الكلام والشواهد والأدلة والأرقام وضرب الأمثلة. ومن البيان تبسيط الفكرة وإيراد الاستشهادات الداعمة لاستثارة الاهتمام واستنطاق المشاعر مع تقديرها، ومواصلة الحوار حتى يتحقق الهدف. ومن البيان أيضاً عدم السرعة في عرض الأفكار لأن ذلك يُعجز الطرف الآخر فلا يستطيع التركيز والمتابعة، وكذا عدم البطء كي لا يمل. ومن البيان ترتيب الأفكار بحيث لا تزحم الأفكار في ذهن المحاور، فيضطرب إدراكه. وعلى المحاور ألا ينشغل بالفكرة اللاحقة حتى ينهي الفكرة الأولى، وعليه ألا يظن أن أفكاره واضحة في ذهن محاوره كما هي واضحة في عقله هو. وعلى المحاور أن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت ومتى يجيب بالإشارة، وعليه استخدام نبرة صوتٍ مريحة وهادئة، وعليه أن يتحكم في انفعالاته حتى لا تسقط على الصوت أثناء الحوار، وعليه أن يغيض من صوته وأن يتذكر دائماً أن الحجة الواهية لا يدعمها أيُّ صوتٍ مهماً علا؛ فالحجة القوية غنية بذاتها عن كل صوت. ولا بأس بشيءٍ من الطرفة والدعابة الكلامية والرواية النادرة التي تجذب المحاور، مع وزن الكلمة قبل النطق، وكذا الحذر من الاستطراد. ومن البيان ألا يتعجل المحاور الردّ قبل الفهم لما يقول محاوره تماماً.

* يحتاج المحاور إلى الجاذبية، وتقديم التحية في بدء الحوار، وأن يبدأ بنقاط الاتفاق كالمسلمات والبدهيّات، وليجعل البداية هادئة وسلسة، تقدر المشاعر عند الطرف الآخر، إن من شأن البدء بنقاط الاتفاق والبدء بالثناء على المحاور الآخر امتلاك قلبه وتقليص الفجوة وكسب الثقة بين الطرفين، وتبني جسراً من التفاهم يجعل الحوار إيجابياً متصلاً. أما البدء بنقاط الخلاف فستنسف الحوار نسفاً مبكراً.

* يحتاج المحاور إلى جعل فقرة الافتتاح مسترعية انتباه محاوره، وعليه أن يحاول أن يكون الحديث طبيعياً مبنياً على الفهم ، وأن يعي الهدف المراد الوصول إليه من حوارهما

* على المحاور ألا يستخدم كلمة " لا " خاصة في بداية الحوار، ولا يستعمل ضمير المتكلم أنا، ولا عبارة " يجب عليك القيام بكذا... " ولا عبارة " أنت مخطئ، و سأثبت ذلك

* على المحاور أن يستخدم الوسائل المعينة والأساليب الحسية والمعنوية التي تساعد على توصيل ما يريد كالشعر وضرب الأمثال والأرقام والأدلة والبراهين مع تلخيص الأفكار والتركيز على الأكثر أهمية.

* ضبط الانفعالات، فعلى المحاور أن يكون حكيماً يراقب نفسه بنفس الدرجة من اليقظة والانتباه التي يراقب فيها محاوره، وعليه إعادة صياغة أفكار محاوره وتصوراتهِ وقسمات وجهه ورسائل عينيه، وعليه ألا يغضب إذا لم يوافقهُ محاوره الرأي.

* عدم إعلان الخصومة على المحاور كي لا يحال الحوار إلى جدل وعداء.

* مخاطبة المحاور باسمه أو لقبه أو كنيته التي يحبّها، مع عدم المبالغة في ذلك.

* الإجابة بـ " لا أدري " أو " لا أعلم " إذا سنل المحاور عن مسألة لا يعرفها، وفي ذلك شجاعة نفسية بعدم التستر على الجهل الشخصي.

* الاعتراف بالخطأ وشكر المحاور الآخر على تنبيهه للمحاور الأول.

* على المحاور التذكر في كل لحظة أنه يحاور وليس يجادل خصماً، وأن يتذكر أن الحوار قد يكون أشد من موج البحر في يوم عاصف، فإن لم يكن رباناً ماهراً للحوار يمنع الاستطراد ويتجنب تداخل الأفكار؛ غرقت سفينة الحوار في بحر النقاش والجدل العقيم.

* على المحاور ألا يضخم جانباً واحداً من الحوار على حساب جوانب أخرى.

* على المحاور ألا يتعالى بكلمة أو بإشارة أو بنظرة.

الإقناع

الإقناع: هو أي اتصال مكتوب أو شفوي أو سمعي أو بصري يهدف بشكل محدد إلى التأثير على الاتجاهات والاعتقادات أو السلوك. كما أنه القوة التي تستخدم لتجعل شخصاً يقوم بعمل ما عن طريق النصح والحجة والمنطق. يعتمد الإقناع على خصائص العناصر الرئيسية للاتصال وهي المصدر والرسالة والوسيلة والمستقبل وهي كالتالي: فالمصدر يجب أن يتمتع بمصداقية عالية والخبرة وهي مدى معرفة المصدر بالمعلومات أو الموضوع الذي يتكلم عنه أو يكتب عنه والمصادر الخبيرة أكثر إقناعاً من المصادر غير الخبيرة، بالإضافة إلى الثقة وهي صدق نواياه وأمانته وإخلاصه تجاه الموضوع الذي يطرحه، كما أن جاذبية المصدر لها دور من خلال شخصيته والعلاقة الودية بين المرسل والمستقبل تجعلنا نقتنع بالمصدر وبرسالته الاتصالية وتعمل على تبني أفكاره أو تعديل أو تغيير الاتجاهات بناء عليها. وللمظهر العام والذي يعني طول الشخص ووزنه ولون شعره ولون عينيه ولون البشرة وقوته انعكاس للمصدر، ويرجع تأثير الشخصية الجذابة للمصدر على الجمهور إلى بعض الأمور منها:

▶ المستقبل يحب بطبعه أن يقلد المصدر أو المرسل في لهجته وعاداته وسلوكه.

▶ ينظر المستقبل إلى المرسل الجذاب على أنه أكثر ثقة وخبرة وصدقاً وحرصاً على مصلحته من المرسل غير

الجذاب.

أما بالنسبة للرسالة المقنعة فإن مكونات وطريقة عرض الرسالة لها أهميتها فالرسالة الاتصالية المقنعة تتكون من ثلاث مكونات: المعنى واللغة والتركييب، فالرسالة لا تبني فقط بالكلمات أو الإشارات بل لا بد من وضعها ضمن وحدات اللغة مثل العبارات والجمل والفقرات والأقسام والفصول ومن الأساليب المتبعة في بناء الرسالة:

أ. نمط المساحة: وهي ترتيب المصدر لمادته على أساس جغرافي.

ب. الترتيب الزمني: وهي أن يقوم المصدر بترتيب مادته حسب الزمن الذي وقعت فيه.

ج. الترتيب الاستنتاجي: وهو الترتيبات التي يقوم بها المصدر ويبدأها بالتعميم وينتهي بالتخصيص، أي يعطي

أمثلة أو أدلة تدعم فكرته.

د. الترتيب الاستقرائي: وهو تتبع الجزئيات للوصول إلى حكم كلي، وهذا الترتيب يسهم في مشاركة القارئ أو المستمع أو المشاهد في عرض الموضوع.

هـ. الترتيب النفسي: وهو استخدام الحوافز المتتابعة من قبل المرسل ليتمكن من الوصول إلى أعماقه.

و. ترتيب المشكلة / الحل: يقوم المصدر بإعطاء تفصيلات عن طبيعة المشكلة كما يراها ومن ثم يقدم أو يقترح الخطوات العلمية التي يجب اتخاذها لحل المشكلة.

أما بالنسبة للجمهور المستهدف فله خصائص أولاً نفسية كالميول والاتجاهات والعواطف والاحتياجات والحاجات

والأمزجة والحوافز، وخصائص ديموغرافية كالعمر والجنس ومكان السكن ووظيفته الاجتماعية (الدخل والمستوى

التعليمي والمهنة) وأخيراً خصائص اجتماعية كالجماعات التي ينتمي إليها الشخص كالأُسرة والأصدقاء والزملاء، وعلى

المرسل أن يعرف هذه الخصائص من خلال الحاجات الخمس حسب تصنيف أبراهام ماسلو وهي: الحاجة إلى تحقيق

الذات، والحاجة إلى الاحترام والتقدير، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الأمن، والحاجة الفسيولوجية، وهذه

أمور تساعد المرسل في إقناع المستقبل لأفكاره ومعلوماته، وتغيير اتجاهاته وسلوكه.

أخيراً نستطيع القول بأن الاتصال المقنع جزء من حياتنا اليومية، ويمكن الحكم على مدى نجاح الاتصال المقنع

بقدر نجاحه في تغيير السلوك المرغوب فيه، أو فشله في التغيير، ويعتمد الاتصال المقنع بشكل أساسي على خصائص

المصدر، ومحتوى الرسالة الاتصالية، وطريقة عرضها، وطبيعة الوسيلة المستخدمة، وخصائص الجمهور المستقبل.

فن الإقناع *

كيف تقنع الآخرين بفكرة ؟

أولاً : لابد أن تكون مقتنعا جدا من الفكرة التي تسعى لنشرها ، لأن أي مستوى من التذبذب سيكون كفيلا أن يحول بينك وبين إيصال الفكرة للغير.

ثانياً : استخدم الكلمات ذات المعاني المحصورة والمحددة مثل : بما أن ، إذن ، وحينما يكون .. الخ ، فهذه الألفاظ فيها شيء من حصر المعنى وتحديد الفكرة ، ولتحذر كل الحذر من التعميمات البراقة التي لا تفهم أو ذات معاني واسعة.

