

# الفصل الرابع

## مهارات إدارة الاجتماعات

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- مهاراة الإنصات للآخرين في الاجتماع. 
- استقصاء: هل أنت منصت جيد داخل الاجتماع ؟ 
- مهاراة الحديث الفعال أثناء الاجتماع. 
- استقصاء: هل أنت متحدث لبق أثناء الاجتماع ؟ 
- مهاراة العرض والتقديم داخل الاجتماع. 
- استقصاء: تقييم قدراتك في المهاراة العرض والتأثير على السامعين. 
- مهاراة استخدام الأجهزة السمعبصرية في الاجتماعات. 
- مهاراة اكتشاف الصراعات داخل الاجتماعات والعمل على حلها. 
- مهاراة التعامل مع الأنماط المختلفة من أعضاء الاجتماع. 



## مقدمة

المهارة Skill هي أنماط متعلمة من التفاعل الناجح مع البيئة تحقق الفرد ما يهدف إليه. وهي القدرة على القيام بالأعمال المطلوبة من الفرد بسهولة ودقة.

ومن تعريفات مصطلح المهارة، يعرف محمد عاطف غيث وزملاؤه المهارة بأنها تنظيم معقد للسلوك (الفيزيقي أو اللفظي) تطور من خلال عملية التعلم، واتجه نحو هدف معين أو تركز على نشاط محدد. ويشرح ميشيل مان Michael Mann المهارة بأنها مزيج من المعرفة والخبرة المكتبية من الأفعال أو الأنشطة، القدرة الذهنية على تطبيق هذه الأفعال أو الأنشطة بفاعلية وبراعة.

ويرى روجر إلس Roger Ellis أن المهارة هي القدرة على الاستجابة بمرونة للظروف من أجل تحقيق الأهداف المبتغاة بأقصى كفاية ممكنة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف المهارة بأنها القدرة على إنجاز المهمة المطلوبة بإتقان، وفي الوقت المحدد، مع وجود الرغبة لدى الشخص لتحقيق ذلك.

بمعنى أن المهارة هي نشاط هادف يؤديه الإنسان بإتقان وسرعة ورغبة.

وهناك أساليب ووسائل عديدة يمكن من خلالها اكتساب المهارات وتحسينها، نذكر أهمها في التالي:

|           |                             |
|-----------|-----------------------------|
| Education | التعليم                     |
| Learning  | التعلم                      |
| Training  | التدريب (البرامج التدريبية) |
| Reading   | القراءة                     |
| Practice  | الممارسة (خبرات العمل)      |

هذا ويحتاج كل فريق إدارة الاجتماعات والأعضاء المشاركين فيه إلى اكتساب وتحسين مهارات عديدة وذلك لإنجاح الاجتماعات. فهم على سبيل المثال في حاجة إلى: مهارات متعددة ومتنوعة سواء كانت فكرية أو إنسانية أو فنية تساعد على التواصل والتفاهم والحوار والنقاش وتبادل المعلومات وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع النظم والفعاليات إضاعة للوقت والجهد.

وفي الفصول السابقة تم الحديث عن بعض هذه المهارات ضمناً، بينما في الفصل الحالي سيتم إلقاء الضوء بمزيد من التفاصيل على المهارات التالية:

- 1- مهارة الإنصات للآخرين في الاجتماع.
- 2- مهارة الحديث الفعال أثناء الاجتماع.
- 3- مهارة العرض والتقديم داخل الاجتماع.
- 4- مهارة استخدام الأجهزة السمعية في الاجتماعات.
- 5- مهارة التعامل مع الأنماط المختلفة من أعضاء الاجتماع.
- 6- مهارة اكتشاف الصراعات داخل الاجتماعات والعمل على حلها.
- 7- مهارة التعامل مع الأنماط المختلفة من أعضاء الاجتماع.

## مهارة الإنصات للآخرين في الاجتماع:

إن إجادة فن الإنصات هي أفضل وسيلة للدفاع عن الآراء والأفكار والحقائق وإقناع الآخرين بها، كما أنه أهم مبادئ النجاح في التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم.

وهناك فرق بين الاستماع Hearing والإنصات Listening. فالإنصات أعم وأشمل من الاستماع. والاستماع شرط من شروط الإنصات ومرحلة من مراحله. والاستماع يتم بواسطة الأذن أما الإنصات فيتم من خلال العقل.

يقول أحد الحكماء إننا يجب أن نتعلم آداب الإنصات كما نتعلم حسن الكلام ومن حسن الإنصات: إمهال المتكلم حتى ينتهي من حديثه، وقلة التلفت في الجواب والإقبال بالوجه.. والنظر إلى المتكلم، والوعي لما يقول.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد شروط الإنصات الجيد في التالي:

- 1- الاستعداد.
- 2- الاستماع.
- 3- الانتباه والتركيز.
- 4- الاستفسار في حالة عدم الفهم.
- 5- تشجيع المرسل على الاستمرار.

**تمرين: هل في أغلب الأحوال تتوفر لديك هذه الشروط عندما تحضر اجتماعات العمل أو عندما يتحدث أحد الأعضاء في إحدى هذه الاجتماعات؟**

.....

.....

.....

.....

