

# الباب الأول

الانصات  
والمنصتون  
للحديث







# الإنصات

بسم الله الرحمن الرحيم : ﴿ وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾ [سورة الأعراف، الآية ٢٠٤]

توضح هذه الآية الكريمة أن الاستماع غير الإنصات وإن كان الأخير لا يتم إلا بتحقيق الأول : فالاستماع هو استقبال الموجات الصوتية عن طريق مستقبلات الصوت فى القوقعة والأذن الداخلية التى تحول هذه الموجات إلى نبضات كهروكيميائية إلى المخ لإدراكها، أما الإنصات فهو إعطاء الاهتمام والتركيز إلى ما نسمعه ومحاولة فهم ما يعنيه، إن الإنصات هو الوجه الآخر للعملة، وبدونه لا يكون للحديث أية قيمة، أو كما يقول المثل العربى: "كمن يؤذن فى مالطة".

معظم الناس ليسوا منصتين جيدين. إننا نتظاهر بأننا نعطي اهتماماً وتركيزاً إلى ما يقوله شخص ما فنهز رؤوسنا أو نبتسم دون أن نمارس الإنصات الحقيقى. إن عدم الإنصات لا يعنى أننا لم نسمع. أيضاً عندما نكون فى حالة إنصات تام، فإننا عادة نستوعب ٥٠٪ مما نسمعه. بعد مضى يومين نستطيع أن نتذكر نصف ما قد استوعبناه - أى ٢٥٪، وهذا ما يفسر حرص البعض على تدوين ما يهمهم من الحديث الذى ينصتون له.

### أهمية الإنصات :

على الرغم من أن معظم الناس ليسوا منصتين جيدين، فإن هناك بعض الاستثناءات تقريباً. معظم أعضاء الإدارة العليا التنفيذية، السياسيين الناجحين والمدرسين المتميزين، كلهم منصتون ممتازون، ومن ثم فإن الكثير مما يفعلونه يعتمد على استيعاب المعلومات التى يحصلون عليها شفاهة ويستوعبونها بسرعة وبدقة. إذا كانت لديك مقابلة مع رئيس مجلس إدارة إحدى الشركات الكبيرة فقد يذهلك مدى تركيزه فى الإنصات إلى كلماتك ، لقد اعترف أحد مديرى الأعمال التنفيذيين "بصراحة إننى لم أفكر أبداً فى الإنصات كموضوع مهم فى حد ذاته. ولكن الآن بعد أن أدركت أبعاده، أعتقد أنه ربما ٨٠٪ من عملى يعتمد على الإنصات إلى شخص ما

أو على شخص ما ينصت إلى في هذه الأيام، حيث إن الاتصال هو السمة المميزة للعصر الذي نعيشه فإن الإنصات أكثر أهمية الآن منه في أي وقت مضى. يفسر هذا السبب في أن معظم أفراد الشركات الذين يتمتعون بمهارة عالية في الإنصات يحصلون على وظائف ذات مرتبة مرتفعة عن غيرهم ممن لا يجيدون الإنصات عندما يطلب من مديري الأعمال أن يرتبوا مهارات الاتصال الأكثر تأثيراً على أداء مهامهم الوظيفية، فإنهم عادة يضعون الإنصات في مقدمة القائمة. إن الإنصات على درجة من الأهمية جعلت أكثر من ٦٠٪ من الأفراد المشاركين في المسح الذي أجرته مجلة Fartme على أكبر ٥٠٠ شركة يقولون: إنهم يوفرون بعض أنواع من التدريب على مهارة الإنصات لمرءوسيه.

حتى إذا لم تكن تخطط لكي تكون مديراً عاماً تنفيذياً، فإن فن الإنصات يمكن أن يكون معاوناً في كل أوجه حياتك تقريباً. لن يكون هذا مستغرباً إذا علمت أن الناس يقضون معظم وقتهم في الإنصات أكثر من أي نشاط اتصالي آخر، أكثر من القراءة، أكثر من الكتابة، وحتى أكثر من التحدث.

فكر للحظة حول حياتك كطالب في مرحلة الدراسة. ما يقرب من ٩٠٪ من وقت معهدك العلمي ينقضى في الإنصات في المناقشات أو المحاضرات. إن الطلبة الذين يحصلون على أعلى الدرجات هم الذين يتمتعون بأقوى المهارات في الإنصات - العكس أيضاً صحيح فإن الطلبة الذين يحصلون على أقل الدرجات يكونون عادة من ذوي مهارات الإنصات الأكثر ضعفاً.

توجد أسباب كثيرة تجعلنا نأخذ الإنصات بجدية. إذا أخذنا المديرين والعاملين.. الآباء.. الأطفال.. الأطباء.. المرضى.. الطلبة والمدرسين - الجميع يعتمدون على مهارة بسيطة واضحة تتمثل في الإنصات. بصرف النظر عن مهنتك أو منهجك في الحياة، فإنك لا يمكنك أن تتجاهل حاجتك إلى أذن معدة جيداً على الإنصات. إن الإنصات مهم أيضاً بالنسبة لك كمتحدث. إنه الطريقة المحتملة التي عن طريقها تحصل على معظم أفكارك ومعلوماتك، من "التلفزيون" "الراديو"، المناقشة، والمحاضرات.

إذا لم تنصت جيداً، فإنك سوف لا تفهم ما تسمعه وقد ينتقل سوء فهمك إلى الآخرين.

يضاف إلى ذلك فى حجرة الدراسة - كما فى الحياة - سوف تنصت إلى الكثير جداً من الأحاديث أكثر مما تعطى من الإنصات أيضاً أن تعطى اهتماماً شديداً إلى أحاديث زملائك، كما أنك تريد أن ينصتوا بعناية إلى أحاديثك. إن الطريقة الممتازة لتحسين أحاديثك الخاصة هى أن تنصت باهتمام إلى أحاديث الآخرين. يعلق أحد الطلبة على الأحاديث التى تجرى فى حجرته الدراسية: "عندما أنصت إلى الأحاديث، اكتشف أشياء تبدو قابلة للتطبيق أشياء أستطيع تجريبها، تعلمت أيضاً الأشياء غير القابلة للتطبيق لكى أتجنبها ساعدنى هذا كثيراً فى أحاديثى الخاصة". يكتشف المدرسون باستمرار أن المتحدثين نوى المهارة العالية هم عادة أفضل المنصتين.

توفر لك مناقشات حجرة الدراسة فرصة جيدة لممارسة فن الإنصات. ليس هناك ما تفعله غير الإنصات والتعلم خلال ٩٥٪ من الوقت الذى لا تكون فيه متحدثاً. يمكنك أن تجلس مثل الصنم!، أو أنك تستطيع أن تستثمر الوقت بطريقة مفيدة عن طريق مهارة الإنصات التى سوف تدعمك فى آلاف المواقف.

### **الإنصات والتفكير النقدي:**

إحدى الطرق التى يمكن أن يكون للإنصات دور محورى فيها يتمثل فى إثراء مهارتك فى التفكير النقدي. يمكن أن نحدد أربعة أنواع من هذا النوع من الإنصات:

- **إنصات الإعجاب** - الإنصات هنا من أجل المتعة والابتهاج كما فى حالة الإنصات إلى قطعة موسيقية أو مسرحية كوميدية أو إلى حديث فكاهى.
- **إنصات التعاطف** - الإنصات الذى يقدم الدعم المعنوى للمتحدث، كما فى حالة إنصات الطبيب النفسى إلى المريض، أو عندما نعطي أذاناً صاغية إلى صديق يمر بظروف مأساوية.
- **الإنصات من أجل الفهم** - الإنصات من أجل فهم رسالة المتحدث كما فى حالة حضورنا ندوة أو محاضرة علمية، أو الإنصات إلى من يصف لنا كيفية الوصول إلى مقر إحدى المؤسسات الخدمية.

• **الإنصات النقدي** - الإنصات من أجل تقييم رسالة معينة نريد أن نقبلها أو نرفضها، كما في حالة الإنصات إلى حديث حملة وعائفة لمرشح سياسي أو دفاع المتهم أثناء محاكمته.

على الرغم من أهمية الأنواع الأربعة في الإنصات، سوف يتناول هذا الفصل النوعين الأخيرين بصفة خاصة الإنصات من أجل الفهم والإنصات النقدي إنها أنواع الإنصات التي سوف تستخدمها كثيراً كما تنصت إلى الأحاديث في حجرات الدراسة عندما تدون ملاحظتك أثناء المحاضرات، وعند الاستجابة إلى السيل المنهمر من الإعلانات التجارية أو حالات الإغراء الأخرى التي تحاول استمالتك يومياً في مجتمعاتنا ذات الإيقاع السريع في أيامنا الحالية. إنها أيضاً أنواع الإنصات الأكثر قرباً من التفكير النقدي.

يتضمن التفكير النقدي عدداً من المهارات. بعض هذه المهارات: التلخيص، تذكر الحقائق، التمييز بين النقاط الأساسية والنقاط الفرعية - مهارات حيوية جداً للتفكير النقدي.

بعض مهارات التفكير النقدي الأخرى تتمثل في فصل الحقيقة عن الرأي، إدراك حالات الضعف في التسبيب، الحكم على صحة البرهان وتتطلب الإنصات النقدي عندما تندمج في مواقف الإنصات من أجل الفهم، أو الإنصات النقدي يجب أن تستخدم عقلك بالإضافة إلى أذنيك، عندما لا يشارك عقلك بنشاط، فإنك قد تكون مستمعا ولست منصتاً، في الواقع نجد أن الإنصات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتفكير النقدي، ومن ثم فإن التدريب على الإنصات هو في نفس الوقت تدريب على التفكير.

في نهاية هذا الفصل سوف تجد عدداً من الخطوات يمكنك اتخاذها لتحسين مهاراتك في الإنصات من أجل الفهم والإنصات النقدي. إذا اتبعت هذه الخطوات قد تصبح أيضاً أكثر جدارة في التفكير النقدي:

### **أربعة أسباب وراء الإنصات الضعيف:**

#### **١- عدم التركيز**

كفاءة العقل لا تصدق على الرغم من أننا نتكلم بمعدل من ١٢٠ إلى ١٥٠ كلمة في الدقيقة، فإن العقل يستطيع "تشغيل" ما بين ٤٠٠ إلى ٨٠٠ كلمة في الدقيقة. قد

يشير هذا إلى أن نجعل الإنصات عملية سهلة جداً، ولكن واقعياً يكون لهذا تأثير عكسي لأنه يمكننا أن ندخل كلمات المتحدث، ويظل لدينا الكثير من وقت فراغ العقل، مما يغرينا بإفساد إنصاتنا بالتفكير حول أشياء أخرى. والتفكير حول أشياء أخرى هو ما نفعله بالضبط. وهذا ما يحدث:

### - فائض "وقت العقل"

[ الفرق بين المعدل الذى يتحدث به الناس (١٢٠-١٥٠) كلمة فى الدقيقة) والمعدل الذى يستطيع به العقل "تشغيل" اللغّة (٤٠٠-٨٠٠ كلمة فى الدقيقة)].

سلامة المنفلوطى يعتبر أصغر عضو فى فريق العلاقات العامة بشركة تصنيع حديد التسليح العملاقة. إنه سعيد جداً أن يكون ضمن تشكيل "لجنة المتابعة" التى تعقد اجتماعاتها مرتين كل شهر برئاسة نائب رئيس مجلس الإدارة. ومع ذلك بعد ما يقرب من عشرة اجتماعات وجد أنها مملة.