ثالثاً : ترك الجدل العقيم الذي يقود إلى الخصام يقول أحدهم (إذا أردت أن تكون موطاً الأكناف ودوداً تألف وتؤلف لطيف المدخل إلى النفوس ، فلا تقحم نفسك في الجدل وإفانت الخاسر ، فإنك إن أقمت الحجة وكسبت الجولة وأفحمت الطرف الآخر فإنه لن يكون سعيداً بذلك وسيسرّها في نفسه وبذلك تخسر صديقاً او تخسر اكتساب صديق ، أيضا سوف يتجنبك الآخرون خشية نفس النتيجة ..) .

رابعاً : حلال حوارك إلى عنصرين أساسيين هما :-

- ١- المقدمات المنطقية : وهي تلك البيانات أو الحقائق أو الأسباب التي تستند إليها النتيجة وتفضي إليها .
- ٢- النتيجة : وهي ما يرمي الوصول إليها المحاور أو المجادل ، مثال على ذلك : المواطنون الذين ساهموا بأموالهم في تأسيس الجمعية هم الذين لهم حق الإدلاء بأصواتهم فقط ، وأنت لم تساهم في الجمعية ولذلك لا يمكنك أن تدلي بصوتك ..
- خامساً : اختيار العبارة اللينة الهينة ، والابتعاد عن الشدة الإرهاب والضغط وفرض الرأي .
- سادساً : احرص على ربط بداية حديثك بنهاية حديث المتلقي لأن هذا سيشره بأهمية كلامه لديك وأنت تحترمه وتهتم بكلامه ، ثم بعد ذلك قدم له الحقائق والأرقام التي تشعره كذلك بقوة معلوماتك وأهميتها وواقعية حديثك ومصداقيته .
- سابعاً : أظهر فرحك الحقيقي – غير المصطنع - بكل حق يظهر على لسان الطرف الآخر ، وأظهر له بحثك عن الحقيقة لأن ردك لحقائق ظاهرة ناصعة يشعر الطرف الآخر أنك تبحث عن الجدل وانتصار نفسك.

• قواعد الإتيان الجيد

- ١ . حدد هدفك واحصل على الحقائق، قرر ما تريد تحقيقه ولماذا، اجمع كافة الحقائق التي تحتاجها لدعم قضيتك، حاول تقليل الحجج العاطفية حتى يمكنك والآخريين الحكم على الاقتراح في ضوء الحقائق وحدها.
- ٢ . اكتشف ماذا يريدون لا تقلل أبداً من مقاومة الأفراد الطبيعية للتغيير ولكن ضع في اعتبارك أن مثل هذه المقاومة نسبية، ولا تمتد إلى المدى الكلي للتغيير، ولكن إلى المدى الذي تؤثر فيه المقاومة عليهم شخصياً. عندما يطلب منهم قبول اقتراح فأول أسئلة يوجهها الأفراد لأنفسهم هي : كيف يؤثر ذلك علي؟ وإذا أمكنك أن تضع نفسك مكان الآخرين فستكون قادراً على التنبؤ بالاعتراضات وتقدم أفكارك بطريقة أكثر جاذبية. ولذلك يجب أن تكتشف كيف ينظر الأفراد إلى الأشياء وماذا يريدون، استمع إلى ما يريدون قوله، ولا تتحدث كثيراً، وجه الأسئلة وإذا ما وجهوا إليك سؤالاً أجب عليه بسؤال آخر. اكتشف ما يسعون إليه، ثم قدم قضيتك بطريقة تبرز فوائدها لهم، أو على الأقل تقلل الاعتراضات أو المخاوف.
- ٣ . اجعلهم يشاركون في أفكارك، دعهم يساهمون إذا أمكن ذلك. حاول أن تجد أي أرضية مشتركة لتبدأ منها بالاتفاق، لا تكسب عداوتهم، تجنب أن تهزمهم في المناقشة. ساعدهم في الاحتفاظ باعتقادهم بأنفسهم ودائماً أترك مخرجاً.

٤. اعقد العزم واتخذ إجراءً. اختر اللحظة الحاسمة للبت في الاقتراح والبدء فيه. تأكد أنك لا تضغط بشدة، ولكن

عندما تصل إلى هدفك لا تتوقف وتغامر بخسارته اتخذ إجراءات متابعة وسريعة. ولا فائدة من الدخول في كل

المشكلات الخاصة بالحصول على موافقة إذا ما تركت الأمور تجري في مجراها بعد ذلك.

كيف تجذب انتباه من حولك *

كي تتأكد من أن رسالتك تصل للآخرين، فإنه يجب عليك أن تراعي عدداً من الأمور التي تسهل عملية جذب سمع وبصر من حولك وتأكد دائماً أنك تتكلم بوضوح وثقة عند الإسهام في محاضر الاجتماع.

المظهر اللائق

يرفع المظهر اللائق من رصيدك ويعزز حضورك عند قيامك بعرض قضيتك ما أو طرح أفكارك أمام مجموعة، حيث إن الناس يميلون إلى الحكم على الآخرين في بادئ الأمر اعتماداً على مظهرهم.

اكتساب الثقة

تتسم عملية اكتساب الثقة وبنائها بأنها عملية غير مباشرة وغير محددة. ولو بدا أنك شخص واثق من نفسك، فسوف يراك الناس كما تحب أن تبدو، فضلاً أنهم سيكون لديهم الاستعداد لقبول حججك وبراهينك. وعندما تشعر أن الأعضاء الآخرين المشاركين في الاجتماع يصدقونك، فلا شك أن ثقتك بنفسك سوف تزداد وتتعزيز. ومن الجدير بالذكر أن نعمة صوتك تستحوذ على تأثير مضاعف بقدر خمسة أضعاف تأثير الكلمات المجردة التي تستخدمها، ونفس الحال مع لغة الجسد التي تستحوذ على تأثير مضاعف ثماني مرات. ويتعين عليك التركيز على الكلام بوضوح وفي الوقت المناسب، وأن تراعي التركيز في اختيار الكلمات ونغمة الصوت. ويجب أن تركز جزءاً من وقت الإعداد لتلك الجوانب الهامة التي لا تقل أهمية عن المضمون الحقيقي للحديث.

المشاركة بقوة

يعتمد مستوى مشاركتك في الاجتماع على مدى حجم ذلك الاجتماع. وإذا كان هذا الاجتماع مصغراً ويتسم بالحميمية، فيمكنك في هذه الحالة أن تقم نفسك في معرض الحديث، ولكن كن متأكداً دائماً أن لديك شيئاً وثيق الصلة بالموضوع. وإذا كان هناك رئيس للجلسة، فينصح باستخدام لغة الجسد لإظهار رغبتك في امتلاك زمام الحديث. ويراعي أنه في التجمعات الكبيرة قد لا تأتيك فرصة المشاركة إلا مرة واحدة فقط. ويجب أن تكون متأهباً بدرجة كافية كي تتمكن من التركيز فيما تدلي به من أحاديث وآراء، والتي يجب أن تكون على قدر كبير من القوة والإحكام. وعندما تكون بصدد المشاركة في اجتماع من أي حجم، وإذا ما تعرضت لمحاولات مقاطعة أو منع من الإدلاء بآرائك ووجهات نظرك، فانظر مباشرة في أعين من يحاول مقاطعتك ووجه كلامك له مباشرة مستخدماً اسمه للفت انتباهه، وأخبره بنبرة حاسمة أنك لم تنته بعد. وإذا لم يرتدع، فاطلب العون من رئيس الجلسة.

نقاط للتذكير

الانطباع الأول يدوم. وينصح بالتدريب على العبارات الاستهلاكية المرتبطة بأي نقاش أو مناظرة.



- إن فرص التحدث قد لا تأتيك إلا مرة واحدة، فيجب أن تلتزم بالحقائق.
- عند عرض قضيتك يتعين عليك الإسراع بتصحيح أي أخطاء ليدرك الآخرون أنك ملم ومحيط بالموضوع الذي تتناوله.
- يجب مراعاة أن تنوع نغمة صوتك بما يتناسب مع السياق سوف يؤثر على النتيجة.
- في نهاية الاجتماع يجب تلخيص النقاط الرئيسية.



التفاوض والقدرات التفاوضية*

يشير مصطلح التفاوض إلى أنه: موقف يتبارى فيه تعبيرياً طرفان أو أكثر من خلال مجموعة من العمليات لا تخضع لشروط محددة سلفاً حول موضوع من الموضوعات المشتركة، يتم في هذه المبادرة عرض مطالب كل طرف وتبادل الآراء، وتقريب وجهات النظر، ومواعدة الحلول المقترحة، وتكييف الاتفاق واللجوء إلى كافة أساليب الإقناع المتاحة لكل طرف لإجبار الطرف الآخر على القبول بما يقدمه من حلول أو اقتراحات، تنتهي باتفاق يتبادل بموجبه الأطراف للمواد المطلوبة، ويكون ملزماً اتجاه أنفسهم وتجاه الغير.

يتضمن هذا التعريف إن على ماندة 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 المفاوض الجيد، بالإضافة إلى إمامه بموضوع التفاوض، فهو في حاجة إلى:

- ١- عقلية لمحة.
- ٢- صبر بلا حدود.
- ٣- القدرة على الإخفاء المؤقت للآراء والحقائق دون كذب.
- ٤- أن يكون سلساً ومرناً، ومع ذلك حاسماً عند اللزوم.
- ٥- قدرة على الربط بين الموضوعات والعلاقات المطروحة للمناقشة.

ومما لا شك فيه أن من يمتلك هذه الخصائص يصبح على درجة عالية من المهارة التفاوضية. ولكن تبقى المشكلة العملية قائمة حيث إن قليلين من المديرين الذين يمكن أن تصل قدراتهم 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، والدور الذي تؤديه العوامل في هذا المجال. وهذه العوامل هي المعرفة والمهارة والاتجاهات، ويندرج تحت كل عامل من هذه العوامل مجموعة من العناصر تمثل مبادئ من شأنها تحسين القدرات التفاوضية .