ومن أهم المشكلات التي تواجه إدارة المنظمات وتؤدي إلى مشكلات كثيرة، عدم قدرة المديرين على الإنصات للآخرين والتركيز لما يقال. وتعتبر مهارة الإنصات من المهارات السلوكية الضرورية لنجاح المدير في إنجاز المهام المطلوبة والمتوقعة منه. فهل أنت ممن يجيدون فن الإنصات؟

### مواقف وسلوكيات الإنصات داخل الاجتماعات:

في الاجتماعات عندما يتحاور الأعضاء معاً، يمكن ملاحظة خمسة مستويات متدرجة فيما يتعلق بالإنصات للآخرين داخل الاجتماعات هي كالتالي:

- 1- التجاهل.
- 2- التظاهر بالاستماع.
- 3- الاستماع الهامشي.
- 4- الإنصات اليقظ.
- 5- الإنصات العاطفي.

**تمرين: ما هي مظاهر هذه المستويات داخل الاجتماعات التي تحضرها؟**

.....

.....

.....

.....

**تمرين: ما هي النتائج السلبية التي تترتب على التجاهل أو التظاهر بالاستماع أو الاستماع الهامشي؟**

.....

.....

.....

.....

## استقصاء: هل أنت منصت جيد داخل الاجتماع؟

### أثناء الاجتماع هل:

- 1- تقاطع أحد الأعضاء أثناء حديثه:  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 2- تقترح حلولاً قبل أن يتم شرح الموقف كاملاً:  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 3- تتحدث كثيراً وتنصت قليلاً:  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 4- تفكر فيما ستقوله فيما بعد بدلاً من الآخرين:  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 5- تظهر نفاذ صبرك في انتظار أحد الأعضاء لإنهاء حديثه:  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 6- تقوم بتفسير لغة الجسم لدى المتحدث (كاتصال العين ونبرة الصوت وتعبيرات الوجه):  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 7- تقوم بتدوين بعض الملاحظات في أثناء الاجتماعات:  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 8- تحاول قدر الإمكان تحاشي تشتت الانتباه:  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

- 9- تطرح بعض الأسئلة لمزيد من الإيضاح:  
 نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 10- تنتظر حتى ينتهي الشخص من عرض فكرته أو جملته:  
 نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 11- تكون مبتسماً بدرجة مقبولة وفي الأوقات المناسبة:  
 نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 12- تشعر المتحدث بأنك متابع لحديثه من خلال إشارة حركية أو صوتية:  
 نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 13- توفر الانتباه والتركيز لحديث الأعضاء:  
 نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

### التعليمات:

- 1- أعطى لنفسك صفر في حالة الإجابة «بنعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة «بأحياناً»، ودرجتان في حالة الإجابة بـ «لا» عن الأسئلة من 1 إلى 5.
- 2- أعطى لنفسك درجتان في حالة الإجابة «بنعم» واحدة في حالة الإجابة «بأحياناً»، وصفر في حالة الإجابة بـ «لا» عن الأسئلة من 6 إلى 13.
- 3- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة

### تفسير النتائج:

- 1- إذا حصلت على 20 درجة فأنت منصت جيد داخل الاجتماعات.
- 2- إذا حصلت على 13 إلى 19 درجة فأنت منصت داخل الاجتماعات بدرجة متوسطة.
- 3- إذا حصلت على 6 إلى 12 درجة فأنت منصت داخل الاجتماعات بدرجة منخفضة.
- 4- إذا حصلت على 5 درجات فأقل فأنت غير منصت على الإطلاق داخل الاجتماعات.

## مهارة الحديث الفعال أثناء الاجتماع:

الاتصال الناجح والفعال مع الآخرين، يحتاج منا إلى لباقة في الحديث، واللباقة في مخاطبة الناس تحتاج إلى صفات نذكر منها:

- 1- وضوح الفكرة لدى المتحدث.
- 2- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة (مثل المكالمات الهاتفية أو إرسال خطاب فاكس أو مقابلة أو اجتماع).
- 3- استخدام عبارات بسيطة وسهلة الفهم.
- 4- عدم استخدام لغة غريبة أو غير مناسبة.
- 5- انتقام الكلمات المعبرة والمؤثرة.
- 6- عدم التطرق لنقاط غير مرتبطة بالحديث.
- 7- الاختصار في الكلام.. فقد أوصى حكيم ابنه قائلاً: إذا تحدثت فاختصر، فإن كثرة الكلام تؤدي إلى الخطأ.
- 8- عرض بعض الأمثلة والخبرات والتجارب وسرد بعض القصص بما يحقق عنصر التشويق وجذب الانتباه لدى الحاضرين.
- 10- خفض الصوت عند الحديث. يقول الله سبحانه وتعالى في سورة لقمان قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَأَقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَأَغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ ١٩ ﴾ (لقمان: ١٩).
- 11- الاستفادة من لغة الجسم (الإشارات، الحركات، الإيماءات، نغمة الصوت) في توصيل الرسالة أو الفكرة للآخرين.
- 12- التواضع.
- 13- احترام الناس.

- 14- الموضوعية في التعامل مع الناس.
- 15- الإنصات للآخرين عندما يتحدثون.
- 16- الشكل الخارجي المناسب والذي يشتمل على الذوق السليم في الملبس، وإلغاء الحركات العصبية اللاإرادية، والجلسة المستقيمة من دون تشنيج، وعدم وضع اليد في الجيب أو في الخصر أو تشكيلها، وعدم وضع قدم على قدم في اتجاه الآخرين.