فى هذه المرة تعرض نائب رئيس مجلس الإدارة إلى موضوع كتابة أحاديث المدير العام التنفيذى.

- هذه المسألة التى لا تقع فى دائرة اختصاص سلامة المنفلوطى. يقول نائب رئيس مجلس الإدارة "عندما تتحدث المسودة عن مكتب رئيس مجلس الإدارة....." يفكر سلامة "مكتب!" تلك هى مشكلتى الكبرى. إنه لشئ مهين أن يكون مكتبى معدنياً بينما لدى الآخرين مكاتب خشبية، يسرح سلامة بخياله ليرى نفسه جالساً خلف مكتب فاخر من خشب الجوز. إنه يدير مقابلة مع أحد الزوار الذى جلس أمامه منبهراً من عظمة مكتبه فجأة، يعود سلامة بذهنه إلى ما يقوله نائب رئيس مجلس الإدارة. لقد تناول رئيس الاجتماع مشكلة علاقات عامة فى إحدى المدن الساحلية. ينصت سلامة إلى الحديث إلى أن سمع كلمة "مرسى مطروح".

"أوه كم أتمنى أن أحصل على إجازتى الاعتيادية فى شهر يوليو، وأذهب إلى شواطئ "مرسى مطروح" التى قد سمعت كثيراً عن جمال وروعة مياهها وخاصة "شاطئ عجيبه".

... "سوف يؤثر بشدة على العلاوات الدورية هذا العام" جذبت هذه الكلمات انتباه سلامة بشدة إلى الاجتماع. ماذا يقول نائب الرئيس عن العلاوات الدورية؟

أوه، حسناً يمكنه أن يسأل أحد الحاضرين بعد الاجتماع. انتقل المتحدث بعد ذلك إلى الميزانية وما تحتويه من بنود الأصول والخصوم. كل هذه الأرقام والنسب الجافة.. وشرح سلامة مرة أخرى. إن زوجة سلامة ذهبت اليوم لمعرفة نتيجة امتحان ابنهما في الابتدائية. لماذا لم تتصل به تليفونيا لتخبره بالنتيجة حتى الآن؟ ماذا يمكن أن يحدث؟..... وهذا المجال من اهتمامات سلامة.. ، قد نستطيع أن نسمع منه شيئاً عن هذا الموضوع. أوه، أوه أى موضوع يعنيه نائب رئيس مجلس الإدارة؟ التفت الحاضرون إلى سلامة بينما يحاول جاهداً تذكير الكلمات الأخيرة التي ذكرت في الاجتماع.

إن سلامة لم يكن يسعى إلى أن يفقد همزة الوصل بينه وبين المناقشة فقط فقد تهيأت الظروف التي جعلت من السهل عليه أن يشرد بذهنه عقلياً ومادياً فى مثل هذه الحالات يجد المرء أن أفكاره تهيم على وجهها هنا وهناك، بدلاً من التركيز على ما يقال. وعموماً، فإن التركيز عمل صعب.

فيما بعد، فى هذا الفصل سوف تجد بعض الأشياء التي يمكنك أن تفعلها لكي يتحسن تركيزك على ما تسمعه.

## ٢- المبالغة فى الإنصات

حتى الآن.. انصبّ كلامنا على عدم إعطاء الانتباه بتركيز إلى ما نسمعه، ولكن أحياناً يأتى إنصاتنا بصورة مبالغاً فيها. إننا نتحول إلى كيان إسفنجى، نمتص كل كلمة تخرج من فم المتحدث، كما لو كانت كل ألفاظه لها نفس الأهمية.

نحاول أن نتذكر كل الأسماء.. كل التواريخ.. وكل الأماكن، فى هذه العملية تضيع منا نقطة المتحدث نتيجة غمرها فى مستنقع من التفاصيل. وأسوأ من هذا أننا قد ينتهى بنا الأمر على ارتباك وتداخل للحقائق ذاتها.

كانت الطبيبة صفاء على وشك أن تكشف عن مريضتها عندما جاءتها مكالمة تليفونية من زوجها درويش. صاح درويش : "خمنى ماذا؟"

لقد أنجزت مهمة عملى وسأعود إلى البيت مبكراً، وسوف أقوم بإعداد غذاء شهى اليوم. بالمناسبة، هل تتذكرين كيف تصنع أختك كعكة الشيكولاته ذات الطعم الخرافى؟

”بالتأكيد“ قالت صفاء ”السر يكمن فى أن تضرب بياض البيض منفصلاً ولكن الفرن لا يعمل، لقد جربته بالأمس ووجدت أن جهاز ضبط الحرارة ليس فى وضعه الصحيح“.

- ”إننى أريد فقط أن أعرف أين أجد طريقة الإعداد“.

-”إننى متأكدة أنها فى إحدى كتب الطهى التى لدينا“. إذا أردت أن تعرف الحقيقة، أعتقد أنها فى مجموعة الطهى الأمريكية داخل الكتاب ذى الغلاف الأصفر. إنه يوجد على الرف الثانى من المكتبة مع مجموعة الطبخ“.

- ”إننى متأكد من أننى سوف أجده. توجد مئات من الوصفات فى ذلك الكتاب. إننى سوف أعمل بكل همة ونشاط لكى يكون الغداء جاهزاً قبل وصولك إلى البيت. إلى اللقاء“.

-”درويش؛ انتظر لحظة. كيف بالله عليك تصنع الكعكة“.

- ”كيف أصنع الكعكة؟ فى الفرن طبعاً. ثم وضع السماعة

هذا مثال نمطى لفقد الرسالة الأساسية نتيجة التركيز على التفاصيل لقد وضع درويش كل قواه الذهنية فى الحصول على كتاب الطهى الذى به طريقة الكعكة بالشيكولاته. إنه بذلك قد تجاهل كل شئ آخر- بما فى ذلك بأن الفرن لم يكن يعمل .

يمكن أن يحدث نفس الشئ عندما تكون منصتا إلى حديث ما: إنك تركز على التفاصيل، وتفقد الموضوع، إنه من غير الممكن أن تتذكر كل كلمة قالها المتحدث. إن المنصتين الأكفاء عادة يركزون على النقاط الرئيسية.. سوف نناقش هذه الأشياء تفصيلاً فى هذا الفصل.

### ٣- القفز إلى النتائج

التحق سلامة الصعيدي بوظيفة مساعد اختصاصى اجتماعى فى إحدى الشركات الصناعية الكبيرة. وبعد استلامه العمل بوقت قصير ترك رئيس قسم البحوث الاجتماعية الذى يعمل به سلامة الشركة. تولى سلامة الصعيدي مسئولية القسم وبذل ما فى وسعه لكى يثبت ذاته. لقد شعر سلامة بضغوط العمل الشديدة ولكنه عرف أن هذه فرصة جيدة للتعلم، وكره أن يتخلى عن مسئولياته الجديدة.

فى أحد الأيام دخل مدير عام العلاقات الصناعية، الذى يتبعه قسم البحوث الاجتماعية مكتب سلامة الصعيدي للتحدث معه. يدور بينهما الحوار التالى:

**المدير** - سلامة، لقد أبليت بلاءً حسناً على مدى الشهرين السابقين فى قسم البحوث الاجتماعية. ولكنك تعرف أننا فى حاجة إلى رئيس قسم جديد. ولذلك قررنا إجراء بعض التغييرات.

**سلامة** - أنا لست مستغرباً. إننى أعرف حجم ما ارتكبته من أخطاء.

**المدير** - كل إنسان يرتكب أخطاء عند بداية عمله الجديد. إنك تحملت الكثير من المسئوليات. الكثير جداً. هذا هو السبب فى...

**سلامة** - قاطعه قائلاً - حسناً، إننى شاكر لكم منحنى هذه الفرصة لتدريب نفسى. أعرف أنه ليس لدى خبرة وهذا قسم مهم.

**المدير** - نعم، إنه كذلك. والعمل ليس سهلاً. نحن نريد رئيس قسم ومساعداً له للقيام بمهام القسم. ذلك هو السبب حيث إنى أريد أن أخبرك...

**سلامة** - مقاطعاً - بالطبع، أنت على حق. آمل أن تكون قد وجدت شخصاً آخر جيداً يتولى مهام قسم البحوث الاجتماعية.

**المدير** - أعتقد هذا، ولكنى لا أعتقد أنك قد فهمت...

**سلامة** - لا. أنا فهمت تماماً. إنى أدركت منذ البداية أن دورى هو مجرد شغل الوظيفة مؤقتاً فقط.

**المدير** - سلامة أنت لا تنصت.

**سلامة** - نعم، أنا كذلك. إنك تحاول أن تكون لطيفاً معى، ولكنك هنا لتقول لى : إنك قد عينت رئيس قسم جديداً، وأنه علىّ أن أعود إلى وظيفتى السابقة.

**المدير** - لا. ليس هذا بالمرّة. إننى أرى أنك قد أدبت أداءً متميزاً فى ظروف صعبة. لقد أثبتت ذاتك، وأريدك أن تكون رئيساً لقسم البحوث الاجتماعية. ولكنى أعتقد أنك فى حاجة إلى مساعد لمعاونتك.

لماذا يوجد هنا كل هذا الارتباك، سلامة غير متأكد من مستقبله فى هذه الشركة. على الرغم من أنه قد قام بأداء المهمة التى كلف بها بجد واجتهاد، فإنه يعرف أنه قد ارتكب بعض الأخطاء التى يجب أن يتفادها الشخص الأكثر خبرة وممارسة. ولذلك عندما تحدث المدير معه على أنه ينوى إجراء بعض التغييرات، قفز سلامة الصعيدي إلى الاستنتاج بافتراض الأسوأ. كان يمكن تفادى سوء الفهم وذلك عندما قال مديره: "إننا قد قررنا إجراء بعض التغييرات" كان على سلامة أن يسأل: ما هى هذه التغييرات؟ ثم "يُنصت".

هذا شكل من أشكال القفز إلى النتائج - وضع الكلمات فى فم المتحدث. إنه أحد الأسباب التى تجعل اتصالنا أحيانا ضعيفا مع الناس الأكثر منا قرباً. إننا لا ننصت إلى ما يقولونه فعلاً، لأننا متأكدون جداً من أننا نعرف ما يقصدونه. بل إنه أحيانا لا نعطيهم أذناً صاغية.

الطريقة الأخرى فى القفز إلى النتائج تتمثل فى الرفض المتسرع لأفكار المتحدث على أساس أنها مملة أو مضللة. قد نقرر مبكراً أن المتحدث ليس لديه شئ ذو قيمة يقوله. لنفرض أنك عاطفياً ملتزم بالدفاع عن "حقوق الحيوان"، وأن موضوع الندوة الذى تتابعه هو "أهمية الحيوانات للبحوث العلمية". قد تقرر مسبقاً أنك لن تنصت إلى أى شئ يقوله المتحدث سوف يعبر هذا عن خطأ يجب أن تلتقط المعلومات المفيدة التى يمكن أن تدعم أو تدعم أفكارك. فى موقف آخر قد تقفز إلى الاستنتاج بأن الحديث سوف يكون ممللاً. دعنا نقول: إن الموضوع المعلن "التطلع إلى كوكب المشترى: العلم والنظام الكونى". إنه يبدو كئيباً وغير ممتع. ومن ثم لم تشارك فى الملتقى، ومن ثم ضاعت منك فرصة حضور المناقشة المثيرة حول أشكال الحياة الممكنة خارج نطاق الكرة الأرضية.