نصائح حول مهارات التفاوض *

سواء مع صاحب العمل، أو الزملاء أو أحد أفراد العائلة، نحتاج أحيانا لان نفاوض للحصول على ما نعتقد انه من حقوقنا. نذكر مثلا على ذلك السعي للحصول على راتب أعلى، التفاوض من أجل خدمات أفضل أو لحل خلاف في العمل. ما يلي بعض المهارات والأساليب والاستراتيجيات التي قد تساعد المرء على النجاح في خوض مفاوضات بشكل فعال يضمن له الوصول إلى أهدافه، أو على الأقل تحقيق نسبة نجاح نسبية مقبولة.

أولا: حدد ما تريده من المفاوضات قبل خوضها

في بادئ الأمر، قيم مهارتك وخصائصك. وحدد أطر أهدافك الأولية، فهل:

تسعى إلى إتمام المفاوضات بأقل وقت ممكن، وتريد الانتهاء من الأمر فحسب؟

أم أنك تسعى للفوز بغض النظر عن نتائج قد تنطوي على أسلوبك المنتهج للحصول على هذا الفوز؟

إذا كانت النقطة الأولى هو ما تسعى إليه، فقد ينتج عن ذلك استسلامك بسرعة أو التنازل عن الكثير من أهدافك.

أما إذا كانت النقطة الثانية هي ما تسعى إليه بالشكل الأساسي، فإن ذلك قد يؤدي إلى اتباعك أسلوب هجومي وعدائي يؤدي بدوره إلى تدمير علاقاتك مع الطرف الآخر في المفاوضات.

ثانيا: تعرف على خصائص ومهارات الخصم

قبل خوض المفاوضات تحرى عن سمعة خصمك من حيث مهاراته في التفاوض وخبرته، وبالتالي تستطيع أن تحكم إن كان خصمك يشكل لك تهديدا خلال المفاوضات، أم أنه خصم مساو لك و لا يشكل تهديدا يستحق الذكر.

ثالثا: تنبأ بما قد يدور في ذهن خصمك

لا يكفي أن تعرف وتحدد ما تريده من خوض المفاوضات، بل عليك أن تحلل وتحاول أن تصل إلى ما يفكر به ويهدف إليه الطرف الآخر، بهذا أنت تفكر عن شخصين وبعقلين، تفكر عن نفسك وتفكر عن خصمك. والأفضل من ذلك، هو تطوير قدرتك بحيث تتمكن من التنبؤ بما يتوقع أو يعتقد خصمك انك تريده. وهنا، أنت تفكر بثلاث أدمغة، تعرف ما تريده، وتنبأ بما يريده خصمك، وتنبأ بما يعتقد خصمك أنك تريده.

رابعا: اعمل على بناء الثقة بينك وبين خصمك

يعتبر التفاوض شكل متطور من أشكال الاتصال. ولكن في غياب الثقة بين طرفي المفاوضات، لن تستند العملية على تبادل ونقل فعال للمعلومات والأفكار، بل على العكس، سيحل محل الأسلوب المنهجي والمنظم لتبادل المعلومات أسلوب آخر يعمد إلى التلاعب بالمعلومات وبالتالي يصبح الجو العام للمفاوضات مفعماً بالشك والارتياب. اكسب ثقة خصمك بأن تكون جديراً بهذه الثقة وتصدق القول وتثق بنفسك.

خامسا: طور مهارات الإنصات للآخرين

معظم الأشخاص يديرون حوارا داخليا مع أنفسهم، أي يتحدثون إلى أنفسهم ضمنيا. وقد يكون لهذا آثار سلبية أثناء المفاوضات إن لم يتمكن المرء من أن يسيطر على الحوار الداخلي وينصت إلى ما يقوله، بل و يراقب تعابير وجهه

ونبرات صوت الطرف الآخر، وبالتالي لا تفوته أي رسالة شفوية أو تعبيرية مهمة والتي قد تساعده في كشف نقاط ضعف وقوة الخصم.

سادسا: لا تكشف أوراقك من البداية

لا تكشف نفسك وأهدافك وغاياتك وتضعها بين يدي خصمك بداية المفاوضات، بل استهل بأن تصرح عن موقفك الذي تتخذه. عندئذ وبعد أن تتوطد الثقة تدريجيا أثناء المفاوضات، تستطيع أنت أو الطرف الآخر أن تخاطرا بكشف أوراقكما وأهدافكما بتفاصيلها. وتقع على عاتقك كمفاوض مسؤولية توجيه الأسئلة الذكية والمنتقاة لخصمك والتي هدفها أن تكشف لك عن حاجات وأهداف وغايات الطرف الآخر.

سابعا: استعرض مصادر قوة خصمك

لا تفترض أن امتلاك خصمك لقوة معينة يعني أنه يمتلك كل عناصر القوة الأساسية والتي تجعله يخوض المفاوضات بفعالية أو تؤهله للفوز. نأخذ على سبيل المثال، إذا كان خصمك صاحب موقف أولى قوي، على اعتبار هذا عنصرا من عناصر القوة، لا يعني أنه يمتلك جميع عناصر القوة الأخرى والمهارات الأساسية للتفاوض. بالنتيجة، ما عليك إلا أن توازن القوى وذلك بان تقييم وتحدد مصادر قوة الخصم وكذلك مصادر قوتك. ولتسهيل ذلك، يمكنك تقسيم مصادر القوة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية. أما المصادر الداخلية فتشمل على خصائص المرء، نأخذ على سبيل المثال: قوة الشخصية واحترام الذات والثقة بالنفس. أما المصادر الخارجية فهي غير ثابتة، تتحكم بها أمور سير المفاوضات.

ثامنا: استعرض الخيارات و البدائل

قبل البدء بالمفاوضات، لا يكفي أن تحدد أقصى غاياتك وأهدافك فقط، بل عليك أن تضع خيارات وبدائل لهذه الأهداف تقبل بها. وعليك أيضا أن تحدد الحجج المؤيدة وتلك المعارضة للخيارات المقترحة.

تاسعا: متى تعتبر نفسك فائزا؟

قبل أن تخوض المفاوضات، استعرض كل النتائج المتوقعة منها، واجعل لنفسك مدى للنجاح، ووصولك إلى نتيجة ما تقع ضمن المدى الذي حددته سابقا، يعني أنك قد خضت المفاوضات بنجاح، بينما عدم تمكنك من تحقيق أية نتيجة تقع ضمن هذا المدى، تكون قد أحرزت فشلا.

عاشرا: استمتع أثناء المفاوضات

التفاوض عبارة عن عملية وليس حدثا فحسب. وهذه العملية تنطوي على خطوات تحضيرية ابتداء من وليس انتهاء بخلق وتهيئة الجو المناسب الذي يتسم بالثقة وتحديد الغايات والأهداف وكذلك النتائج المتوقع أن تترتب عليك خلال ولدى انتهاء المفاوضات. بالممارسة سوف تتمكن من اكتساب وصقل المهارات التي بدورها سوف تؤهلك للفوز وبالتالي تتمكنك من الاستمتاع أثناء عملية المفاوضات.

مهارات اجتماعية تساعد على التفاعل مع الآخرين *

تعتبر العلاقات الاجتماعية الناجحة جزء لا يتجزأ من إثبات النفس والقدرة على تحقيق الأهداف. ومن المهارات الاجتماعية التي تساعد على التفاعل مع من حولك: توجيه الإطراء، تسهيل التحادث، التعبير عن الأفكار الإيجابية والاعتراف بالتقصير

توجيه الإطراء وتقبله

قلما يوجه المرء المديح لغيره، حتى وإن وجد أنه على درجة كبيرة من الذكاء أو أنه قام بعمل ممتاز، فقد يظن أن إعجابه واضح جداً أو أن ملاحظته قد تلاقي الصدى المطلوب. إلا أن الناس في معظمهم يحبون الإطراء وإن اختلفت ردات فعلهم عليه، لذلك فنحن نشجعك هنا على توجيهه دون خوف أو حرج، من منا لا يحتاج إلى آراء الغير ليعزز ثقته بنفسه؟ ولا داعي أن يمنعك الرد السلبي من الاستمرار في توجيه ملاحظتك الإيجابية إلى الشخص نفسه أو إلى غيره شرط أن تكون صادقاً فيها.

ولا تقل الطريقة التي تقدم بها الملاحظة أو المديح أهمية عن ما تقوله. تكلم بصوت واضح وبثقة بالنفس وانظر في عيني من تتحدث إليه. عبر عن أفكارك الإيجابية التي تتعلق بالغير والإفانت تحرم نفسك من مهارة اجتماعية تسعد الغير وتعزز في الوقت نفسه ثقته بنفسك.

تسهيل التحادث

يساعدك إثبات النفس في المحادثات على تأسيس العلاقات الجديدة، الخروج من المواقف الصعبة. والناس نوعان: منهم من يخشى التحادث إلى الغرباء في المناسبات الاجتماعية فيتراجع وينتظر غيره ليبدأ، ومنهم يسيطر على الأحاديث بسرعة ولا يترك المجال لغيره. إلا أن إثبات النفس يشمل معرفة بدء الحديث ومتابعته بطريقة تخدم المصلحة الشخصية.

الملاحظة الأولى

ما يلزمك هو ملاحظة عامة تبدأ بها الحديث وتكون مناسبة للموقف. مثلاً " مرحباً، لا أظنك تعرفني، أنا... " اسمح لي أن أعرف عن نفسي، اسمي... "

البداية

أفضل طريقة للبدء هي السؤال، أي سؤال عابر يسمح ببدء الحديث: هل سبق وحضرت مناسبة كهذه؟ ومهما بدا الأمر مصطنعاً في البداية لا بد وأن تسير الأمور في مسارها الطبيعي لاحقاً.