## استقصاء: هل أنت متحدث لبق أثناء الاجتماع؟

### يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- هل تقوم بالتحضير الجيد والتخطيط السليم قبل التحدث مع الآخرين؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 2- عند محادثتك للآخرين، هل تحدد فكرك وما تريد أن تقوله في نقاط؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 3- هل تحاول أثناء حديثك مع الآخرين أن تتقن الكلمات المناسبة والمعبرة؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 4- عندك حديثك مع الناس في الاجتماع هل تقرأ عليهم ما كتبه من أوراق فقط من دون أي تعديل أو تحرير منك يناسب الموقف؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 5- هل تتحدث في الاجتماع بالسرعة التي تناسبهم؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 6- هل تستخدم عبارات مفهومة المصطلحات التي قد يصعب على الآخرين فهمها؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 7- هل تغير من نغمة صوتك، حسب طبيعة الحديث، للتأثير في الآخرين؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 8- إذا سألك أحد الحاضرين سؤالاً مخرجاً أو سؤالاً بسيطاً جداً، أو سؤالاً تكرر من قبل، هل تحيب عنه؟  
نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

- 9- عند حديثك مع أعضاء الاجتماع، هل تنظر إليهم جميعاً  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 10- هل رغبتك في الحديث والاسترسال في الكلام تشغلك عن الإصغاء التام للآخرين؟  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 11- هل تستخدم لغة الجسم في التعبير عن أفكارك ومشاعرك؟  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 12- هل تمتدح الآخرين من دون مبالغة؟  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 13- هل تستخدم الفكاهات بحساب وعندما يستدعي الحديث ذلك؟  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 14- هل تقاطع أعضاء الاجتماع قبل استكمال كلامهم؟  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 15- هل تتفوه بكلمات بذيئة أو مؤذية في الرد على من ساء إليك؟  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 16- هل تراعى الوقت المحدد للحديث وتختصر في الكلام؟  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 17- عند انتهاء الحديث هل تلخص لأعضاء الاجتماع النقاط الرئيسية التي تناولتها؟  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 18- إذا ضحك أعضاء الاجتماع على موقف أو سلوك ما، هل تسخر من ذلك؟  
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا

19- إذا ساعدك أحد الأعضاء في شيء ما، هل تشكره على ذلك؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

20- إذا اختلف أحد أعضاء الاجتماع معك في الرأي، هل تناقشه باهتمام؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

21- هل تنتقي ملابسك بحيث تبدو أنيقاً أمام الآخرين؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

22- هل تتحدث مع أعضاء الاجتماع بكبر وعدم تواضع؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

23- في نهاية الاجتماع، هل تصافح الحاضرين وتلقي السلام عليهم؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

24- هل تمتد نفسك كثيراً أمام أعضاء الاجتماع؟

نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐

### التعليمات:

1- أعط نفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم» عن جميع الأسئلة، عدا الأسئلة

4، 10، 14، 15، 18، 22، 24 فأعط نفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا».

2- أعط نفسك درجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً» عن جميع الأسئلة.

3- أجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

1- إذا حصلت على 33 درجة فأكثر، فأنت متحدث لبق بشكل كبير، لديك صفات

عدة جعلك منك شخصاً مؤثراً عندما يتحدث مع الآخرين، وخطيباً ممتازاً في الاجتماعات والندوات واللقاءات.

2- إذا حصلت على 17-32 درجة فأنت متحدث لبق بدرجة متوسطة تراعي بعض قواعد التحدث مع الناس، ولا تراعي البعض الآخر، راجع مقدمة الاستقصاء حتى تتعرف إلى هذه القواعد بشكل أكثر.

3- إذا حصلت على 16 درجة فأقل، فأنت متحدث غير لبق، لا تجيد الاتصال مع الآخرين، وبخاصة عندما يكونون في شكل جمعي، حديثك غالباً غير مؤثر وغير جذاب لدى الآخرين.

يقدم لك جاي كونغر Gay Kobjer، أستاذ إدارة الأعمال، هذه النصيحة، حيث يقول: إن أفضل طريقة لتبادل الأفكار وتوصيلها هي تقديم المعلومات والحقائق بصورة قوية وبسيطة، وفي الوقت نفسه مختصرة.

ويضيف بول كليمان جاجو، B.K. Gago مؤلف كتاب «فن الكلام» نصائح أخرى لك في هذا السياق هي:

- كن واضحاً ودقيقاً عند التحدث مع الآخرين.
- اجعل حديثك مشوقاً وجذاباً.
- حاول أن تترك انطباعاً جيداً منذ البداية.
- اعرف كيف تؤثر في الآخرين.
- استعد قبل التحدث مع الآخرين من خلال إعداد نفسك والتخطيط للحديث.

أخيراً، اطلب من رئيسك أن تلتحق بإحدى الدورات التدريبية التي تدور حول موضوعات مثل: مهارات الحديث ومهارات الاتصال الفعال في التعامل مع الآخرين.

## مهارة العرض والتقديم داخل الاجتماع:

العرض هو اتصال شفهي وجهاً لوجه يقوم به شخص ما لتوصيل رسالة معينة إلى عدد من المستقبلين، مستخدماً في ذلك قنوات الاتصال الشفهي المباشر ومستعيناً بالوسائل السمعية البصرية المناسبة لتدعيم رسالته حتى يحقق الاتصال الهدف المنشود منه.

الإلقاء هو فن النطق بالكلام على صورة توضح ألفاظه ومعانيه، وهو تمام الصورة الأدائية للمتحدث وما يعترئها من انفعالات تعبيرية تنطق بها الملامح والحركة المحسوبة، وتحجى الكلمة متممة ومبينة للمعنى.