تقريباً لدى كل متحدث الجديد بالنسبة لك - قد يكون فى صورة معلومات، وجهة نظر أو أسلوب. إنك تخدع نفسك، إذا حكمت مسبقاً واخترت عدم الإصغاء.

#### ٤- التركيز على أسلوب التقديم والمظهر الشخصى.

على الرغم من أن أحمد وأسماء قد ولدا فى صعيد مصر، فقد عاشا كزوجين فى القاهرة لمدة ١٥ سنة حيث كانا يعملان فى هيئة حكومية واحدة. ولكن عندما عرض على الزوج الترقية ووظيفة جديدة فى محافظة البحر الأحمر قررا الانتقال إلى هناك. قرأت أسماء فى الجريدة المحلية أن معهد الأحياء المائية يفتح أبوابه للجمهور فى المدينة التى يعملان بها، وأنه يعرض أنواعاً نادرة من الأسماك ذات الألوان والأشكال الجذابة طلبت أسماء من زوجها أن يذهباً معاً إلى حيث يشاهدان الأسماك فى عطلة نهاية الأسبوع. رحب الزوج بالفكرة قائلاً: إننى أتذكر مشاهدة حديقة أسماك هذا المعهد العريق مع جدى عندما كنت طفلاً صغيراً. إن المشاهد والأماكن مثيرة وجميلة.

كان المتحدث إلى جمهور الزوار أحد أساتذة المعهد. بدأ بمناقشة التاريخ الجيولوجى للبحر الأحمر، وأنواع الأسماك التى يشتهر بها وهجرة الأسماك بين

البحر الأبيض والبحر الأحمر. عند العودة إلى المنزل دار بين الزوج وزوجته الحديث التالي:

**أسماء** – "كان يوماً رائعاً إننى أريد أن أعود إلى هذا المكان أكثر من مرة." ولكن أحمد كان متجهماً – "ماذا بك يا أحمد؟"

**أحمد** – "أعرف أنك سوف تعتبرين ما أخبرك به غباءً" بمجرد أننى أدركت أن المتحدث يستخدم اللغة العربية الفصحى، لم أسمع أية كلمة مما قاله."

**أسماء** – باستغراب شديد – "ولكنك تطلب منا دائماً أن نتحدث بالفصحى التى تستخدمها أنت."

**أحمد** – "أعرف، أعرف. إننى فقط كنت أريده أن يتحدث مثل جدى." تصور هذه القصة مشكلة عامة. إننا نميل إلى الحكم على الناس بالطريقة التى يظهرون أو يتحدثون بها ومن ثم لا ننصت إلى ما يقولونه. قد يصاب بعض الناس بالشروء ذهنى بسبب لهجة المتحدث.. مظهره الشخصى، أو نغمة صوته إلى حد أنهم يفقدون رسالته. كما فى حالة أحمد، يمكن أن يحدث هذا حتى إذا كان المشارك مهتماً بالموضوع ويتطلع إلى التقدير. إن التركيز على أسلوب المتحدث أو مظهره هو أحد المصادر الأساسية للتشويش فى عملية الاتصال عن طريق الحديث، وهو من الأشياء التى نحتاج إلى تحصين أنفسنا ضده باستمرار.

## كيف تصبح منصتاً جيداً؟ \* خذ الإنصات بجدية

الخطوة الأولى للتحسين تتمثل دائماً فى الوعى الذاتى.. حلل نقاط ضعفك كمنصت وألزم نفسك التغلب عليها. المنصتون الجيدون لا يولدون هكذا.. لقد تدرّبوا على كيفية الإنصات الجيد بفاعلية.. ليس هناك ارتباط بين الإنصات الجيد مع الذكاء، التعليم، أو الوضع الاجتماعى. إنه يأتى من الممارسة والانضباط الذاتى كما هو الحال مع أية مهارة أخرى.

يجب أن تبدأ فى التفكير فى الإنصات كعملية حيوية. توجد أوجه كثيرة فى الحياة الحديثة تشجعنا على الإنصات غير الفعال. إننا ننصت إلى "الراديو" أثناء دراستنا أو قراءة جريدتنا اليومية، أو ننصت إلى "التليفون" ونحن نتحرك من حجرة إلى أخرى. هذا النوع من الإنصات السلبي يمثل عادة – ولكن ليس هذا هو الإنصات

الحيوى. يمكننا أن نتعلم تحديد تلك المواقف التى يكون فيها الإنصات الحيوى مهماً. إذا عملت بجدية على أن تكون منصتاً أكثر كفاءة، فإنك سوف تجنى الكثير من تقدير جهة عملك، أو جوائز معهدك العلمى، وأيضاً من علاقتك الشخصية والأسرية.

### \*قاوم حالات الشرود الذهني\*

فى الواقع المثالى نستطيع التخلص من كل حالات الشرود المادية والذهنية. ولكن فى الواقع الفعلى، هذا ليس ممكناً. لأننا نفكر بصورة أسرع كثيراً من إمكانية المتحدث على الكلام، فإنه من السهل أن نطلق لانتباهنا العناء فى أن نجول أثناء حالات الإنصات. أحياناً يكون هذا سهلاً جداً - عندما تكون حرارة الحجر شديدة أو معدات البناء تعمل على مقربة من الشباك، أو عندما يكون الحديث رتيباً ومملاً. ولكن يمكن أن يتشتت انتباهنا حتى فى أحسن الظروف - ليس لأى سبب آخر خلاف الفشل فى أن نكون يقظين وأن نلزم أنفسنا بالتركيز على ما يقوله المتحدث. فى أى لحظة تجد أنك دخلت فى حالة من الشرود ابذل كل جهد ممكن لاستعادة ذهنك إلى ما يقوله المتحدث. ثم أجبره على الاندماج الكامل مع الموقف. إحدى الطرق لفعل هذا أن تفكر قليلاً فيما يمكن أن يقوله المتحدث قبل أن ينطق به ليس هذا من قبيل القفز إلى النتائج. عندما نقفز إلى النتائج، فإنك تضع الكلمات على لسان المتحدث، ثم لا تنصت فعلياً إلى ما يقال بعد ذلك. فى هذه الحالة سوف تنصت - وتقارن ما يقوله المتحدث مع ما قد توقعته منه.

الطريقة الأخرى لجعل عقلك متفاعلاً مع الحديث تتطلب أن تراجع ذهنياً ما قد قاله المتحدث بالفعل، وأن تتأكد من أنك قد فهمته. أيضاً يمكنك أن تنصت إلى ما بين السطور وتقيم ما يعنيه المتحدث لفظياً، أو ما يقوله بصورة غير لفظية عن طريق لغة جوارحه. لنفرض أن أحد السياسيين يسعى إلى إعادة انتخابه. أثناء حملته الانتخابية تحدث إلى جمهوره قائلاً هذا البيان:

" فى الأسبوع الماضى تناولت الغذاء مع رئيس الجمهورية وأنه قد أكد لى اهتمامه الشخصى بالمواطنين فى دائرتنا الانتخابية. " سوف يدرك المنصت المدقق مضمون هذه الرسالة : "إذا أعطيتمونى أصواتكم الانتخابي، فسوف تكون هناك فرصة كبيرة لتدقق المشروعات العامة إلى منطقتكم."

مثال آخر: لنفرض أن متحدثنا يقدم شخصاً ما إلى جمهور المستمعين يقول المتحدث:

“إنه من دواعي سروري أن أقدم لكم صديقي العزيز أسامة سيد.” ولكن المتحدث لم يوافق أسامة. إنه حتى لم ينظر إليه - فقط أدار ظهره وترك المنصة. هل حقاً أسامة صديقه العزيز؟ بالتأكيد لا.

يستطيع المنصتون اليقظون أن يلتقطوا كل أمارات رسالة المتحدث الحقيقية. في البداية قد تجد صعوبة في الإنصات بكل هذا الاهتمام. ومع ذلك، إذا وضعت هذا الأمر في بؤرة اهتمامك، فإن تركيزك سوف يتحسن.

### \* لا يصرفك عن الحديث مظهر المتحدث أو أسلوب تقديمه.

يصف أحد الكتاب الذين حضروا خطاب إبراهيم لنكولون أول رئيس للولايات المتحدة الأمريكية في إحدى الولايات في عام ١٨٦٠، بأنك لو كنت معه حينئذ لشاهدت: شخصاً طويلاً أخرق يرتدى ملابس رغم أنها جديدة لهذه المهمة غير أنه من الواضح أنها من صنع طرزى “ترزى” مبتدئ وتنقصه المهارة؛ الأرجل الطويلة والأيدى الغليظة التي لم يكن المتحدث يعدوها أى اهتمام، الرأس الضخم الذى تعلوها كومة من الشعر الذى يبدو كما لم تتخلله أسنان مشط منذ وقت ليس بالقصير ترسم صورة غير لائقة لرئيس بلد مثل الولايات المتحدة الأمريكية.

ولكن على الرغم من أنه يبدو أنه يعطى انطباعاً بأنه غير بارع وغير مثقف، فإنه أعطى رسالة قوية ومدوية حول الشرور الأخلاقية للرق فى الولايات المتحدة الأمريكية. ولحسن الحظ، لم يسمح جمهوره من الحاضرين لخطابه لمظهره الذى يقف عائقاً أمام كلماته.

وبالمثل، يجب أن تكون مستعداً لأن تنحى جانبا الأحكام المسبقة القائمة على مظهر الشخص أو أسلوبه فى الحديث. كان “غاندى” رجلاً غير مؤثر بحجم جسمه الصغير، والأقرب إلى الأقرام، أو فى ملبسه البسيط جداً والذى يصنعه بنفسه، أيضاً “هيلين كيلر” الصماء والعمياء منذ طفولتها، كانت دائماً تعاني من عدم قدرتها الكاملة على نطق الكلمات بوضوح ومع ذلك تخيل إذا لم ينصت إليها أحد. لا تدع المشاعر السلبية عن مظهر المتحدث أو أسلوبه يمنعك عن الإنصات الجيد لرسالته، حتى إذا كان لهذا تكلفته من التحمل والصبر والتركيز.

على الجانب الآخر، حاول ألا يخدعك المظهر الجذاب غير العادى للمتحدث. ومن السهل جداً أن تفترض أنه بسبب أن شخصاً ما أنيق في مظهره وجذاب في أسلوبه أن يكون حديثه فصيحاً ومعبراً. يحدثنا التاريخ عن بعض المتحدثين غير الأخلاقيين ومنعدمى الضمير كانوا أفراداً يبدون في منتهى الأناقة، وذوى مهارات لغوية عالية. مرة أخرى تأكد من أنك تستجيب للرسالة، وليس للغلاف الذى توضع بداخله.