التكملة

استمر في طرح الأسئلة خصوصاً تلك التي تولد الأفكار المختلفة كمحاولة لمتابعة الحديث. مثلاً ما رأيك في ما سمعناه اليوم عن...؟ / ما رأيك بالنظام الجديد...؟ تذكر دائماً أن معظم الناس يحبون أن يسألوا عن آرائهم وأن يفتح لهم مجال الحديث عن أنفسهم وعن تجاربهم الخاصة.

لهذه الطريقة نتائج مفيدة أكثر من تلك التي يستخدمها الناس عادة والتي تعرف بالسؤال الموجه الذي يستدعي موافقة السامع مثلاً: ألا تظن أنه يجب أن لا...؟ / هذه فكرة جيدة، أليس كذلك؟ تعمل الأسئلة عمل المحفز. وهي توفر عليك جهد البحث عن ما تقوله وتعطيك فرصة السيطرة على الحديث، حيث أنك تصغي إلى الأجوبة وتطرح المزيد من الأسئلة حولها، كما أنها تسعد الناس لأنها تجعلهم يعتقدون أنك مهتم في ما يقولونه لمجرد أنك تسألهم وتصغي إليهم. إلا أنك، ورغم جهودك الكبيرة، قد تصطدم بحائط الأجوبة المقتضية (أجل، كلا، لا أعرف شيئاً عن هذا الموضوع) فلا يكون أمامك سوى تقديم أفكارك الخاصة أو الانسحاب بطريقة لائقة.

التعبير عن الأفكار الإيجابية

قد تجد أحياناً أن أحدهم قام بعمل يستحق التقدير أو وقف وقفة شجاعة حيال مسألة معينة لكنك لا تعبر له عن تفكيرك هذا، فلا يكون لتفكيرك الإيجابي أي منفعة. حتى أنك قد تندم لاحقاً لأنك لم تقل له ما كان من الممكن أن يساعدك إما في عملك معه أو في علاقتك به. إن إثبات النفس يفرض التعبير عن المشاعر مثلاً، لقد أعجبت كثيراً بقبولك لوجهة نظر المجموعة رغم أنها تتعارض مع وجهة نظرك الخاصة، هذا يعكس الكثير من النضوج العملي. لقد أدهشتني الطريقة التي استطعت من خلالها السيطرة على هذا الوضع المتعب. ويعتبر التعبير عن الإعجاب للآخرين طريقة بسيطة وفعالة لتوطيد العلاقة معهم، فهي لا تسعد الآخرين وحسب بل يسعدك أنت أيضاً لمجرد إفصاحك عن مشاعرك الخاصة.

الاعتراف بالتقصير

يعتقد العديد من الناس أن اعترافهم بجهلهم لبعض الأمور أو بعدم فهمهم لمسائل معينة أو بعجزهم عن تأدية مهمة ما من شأنه أن يضعف موقفهم، لكنه على العكس يساعدهم على إثبات أنفسهم. جميعنا يشعر بالتقصير أحياناً، لكننا في معظمنا نرفض الاعتراف به. مثلاً إذا قلت: طالما كنت ضعيفاً في الأرقام والحسابات، هل يمكنك أن تشرح المسألة بتعبير أبسط؟ فأنت قد تشجع غيرك على الاعتراف بنواقصه دون خوف أو خجل. فإثبات النفس يعني أيضاً القدرة على الاعتراف بنقاط الضعف دون الخوف مما قد يظنه الآخرون، أما الأسلوب التبريري فهو يتعارض تماماً مع مبدأ الاعتراف بالتقصير. إذا تكتسب الشجاعة الكافية للاعتراف بنقاط ضعفك تستطيع أن تظهر للآخرين أنك إنسان عادي مثلهم وتشجعهم بالتالي على التصرف باطمئنان أكثر أمامك والتعامل معك بانفتاح.

كيفية طرح الأسئلة الصحيحة *

إن موضوع مهارات طرح الأسئلة الجيدة هو أساس فن الاتصال الجيد، فالشخص الذي يواظب على طرح الأسئلة سيكون هو الشخص الوحيد القادر على إدارة اتجاه مواضيع المحادثات. وهذا يعني بطبيعة الحال أن موظفاً صغيراً، أو أقل نفوذاً يستطيع أن يسيطر على الموقف، وذلك بطرحه أسئلة صحيحة وحيوية. إن الفرق الرئيسي في طرح الأسئلة يكمن في أنه يوجد سؤال مغلق يعالج حقيقة مفردة وله جواب محدد بنعم، أولاً، وسؤال مفتوح يشجع الشخص الآخر على التكلم، والإطناب، والشرح. إن معظم الناس يدركون هذه الحقيقة ولكنهم يجدون صعوبة بالغة في إيجاد الأسئلة الخلاقة والمفتوحة، لذلك إليك بعض الاقتراحات بهذا الصدد:

الأسئلة المفتوحة والصريحة تساعدك على الانطلاق :

■ كيف بإمكاننا أن نعالج هذا الوضع؟

■ أخبرني كيف يمكن أن ترى الوضع؟

■ كيف تشعر حيال هذا الأمر؟

إنه من الأفضل أن تبدأ أية مواجهة بأسئلة مفتوحة، وصريحة، وتتدرج إلى التفاصيل بعد أن تأخذ الصورة العامة الكلية، وتوفيقها حقها؟

الأسئلة المشجعة تحافظ على التقدم في الموضوع وتكتشف خفايا القضايا:

■ هل تستطيع أن تخبرني أكثر قليلاً عما فعلته؟

■ وبعد ذلك ما الذي حدث؟

■ استمر من فضلك هذا شيء مفيد

■ ماذا تعني بذلك؟

■ بأية طريقة من الطرق؟

إن كل هذه الأسئلة أعلاه يمكن أن تعيد انطلاقة الشخص الذي أعطاك إجابات قصيرة، وناقصة في المرة الأولى، وتستطيع أن تحافظ على التقدم في الموضوع بالإصغاء إلى الكلمات، والمواضيع الرئيسية في الخطاب وأن تضمنها في

سؤالك القادم. فمثلاً إذا قال أحدهم سوف أضع حداً لهذا فإن سؤالك التالي له سيكون: حسناً وما الإجراءات التي اتخذتها لتضع هذا الحد؟

إن غالبية من الناس يمكن أن يبدأو بأسئلة جيدة ولكنهم لا يستطيعون متابعة موضوعهم بالشكل الصحيح حيث يمكن أن يلمسوا الموضوع، ولا يحصلوا على المعلومة المفيدة، والكافية.

الأسئلة الدقيقة تؤدي إلى التعمق والدقة:

■ كيف وصلت إلى ذلك القرار؟

■ ماذا تعتقد سبب حدوث ذلك؟

■ أخبرني عن المرة الأخيرة حينما لاحظت وجود شيء كهذا.

احترس من كلمة لماذا...؟ لأنها توجي بالانطباع بأن السائل ينتقد، أو لا يوافق. وحالما بدأت بتوجيه الأسئلة، فإنه من المهم أن تحافظ على لغة مفتوحة وصادقة للجسم.

الأسئلة المغلقة تؤدي للحصول على معلومات مضبوطة:

■ في أي وقت حدث ذلك؟

■ هل ذهبت إلى ذلك المكان؟

ويمكنك استعمال كلمة كيف، وكلمة كم. لأن الأسئلة المغلقة يمكن أن تصبح مفيدة لجلب وفحص التفاصيل الدقيقة،

ولكنها ليست جيدة ولا تساعد أياً من المتواجين في إضفاء العلاقة الودية، والاسترخاء عليهم. وإذا أحسست أن

الشخص الآخر يبدأ بإعطاء أجوبة ناقصة وقصيرة فحاول أن تطرح أسئلة مفتوحة لتعيد الأشياء إلى مجراها الطبيعي من جديد.

الأسئلة التي يجب أن تتجنبها :

■ أسئلة المكاشفة: وهي ليست بالأسئلة بل بيانات موهة مثل هل تشعر أن؟ وهي في واقع الأمر تعني اشعر أن

بينما يجب أن يكون السؤال أليس صحيحاً أن؟ يعني أعتقد أنا إن كذا وكذا...

■ الأسئلة المحملة: وهي ليست بالأسئلة أيضاً، ولكنها تعابير لعدم القبول مثل ألا ترى أن...؟ وألا تدرك أن...؟ وكلاهما

يعني اللوم، والسخرية. وهي ليست بالأسئلة الحقيقية بل أسئلة مخادعة يجب تجنبها.

الأسئلة مفيدة حصراً إذا استمعت إلى الأجوبة

إن الأجوبة التفكيرية تستطيع أن تدعم لغة الجسد، وتشير إلى أن تصغي، وتسمع جيداً. ويجب على ما يبدو أنه موضوع رئيسي وبعكسه حالاً، وأنه لمن الأفضل أن تستعمل بيانات لا أسئلة عليها مثل أنت تشعر أن...، أنت تعتقد أن...، أنت ترى هذا ك...، وإذا كنت غير متأكد، فعَلَّف تفكيرك بشيء من التجريبية مثل أن تقول : يبدو لي أنك كمن يشعر أن...، وأنتي يحصل لدي انطباع بأن...، وذلك لجعل الشخص الآخر يصحح أي سوء تفاهم قد يجعل من طرح الأسئلة. وكفائدة إضافية فإنك إذا فكرت بطريقة متكررة فستجد أنك لست بحاجة لأخذ أية ملاحظات.

وإذا قمت دائماً بتلخيص الذي يحدث بين كل واحد منكما، وبين الآخر فإنك ستحصل على النتائج التالية:

■ ستصبح الأشياء أكثر وضوحاً بينكما.

■ ستبرهن أنك حقيقة كنت مصغياً ومستمعاً.