التقديم Presentation مصطلح في اللغة يستخدم ليشمل عملية العرض والإلقاء، ويشير إلى الأداء الكلي للمتحدث، وهو عبارة عن مهارة وفن تدخل فيه قدرات عديدة مثل القدرة على التعبير، والتمكن من اللغة والصياغة الفنية والتأثير في المستمعين.

هذا ويحتاج رئيس الاجتماع أو أحد أعضاء الاجتماع إلى عملية العرض والتقديم هذه عند طرح الأفكار أمام الرؤساء في المستويات العليا، أو عند عرض الإنجازات أمام اجتماع موسع لقيادات العمل في المنظمة أو في اجتماع يضم أعضاء من خارج المنظمة، أو عند تقديم تقرير عن أحد المشروعات أو عن أحد البرامج التدريبية التي تم حضورها في اجتماع يضم الرؤساء وبعض العاملين بالمنظمة....

وحتى يحقق العرض والتقديم أهدافه بنجاح فلا بد من مراعاة عناصر عديدة نذكر منها:

- 1- الإعداد الجيد لعملية العرض والتقديم.
- 2- التخطيط السليم لعملية العرض والتقديم.
- 3- الحضور قبل الموعد.
- 4- الاستعانة بالوسائل السمعية البصرية.

- 5- سلامة اللغة.
- 6- وضوح الكلمات.
- 7- النطق الصحيح.
- 8- الاسترشاد بالأسلوب العلمي.
- 9- العرض الشيق.
- 10- احترام عقلية الحاضرين.
- 11- الإجابة عن تساؤلاتهم.
- 12- تلخيص موضوع العرض.
- 13- الختام الجيد والمؤثر والواضح.

### طرق جذب الانتباه:

- هناك طرق عديدة لجذب انتباه المشاركين في الاجتماع عن العرض أو التقديم لموضوع من الموضوعات، نذكر منها:
- 1- توجيه الأسئلة المرتبطة.
  - 2- المعينات البصرية الجذابة.
  - 3- الإشارة إلى آية قرآنية أو حديث نبوي شريف مرتبط بالموضوع.
  - 4- الإشارة إلى قول مأثور أو مثل شعبي مناسب.
  - 5- النكات والمرح بدون الإساءة إلى دين أو نوع أو جنس أو أصل أو لون أو جنسية أو فئة معينة.
  - 6- عرض قصة مشوقة لها علاقة بالموضوع.

## استقصاء : تقييم قدراتك في مهارات العرض والتأثير على السامعين ..

قدمت سلسلة الإدارة المثلى ترجمة لكتاب «مهارات العرض والتأثير على السامعين»، أشتمل على مقياس يساعدك على قياس مدى قدراتك في العرض والتأثير على السامعين، اقرأ كل عبارة من العبارات بدقة، ثم أجب بصراحة عن طريق وضع علامة (✓) في خانة الإجابة التي تتفق مع وجهة نظرك.

| م  | العبارة                                                         | الاستجابات |              |             |             |
|----|-----------------------------------------------------------------|------------|--------------|-------------|-------------|
|    |                                                                 | أبداً<br>1 | أحياناً<br>2 | غالباً<br>3 | دائماً<br>4 |
| 1  | أكرس وقتاً كافياً لعملية البحث الشامل.                          |            |              |             |             |
| 2  | أدرك أن مادة العرض تدور حول النقاط الأساسية.                    |            |              |             |             |
| 3  | العرض يبدو حسناً ومفعماً بالحيوية بعد التدريب عليه عدة مرات.    |            |              |             |             |
| 4  | الوسائل المساعدة البصرية توضح نقاط العرض الأساسية.              |            |              |             |             |
| 5  | أصل إلى قاعة العرض في الميعاد المحدد للاستماع إلى العرض السابق. |            |              |             |             |
| 6  | أجذب انتباه المشاركين بمجرد البدء في تقديم العرض.               |            |              |             |             |
| 7  | أتحدث بطلاقة وثقة على مدار فترة العرض.                          |            |              |             |             |
| 8  | أتحدث بطريقة صوت مناسبة للحضور.                                 |            |              |             |             |
| 9  | العرض يتمتع الحضور ويثير الأسئلة.                               |            |              |             |             |
| 10 | أستطيع التواصل مع كافة المشاركين أثناء العرض.                   |            |              |             |             |
| 11 | إجاباتي تنال رضاء الحاضرين وإعجابهم.                            |            |              |             |             |
| 12 | أتحلى بالهدوء عند الإجابة عن الأسئلة الهجومية.                  |            |              |             |             |

## مفتاح الحل...

والآن بعد استكمال التقييم الذاتي أجمع النتيجة الكلية، وراجع أدائك بقراءة التقدير الذي يلي هذا التقييم... ومهما كان مستوى النجاح الذي حققته أثناء العرض، فمن المهم أن نتذكر أن هناك مجالات دائماً للتطوير والتحسين... لذا حدد مواضع الضعف وراجع الأقسام المختلفة في هذا الكتاب للعثور على النصيحة العملية لمساعدتك على تطوير تلك المهارات.