### \* أجّل الحكم على المتحدث.

ما لم ننصت فقط إلى أولئك الذين يفكرون بالضبط كما نفكر فإننا سوف نسمع أشياء نختلف معها. عندما يحدث هذا، فإن ميولنا الطبيعية أن تجادل ذهنياً مع المتحدث أو ترفض كل ما يقوله. ولكن كلتا الاستجابتين ليست صحيحة بالنسبة للمتحدث أو بالنسبة لنا فى كلتا الحالتين نبدد أية فرصة للتعلم، أو نكون مقنعين. هل يعنى هذا أنك يجب أن توافق على كل شئ تسمعه؟ إطلاقاً.. إنه يعنى أنك يجب أن تسمع كل ما لدى الناس قبل أن تصل إلى الحكم النهائى. حاول أن تفهم وجهة نظرهم أنصت إلى أفكارهم، افحص براهينهم. قيم أسبابهم. ثم بعد ذلك اتخذ ما تراه. إذا كنت متأكداً من معتقداتك، فإنك لست فى حاجة إلى أن تخشى الإنصات إلى الآراء المعارضة. إذا لم تكن متأكداً، فهذا يدعوك إلى الإنصات بعناية. تذكر ما يقال دائماً من أن العقل المغلق هو عقل فارغ.

### \* اجعل إنصاتك مركزاً

كما قد رأينا فإن المنصتون المهرة لا يحاولون استيعاب كل كلمة يقولها المتحدث. بدلاً من ذلك فإنهم يركزون على أشياء محدودة فى الحديث.

### فيما يلي ثلاث اقتراحات تساعدك على التركيز أثناء الإنصات:

#### \* أنصت إلى النقاط الرئيسية

تحتوى معظم الأحاديث على ما بين ثلاث إلى أربع نقاط أساسية. فيما يلي النقاط الرئيسية التى تواجه الأمم المتحدة فى القرن الواحد والعشرين كما يراها أحد رؤساء الدول:

١- التحدى الأول الذى يواجه الأمم المتحدة يتمثل فى استخدام مزايا الرخاء الاقتصادى العالمى لمقاومة الفقر والمرض فى الدول النامية.

٢- التحدى الثانى الذى يواجه الأمم المتحدة يتطلب التصدى لمحاولات التطهير العرقى، وبعض وقائع القتل أو الطرد الجماعى.

٣- التحدى الثالث الذى يواجه الأمم المتحدة هو التأكد من أن الأسلحة النووية، الكيمايائية والبيولوجية سوف لا تستخدم مرة أخرى.

هذه النقاط الثلاث هى جوهر رسالة المتحدث. وكما فى حالة أى حديث، تمثل الأشياء الأكثر أهمية للإنصات.

ما لم يكن المتحدث مشتتاً، فإنك تكون قادراً على اكتشاف نقاطه الأساسية بدون عناء كبير. غالباً سوف يعطى المتحدث بعض الأفكار فى مستهل النقاط الأساسية التى يتناولها الحديث. على سبيل المثال، فى نهاية التقديم قال المتحدث عن التحديات التى تواجه الأمم المتحدة فى القرن الواحد والعشرين: إنه سوف يعرض ثلاثة حلول للقرن الجديد. بهذه الملاحظة، فإن المنصت الحريص يكون قد أعد نفسه للحديث مع نقاط الحلول الثلاث التى يتناول كل منها حلاً مختلفاً. أشار المتحدث إلى كل نقطة أثناء التناول لمساعدة منصتيه على متابعته. إنه أيضاً لخص النقاط الثلاث فى نهاية حديثه بعد هذا، نجد أن المنصتين غير المركزين سوف يكونون فى حالة غموض وجهل بنقاط المتحدث الثلاث.

### \* أنصت إلى الدليل

ومع ذلك فإن تحديد نقاط المتحدث ليس كافياً. يجب أن تنصت أيضاً إلى الدليل المدعم النقاط الأساسية للمتحدث السابق ذكرها عن الأمم المتحدة هى مجرد تأكيدات فى ذاتها. قد تكون مدفوعاً إلى تصديقها لمجرد أنها جاءت على لسان رئيس دولة له وزنه السياسى ومع ذلك فإن المنصت الدقيق سوف يكون مهتماً بالدليل أو البرهان بصرف النظر عن المتحدث. عند متابعتك لموضوع تحديات الأمم المتحدة فى القرن الواحد والعشرين ربما تكون قد سمعته يدعم وجهة نظره..

فيما يلى نص مقتبس:

لا نزال نبدو إمكانات الكثير جداً من الأفراد: ١,٣ بليون شخص لا يزالون يعيشون بأقل من دولار واحد فى اليوم. أكثر من نصف السكان فى دول كثيرة ليس لديهم وسيلة الحصول على الماء النقى ٤٠ مليون نفس يموتون سنوياً بسبب الجوع، وهذا الرقم يصل تقريباً إلى عدد الذين قتلوا فى الحرب العالمية الثانية. على مدى

السنوات العشر القادمة، من المتوقع أن يقتل مرض "الإيدز" المزيد من الأفراد ويجعل المزيد من الأطفال أيتاماً أكثر من الوضع في حالة كل حروب القرن السابق!

هناك أربعة أسئلة أساسية حول الأدلة التي يذكرها المتحدث:

- هل هي صحيحة؟
  - هل مصادرها موضوعية؟
  - هل تتفق مع ادعاءات المتحدث؟
  - هل كافية لتدعيم نقاط الحديث؟
- بالنسبة للحديث الخاص بالأمم المتحدة الإجابة عن هذه الأسئلة "نعم" إننا نجد أن الأرقام الواردة عن الظروف الاقتصادية، جودة المياه، الجوع، ووباء "الإيدز" في أفريقيا قائمة على سجلات عامة قيمة ويمكن تحقيقها عن طريق مصادر مستقلة.
- من الواضح أن الأرقام تتفق لادعاءات المتحدث حول مشكلة الفقر والمرض في البلدان النامية. وهي كافية لتدعيم ذلك الادعاء. يجب أن تكون حريصاً عند قبول ادعاء المتحدث وخاصة إذا كانت غير صحيحة، متحيزة، لا تتفق مع الموضوع أو غير كافية.

### \* الإنصات إلى طريقة العرض

قلنا سابقاً، إنه لا ينبغي أن تدع أسلوب المتحدث يسلبك التركيز على رسالته. وهذا صحيح. ومع ذلك إذا أردت أن تصبح متحدثاً واثقاً وفعالاً يجب أن تدرس الطرق التي يستخدمها الآخرون للتحدث بفاعلية. عندما تنصت إلى الأحاديث..

- في حجرة الدراسة أو خارجها - ركز فوق كل ما ذكر على محتوى رسالة المتحدث، ولكن أيضاً أعطِ اهتماماً إلى الطرق التي يستخدمها المتحدث لعرض رسالته.

حلل التقديم : ما الطرق التي استخدمها المتحدث ليحوز على انتباه جمهوره، للارتباط بهم، لبناء المصداقية والسمعة الجيدة؟ قيم تنظيم الحديث: هل هو واضح، ومن السهل تتبعه؟ هل يمكنك التقاط نقاط المتحدث الأساسية؟ هل تستطيع المتابعة عندما ينتقل المتحدث من نقطة إلى أخرى؟

ادرس لغة المتحدث: هل هي صحيحة، واضحة، حيوية، ومناسبة؟

هل اندمج المتحدث جيداً مع الجمهور والمناسبة؟ أخيراً، شخّص أسلوب المتحدث هل يمتاز بالطلاقة : الدينامية والإقناع؟ هل يقوى أو يضعف تأثير أفكار المتحدث؟ كيف يستخدم المتحدث الاتصال بالعين، الإيماءات، والوسائل المرئية. عندما تكون في حالة إنصات ركز على نواحي قوة وضعف المتحدث. إذا كان المتحدث غير فعال، حاول أن تكتشف السبب. إذا كان فعالاً، التقط الطرق التي يمكنك استخدامها في أحاديثك الخاصة إذا أنصت بهذه الطريقة، سوف يدهشك ما يمكنك أن تتعلمه عن الحديث الناجح.

هذا هو السبب الذي من أجله يطلب المدرسون من طلابهم استيفاء استمارات تقييم أحاديث زملائهم في الدراسة. ففي الشكل التالي شكل رقم ١-١ نموذج لاستمارة تقييم حديث. لكي تستوفى مثل هذه الاستمارة يجب أن تنصت جيداً. لكن النتيجة التي تحصل عليها تستحق المجهود الذي يبذل، إنك سوف توفر لزملائك التغذية المرتدة حول أحاديثهم، ولكن أيضاً سوف تكتشف أنك قد أصبحت منصتاً ذا كفاءة عالية.

### \* تطوير مهارات أخذ المذكرات :

تستولى الدهشة عادة على طلبة دراسة الحديث عندما يلاحظون السهولة التي يستطيع بها مدرسوهم التقاط نقاط المتحدث الأساسية، دليله، وطرقه. ولكن المرة القادمة عندما تتاح لك الفرصة راقب مدرسك أثناء الحديث. ربما سوف ينصت مدرسك ومعه ورقة وقلم. عندما يتم أخذ المذكرات بصورة صحيحة، فإنها طريقة موثوق بها لتحسين تركيزك ومتابعتك لأفكار المتحدث.

الكلمات المحورية هنا - أخذ المذكرات بصورة صحيحة. لسوء الحظ الكثير من الأفراد لا يأخذون المذكرات على وجه فعال، يحاول البعض أن يكتب كل كلمة يقولها المتحدث، إنهم ينظرون إلى أخذ المذكرات على أنه سباق بين خفة حركتهم في الكتابة ومعدل سرعة المتحدث عندما يبدأ المتحدث في الكلام، يبدأ أخذ المذكرة في الكتاب ولكن سرعان ما يتقدم المتحدث السباق. وفي محاولة لبذل مجهود يائس ينزلق أخذ المذكرة إلى أسلوب الكتابة الفوضوي: جمل غير كاملة. وكلمات غير كاملة الحروف واختصارات غير مفهومة حتى هذا ليس كافياً. يندفع المتحدث بإيقاع إلقاء أسرع من قدرة أخذ المذكرة على ملاحقته. أخيراً، يعلن أخذ المذكرة الهزيمة ويقضى باقي وقت الحديث في حالة من الإحباط.

يذهب بعض الأفراد إلى أقصى الاتجاه العكسى. إنهم يحضرون مسلحين بالقلم والمفكرة والنوايا الحسنة. إنهم يعرفون بأنهم لا يستطيعون تدوين كل شئ، ومن ثم فإنهم يجلسون فى حالة استرخاء فى مقاعدهم انتظاراً لكى يذكر المتحدث شيئاً يمكن أن يستولى على اهتمامهم. على فترات معينة يقدرها المتحدث يحاول أن يخرج جمهوره، للحظات قصيرة من جو الحديث الجاد إلى الفكاهة أو التسلية عن طريق إلقاء نكتة، أو قصة مرحة أو حقيقة مثيرة حينئذ يمسك آخذ المذكرة القلم ويدون بعض الكلمات.