■ إنه كان هناك شعور بالتعاون، والاتفاق.

■ إنه بمقدورك أن تغلق موضوعاً، وتبدأ ببحث موضوع آخر.

الأساليب الأربعة لجعل الشخص الآخر يتحدث *

بالطبع، ليس الجميع يتحدثون بكثرة. إن الموظفين – والمرءوسين بالأخص – يتجنبون الحديث ليس لأنهم يدركون أن

الاستماع أهم ولكن لأنهم يريدون أن يعرفوا اتجاه الريح فيتركون شخصاً آخر يأخذ المبادرة.

وهناك أربعة أساليب جيدة لتشجيع الآخرين على الحديث، ويجب أن تتقن الأربعة وتستخدمها عند الحاجة.

أسلوب الأسئلة المحفزة

معظم الناس يسألون أسئلة ثنائية محددة بمعنى أن السؤال يمكن أن يجاب " بنعم " أو " لا " قارن ما يلي:

- هل تعتقد أن خطة تطوير الخدمات ستنجح؟

- نعم

- ما هي في رأيك أكبر فرص وتهديدات خطة تطوير الخدمات ؟

أكبر فرصة أنها توسع نطاق المستفيدين. والتهديد أنها تجعل المنظمة تتحمل مسؤوليات أكبر في توفير

وإبصال الخدمات.

إن الأسئلة المحفزة كما في الحالة السابقة تولد استجابات سرديّة تحتاج لتحليل ووصف. وهي مفيدة لأنها تجبر الناس على التعبير عن تفكيرهم وليس فقط مراكزهم.

يبدو أن أكثر من شيء يحبه الناس هو صوتهم. اجعلهم يستخدمون صوتهم بأن تسألهم أسئلة تتطلب وصفاً وشرحاً وتفسيراً ورأياً. وهذا يفيد جداً مع العملاء - وخاصة سريعي الغضب - ومع الزملاء والرؤساء. الأسئلة المحفزة وأسئلة المتابعة تضم:

ما رأيك في؟

لماذا تعتقد أن علينا أن نفعل ذلك؟

ما أسباب رفضك لأن أفعل ذلك؟

العلاقات العامة

نمت العلاقات العامة كمفهوم إداري وعمل مؤسسي سريعاً في الخمسين عاماً الماضية، وذلك نتيجة حتمية للتطورات الحاصلة في المجتمع الحديث، والقوة المتزايدة للرأي العام، وأصبحت العلاقات بين الأفراد في المنظمة، وبين المنظمة وجمهورها الخارجي أحد أهم مقومات تطور المنظمة ونموها.

ويمكن توضيح أهمية العلاقات العامة مع الجمهور الخارجي من خلال ما تؤديه من تكوين السمعة الطيبة للمنظمة والصورة الذهنية الممتازة عنها لدى مختلف فئات المتعاملين معها. على أساس من الحقائق والمعلومات الصادقة

تعريف العلاقات العامة

أقرب تعريف للعلاقات العامة: أنها مهمة عملية تسعى لتنشيط العمليات الاتصالية الإنسانية والعملية بين المنظمة وبين جمهورها الداخلي (الموظفين) والخارجي (الفئات المستهدفة)، من خلال خلق تفاهم متبادل بينهم، بما يزيد من التعاون المشترك، الذي يعمل على إيجاد الثقة المتبادلة لمعرفة الاحتياجات ومواجهة المشكلات واقتراح الحلول بشيء من المكاشفة المنضبطة التي تزيد من فاعلية المنظمة.

فالعلاقات العامة أداة إدارية تساعد على تقييم مواقف الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمات، وتساعد على تحقيق التقارب بين سياسات وإجراءات المنظمة وبين اهتمامات جمهورها، كما تساعد على فهم وتعرّف الجمهور لواقع وطبيعة المنظمة وتوجهاتها.

وظائف العلاقات العامة

يكمّن الاستخدام الناجح للمنظمات غير الحكومية للعلاقات العامة في أن يكون بطريقة تبادلية الاتجاه وليس بطريقة أحادية الاتجاه، بمعنى أن تبدأ المنظمة بالتعرف على مواقف وآراء الفئات المستهدفة ودراساتها، ومن ثم تقوم بالاستجابة لها من خلال تطوير رسائل ومبادرات تعبر وتستجيب لاهتمامات الفئات المستهدفة.

وتساعد الوظائف التي تؤديها العلاقات العامة العديد من المهام التي تباشرها المنظمات غير الحكومية، وفيما يلي عرض لأهم الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة:

التوعية العامة:

فالعلاقات العامة تساعد على توعية المجتمع بأهمية القضايا التي تتصدى لها وأهمية الخدمات والبرامج التي تنفذها المنظمة، وحيوية ارتباطها بمصالح المجتمع.

كسب أعضاء جدد:

فالعلاقات العامة توسع من اطلاع الأفراد على فلسفة المنظمة ورسالتها وأهدافها، وكذلك تساعد على تقييم برامجها وخدماتها الاجتماعية مما يشجع من إقبال المهتمين على الانضمام لها.

كسب التأييد:

فالعلاقات العامة تساعد على إيصال السياسات والآراء التي تتبناها المنظمة عبر عدة وسائل وهو ما يؤثر في الرأي العام وبالتالي قد يؤدي إلى تأييده لمواقف المنظمة ودعمها.

تنمية الموارد المالية:

فالعلاقات العامة تساعد المنظمة على عرض الخدمات والبرامج التي تنفذها، وتساعد على الوصول إلى الجهات التي من الممكن أن تتبنى مثل هذه الخدمات والبرامج وتمولها.

واقعية أعمال المنظمة:

تساعد العلاقات العامة المنظمة على استشعار اهتمامات المجتمع وبالتالي تمكنها من الاستجابة لهذه الاهتمامات من خلال تطوير برامج وخدمات تلبيها.

خلق علاقات طيبة مع الجمهور:

وذلك من خلال استمرار تواصل وتفاعل المنظمة مع الجمهور وتبادل المعلومات معهم في إطار من المصادقية.

خطوات العلاقات العامة

إذا اتفقتنا على أن العلاقات العامة تشكل عملية هامة في تزويد الجمهور بكل الحقائق المتصلة بموضوع ما، وتمكينه من تكوين آراء منطقية سليمة حول المسائل المتفق عليها أو ربما المختلف عليها، فإن أكثر الناس معرفة هم أقدرهم على الوصول إلى آراء واختيارات ذكية تقوم على أساس التفكير العقلي.

من هنا يمكن أن نحدد الخطوات التي يمكن أن تتبعها وحدة العلاقات العامة في أي منظمة لتحقيق أهدافها، وهي:

البحث والتحري:

وهي أهم الخطوات التي تنبني عليها المقومات الأساسية لنجاح نشاط العلاقات العامة، فالمنظمة بحاجة إلى معرفة آراء المجتمع وردود الفعل عند اتخاذ أي قرار أو تنفيذ أي نشاط، لذا ينبغي الإجابة في نهاية البحث عن سؤال مهم مفاده: ماذا الذي يجري الآن؟

التخطيط:

وتشمل تحديد الأهداف القصيرة والطويلة المدى، ورسم البرامج التنفيذية، وغيرها. وهنا ينبغي الإجابة عن: ما الذي يجب القيام به ؟

التنفيذ:

وهي الخطوة التي تتضمن القيام بتنفيذ البرنامج الموضوع من خلال "التواصل" الذي يسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي من البرنامج المعد سواء لتعريف المجتمع بالمعلومات المطلوبة أو لخلق علاقة إنسانية واجتماعية. ويجب هذا الإجراء عن سؤال: كيف يمكن أن ننفذ الاتصال بأيسر السبل وأقواها تأثيراً ؟

القياس والتقييم:

وهنا تسعى الإدارة لمعرفة ما حققه البرنامج، وقياس مدى تأثر واستفادة الجمهور منه، وفي هذه الخطوة نجيب على السؤال الأساسي: ماذا حققنا من نتائج ؟

التوثيق:

حيث سيساعد ذلك في تدعيم بنك المعلومات للرجوع إليها عند الحاجة، وهنا نسأل: كيف نوثق هذه التجربة ليسهل الرجوع إليها عند الحاجة ؟

أهمية العلاقات مع العاملين *

تهدف العلاقات العامة إلى كسب ثقة الجماهير بالمنظمة وبأهدافها وإنجازاتها ومن المهم أن هذه الثقة يجب أن تتوفر أولاً في العاملين بالمنظمة. فليس من المعقول أن نسعى بكسب ثقة وتأييد الجماهير الخارجية في الوقت الذي يفقد العاملون في المنظمة ثقتهم فيها. بل إن عدم توافر الثقة الداخلية يؤدي إلى عدم نجاح العلاقات الخارجية. فالعاملون هم سفراء المنظمة لدى المجتمع الخارجي ولنا أن نتوقع كم يؤدي تمثيلهم للمنظمة تمثيلاً سيئاً إن لم يكونوا هم أنفسهم متعاونين مع المنظمة ومؤيدين لسياساتها وإنجازاتها وخططها.

وكافة العاملين في المنظمة أياً كان مستواه الوظيفي وأياً كان طبيعة أعمالهم يؤثران في موقف وسمعة المنظمة من خلال أحاديثهم مع الأصدقاء ومع الجماهير الخارجية. وهنا تبدو أهمية كسب ثقة وولاء هؤلاء العاملين للمنظمة، فضلاً عن تحديث الإدارة لأهمية وقيمة الاتصالات مع العاملين.

هناك عدة أساليب لكسب ثقة وتأييد العاملين. ولعل هذه الأساليب هو رفع معنويات العاملين من خلال إرساء أسس العلاقات الإنسانية السليمة في مجال إدارة الموارد البشرية.