|       |                                                                                                           |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14-12 | استخدم كل فرصة متاحة للتعلم من أخطائك واستغرق المزيد من الوقت للتجهيز والتمرين على كلمة منذ الآن وصاعداً. |
| 36-25 | تنجح مهارات إلقاءك، لكن هناك مناطق معينة تحتاج للتحسين.                                                   |
| 48-37 | لديك مهارات إلقاء ممتازة، لكن لا ترضى بذلك دائماً.. حاول الاستعداد والتمرين باستمرار.                     |

## مهارة استخدام الأجهزة السمعية في الاجتماعات:

يحتاج رئيس الاجتماع أو أي مشارك آخر في الاجتماع إلى استخدام واحد أو أكثر من الأجهزة السمعية وذلك لعرض فكرة أو اتجاه أو رأي أو خدمة أو سلعة... بشكل جذاب مع إعطاء فرصة رؤية هذه المفردات مما يساعد على توصيل ما يريده بسهولة وتحقيق التأثير في الآخرين وإقناعهم مع ترك انطباع قوي ودائم... بل. إن أعضاء الاجتماع سوف يحتفظون بالرسالة فترة زمنية أطوال إذا قورن ذلك بالحديث المباشر فقط معهم... وفي كتابه عن «تنمية مهارات مسؤولي إقامة المؤتمرات وورش العمل» قدم لنا عبد الحكم أحمد الخزامي قواعد إرشادية عند استخدام مثل هذه الأجهزة السمعية، نوضحها فيما يلي:

## 1- السبورة الورقية Flip Charts:

### السبورة الورقية: قائمة حصر للمراجعة

|                                                                                                      |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| • استخدم السبورة الورقية فقط عندما تكون مرئية لكل فرد في الحجرة.                                     |  |
| • تأكد من أن الحامل ثابت وأنه غير معرض للسقوط.                                                       |  |
| • احسب عدد الصفحات التي سوف تستخدمها وتأكد من وجودها.                                                |  |
| • ضع العنوان والرسومات مسبقاً - يسهل لك الموقف كثيراً.                                               |  |
| • وفر أوراقاً وأقلاماً إضافية لتجدها متاحة عند الحاجة                                                |  |
| • قف بعيداً عن السبورة أثناء حديثك لكي يتابع الحاضرون ما كتب على الورق.                              |  |
| • أكتب بحروف واضحة وكبيرة وتجنب الكتابة والكلام في نفس الوقت - إنها دائماً طريقة تجلب الأذى.         |  |
| • اترك كل صفحة لمدة دقيقة على الأقل لإعطاء الفرصة لكل فرد لكي يلاحظ المحتويات.                       |  |
| • انزع الصفحات عندما تنتقل إلى نقطة أو موضوع آخر، ولكن ليس قبل أن ينتهي المشاركون من كتابة مذكراتهم. |  |

## 2- الفانوس السحري أو العاكس الضوئي: Overhead Projector

### العاكس الضوئي - قائمة حصر للمراجعة

|                                                                                                                          |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| • تأكد من أن الشفافات يمكن رؤيتها وذلك بتكبيرها بقدر الإمكان وبتنظيف السطح والعدسات بدقة قبل الاستخدام.                  |  |
| • افهم طريقة استخدام العاكس الضوئي، ثبت وضع لمبة الإضاءة عند الضرورة - ضع الشفافات بحيث تكون مقروءة لك وأنت أمام العاكس. |  |
| • استخدم الشفافات سابقة الإعداد والمختبرة لكي تعرف أنها متفقة تماماً ويمكن رؤيتها بسهولة وكاملة من جوانبها.              |  |
| • رقم الشفافات، إذا كان ذلك مناسباً.                                                                                     |  |
| • اطفئ الأنوار وأغلق الستائر إذا كان ذلك ضرورياً.                                                                        |  |
| • قف بعيداً عن العاكس عندما تتحدث.                                                                                       |  |
| • أعط الحاضرين وقتاً لقراءة المكتوب على الشاشة. لا تتحدث أثناء قراءتهم. لا تكرر ما يمكن أن يروه بأنفسهم.                 |  |
| • أغلق الجهاز عندما تنتقل إلى مرحلة تالية في حديثك، وعندما ينتهي الحاضرون من قراءة الشاشة.                               |  |

### 3- استخدام الفيديو Video:

#### استخدام الفيديو- قائمة حصر للمراجعة

|                                                                                                                       |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| • أعرض الفيلم على شاشة تسمح لكل فر برؤيته مهما كان شكل الحجرة.                                                        |  |
| • كل مستعداً لاستخدام العاكس في حالة الطوارئ - من المحتمل أن كل فرد سوف ينظر إليك.                                    |  |
| • حرك شهية المشاركين للفيلم بأن تسرد لهم شيئاً عنه ولكن ليس كثيراً.                                                   |  |
| • اجلس، أنظر وتعلم، لا تتدخل ما لم تحدث مشكلة. لا تعط تعليقات زائدة أو مكررة تتعلق بأحداث الفيلم أو الصوت المرافق له. |  |
| • تحمل المسؤولية في حالة ظهور صعوبة فقط، يفضل القراءة من مسودة أو نص مكتوب. يجب أن يستمر العرض.                       |  |
| • أغلق الجهاز عند بداية عرض الفيلم.                                                                                   |  |
| • توقف بعض الوقت قبل مواصلة أحداث الجلسة، لكي يتحول اهتمام الحاضرين إليك قبل أن تبدأ الحديث.                          |  |

#### مهارة اكتشاف الصراعات داخل الاجتماعات والعمل على حلها:

ينشأ أحياناً لدى أعضاء الاجتماع تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى موضوعات الاجتماع، وذلك قد يرجع إلى عدة أسباب منها:

1- عدم وضوح الرؤية للموضوع من كل جوانبه.