### شكل رقم ١-١ استمارة تقييم متحدث

الموضوع	المتحدث
قيم المتحدث على كل من النقاط التالية طبقاً للمقياس الآتى :	
أ= ممتاز، ب= جيد، ج= متوسط، د= دون المتوسط، ه= ضعيف	
* الأسلوب :	* التقديم :
- بدأ الحديث دون اندفاع	- جذب الانتباه والاهتمام
- حافظ على الاتصال بالعين	- قدم الموضوع بوضوح
- تفادى ملامح شرود الذهن	- ملاءمة الموضوع للجمهور
- فصل الكلمات بوضوح تام	- بناء مصداقية المتحدث
- استخدام الوقفات بعناية	- النظرة العامة التمهيديّة للموضوع
- استخدم التنوع فى النغمات	* جسم الموضوع :
- لإحداث تأثير إضافي	- جعل النقاط الأساسية واضحة
- غادر المنصة بدون اندفاع	- دعم النقاط الأساسية كاملة
* التقييم العام :	- نظم المادة جيداً
- اختار موضوعاً حيويّاً	- استخدم لغة صحيحة
- اختار الغرض المحدد جيداً	- استخدم لغة واضحة
	- استخدم لغة واضحة

<p>– لاءم بين الرسالة والجمهور</p> <p>– حاز اهتمام الجمهور</p>	<p>– استخدم لغة مناسبة</p> <p>– استخدم روابط فعالة</p>
	<p>* الخاتمة :</p> <p>– أعد الجمهور للنهاية</p> <p>– دعم الفكرة الرئيسية للحديث</p> <p>– قدم نهاية حيوية</p> <p>– ما الذى فعله المتحدث بفاعلية أكبر؟ .....</p> <p>– ما الذى يجب أن يعطيه المتحدث اهتماماً أكبر فى المرات التالية؟ .....</p> <p>– التعليقات العامة .....</p>

ثم .. يسترخى مرة أخرى فى انتظار خبر آخر سار. فى نهاية المحاضرة يكون لدى آخذ المذكرة مجموعة من الأخبار السارة والفكاهية – والقليل من أفكار المتحدث المهمة أو عدم وجودها بالمرّة.

كما توضح هذه الأمثلة، فإن معظم آخذى المذكرات غير الأكفاء يعانون من مشكلة واحدة أو مشكلتين: إنهم لا يعرفون ماذا ينصتون له، ولا يعرفون كيف يسجلون ما قد ينصتون له. يتمثل حل المشكلة الأولى فى التركيز على نقاط المتحدث الأساسية وأدلتها. ولكن عندما تعرف ما تنصت له فإنك لا تزال فى حاجة إلى طريقة سليمة لأخذ المذكرات. يجد الطلبة أن هيكل الكلمات الأساسية هو الأفضل للإنصات إلى محاضرات دروسهم والأحاديث الرسمية على الرغم من وجود عدد من النظم الأخرى. كما يظهر من اسمها فإن هذه الطريقة تدون باختصار نقاط المتحدث الأساسية وأدلتها المدعمة فى شكل مسودة لهيكل الكلمات الأساسية. بفرض أن المتحدث يقول:

يتم صيد الأفيال منذ وقت طويل من أجل أنيابها العاجية. فى العشرينيات من القرن الماضى (١٩٢٠) قتلت آلاف من الأفيال لمقابلة الطلب من الولايات المتحدة والخاص بعدد ٦٠٠٠٠ كرة بلياردو كل سنة. ومئات الآلاف من مفاتيح البيانو.

تتركز تجارة العاج الآن فى الشرق الأقصى - وخاصة اليابان والصين - حيث أدوات الزينة والحلى من العاج تحظى بتقدير كبير. طبقاً لمجلة Time ، فإن أكثر من ٣٩٠٠ أطنان من العاج تم استيرادها إلى هونج كونج وحدها خلال عقد الثمانينيات (١٩٨٠). يمثل هذا موت أكثر من ٤٠٠٠٠٠ فيل.

على الرغم من الاتفاقيات الدولية لتخفيض تجارة العاج ، فقد استمرت حالات الصيد المخالفة. حتى عام ١٩٨٠ كان عدد الأفيال التى تتجول فى أفريقيا حوالى ١,٣ مليون فيل، وطبقاً لإحصاءات اتحاد الحياة البرية العالمية قد انخفض عدد الأفيال اليوم بالنسبة ٥٠٪ على الأقل، وفى بعض الأماكن أكثر من ٧٥٪. وإذا استمرت مذابح الأفيال بهذه المعدلات فإن الأفيال مهددة بالانقراض.

أحياناً تحتوى مذكرة الكلمات الأساسية شيئاً ما مثل :

يتم صيد الأفيال منذ وقت طويل

عقد ١٩٢٠ - الولايات المتحدة

اليوم - الشرق الأقصى

هونج كونج : ٣٩٠٠ أطنان

موت ٤٠٠٠٠٠ فيل

كم هى مشكلة خطيرة؟

١,٣ مليون فيل فى عام ١٩٨٠

انخفضت بنسبة ٥٠-٧٥٪

اليوم يوجد تهديد بالانقراض

لاحظ الإيجاز الشديد للمذكرات. تحتوى فقط على ٣٥ كلمة (مقارنة بكلمات المتحدث ١٥٥ كلمة). ومع ذلك فإنها تلخص بدقة أفكار المتحدث. لاحظ أيضاً مدى وضوح المذكرات. يظهر البناء الهيكلى للمذكرات العلاقات بين أفكار المتحدث وذلك عن طريق فصل النقاط الأساسية من النقاط الفرعية والأدلة .

الوصول بهذا النظام - أو أى نظام آخر - الخاص بأخذ المذكرات إلى أعلى درجات الجودة يتطلب الممارسة ولكن بقليل من المجهود سوف ترى النتائج سريعاً. عندما تصبح ماهراً فى اتخاذ المذكرات سوف تصبح أكثر كفاءة فى الإنصات. توجد أيضاً فرصة جيدة لأن تكون دارساً متميزاً. يفترض التفكير السليم والخبرة، إن الدارسين الذين يدونون مذكرات فعالة يحصلون على درجات أعلى من أولئك الذين لا يفعلون.

## التلخيص

معظم الناس لا يجيدون فن الإنصات. حتى عندما نفكر، فإننا نكون فى حالة إنصات دقيق، إننا غالباً نستوعب نصف ما نسمعه، ونحتفظ فى ذاكرتنا بأقل من ذلك.

إن تحسين مهارات الإنصات يمكن أن تفيدك فى كل مناحى الحياة. بما فى ذلك إعداد الحديث وتقديمه. إن أفضل المتحدثين هم غالباً أفضل المنصتين. يوفر لك حديثك فى حجرات الدراسة فرصة كاملة للعمل على تحسين مهاراتك فى الإنصات، وأيضاً مهاراتك فى التحدث.

يمثل الاستسلام للشروء ذهنى والمادى السبب الأكثر أهمية فى ضعف الإنصات فى أوقات كثيرة نترك لأفكارنا حرية التجوال هنا وهناك بدلاً من التركيز على ما يقال. ومع ذلك، أحياناً نكون مقزمتين فى عملية الإنصات. نحاول تذكر كل كلمة يقولها المتحدث، ونفقد الرسالة الأساسية بتركيزنا على التفاصيل. فى مواقف أخرى، قد نقفز إلى النتائج ونصدر أحكاماً مسبقة على المتحدث بدون أن نستمتع إلى الرسالة كاملة. أخيراً إننا غالباً نحكم على الناس عن طريق مظهرهم أو أسلوب حديثهم بدلاً من الإنصات إلى ما يقولونه.

يمكنك التغلب على هذه العادات السيئة فى الإنصات باتخاذ عدد من الخطوات أولاً، خذ الإنصات بجدية فكر فى الإنصات على أنه عملية نشيطة وألزم نفسك بأن تصبح منصتاً مدققاً. ثانياً: قاوم الشروء ذهنى. ابذل جهداً واعياً لأن تحصر عقلك على ما يقوله المتحدث وحاول ألا تنحرف عن الطريق وراء المظهر أو أسلوب المتحدث. ثالثاً: تخلص من الأحكام المسبقة التى تقوم على طريقة لبس أو شكل المتحدث وأسلوبه فى الإلقاء. رابعاً: أجل الحكم إلى أن تسمع كل رسالة المتحدث، حتى إذا اعتقدت أنك تختلف معه. خامساً: ركز إنصاتك بإعطاء مزيد من الأهمية والانتباه إلى النقاط الأساسية.. إلى الدليل وإلى طريقة المتحدث. أخيراً: طور مهارة أخذك للمذكرات وإذا أخذت على وجه صحيح، فإن أخذ المذكرات طريقة ممتازة لتحسين تركيزك ولتتابعك لأفكار المتحدث. إنها غالباً تدفعك إلى أن تصبح أكثر انتباهاً وبالتالي منصتاً مبتكراً

## تدريبات على التفكير النقدي

- ١- أى الأسباب الأربعة للإنصات الضعيف تعتبره الأكثر أهمية؟ اختر حالة معينة للإنصات الضعيف التى كنت أحد أطرافها. اشرح الأخطاء التى حدثت.
- ٢- دون تقييماً صادقاً عن أهم ما يميز إنصاتك من نواحي القوة ونواحي الضعف.  
اشرح الخطوات التى تحتاج إلى اتخاذها لتصبح منصتاً أكثر فعالية. كن محدداً
- ٣- شاهد أحد البرامج الدينية أو استمع إليه فى الراديو هذا الأسبوع.  
استخدم طريقة الكلمات الأساسية فى أخذ المذكرات. دون الأفكار الأساسية فى البرنامج.
- ٤- حلل حديث المتحدث فى البند (٣). ما الذى فعله المتحدث بفاعلية أكبر؟ أذكر ثلاثة أشياء يمكن أن يفعلها المتحدث تساعد جمهوره على متابعته بصورة جيدة.

## الفصل الثاني

### اعرف جمهورك من الحضور



يطلق على الفرد الذى يوجد فى جلسات الاستماع إلى الحديث بالمشارك أو الحاضر، وفى حالة المؤتمرات يُدعى المسجل أو المؤتمِر. وتتعدد أشكال جلسات الحديث: اجتماعات، ندوات، مؤتمرات، درس عمل ومناقشات مع تعدد الأغراض أيضا. وبحسب شكل اللقاء وغرضه قد يفضل استخدام أحد مصطلحات التى يوصف بها فرد جمهور الحضور على آخر؛ فقد يكون الحاضر أحيانا وقد يكون المشارك أحيانا أخرى.

تعتمد النتائج التى يسعى المتحدث إلى تحقيقها على معرفة جمهوره من الحضور فكلما كانت معرفتك بهم أكبر تزداد قدرتك على جعلهم ينجسون إلى رسالتك، يفهمونها ويتذكرونها. تظهر أهمية معرفة جمهور الحضور بصفة خاصة فى حالة تقديم منتج جديد أو خدمة أو مشروع أو فكرة مبتكرة. هنا يكون على المتحدث أن يقوم بتحليل جمهوره. يركز هذا الفصل على حديث التقديم وجمهوره من الحضور.

### تحليل جمهورك

#### Analyzing your Audience

إن جمهورك يمثل حجر الزاوية فى حديث تقديمك، ويجب أن يكون فى بؤرة اهتمامك والشىء الأول الذى تأخذه فى اعتبارك. ولساعدتك على تحليل جمهورك، فيما يلى ثلاثة أسئلة يجب أن تجيب عنها قبل أن تقف متحدثاً أمام جمهورك:

#### السؤال الأول: ماذا تعرف عن الجمهور؟

من هم؟ وماذا يفعلون؟ وما هى خبراتهم فى أعمالهم؟ إن معرفة هذه المعلومات سوف تثرى تقديمك. اجمع بعض البيانات الاستخباراتية: تحدث إلى الأفراد الذين يعرفونهم، أو اتصل بهم تليفونيا، ووجه إليهم ما تريده من أسئلة. أجر بعض التخمينات المدروسة حول الأشياء التى تكون غير متأكد منها.