والعلاقات الإنسانية **Human Relations** هي تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والفهم والاحترام المتبادل بين الإدارة وأفراد القوى العاملة بهدف تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. والعامل الإنساني **Human Factor** هو الأساس الجوهري الذي تقوم عليه الإدارة السليمة للقوة العاملة. فالعاملون بشر وليسو آلات تحركها عدة القوى داخل المنظمة أو خارجها. حيث لهم عواطف وقيم ومشاعر واحتياجات. وفي إدارة العلاقة مع العاملين تجدر الإشارة إلى أن هناك جوانب هامة يجب التركيز عليها عند إنشاء برنامج العلاقات العامة في هذا الخصوص، وهي:

أ . العلاقة بين الموظف والمنظمة.

ب . العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه.

ج . اتجاه الموظف الذي يؤدي العمل نحو الإدارة التي تخطط وتراقب العمل.

د . علاقة المنظمة بعائلات العاملين أو الموظفين (البيئة والمجتمع الذي يعيش فيه الموظف).

و . علاقة الموظف بعمله (مصدر وجوده الاقتصادي).

ومن الأهمية بمكان وجود طرق ووسائل فعالة للاتصال في المنظمة بحيث يمكن للعاملين أن يفقوا على حقيقة ما يجري بالمنظمة وعلى حقيقة دور كل منهم في حياتها، وأن يقتنع كل موظف بأنه يلعب دوراً هاماً في تحقيق أهداف المنظمة، إلى جانب فهمه لحقيقة أهدافها وسياساتها وبرامجها، ولا يخفى أن الاتصالات الفعالة بين المستويات الإدارية والتنفيذية تكفل تحقيق التلاحم الفكري بين كافة أعضاء المنظمة، إذ تتوافر للعاملين فرص الوقوف على أغراض الإدارة ومراميها وسياساتها، وفي ذات الوقت تتوافر للإدارة فرص معرفة آراء العاملين ووجهات نظرهم ومشكلاتهم وردود فعلهم بالنسبة للتصرفات الإدارية، وهذه الآراء ووجهات النظر تعكسها اقتراحات العاملين وتظلماتهم وشكاواهم. إنه من الأهمية بمكان أن يكون واضحاً ماذا تتوقع المنظمة من العاملين وماذا يتوقع العاملون من المنظمة.

أهمية العلاقات الداخلية مع العاملين *

إن العلاقات العامة السليمة تبدأ من داخل المنظمة، أي من خلال تطوير مفاهيم ومدركات ومعارف ومعنويات القوى

العاملة. وفي هذا المجال يجب أن تدرك الإدارة الحقائق التالية:

- ١- إن تحقيق المنظمة لأهدافها مرهون بدرجة أساسية بمعرفة أعضاء المنظمة وموظفيها بهذه الأهداف وبفهمهم للدور الذي يجب أن يؤديه للإسهام في تحقيق تلك الأهداف.
- ٢- إن كافة العاملين لديهم مهارات وخبرات ومعلومات وأفكار يمكن أن تسهم في تحقيق فاعلية المنظمة.
- ٣- إن تولد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين يعتمد على مدى توافر الفرصة لديهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم وفي وضع الأهداف ورسم السياسات ووضع خطط ونظم العمل.
- ٤- إن المنظمة تعمل بنجاح وفاعلية وكفاءة أكبر إذا كان جميع العاملين بها على علم بما يحدث في المنظمة سواء في ذلك الإنجازات الجيدة والأخبار السارة أو المشاكل والصعوبات والجهود التي تبذل لحلها.
- ٥- إن العلاقات العامة السليمة والفعالة يتجه مسارها من الداخل حيث العاملين إلى الخارج حيث الجماهير الخارجية، وهو أمر يقتضي الإهتمام بدعم الصلة مع الجمهور الداخلي وتوثيق الروابط معه وتوجيه قدراته وإمكانياته لتعزيز مكانة المنظمة وازدهار صورتها.
- ٦- إن العاملين ينتظرون من الإدارة افعالاً وتصرفات وليس عوداً.
- ٧- إن العاملين لهم مصادر عديدة للمعلومات وتمثل الإدارة أحد هذه المصادر. على أن أكثر مصدر يثقوا فيه هو تجاربهم وخبراتهم الخاصة.
- ٨- ليس من المنطق بل ومن الخطورة أن تسعى الإدارة إلى الوقوف على آراء واقتراحات العاملين إن لم تكن لديها النية لاستخدامها والاستفادة منها.
- ٩- لو أن أعضاء المنظمة غير راضين عن الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة، فإنهم سوف يجدوا مخرجاً للتعبير عن مشاعرهم بطريقة سلبية ضد المنظمة.
- ١٠- إن العبارات المثبطة تقتل حماس الموظفين للعمل ورغبتهم في المشاركة بأفكارهم وآرائهم. ومن أمثلة هذه العبارات (هذا رأي غير سليم)، أو (هذه فكرة غير ناضجة)، أو (لم يطلب منك أحد النصيحة)، أو غيرها من العبارات المثبطة.
- ١١- إن الموظفين يريدون أن يعاملوا كبشر وليس كأشياء أو أدوات. إنهم يرغبون في أن تكون لديهم معلومات مرتجعة Feed Back من رؤسائهم عن إنجازهم وآرائهم وأن تعترف الإدارة وتقدر إنجازهم الجيد، وأن يؤديوا أعمالاً

تثير إهتمامهم؛ وأن يشعروا أنهم أعضاء في فريق Team، وأن يعرفوا ما هو متوقع منهم، ويعرفوا ما تزمع الإدارة إدخاله من تغييرات على النظم أو السياسيات وأسباب هذا التغيير.

* الأخطاء الأكثر شيوعاً في العلاقات العامة

لم تعد العلاقات العامة ميدان الشركات الكبيرة والمؤسسات التجارية والوكالات الحكومية، فكل شخص قائم على مشروع أو يعمل بمهنة معينة يحتاج، في يومنا هذا، إلى توظيف العلاقات العامة في إظهار قدراته. غير أنه كثيراً ما يكون هذا النوع من النشاط مهمل أو ينفذ على نحو رديء.

بما أن هناك لوائح عن الأمور التي يجب اتباعها لضمان تحقيق علاقات عامة جيدة، فسنقوم فيما يلي بعرض بعض الأخطاء الشائعة في تحقيق علاقات عامة متميزة، وهي:

١. عدم التخطيط المسبق. معظم المجلات تتطلب إعلماً مسبقاً من قبل خمسة إلى ستة أشهر، أما الصحف و محطات الإذاعة والتلفزيون تحتاج إلى وقت أقل بكثير. بيد أن الانتظار حتى اللحظة الأخيرة هو طريقة مؤكدة لخسارة فرص قيمة في مجال العلاقات العامة.
٢. كتابة تقرير صحفي أو نشرة صحفية بطريقة خاطئة، كوضع عنوان ممل، أو أن يكون طويلاً جداً، و عدم نشر فيه أية أرقام هاتف يمكن الاتصال بك من خلالها.
٣. عدم التنسيق مع المرسلين الصحفيين المعنيين وعدم اطلاعهم على نشاطاتك.
٤. عدم وضع خطة علاقات عامة متطورة تتعلق بالاتصال بوسائل الإعلام في منطقتك.
٥. عدم تجديد قائمة مراسلات للهيئات الإعلامية المحلية والوطنية.
٦. عدم التفاعل مع أي حدث أو قضية متعلقة بعملك تناولتها وسائل الإعلام المحلية.
٧. عدم التفاعل مع نشاطات المنظمات الأخرى، أو إلقاء الخطابات وإعداد أوراق العمل المتخصصة.
٨. عدم الاستعانة بخبراء العلاقات العامة في تخطيط وتنفيذ برنامج علاقات لك.
٩. عدم الاهتمام بكيفية صورة منطمتك التي قد تتحقق عن طريق تدفق مستمر للأخبار الإيجابية حول نشاطاتها.

العاملون في أجهزة العلاقات العامة *

أولاً: الإطار العام لمواصفات العاملين في أجهزة العلاقات العامة

إن الجهد الموفق في العلاقات العامة يعتمد دائماً على التفاعل المستمر بين مختلف أنواع المواهب والمهارات في الإدارة والبحث والإنتاج.

فالنجاح الأسمى للتنظيم يتوقف إلى حد كبير على العنصر البشري في التنظيم، فالطاقة البشرية هي الشرط الأول اللازم للتنظيم. وليس هناك فائدة من إنشاء تنظيم على أسس وقواعد علمية دون توفر الكادر البشري المؤهل للقيام بالواجبات التي يحددها التنظيم.

إن النجاح في اختيار العاملين في أجهزة العلاقات العامة يتوقف أساساً على الفهم الواضح لما تتوقعه المؤسسة من هذه الأجهزة ومن العاملين فيها. وهذا التوقع يمثل الهدف الذي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند إعداد الخطط والبرامج الخاصة بإمداد جهاز العلاقات العامة بالعاملين ذوي المقدرة والكفاءة.

أما بالنسبة لعدد العاملين فلا يخضع لقانون أو لقواعد ثابتة أو نسبية، فعددهم يتوقف على حجم المؤسسة أولاً وحجم العلاقات العامة ومهامه وطبيعة هذا الجهاز من حيث البساطة والتعقيد وأهدافه وخطته ثانياً.

ومن جهة أخرى إن تسميات المسؤوليات الوظيفية في جهاز العلاقات العامة تختلف من مسؤولية لأخرى ومن دولة لأخرى فهناك من يستعمل مصطلح الرئيس أو المدير للتعبير عن مسؤول جهاز العلاقات العامة وهكذا بالنسبة للمسؤوليات الأخرى كمدیر شعبة، أو رئيس شعبة أو ملاحظ شعبة، فإن طبيعة المسؤولية يمكن معرفتها عن طريق وصف الوظيفة.