2- التعصب للرأي.

3- الاختلاف في تحديد مفاهيم الأشياء.

- 4- الحرص على المنافع الخاصة.
- 5- التنافس على موارد محدودة ومشتركة.
- 6- عدم توافق الأهداف.
- 7- الفروق الفردية بين الأعضاء.
- 8- الاختلافات التعليمية والمهنية والثقافية والاجتماعية فيما بينهم.. وهذا بدوره قد يؤدي على ظهور اختلاف في الرأي أو تناقض في الفكر أو تعارض في الاتجاه أو نشوء صراع فيما بينهم.

ويظهر ذلك في صورة صوت عالي (صراخ) من جانب بعض الأعضاء أو نقاش حاد أو انقسامات شديدة أو نزاعات واضحة بين أعضاء الاجتماع وذلك حول بعض الموضوعات الخلافية مثل: مستقبل المنظمة وعملية انتقال السلطة وعملية توزيع الأرباح، والبدء في إحداث تغييرات جوهرية في المنظمة،.. وهذا سيؤدي - في حالة استمرار هذه الحالة - إلى التأثير السلبي على الاجتماع وأحياناً إلى عدم استمراره أو إلى عدم الوصول إلى اتفاق أو قرار.

وهنا يمكن لرئيس الاجتماع وبمساعدة من المنسق والميقاتي عن كشف وجود مثل هذه الخلافات مبكراً والعمل على التوفيق بين الأعضاء وتقريب وجهات نظرهم قبل أن تتفاقم وتتحول إلى أزمات.

إن مفتاح الحل الناجح للصراعات يتمثل في ضرورة إدراك أعضاء الاجتماع للصراع مبكراً من خلال ما يحدث وما يثار أثناء الاجتماعات من قضايا وموضوعات، ثم ضرورة إدراك أن مثل هذه الصراعات تعتبر شيئاً طبيعياً ولا يجب إخفاؤها أو تجنب حدوثها.

ويمكن أن يتم الاستعانة بخبير أو استشاري في إدارة الاجتماعات لمساعدة المجتمعون للوصول إلى حلول مناسبة لمثل هذه الخلافات والصراعات.

هذا ولقد أثبتت البحوث والدراسات أن الصراع ليس ظاهرة سيئة بصفة عامة في المنظمات، فهناك بعض المزايا الناتجة عنه، نذكر منها:

- 1- أن الصراع يمثل نقطة بداية، فهو يحمل في طياته جذور التغيير في المنظمة.
- 2- يتعلم وينضج الأفراد في المنظمة من خلال الصراعات التي تحدث.
- 3- يعتبر الصراع وسيلة للتخلص من الملل والرتابة في العمل والاجتماعات.
- 4- تعتبر النزاعات والصراعات بمثابة حافز على تطوير مهارات التعامل مع الصراعات. فعلى سبيل المثال فإن ظهور مثل هذه النزاعات والصراعات قد يدفع المجتمعون إلى صياغة قواعد للسلوك Code of Conduct أو ميثاق شرف Code of Ethics يمكن الرجوع إليهما عند حدوث مثل هذه النزاعات والصراعات.

ولابد أن يعرف ويدرك رئيس الاجتماع أن المشكلات والخلافات لا ينتهي أمرها بمجرد تحاشيها أو عدم الحديث عنها، لأن ذلك يعطي الفرصة لها بالتصاعد والتفاقم.

ولقد صنفت البحوث والدراسات أنماط المديرين وبالتالي رؤساء الاجتماعات بالنسبة لسلوكهم تجاه حل الصراعات إلى الأنماط الشائعة الخمسة التالية:

- 1- السلبي
- 2- المجامل.
- 3- الموفق.
- 4- المتسلط.
- 5- المتكامل.

وعلى رئيس الاجتماع أن يتعرف على نفسه ويحدد نمطه في حل الصراعات، وأن يحاول أن يسترشد ويمارس النمط المتكامل في إدارة النزاعات والصراعات التي تحدث داخل الاجتماع.

هذا ويمكن تحديد بعض ملامح النمط المتكامل كالتالي:

- 1- السعي إلى التعامل مع اهتماماته واهتمامات الطرف الآخر.
- 2- السعي باستمرار للحصول على مساعدة ودعم الطرف الآخر في إيجاد الحل.
- 3- السعي لإثارة جميع الاهتمامات والقضايا مباشرة وبشكل مفتوح مع الطرف الآخر.
- 4- اقتراح حل عملي للمشكلة في ضوء وجهات النظر المطروحة مع التزام جميع الأطراف بتنفيذه

وعلى رئيس الاجتماع أن لا يتصرف بعصبية عند نشوب خلاف. فالغضب سلاح ذو حدين. لكن عليه أن يضع في اعتباره أنه إذا ما استخدمه بشكل محدود، فقد يكون في محله في هذه الحالة وقد يؤدي ثماره. وإنما الإفراط في استخدامه دون تمييز قد يؤثر على سمعته ويجعله يفقد احترام الآخرين له.