## السؤال الثاني: ما هي اهتماماتك تحديداً؟

ما هو موقفهم الحالي؟ ما الموضوعات التي تهمهم كثيراً - المشكلات التي يريدون حلها، والأسئلة التي يبحثون عن إجابة عنها؟  
تذكر؛ هذا السؤال لا يتناول اهتمامات الجمهور بموضوعك ولكنه أيضاً يتضمن اهتماماتهم الجوهرية ككل.

## السؤال الثالث: ما هي أهدافك؟

سوف يساعدك فهم جمهورك على وضع الأهداف التي تلبى حاجاتهم. عندما يحضر الأفراد إلى جلسة تقديم، فإنهم لابد أن يحضروا على أمل إشباع حاجاتهم وتوقعاتهم. ومن ثم، لكي تحقق أهداف رسالتك عبر جمهورك يجب أن تراعى بكل دقة حاجاتهم وتوقعاتهم. أنت تريد أن ينصتوا إليك وأن يعطوك كل انتباههم واهتمامهم، ومن ثم اجعل حديثك يجذب أذهانهم وعقولهم ويمنعها من الشرود. أنت تريد أن يتذكروا نقاطك وأفكارك الأساسية اجعلها تخاطب عقولهم وقلوبهم أنت تريد الحصول على موافقتهم، ومن ثم هم يريدون معرفة الفوائد التي تعود عليهم. أنت تريد أن يستوعب الحاضرون رسالتك، ومن ثم فإن حرارة اللقاء، والود المتبادل بينك وبين الحضور مسألة مهمة في هذا الخصوص.  
إن ما تصل إليه من ملاحظات عن جمهورك أثناء تحليلك له - يفضل تدوينها في مذكرة خاصة، سوف تكون ذات قيمة كبيرة أثناء إلقاء حديثك. وتعود مرة أخرى إلى الأسئلة الثلاثة السابقة والتي تعتبر مفاتيح تحليل جمهور الحضور:

## السؤال الأول: ماذا تعرف عن الجمهور؟

يمكن أن تكون الإجابة على هذا السؤال مباشرة وسريعة، ويمكن أيضاً أن تتطلب دراسة جادة وتفكيراً عميقاً. على سبيل المثال، إذا كنت تخاطب زملاءك أو عملاءك، فإن المعلومات عنهم متوفرة ومتاحة في سجلات الجهة التي تعمل أو تدرس بها. تظهر الصعوبة البالغة في حالة المؤتمرات المفتوحة والتي يسمح للجمهور العام بالمشاركة في جلساتها، ذلك الجمهور الذي لا يمكنك تحديد خصائصه بدقة. لا يهم أن تكون لديك قوائم بأسماء الأفراد الذين يحضرون جلسات تقديمك أو حديثك، ما لم يكن مخططاً مخاطبة الحاضرين بأسمائهم، أو أن من أهدافك إحداث

تأثير ما على أفراد محددين. إن من بين البيانات التي تهتمك هنا عن جمهورك :  
أعمارهم.. (ذكور/إناث).. مهنتهم.. مؤهلاتهم، وخبراتهم.

مناسبة الحديث أو التقديم من الأمور الجوهرية التي يجب أن تدخل في إطار تحليلك. فكر بعمق في المناسبة وما يرتبط بها في ذهن جمهورك. معرفة أبعاد المناسبة تساعدك على الإلمام بنوع الأفراد المتوقع مشاركتهم.

فيما يلي بعض الأسئلة العامة التي تفيدك إجاباتها:

- ما نوع المناسبة: داخلية، خارجية، دعائية، إعلان، ندوة، مؤتمر؟
- من الذى يدعو أو يرتب لحضور هذه المناسبة؟
- هل حديثك أو تقديمك جزء من حدث أكبر؟
- أين سيعقد اللقاء: داخليا، خارجيا، قاعة مؤتمرات، فندق؟
- هل توجد فكرة محورية يجرى اللقاء من أجلها؟
- هناك عدد من الأسئلة يوجهها المتحدث إلى نفسه:

- ما الأسباب التي دعيت من أجلها للتحدث؟ - خبير موضوع، بحكم الوظيفة، شخصية مشهورة.

- هل هناك ورش عمل ويمكن أن أشارك فيها؟
- ما الذى يجذب اهتمام الجمهور؟
- ماذا لدى من تجارب وآراء يهم المشاركين سماعها؟
- هل هناك متحدثون آخرون: زملاء عمل، خبراء موضوع، تخصصات أخرى؟

- ما ترتيبى فى قائمة المتحدثين؟

- ما الفترة المخصصة لمشاركتى كمتحدث وللآخرين؟

عندما تتوافر لديك إجابات على كل هذه التساؤلات، تستطيع أن تبدأ فى

تصنيف جمهورك وحاجاتهم وأيضا توقعاتهم المحتملة. يمكنك الاسترشاد بالبنود

التالية للقيام بهذه المهمة<sup>(١)</sup> :

- معدلات الأعمار	- نسبة الذكور إلى الإناث
- الخلفية الاقتصادية	- المستوى التعليمي

(١) يتناول الفصل الثالث هذه البنود وغيرها بمزيد من التحليل.

- الآراء السياسية	- المهنيون (حسب التخصص)
- أصحاب الأعمال	- العملاء الحاليون والمرتبون
- الزملاء (بحسب التخصص	- المنافسون (بحسب المناطق المختلفة)
والوظيفة)	- الاهتمامات العامة
- المزيح العرقى (إن وجد)	- أصحاب الآراء المخالفة

مما لا شك فيه أن توفير هذه البيانات والمعلومات يساعدك كثيراً على تقرير كيف يمكنك أن تبلغ رسالتك. على سبيل المثال، إذا كان معظم أو كل أعضاء الملتقى من الإناث فيلزمك حينئذ أن تكون أمثلتك وحكاياتك متفقة مع طبيعة خصائصهن، وليست تلك التي تنطبق على الذكور فقط. أيضاً إذا كان موضوعك عن التكاليف وأكثر الأعضاء الحاضرون من المهندسين والكيميائيين فيجب أن تفكر في كيفية الربط بين التكاليف وهذه التخصصات.

في بعض الحالات تكون الجهة المنظمة للقاء مصدراً مهماً للمعلومات. تناقش هذه الجهات الفكرة العامة مع المتحدثين، ويوفرون لك نوعية الأفراد المتوقع مشاركتهم. إذا رجعت إلى الكتيبات والمنشورات التي تعلن عن عقد ندوة أو مؤتمر فسوف تجد الكثير من البيانات والمعلومات التي تهتمك كمتحدث، وخصوصاً:

- تفاصيل عن برنامج المؤتمر مع أسماء المتحدثين. وخطوطاً عريضة مؤقتة عن موضوعاتهم.

- الشروط والخصائص التي يلزم توافرها في الأعضاء المشاركين يمكنك ربط مثل هذه المعلومات بطرق التحليل التي تجربها عن جمهورك، وحينئذ تستطيع تقييم المستوى المحتمل لفهم موضوعك، وأيضاً تحديد اتجاهات الحاضرين المرتقبين نحو أفكارك وآرائك التي سوف تتناولها في حديثك.

إن المتحدث الواثق بمهمته يهمله أيضاً التعرف على رأى جمهور الحاضرين عن أفكاره وعن الجهة التي يمثلها تتبنى مواقف منصفة.. "اجتماعية" أو اقتصادية حول طبقات معينة فى المجتمع.. فى بعض الحالات قد يوجد بين الجمهور الحاضرين من يستاء من هذا السلوك حتى إذا كان موضوعك ليس له علاقة بهذه الحقيقة. هنا لابد أن تضع فى اعتبارك بعض التصرفات من أعضاء اللقاء الذين قد يضمرون لك استياءً بصفتك ممثلاً لتلك الجهة.

سوف يجعلك مثل هذا التحليل لجمهورك تقف على أرض صلبة ويأتى حديثك ورسالتك أكثر كفاءة وفعالية.

### السؤال الثانى: ما هى اهتماماتهم تحديداً؟

يزداد احتمال تحقيق أهداف رسالتك إذا حصل الأعضاء الحاضرون من حديثك على شىء ذى قيمة بالنسبة لهم. يساعدك التعرف على دوافع المشاركين على تحديد حاجاتهم وما يتوقعونه من المناسبة أو الحدث الذى تعتبر أنت أحد رموزه. عادة يحضر الأفراد مثل هذه اللقاءات لسبب أو لآخر من الأسباب التالية:

- يقضون وقتاً مرحاً ومسليةً.

- لهم اهتمام خاص بالموضوع.

- يحتاجون إلى ترقية معرفتهم.

- أو أنهم حاضرون رغم إرادتهم.

ومن ثم فإن هناك أربعة أسباب مختلفة تدفع أعضاء جمهورك إلى الحضور. على سبيل المثال، وجود ندوة حرة فى أحد المعارض (معرض الكتاب بالقاهرة) يمكن أن يجذب الزوار المجهدين الذين يريدون الاسترخاء بعض الوقت قبل أن يعودوا إلى صخب وضجيج المعرض. يمكن أيضاً أن يكون بين الحاضرين لهذه الندوة من يريد أن يتعلم شيئاً جديداً. أيضاً نجد أن الشركات أو الهيئات المختلفة ترسل بعضاً من أفرادها لحضور ندوة أو مؤتمر الذين ترتبط وظائفهم بالموضوع الذى يقدم، رغم أنهم لا يتكلمون شيئاً مقابل الاشتراك حيث إن شركاتهم هى التى تتحمل تكاليف حضورهم.

تحتوى كتيبات الجهات المنظمة للندوات أو المؤتمرات على معلومات لتحفيز الأفراد المرتقبين للمشاركة وأخبارهم بما يمكن أن يحصلوا عليه إذا ما حضروا تلك المناسبة. قد تجد داخل كتيبات الترويج، على سبيل المثال التى تتيح لك حضور الندوة أو المؤتمر:

- تزويدك بأحدث الأفكار والمعلومات عن .....

- فتح آفاق جديدة أمام أسواق منتجاتك وخدماتك .....

- الرد على تساؤلاتك واستفسارات حول .....

مع تزايد ضغوط الحياة ومتطلبات أوقات العمل يتناقص عدد الذين يحضرون مثل هذه اللقاءات لمجرد التسلية، ولكنه يحدث. لكى تجعل مثل هؤلاء الأفراد

مندمجين فى حديثك، وخاصة فى حالة رجال الأعمال - تلك الفئة التى ترغب فى أن تبعد عن الأضواء بعض الوقت - اجعل كلمتك الافتتاحية تخاطب مصالحهم الشخصية. دعهم يعرفوا أنه يمكنهم الحصول على الكثير من هذه المناسبة والذى يمكن أن يحسن نتائج أعمالهم، ثم حافظ على استمرارية اندماجهم عن طريق الإشارة إلى بعض التطبيقات العملية فيما تقدمه من أفكار وآراء. وإليك مثلاً لنموذج تقديم لم يراع فيه المتحدث اهتمامات جمهوره:

منذ سنوات مضت، حضر جمهور من رجال الأعمال وخبراء الاستثمار تدين مشروع استثمارى فى الدولة (س). أمضى المتحدث ما يزيد على ٢٠ دقيقة تناول فيها أبعاد اقتصاد الدولة (س) على الرغم من أن الجمهور قد يكون لديه بعض الاهتمام الهامشى باقتصاد الدولة (س) غير أنه لم يكن مقتنعاً بما يقدمه المتحدث. كانوا يريدون معرفة الفوائد المحتملة لهم والإجابة على ثلاثة أسئلة محددة:

١- لماذا نستثمر فى الدولة (س)؟

٢- لماذا لجأت الدولة (س) إلى الشركة المقدمة لإدارة الاستثمارات؟

٣- لماذا يكون التعامل من خلال الشركات صاحبة الجنسية (س)؟

كان يمكن للمتحدث أن يعطى إجابات مقنعة على هذه الأسئلة الثلاثة:

١- للاستفادة من حالات خصخصة احتكارات الدولة الوشيكة الحدوث.