وبشكل عام إن العاملين في جهاز العلاقات العامة لا بد أن يتميزوا ببعض الصفات والمميزات لما لهذه الوظيفة من أهمية وخصوصية في العمل إضافة إلى التخصص الدراسي والخبرة. ويعطي أحد الخبراء بعلم النفس وصفاً عاماً لصفات رجل العلاقات العامة: (القدرة على النظر إلى المسائل من وجهة نظر شخص آخر، والعمل بما يعود بالنفع على هذا الشخص، والقدرة على تبیین التفصیلات وعلى أداء الأشياء تلقائياً، والرغبة في مساعدة الآخرين، ليس في معنى

* العلاقات العامة في الإدارة.

(تبادل المجاملة) وإنما عن طريق تعرف هوية مصالح الآخرين ويتسم رجال العلاقات العامة، عادة بروح الصداقة، وهم محبون، وليس لديهم غرور وإعجاب بالذات، نسبياً).

إن الذي يعمل في مجال العلاقات العامة له موقع مؤثر في الحياة الاجتماعية والرسمية، فعليه أن يلتزم القصد والرصانة والجد في أحيائه وأعماله، يتجنب التفاخر والمباهاة، وعليه أن يلتقي مع الناس في صعيد واحد على قدم المساواة متجاوزاً للفوارق الثقافية والاجتماعية، بل يجب أكثر من ذلك، أن يكون ودوداً، فإن خير ما يتسم به المرء في المعاملات هي صفاته الصريحة، الخلابية، الخالية من الادعاء، وهذه تميزه عن غيره ممن يتظاهرون بالكبر والزهو. وأن يتميز رجل العلاقات العامة بالتصبر والحرص والأمانة والنزاهة والسمعة الطيبة والهدوء والمرونة وغيرها من السمات الذاتية الخاصة لكونها تؤثر بدرجة كبيرة في مهمته إضافة إلى أن هذه الصفات هي أصلاً صفات اجتماعية مستحبة في العالم كله.

إلى جانب مهارات مهينة ينبغي أن يتزود بها حتى يستكمل الصفات التي تجعله أداة صالحة لإشاعة الصدق كمدخل لا غنى عنه في مهنة العلاقات العامة.

وليس صحيحاً ما يعتقد البعض من أن رجل العلاقات العامة مجرد شخصية مرحة، تحسن الاستقبال والترحيب، وتشد على أيدي الضيوف، إذ أنه أعمق من ذلك بكثير، فهو خبير بالنفس البشرية دارس لاستجاباتها وتصرفاتها في المواقف المختلفة. كما أنه يعرف الكثير من العقبات التي تقف في سبيل الإقناع كالتعصب والكراهية والعقد النفسية والأنانية وتضارب المصالح وغير ذلك.

ومن أجل أن يكون رجل العلاقات العامة صالحاً لأداء عمله عليه أن يتفهم الاتجاهات والتطورات التي تحدث في الرأي العام، كما يجب أن يكون على علم تام بسياسات الإدارة ومشكلاتها، وأن يؤمن إيماناً كاملاً بعمله ورسالته التي يؤديها. متيقظاً لما يدور حوله داخل المؤسسة وخارجها من أحداث تتيح له طريق الاستفادة من كل فرصة لخدمة الجمهور وتحقيق مصالحه سواء بنقل المعلومات إليه أو بالرد على أسئلته أو بأداء خدمة واقعية له. وهذه اليقظة أيضاً تتيح له فرصة اتخاذ القرار السريع في العمل وهي صفة أساسية لرجل العلاقات العامة، حيث يتطلب الأمر من رجل العلاقات العامة أن يبت مثلماً في مدى أثر نشر خبر في نفوس الجمهور، خلال عدة دقائق.

وكذلك أن يكون رجل العلاقات العامة موضوعياً في تفكيره وأن يهتم بمشكلات الجمهور وأن يتميز بالشجاعة في نقل اتجاهاتهم. وأن يكون اجتماعياً بطبعه وذا شخصية مكتملة ونضج عاطفي وذاكرة قوية وعقل منظم، وأن يكون مؤدباً لبقاً، سريع الخاطر ولديه القدرة على الاستمالة والاعتراف بالخطأ حين الوقوع فيه.

وترتبط مواصفات وخصائص ومميزات العاملين في العلاقات العامة بأخلاقية العمل بشكل عام في مجال العلاقات العامة، وقد حظيت أخلاقيات العمل في ميدان العلاقات العامة باهتمام الكثير من المختصين والجمعيات الدولية. وفي دستور جمعية مستشاري العلاقات العامة حددت فيه عشرة نقاط يتعلق بأخلاقيات العمل والعاملين بالعلاقات العامة أوجبت أعضاؤها التقيد بها.

لكل عضو واجبات محددة بصورة واضحة اتجاه الأمور:

١. أن يتعهد كل عضو بعدم الاشتغال في أية مهنة تقود إلى فساد سلامة وسائل الاتصال الجماهيري والقوانين.
 ٢. على العضو أن لا يقوم بنشر معلومات كاذبة ومضللة.
 ٣. على العضو أن لا يقدم خدمات لأسباب أو لأغراض غير مكشوفة أو يعطي أسباب غير واقعية.
 ٤. على العضو أن يحمي ثقة جمهوره الحالي والسابق وأن لا يستخدم هذه الثقة.
 ٥. على العضو أن لا يقبل استشارة جهتين لديها مصالح متضاربة إلا بعد أخذ موافقة كل منها.
 ٦. على العضو إخبار الشخص المتقاعد معه عن أية ممتلكات أو مصالح مالية تعود له (أي للعضو) نفسه لدى أية شركة أو مؤسسة أو شخص عندما يقترح استخدام ذلك الشخص أو الشركة.
 ٧. على العضو أن لا يقترح على الزبون المتوقع بأن يتوقف عن رفع الأجر والتعويضات المالية على تحقيق نتائج معينة، أو أن تتأثر الأجر بنفس الطريقة بالنتائج المتحققة.
 ٨. على العضو أن لا يقدم إلى الزبون المتوقع مقترحاً تفصيلياً لبرامج العلاقات العامة قبل تعيينه فعلاً.
- وفي عام ١٩٦١ صدر دستور جمعية مستشاري العلاقات العامة من قبل جمعية العلاقات الدولية وقد أدخل عليه بعض التعديلات في عام ١٩٦٥، عندما صار مرتبطاً بدستور السلوك المهني المعروف بدستور أثينا والذي اتخذ في وقت واحد من قبل الجمعية العالمية للعلاقات العامة والمركز الأوروبي للعلاقات العامة.

ثانياً : الخصائص الواجب توفرها بالعاملين في أجهزة العلاقات العامة:

- ١ . النشاط: العلاقات العامة عمل مستمر وحيوي ومتعدد المجالات وجهد متواصل مما يتطلب أن يتصف من يعمل بالعلاقات العامة بالقدرة على التحرك السريع ودون ملل وبذل أقصى الجهود لنجاح مهمته.
- ٢ . حسن المظهر والمنطق والجدبية: من مظاهر هذه الشخصية سماحة الوجه ورقة الحديث والكلام. وتناسب القوام وحسن الهندام وقادر على التعبير الكلامي بشكل مؤثر وأن يتميز بالشخصية الجذابة لينال إعجاب الآخرين . ويرشدهم باللفظ والعبارة وقوة الشخصية فالناس يجتنبون ما هو محبب لهم.
- ٣ . الشخصية المستقرة والمتزنة: لا بد أن يتصف رجل العلاقات العامة بالشخصية المستقرة والمتزنة والهادئة لتحقيق التفاهم مع الأفراد والجماعات وكسب تأييدهم وخلق انطباع طيب عند الجماهير عن المؤسسة التي تمثلها العلاقات العامة.
- ٤ . الشجاعة: لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة قوي الشخصية، متصفاً بالشجاعة ليتمكن من عرض آرائه واقتراحاته بقوة والدفاع عن وجهة نظره أمام الإدارة العامة. لأن ضعف مدير العلاقات العامة يعني تأخر علاج المشكلات الناتجة عن أخطاء الإدارة العليا وبالتالي يزداد الأمر سوءاً. فرجل العلاقات العامة مسؤول عن إسداء النصح للمؤسسة، وإيضاح مواطن الخلل ومصادر الأزمات وأسبابها قبل وقوعها.
- ٥ . الإقناع: ومن المميزات المهمة لرجل العلاقات العامة أن تكون له القدرة على التأثير في نفوس الناس، وإقناعهم بلباقة. فهو ليس بالشرطي الذي يستعمل القوة. كما أنه ليس ساحراً أو محتالاً يستغل الدعاية الكاذبة. وإنما هو خبير بالنفس البشرية، والجماعة الإنسانية ويعرف كيف يوجه ويرشد وكيف يقنع باللفظ والعبارة وقوة الشخصية فلا بد أن يكون قادراً على استمالة الغير للأفكار التي يعبر عنها، وإمكانية تحليله لوجهات النظر المعروضة قبل تقديم أفكاره.
- ٦ . الذكاء: لا بد أن يكون رجل العلاقات العامة ذكياً، ناضج الشخصية، أهلاً للثقة. فالذكاء عنصر هام في تكوين شخصية رجل العلاقات العامة. فهو يقوم بتمثيل المؤسسة وحل مشكلاتها الإنسانية وتوطيد علاقاتها الاجتماعية.
- ٧ . التكيف: عامل أساسي في العلاقات العامة الطبيعية، ومن الحقائق المتفق عليها أن الناس والجماعات والهيئات يعوزها أن تتكيف فيما بينها إذا أريد أن يكون لنا مجتمع متجانس. فمن واجبات العلاقات العامة تحقيق التفاهم عن طريق الاتصال بالآخرين. لذا من الواجب أن يكون رجل العلاقات العامة مقبلاً على التغيير، محباً للاندماج معهم.