وعلى رئيس الاجتماع إذا فقد السيطرة على أعصابه وتعرف بشكل غير لائق، عليه أن يتعذر عما صدر منه من تصرفات وعلى رئيس الاجتماع عندما يتعامل مع أحد أعضاء الاجتماع المنفعلين، أن يتركه يعبر عن غضبه - ولكن في حدود مقبولة - وأن لا يسمح بأية إهانة وأن يقوم باتخاذ موقف حازم وفي الحال إذا بدر منه إهانة له أو لأحد أعضاء الاجتماع.

كذلك يمكن أن ننصح رئيس الاجتماع في هذا الموقف أن لا يجادل هذا العضو المنفعل وعدم رفع الصوت مثله، وإنما يُطلب منه التزام الهدوء والتعبير عن أفكاره وآراءه بصوت مناسب دون انفعال.

أخيراً نود أن نذكرك أن الاختلاف بين الناس في شئونهم، أمر قديم وسيبقى هذا الاختلاف بينهم إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها. وهذه الحقيقة قد أكدها القرآن الكريم في كثير من آياته، ومن ذلك قوله تعالى: ﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ﴾ (١١٨) إِلَّا مَنْ رَّحِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ وَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ لَأَمْلَأَنَّ جَهَنَّمَ مِنَ الْجِنَّةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ ﴿١١٩﴾ (هود: 118-119).

### كيف تتعامل مع النزاعات أو الصراعات التي تنشأ بين اثنين من رؤوسيك؟

- 1- أكد على أهمية الاحترام المتبادل وأن الاختلاف في الرأي لا يُفسد للود قضية.
- 2- ذكرهم بأدائهم المتميز في الماضي.
- 3- وضح لهم المشكلة وكيف أنها تؤثر سلباً على أداء الاجتماع ونتائجه.
- 4- أنصت إليهم دون مقاطعة.
- 5- تشجيع الطرفان المتنازعان لأن يناقشا المشكلة معاً لإيجاد حل.
- 6- أطلب منهم إيجاد حل ثم أعرض عليهم رأيك.
- 7- مد لهم يد العون والمساعدة وتأكد من أن الجميع متفهمون ومتقبلون للحل المطروح واجعلهم يؤكدون موافقتهم.
- 8- وضح لهم الوجه الآخر من العملة «النتائج السلبية التي سوف تحدث إذا لم يتغير الوضع».
- 9- وجه شكرك للجميع.
- 10- قم بمتابعتهم عن قرب للتأكد من انتهاء النزاع أو الصراع.

## مهارة التعامل مع الأنماط المختلفة من أعضاء الاجتماع:

يقول جون دي رو كفيلر:

«إنني على استعداد أن أدفع مقابل اكتساب مهارة القدرة على التعامل مع الأشخاص أكثر من أي مهارة أخرى على وجه الأرض».

على رئيس الاجتماع أن يدرك أنه سوف يقابل أنماط مختلفة من أعضاء الاجتماع أثناء عقده لاجتماع أو ندوه أو مؤتمر أو لقاء موسع..

وسوف نقدم بعض هذه الأنماط مع اقتراح بعض أساليب التعامل الناجح مع هذه الأنواع.

### الأدوار التي نلعبها في الاجتماعات

يمكن تقسيم الأدوار التي نلعبها في الاجتماعات إلى ثلاثة أنماط من الأدوار هي كالتالي:

#### 1- أدوار المهام Task Roles:

ومن أمثلتها:

- المبادأة.
- طلب المعلومات.
- طلب الرأي.
- إعطاء المعلومات.
- إبداء الرأي.
- الموجه.
- المقوم.

- المنسق.
- التلخيص.
- تقديم الشرح والتوضيح.

## 2- أدوار المحافظة والصيانة Maintenance Roles:

ومن أمثلتها:

- التوسط.
- حل الخلافات.
- يحرص على تماسك الفريق (حارس البوابة).
- يحرص على إجماع أعضاء الاجتماع.
- المتابع.
- واضع المستويات.
- يقلل التوتر في الاجتماع.

## 3- أدوار معوقة Non – Functional Roles:

ومن أمثلتها:

- عدواني.
- منسحب.
- مزاح زائد عن الحد.
- عدم الالتزام بالقواعد.
- التأخير الدائم.
- المعارض على طول الخط.
- الذي يضع المعوقات.
- تعويق تفكير الآخرين.

- يطلب الظهور دائماً.
- الباحث عن الاعتراف.
- يطلب التعاطف معه دائماً.
- يستجدي الظهور والتعاطف معه.

وعلى رئيس الاجتماع والمنسق أن يشجع الأعضاء على أن يلعبوا أدوار المهام أو أدوار المحافظة أو الاثنين معاً كوضع مثالي وأن يتجنبوا ممارسة الأدوار المعوقة للاجتماع. وفي حالة قيام عضو أو أكثر بممارسة النمط الأخير من الأدوار فإن رئيس الاجتماع وبمساعدة المنسق أن يوجه طاقة هذا العضو إلى الوجهة الصحيحة وذلك بعد معرفة الأسباب التي تدفع هذا العضو لممارسة هذه الأدوار المعوقة والعمل على إزالتها.

#### قبعات التفكير الست في الاجتماع:

لكل عضو في الاجتماع نمط خاص به، وله أسلوب في التفكير خاص به، وله رؤية تختلف عن الآخرين، ويركز على زاوية تختلف عن زوايا الآخرين... ورئيس الاجتماع الماهر هو الذي يقوم بعمل «خريطة التفكير»، والتي أطلق عليها دي بونو De Bono اسم «قبعات التفكير الست».