٢- بسبب سابق خبرتها فى إصدار الأسهم، معرفتها المحلية وعلاقتها بالبنوك، شركات التأمين، والمؤسسات المالية الأخرى.

٣- لأن كلا من الحكومة والمستثمرين يفضلون التعامل من خلال الشركات صاحبة الجنسية (س).

كان خطأ المتحدث يتمثل فى اعتقاده بأن عرض الخلفية الاقتصادية للدولة سوف يمهّد الطريق أمام الاتفاق. كان يمكن أن يكون هذا التقديم مفيداً فى حالة الندوات التعليمية إلى الزملاء أو المهنيين الصناعيين الآخرين، ولكن المتحدث فشل فى الإجابة على أسئلة العملاء المرتقيين.

قد يجد الأفراد ما تقوله مفيداً من زوايا مختلفة. على سبيل المثال يمكنهم أن يستخدموه لى :

- يصبحوا أكثر فعالية فى العمل.
- يقيموا البدائل المتاحة أمامهم للوصول إلى قرار.

• يحلوا مشكلات تواجههم.

• يمرروه إلى آخرين.

• يحصلوا على إعادة تأكيد بأن هناك من يشاركهم أفكارهم.

هذه كل الحاجات والرغبات التي يمكن أن تلجأ إليها في تقديمك. لا ينبغي أن تتجاهل إمكانية وجود ما يطلق عليه جداول الأعمال غير المعلنة. على سبيل المثال في الاجتماع السنوي العادي للجمعية العمومية قد نجد بعض المساهمين يعارضون الهيكل التنظيمي الجديد للشركة بحجة أنه يتوسع في أعداد وظائف الإدارة العليا بما يمثل زيادة كبيرة في تكاليف المرتبات. وقد ينتهزون الفرصة في توجيه عدد من الأسئلة التي تسلط الأضواء على أفكارهم. وفي اجتماعات مجالس الإدارة أو الجمعيات المهنية قد يوجد بعض الأعضاء الذين لديهم دوافع شخصية في الإقلال من شأن أفكار أو اقتراحات زملائهم.

يجب أن تكون قادراً على الإجابة على سؤال رئيسي نتيجة تحليلك لجمهورك من الأعضاء المشاركين؛ ماذا يريدون أن يحققوا من وجودهم هناك؟ طبقاً لتشكيل الأعضاء المتوقع مساهمتهم في اللقاء المرتقب، قد يتوفر لديك إجابات مختلفة. يمكنك استخدام نتائج تحليلاتك، لكي تختار الطريقة الملائمة التي تتفق وحاجاتهم، وتوقعاتهم لنقل رسالتك، وتحقيق أهدافك.

### السؤال الثالث: ما هي أهدافك؟

هل تقديمك يتم تصميمه من أجل:

١- إقناع جمهورك بالالتزام بسلسلة من الإجراءات؟

أو:

٢- إعلامهم وتعليمهم حول موضوع معين؟

استناداً إلى نيتك وهدفك توجد استراتيجيتان محدودتان:

### أولاً: استراتيجية الإقناع

هدفك هنا أن يفهم جمهورك بما يكفي للموافقة على ما تقترحه عليهم: يجب أن تتأكد من أن حجتك لا يحيط بها من التفاصيل ما يضعفها. سوف ينجح حديثك المقنع عندما تتجنب وتستخدم القرار كنقطة محورية ومركزة في تقديمك.

## بيان التنفيذ أو القرار

اختر أقل ما يمكن من التبرير الموثوق به - أقل حجماً من الحجة التي يمكن أن تعطيها ثقة واطمئنان - دون أن تترك جمهورك غير راضٍ. رتب نقاط حالتك في تسلسل:

النقطة الأقوى أولاً، الأضعف ثانياً، والأخيرة هي المرتبة من حيث القوة - يطلق على هذه الطريقة قاعدة تسلسل ١-٣-٢. الحجة الأكثر أهمية والأقوى يجب أن تقدم أولاً، عندما يكون انتباه واهتمام الجمهور في أعلى درجاته. يتذكر الحاضرون بصورة جيدة الأشياء الأولى والأخيرة التي يستمعون إليها - ظاهرة الأولوية والأحدث - ومن ثم ضع حجتك الأضعف في الوسط، والأقوى في المرتبة الثانية في الآخر. وأكثر من ذلك، اسأل نفسك - إذا كنت حقيقةً في حاجة إلى النقطة الأضعف - هل تنال من تماسك حجتك؟

### \* جهز مسبقاً الإجابات والمعلومات الإضافية

إعداد الأسئلة المحتملة مسألة مهمة.. اطرح للمناقشة الأسئلة التي تركت بدون إجابات عندما خفضت من تبريراتك إلى الحد الأدنى.. أيضاً دون الأسئلة التي تظهر في الإعادة.. وتأكد من أنك تستطيع الإجابة عليها.

في تناول الأسئلة. نمطياً يأخذ المتحدث السؤال من الجمهور.. يعطى الإجابة ثم يأخذ السؤال التالي وهكذا. تترك هذه الاستراتيجية الباب مفتوحاً أمام الرغبات، والتي ليس من أقلها أن يكون توجيه كل أو معظم الحديث والرقابة عليه في أيدي الجمهور. يضاف إلى ذلك، أن الإجابات تقدم المزيد من المعلومات والتي بدورها معرضة للمزيد من التقييم النقدي. كما أنه لا توجد طريقة لمعرفة إذا ما كانت الإجابات تحسن الأمور. تجعلها أسوأ، أو ليس لها أي تأثير بعبارة أخرى لا تدعك هذه الاستراتيجية تعرف إذا ما كنت رابحاً أم خاسراً.

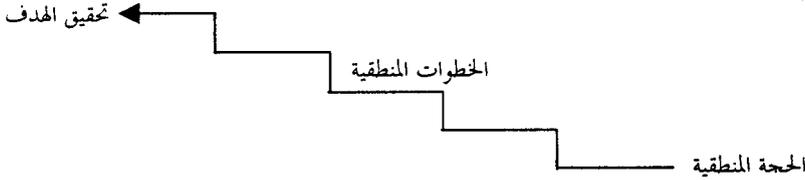
الاستراتيجية الصحيحة التي تسمح لك بتحقيق بعض التحكم والاستجابة بنجاح تعتمد على الإدراك الواعي - بأنك في هذا الموقف ليس من أجل الإجابات على الأسئلة - إن هدفك أكثر أهمية من ذلك - إنه لتحديد طبيعة فجوة التقييم والعمل على سدها. إن هذا هو دورك الأساسي في جلسات الأسئلة والأجوبة.

## ثانياً: الاستراتيجية الإعلامية / التعليمية

هدفك هنا أن يفهم الجمهور موضوعك فهما كاملاً. ومع ذلك فى حجتك المنطقية. يجب أن تأخذ فى اعتبارك الحجم النسبى لكل خطوة تعليمية وذلك قياساً إلى معرفة وخبرة الجمهور. انظر إلى الشكل التالى.

### شكل رقم ٢-١

#### خطوات التدخل من الحجة المنطقية إلى تحقيق الهدف



توقع أن تباشر التدخلات، وتتناول الأسئلة مع كل خطوة تمر بها منذ تقديم حجتك المنطقية وحتى تحقيق الهدف. يشير الشكل السابق إلى أن هذا هو طريق الجمهور إلى الفهم الكامل. على المتحدث هنا أن يقرر حجم كل خطوة استناداً إلى قدرة الجمهور المشارك، كما سبق القول. إن الجمهور المتخصص، أو المتألق والمدقق يمكن أن يكون طريقة خطواتها أقل وأكثر تعقيداً على عكس الجمهور الأقل ثقافة قد يحتاج إلى طريق أكثر تنظيماً وتفصيلاً لتحقيق الفهم الكامل.

إن تقديم نظام تكنولوجيا معلومات جديد يجب أن يكون تصميمه مختلفاً بالنسبة للجمهور الاختصاصى عنه فى حالة الجمهور العادى غير التقنى والمستهلك النهائى. تذكر بأن الموقف التثقيفى يتطلب رسالة "الحاجة إلى المعرفة" وأنك تريد من جمهورك أن يعرف الموضوع كاملاً. الموقف الإقناعى يتطلب رسالة "الحاجة إلى التنفيذ"، وأنك تريد فقط من جمهورك أن يفهم بدرجة كافية تساعده على التنفيذ.

### دراسة حالة

فى إحدى الندوات عن تخطيط المدن، وصف أحد ممثلى المسئولين فى شركة للمقاولات الاستراتيجية التى استخدمتها شركة لإحداث تطوير ضخم بها. ولأن الشركة كان لابد لها من الحصول على ترخيص بالتخطيط، فإنها قررت فتح قناة

للاتصال والمناقشة حتى تستطيع أن تكتشف المعارضة المحتملة، وذلك قبل ثلاثة أشهر من طلب الحصول على الترخيص. اختار المتحدث هذا الموضوع لثلاثة أسباب:

\* معارضة القاطنين المحليين لمشروعات التخطيط الجديدة التي تكون على حساب أراضيهم ومبانيهم - إنها مشكلة عامة يعتبر جمهور الحاضرين على درجة دراية بها.

\* كانت استراتيجية الشركة فعالة جداً في تخفيض حجم المعارضة عندما تقدمت إلى الجهات المعنية للحصول على الترخيص المطلوب.

\* على مدى الشهور التالية لهذه الندوة كتبت الصحف يومياً عن المعركة بين الشركة والمعارضين، مع بعض النجاح لوقف العمل في الطريق الجانبى الجديد.

لقد استطاع المتحدث عند اختيار موضوعه، أن يحدد مشكلة عامة كل فرد من الحاضرين على معرفة تامة بها، وربما لعظمتهم تجربة مباشرة معها. الأكثر أهمية إنه قدم حلاً عملياً - (الاستراتيجية الجديدة) - قد يجده بعض الحاضرين مفيداً فى أعمالهم.

### أبعاد أخرى يجب أخذها فى الاعتبار:

عند تحليل جمهورك..