لكي يتعرف على طريقة تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم. فالمؤسسة التي لا تتكيف اتجاهاتها وأعمالها مع الجمهور، سيرتب عليها الفشل هذا وأن التكيف يركز على نقل المعلومات والإقناع.

٨. الكياسة: إن المثل الأعلى لرجل العلاقات العامة هو الاتصاف بالكياسة ودقة السلوك فإذا لم تكن الكياسة طبعاً فيه، فعلى الأقل أن يتطبع بها، فهي تطلب سليقة وذاكرة واعية، لم تتح لكل إنسان وعليه أن يتجنب التورط في أعمال قد تعتبر منافية للذوق السليم. كما يتطلب منه الدقة بالعمل فالخطأ يولد دائماً الامتعاض والاستياء.

٩. الاستقامة والصدق: ينبغي لكل من يعمل في العلاقات العامة أن يكون قادراً على عرض الحقائق عرضاً سليماً على الجمهور، لكي يظفر بتأييده ويكسب ثقته وأن يتحلى بالسمعة الطيبة والأخلاق الفاضلة وأن هذه الصفات هي من الصفات الاجتماعية التي يؤكد عليها المجتمع والدين وأنها تدل على خلفية وتاريخ العائلة والمجتمع، ويقول "ادوارد برينز" في كتابه (العلاقات العامة): "إن من واجب أخصائي العلاقات العامة أن تدعم سمعته وسمعة مهنته وأن الخبرة الملحوظة في هذا المجال تتطلب لائحة أخلاقية تتضمن مجموعة من المبادئ الأخلاقية الصارمة. ويجب عليه أن يعكس أخلاقه على الجمهور. وما لم يؤكد أخصائي العلاقات العامة هذه اللائحة الأخلاقية بأفعاله ويؤيدها بأقواله فإن النجاح سوف لا يكون بجانبه وكما سيفقد ثقة الآخرين به، تلك الثقة التي لا غنى عنها من أجل التقدم والنجاح في أساليب الاتصال التي يستخدمها".

١٠. الموضوعية: وهي القدرة على النظر بتجرد عن الذات إلى المشكلات المعروضة والتوصيات المطروحة وأسلوب العمل. وتجنب التمييز العنصري أو الشعوبي أو الديني أو الاجتماعي وما إلى ذلك من الاتجاهات التي تفسد سلوك الفرد ولهذا فإن الموضوعية تعني التجرد من الآراء والأفكار والاتجاهات والمعتقدات. فمن الضروري أن يكون رجل العلاقات العامة موضوعياً مع نفسه في حكمه على مقدرته في أن يعمل كأخصائي للعلاقات العامة، لأنه إذا لم يكن موضوعياً إزاء نفسه فسوف يكون من العسير أن يكون موضوعياً اتجاه الآخرين.

١١. الإحساس العام: أن يتميز رجل العلاقات العامة بالقدرة على الشعور بمدى توافقه مع الغير أو العكس. وأن يعرف متى يتكلم ومتى ينصت، ومتى يدافع أو يهاجم ومتى ينتظر ظروفاً أفضل للدفاع أو الهجوم، ما أن الحرص ضروري حتى لا يؤدي زلة لسان إلى مشكلات يصعب حلها. وأن تتوافر لديه المقدرة الإيجابية على التحليل والتأليف مستمداً مقاييسه في الحكم من بدايته ومنطقه وفطنته السليمة.

١٢. الخيال الخصب: العلاقات العامة وظيفة خلاقة تعتمد على الابتكار في مواجهة المشكلات الجديدة والتغلب على الآراء المعارضة في أضعافها لكسب فئات جديدة من الجماهير كما لا بد أن يتميز بالخلق والإبداع والمبادرة.

إضافة إلى الصفات الشخصية التي تم استعراضها لا بد من توفر مؤهلات علمية والتي تتلخص بما يلي:

١. أن يكون مزوداً بالأصول العلمية والعملية في علم العلاقات العامة كدراسة علوم الاجتماع والنفس والإدارة إلى جانب دراسة المنهج العلمي في العلاقات العامة وأساليب قياس اتجاهات الرأي العام وتعديلها وتوجيهها وأن يكون رجل العلاقات العامة حاصلاً على شهادة علمية من معهد أو كلية بإحدى اختصاصات الإدارة، أو اللغات، أو الإعلام أو الصحافة أو السياحة أو المكتبات أو علم الاجتماع.

٢. له القدرة على القراءة واستيعاب المعلومات وتأثيرها وكما لا بد أن يتمتع باليقظة والانتباه عند الاستماع للجماهير أو لوسائل الإعلام ليتمكن من صحة التحليل. فإن رجل العلاقات العامة الناضج هو الذي يراقب الناس وهو يستمع إليهم.

٣. كما أن تكون له القدرة على الكتابة والتعبير بهدف الإقناع، وأن تكون الكتابة خالية من المصطلحات المعقدة،

فالكتابة وظيفتها نقل الأفكار والمعلومات والأحداث مما لا بد منه أن تكون بسيطة وواضحة ومؤثرة.

٤. الخطابة: القدرة على التحدث إلى الأفراد والجماهير بشكل جذاب ومنطقي لنقل الأفكار إلى الجمهور والتأثير فيهم.

وقد يتطلب من رجال العلاقات العامة إعداد خطب وكلمات الرؤساء أو المسؤولين أيًا كانت درجتهم الوظيفية، فعليه صياغة الخطبة بالأسلوب الذي يساعد المتحدث على الحديث المؤثر السلس، الذي يتفق مع شخصيته وطريقة أدائه.

٥. الصحافة: لا بد أن يتمتع رجل العلاقات العامة بخبرة حتى لو كانت بسيطة عن أسلوب التحرير الصحفي

والتحقيقات الصحفية، والمقال وفن الإخراج، لأن هذه الفنون هي الأساس الذي يعتمد عليه في تقديم مادة الاتصال إلى الجمهور.

٦. الاطلاع الفني: يستخدم رجال العلاقات العامة، بالإضافة إلى الوسائل المطبوعة، الأفلام، والمعارض، والإذاعة

الداخلية، والشرائح المصورة وكذلك وسائل الاتصال السمعي والمرئي والسينما مما لا بد أن يتوفر لدى رجل العلاقات العامة مقدار من الاطلاع والحس الفني.

وعلى ضوء ما تقدم لا بد من ذكر حقيقة أنه ليس هناك رجل مثالي في العلاقات العامة يلم بجميع الصفات المذكورة، لكون هذا الرجل كائن إنساني يتأثر بخبرته وبيئته مما يجعل من العسير أن يحوز كافة السمات، التي ذكرت، بل أن هناك رجل العلاقات العامة الناضج الذي تتشكل أخلاقياته وخبراته وفقاً لبعض المستويات والمعايير المحددة.

٤- الفرق بين العلاقات العامة والإعلان

تستخدم حملات الإعلان العديد من وسائل الاتصال مستهدفة بذلك الوصول إلى أكبر عدد من المشتريين للإعلان عن بيع بأقل الأسعار، وتختلف العلاقات العامة عن الإعلان من ناحية أن هذا الأخير يلجأ إلى شراء مساحة في دورية من الدوريات، أو جزء من الوقت في الإذاعة والتلفزيون، وذلك من أجل التعبير عن وجهة نظر أو الإعلان عن بيع المنتجات والخدمات، التي قد تتفق أو لا تتفق مع وجهة نظر الناشر أو المذيع، وذلك لأن القارئ أو المستمع يستقبل رسالة مدفوعة الأجر. وقد تعطي بعض الإعلانات سمعة طيبة للمصنع أو السلع أو الخدمات، ولهذا فإن الإعلان يعد عاملاً مساعداً لبرامج العلاقات العامة. ومع ذلك فإن الإعلان يختلف عن العلاقات العامة، وإن كان يلعب دوراً ملموساً في برنامج العلاقات العامة.

٥- الفرق بين العلاقات العامة والدعاية

يخلط البعض بين العلاقات العامة والدعاية، ويرجع هذا الخلط إلى اتحاد أهدافها، وهو الاتصال بالرأي العام ومحاولة بلورته وتعديله والتأثير فيه. فالدعاية هي أحد أنواع الاتصال والتأثير، تستخدم كقوة للسيطرة على أفكار أفراد المجتمع وتوجيههم الوجهة التي حددت لهم عن طريق استغلال عواطفهم وغرائزهم، ويتم ذلك من خلال وسائل الاتصال العامة، مثال ذلك حين تنظم إحدى الشركات حملة دعائية لتغيير مفهوم الناس من طبيعة السلعة التي تنتجها، فحين ثار جدل حول مدى اتفاق مشروب الكولا مع الشريعة الإسلامية، سارعت الشركة المنتجة لشراب البيبسي كولا وقت ذاك إلى تنظيم حملة دعائية من خلال وسائل النشر العام للتأكيد على صلاحية وطهارة للمشروب، دون أن تفصح عن شخصيتها. وفي ضوء هذا يختلف الإعلان عن الدعاية في أن المعلن يفصح عن شخصيته في الإعلان، ويدعو القارئ أو المستمع إلى إتباع سلوك محدد، وبالتالي يرتبط اسمه في ذهن المتلقي بمضمون الرسالة الإعلانية، أما في حالة الدعاية فإن المتلقي لا يستطيع تحديد مصدر المعلومات المرسلة إليه.

وهكذا تعمل الدعاية على تكوين الأخبار وإخفاء بعض الحقائق أو تغيير بعضها، وبوصفها هذا فهي وسيلة متميزة لا تمد الجمهور إلا بالمعلومات التي تتفق ووجهة نظر المسؤولين عنها بأي ثمن وبأي وسيلة، بينما تهدف العلاقات العامة، عن طريق الأخبار الصادقة والتعليم والممارسة إلى إقناع الجمهور، وتحقيق تعاونه معها، على أساس الثقة والتفاهم المثمر.