عندما يقع حديثك بين آخرين، فإنك تريده أن يقف شامخاً عليهم جميعاً إنك بذلك تظهر مهارتك الاتصالية، وأيضاً ترفع من قيمة الصورة الذهنية للجهة التي تمثلها. فى المواقف التنافسية، تصبح عملية التمييز فى التقديم من الأمور الحيوية جداً. لو افترضنا أن هناك جهة حكومية تعلن عن رغبتها فى القيام بتنفيذ مشروع معين، وأنها قد طلبت من عدد من الشركات إلقاء تقديم من مندوبيها لإظهار قدرتها وإمكاناتها على التعاقد على القيام بمثل هذا المشروع الحيوى..يصبح الفوز بهذا المشروع فى أيدى المتحدثين فى الندوة التي تعقدها الجهة الحكومية المعنية. إنك فى حاجة إلى توقع ما يمكن أن يقدمه المشاركون الآخرون، وتحاول أن تضع يدك على نقاط خلاف تمثل نواحي ضعف أو قصور لدى الشركات الأخرى، والتي توفر فى نفس الوقت ميزة إضافية لشركتك. وعندما تجتمع لجنة البت والإسناد، فسوف تكون النقاط المتميزة هى التي يسهل تذكرها سريعاً وتحسب لصالح جهة عملك.

يسعى كل متحدث - بصرف النظر عن مخاطبه إذا ما كان جمهوراً كبيراً أو جماعة صغيراً أو حتى فرداً واحداً - وجهاً لوجه - يسعى إلى نقل رسالته وأن تكون مفهومة جيداً لدى الطرف المستقبل، ولكن ما هي المشكلات المحتملة والتي تقف حجر عثرة أمام وصول الرسالة التي ينقلها المتحدث وبالمستوى من الفهم الذى يريده. قد لا يفهمك جمهورك عندما:

\* لا يستطيعون سماعك جيداً؛ لأن صوتك منخفض، لا تنطق الحروف بوضوح أو لأن هناك ضوضاء خلفية مزعجة.

\* أنك تستخدم كلمات غير مألوفة بالنسبة لجمهورك، بمعنى مصطلحات فنية متخصصة والجمهور من الأفراد العاديين وليسوا مهنيين.

### \* أنك لا تشرح الأفكار والمفاهيم المعقدة.

هنا لابد أن تجرى دراسة استطلاعية مع عينة مختارة من جمهورك، أو أفراد يمثّلونه من حيث الخصائص والخبرة. فإذا جاء إعدادك جيداً، وتم تدريبك على محاكاة الحدث قبل موعده المحدد أكثر من مرة، فسوف تكون قادراً على التحدث بثقة ووضوح بعد أن عشت التجربة كاملة مع العينة المثلة لجمهورك. نقطة أخرى، فى حالة اللقاءات الكبيرة، يحتاج الموقف عادة إلى استخدام مكبر للصوت "ميكروفون" - نتيجة دراسة الجمهور وكيفية جلوس أعضاء اللقاء- يتولى المنظم ترتيب ذلك فى أغلب الحالات.

من المهم التفكير فى الأشياء الأخرى التى قد تشغل جمهورك عن متابعة حديثك إنها تشتمل على المقاطعات، الجلوس غير المريح، درجة حرارة المكان (البرودة أو السخونة الزائدة)، الإضاءة الضعيفة أو المبهرة، العوائق التى تحول دون رؤيتك أو رؤية مساعدات التقديم Presentation Aids وأخيراً وقت التقديم القريب من فترة تناول الغداء أو نهاية اليوم. كل هذا لى يكون جمهورك مهياً تماماً للإنصات و الإنصات فقط.

اللغة همزة الوصل بينك وبين جمهورك يجب أن تحظى بعناية كبيرة منك بحيث تتفق مع ما وصلت إليه من معلومات حول مستوى استيعاب جمهورك والتى من أهمها: الجنسية، اللغة الأولى، المؤهلات العلمية، المستويات الاجتماعية، اللهجة العامية فى المنطقة. كما أنه يجب بصفة عامة ألا تُستخدم المختصرات أو

المصطلحات الفنية ما لم يكن جمهور المشاركين من الاختصاصيين فى هذه المصطلحات ويستخدمها بانتظام.

قد تواجهك مسألة حساسة أخرى، عندما تختلف مستويات فهم الحاضرين لموضوعك أو رسالتك. كيف تواجه الموقف فى هذه الحالة؟ إذا بالغت فى التبسيط، فقد تبدو وكأنك تتفضل بعلمك على البعض، بينما إذا خاطبت ذوى المستوى العالى من الفهم، فسوف تفقد الآخرين. عليك أن تحقق التوازن بين الخطاب إلى أولئك وهؤلاء، حيث يتمثل الخطر الأكبر فى أن الفئة الأقل معرفة قد تتسبب فى نوع من التشويش والإرباك وبالتالي يفقدون الاهتمام بالتابعة. أيضا المهنيون الذين يعرفون موضوعك، قد لا يكتفون بمجرد الإنصات، وخاصة إذا جاءت أمثلتك وحكاياتك تعبر عن تجارب خاصة. اختر الأمثلة التى يستطيع الأعضاء الأقل معرفة هضمها بصفة شخصية لكى تساعدهم على الفهم - وهو هدف محورى لك - .

يرتبط مستوى فهم جمهورك للموضوع، انطلاقاً من اتجاهاتهم المسبقة عنه وعن الجهة التى تمثلها ومشاعرهم المحتملة حول رسالتك. ارجع للمعلومات التى حصلت عليها نتيجة تحليلك للأفراد المشاركين ثم أسأل نفسك:

- هل الحاضرون سوف يكسبون أم يخسرون بما يسمعون؟ وكيف؟
- هل لديهم اتجاهات مسبقة عن الموضوع، عن شخصى، أو عن جهة عملى؟
- هل آراؤنا تتفق أم تختلف؟ وإلى أى مدى؟
- هل لدى الجمهور أهداف خاصة - جدول أعمال غير معلن - يسعون إلى تحقيقها.

قد يكشف هذا عن بعض العقبات التى تحتاج إلى التغلب عليها لتبليغ رسالتك بفاعليه. على سبيل المثال، إذا كان هناك سوء فهم بين أعضاء جمهورك، يكون عليك حينئذ أن تصححه بعرض المعلومات الصحيحة. بطريقة ودية، وليس بأسلوب عدائى. إذا كان بين الحاضرين من يختلف معك فى رأى، وأنت تريداهم إلى جانبك، فسوف يتطلب منك ذلك أن تدعم وجهات نظرك بالحجج والأسانيد القوية. قد يوجد بعض الأفراد الذين لديهم أهداف خاصة تقف حائلاً دون وصول رسالتك، ومن ثم لا بد أن تبادر بتوجيه النقد البناء من خلال حديثك، وأن تظل مستعداً للرد على التدخلات والإجابة على الأسئلة التى يثيرها مثل هؤلاء الأفراد.

إن أى شئ يحمل فى طياته تهديداً لمصالح الجمهور المشارك يمكن أن يحرك مواقفهم السلبية، مثل تخفيض الإنتاج، فقد الوظائف أو ارتفاع الأسعار. قد يحاولون النيل من رسالتك عن طريق طرح سيل من أسئلتهم المغرضة، وقد يستولى عليهم التهديد الذى يتوقعونه نتيجة حديثك إلى حد عدم الإنصات إلى ما تقوله، أو ما تقدمه تدعيماً لآرائك من حجج وأسانيد. على سبيل المثال، إذا كان حديثك يتناول نتائج بحث يظهر أن استراتيجية فريق عمل معين كانت أكثر فعالية بكثير عن نتائج فرق عمل فى شركات أخرى معينة فإنك تخاطر بشروء أذهان عدد كبير من جمهورك الذين يكونون مساهمين فى تلك الشركات ذات الاستراتيجيات الأقل فعالية.

يجب أن تفكر كثيراً فيما يمكن أن يأخذه جمهورك من حديثك على أنه تهديد، وذلك عندما:

- \* يتعرض سلباً إلى أمنهم "أمن أسرهم" أمن أصدقائهم أو زملائهم.
- \* ينال من حقوقهم المكتسبة فى وظائفهم سواء كانت مادية أو عينية.
- \* يدخل معهم فى منافسة أسواق أو منتجات أو استثمارات.
- \* يحط من شأن أقسامهم أو شركاتهم.
- \* يتحدى معتقداتهم السياسية أو الأخلاقية.

إن كل هذه البنود مسائل ذات حساسية خاصة، ولذلك يجب أن تكون حذراً وتقدم أفكارك مستخدماً الأساليب والعبارات التى تجنبك ردود الفعل السلبية.

لا بد أن تكون حريصاً أيضاً على عدم إيذاء مشاعر جمهورك. استخدم لغة السياسة والدبلوماسية الهادئة والحاسمة فى نفس الوقت. لا تستخدم الألفاظ التى تجرح الشاعر والأحاسيس كتلك التعليقات المتعلقة بالمر، أو النوع، أو الميل الجنسى، أو الوطن، أو المنطقة، أو الدين، أو السياسة.

لا تسأل نفسك، "ماذا أريد أن أخبرهم" بدلاً من ذلك، اسأل نفسك، "إذا كنت فى أماكنهم ماذا أود أن أستمع إليه؟"

## التلخيص

يعنى الحديث ، أو التقديم الفعال : رسالة قوية وجمهوراً مستجيباً. الجمهور هو الوجه الثانى للعملة وبدونه لن يكون هناك حديث، أو متحدث فالجمهور هو المستهدف ، والرسالة موجهة إليه. من هنا كان لابد من التعرف جيداً على خصائص وسمات جمهورك حتى تصبح فى وضع يسمح لك بإعداد رسالتك من أجل الحصول على موافقتهم ، أو التزامهم بالتنفيذ.

تناول هذا الفصل تحليل الجمهور من خلال عرض نموذج يدور حول الإجابة عن ثلاثة أسئلة، لابد أن تعطيها من وقتك الكثير من البحث والدراسة المتأنية، والمتعمقة قبل أن تقف أمام جمهورك متحدثاً، وهذه الأسئلة هي :

السؤال الأول : ماذا تعرف عن الجمهور؟

السؤال الثانى : ما هي اهتماماتهم تحديداً؟

السؤال الثالث : ما هي أهدافك المتعلقة بجمهورك؟

ليست هناك إجابات جاهزة على هذه الأسئلة. إنك سوف تجرى مقابلات وتقوم بعمل اتصالات، وتطلع على سجلات، وتدون مذكرات، وربما تجرى "بروفات" كما أن ما تصل إليه من معلومات وبيانات عن الجمهور المشارك فى مناسبة معينة لا يفيد كثيراً استخدامها فى مناسبة أخرى فلكل مقام مقال.

على الصفحة التالية نموذج لاستمارة تحليل بيانات الجمهور المتوقع حضوره فى مناسبة معينة.

## شكل رقم ٢-٢

نموذج استمارة تحليل الجمهور المستمعين

### تحليل الجمهور

- ماذا تعرف عن الجمهور؟
  - ما هي اهتماماتهم تحديداً؟
  - ما هي أهدافك المتعلقة بجمهورك؟
- تذكر أنك :

إذا استطعت أن تلبى حاجات وتوقعات جمهورك، فلاحتمال الأكبر أن يُنصتوا لك ويتذكروا رسالتك.

### تمرين

بعد الانتهاء من دراستك التحليلية لجمهورك، انظر إلى مذكراتك عن نوع الأفراد الذين تتوقع حضورهم، وسجل أحسن الأشياء التي يمكن أن يخرجوا بها من اللقاء المرتقب. كيف يمكنهم أن يحققوا أفضل فائدة، سواء لهم بصفة شخصية أم الجهات التي يمثلونها.