#### ويشرح دي بونو فكرة هذه القبعات كالتالي:

افترض في اجتماع ما أن هناك ستة أفراد يقوم كل واحد منهم بإبداء آراء وعرض معلومات معينة، تؤدي في النهاية إلى تكوين خريطة للقضية التي يدرسونها. بعد ذلك، عندما يتفهمون القضية بصورة كاملة بعد العرض الذي تم يعود كل واحد منهم لإبداء أفكاره حول ما يجب اتخاذه بشأنها، وبالتالي، يتوصل هؤلاء الستة إلى هيكل مضمون وسير أعمال هذا الاجتماع بشكل نظامي رشيد.

وهذه القبعات الست موزعة كالآتي:

**القبعة البيضاء:** تمثل الحيدة والموضوعية، ويكون دورها توفير الحقائق والأرقام.

**القبعة الحمراء:** تمثل ما يشعر به الأفراد منهم مشاعر وأحاسيس ويكون دورها جعل ردود الفعل العاطفية إزاء الأشياء تطفو على السطح.

**القبعة الصفراء:** تمثل الايجابية والبناء، ويكون دورها استخلاص الفوائد من وراء الأفكار.

**القبعة الخضراء:** تمثل الإبداع، ويكون دورها توفير زوايا جديدة أو بديلة للقضايا موضع الدراسة.

**القبعة الزرقاء:** تمثل وظيفة من يرأس الاجتماع، ويكون الدور هنا هو مراقبة سير الأعمال بصورتها السليمة، والتأكد من أن كل قبة قامت بدورها.

**القبعة السوداء:** تمثل المعارضة والنقد (وليس الاحتجاج السلبي)، ويكون دورها إجراء تقييم نقدي.

### **أنماط المشاركون الفاعلون في الاجتماعات وكيفية التعامل معهم:**

هناك أنماط عديدة للمشاركين الفاعلين في الاجتماعات نذكر منها على سبيل المثال:

#### **1- النوع الإيجابي:**

- يظهر عليه الاهتمام بالموضوع.
- يهتم جيداً بالاستماع والإنصات.
- يحاول أن يشارك في المناقشة باستمرار.
- يمتاز بحماسه التي قد تصل للاندفاع.

## وهذا النوع يتم التعامل معه:

- استخدامه للمساعدة في سير المناقشة.
- مكنه من الاشتراك والمساهمة الفعالة.
- احرص على الاستعانة به لتحقيق فاعلية المناقشة.
- استخدمه لمساعدتك في الوصول إلى الهدف.

## 2- النوع الخبير:

- لديه معلومات كافية عن معظم الأشياء.
- يشعر بنقص معلومات الآخرين.
- يحاول أن يقاطع المتحدثين أو يعلق على ما يقولون.

## وعلى رئيس الاجتماع أن:

- يتعامل معه بلباقة وحرص.
- يستفيد من خبراته.
- يذكره باستمرار بضرورة إتباع النظام والإجراءات.
- يؤجل الأخذ برأيه حتى يدلي الآخرون بآرائهم.

## 3- الأشخاص الذين يأتون بالأفكار:

- تقديم الأفكار الجديدة والاستراتيجيات.
- التركيز على المسائل الأساسية.
- البراعة في التعامل مع المشاكل وحلها.
- اكتشاف ونقل الأفكار والتطورات التي تحصل خارج الاجتماع.
- إنشاء علاقات خارج المجموعة.
- الخيال والذكاء والمعرفة.

- الاستعداد للتحري عن مسألة ما.
- إمكانية التواصل مع الآخرين.

### أنماط المشاركون المعوقون في الاجتماعات وكيفية التعامل معها :

رصد كل من: ريك برنكمان Rick Brinkman وريك كير شنر Rick Kirschner في كتابهما: «مهارات التعامل» مع الناس صعب المراس «نماذج عديدة من هؤلاء الناس» نذكر منها: العدوانى والقناص ومدعى المعرفة والقنبلة والشاكي الباكي والرافض والصامت والمتردد والموافق دائماً..

والجدول التالى يشرح بعض هذه الأنماط وأنماط أخرى بشكل تفصيلي، مع توضيح أسلوب التعامل مع كل نمط:

| الدور                             | طبيعته                                                                                                                                                                         | كيفية التعامل معه                                                                                                                     |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| العدواني/<br>الشاغب<br>Aggressive | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يعبر دائماً عن تقييمه السلبي لأفعال أو مشاعر أعضاء الجماعة.</li> <li>• وينتقد عمل الجماعة أو أفرادها أو موضوع النقاش ذاته.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• حاول تهدئته. الإمكان.</li> <li>• اعرف منا • اجذبه نحو يريد بالضبط المناقشة.</li> </ul>       |
| المعترض<br>Bloker                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يقدم إرجاع الأثر السلبي وغير متوافق مع الجماعة.</li> <li>• يعارض آراء الجماعة بدون دراسة رغم صلاحيتها.</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعامل معه • ركز على بسرعة. هدفك.</li> <li>• قدم أمثلة • سيطر على وبراهين. الحديث.</li> </ul> |

| الدور                                       | طبيعته                                                                                                                                                               | كيفية التعامل معه                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الباحث عن التقدير<br>Recognition Seeker     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يحاول جذب انتباه الجماعة والقيام بتصرفات غير مألوفة.</li> <li>• يسعى لوضع نفسه في مكانه أو مركز أعلى من الآخرين.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• اجذبه نحو الموضوع. والأرقام.</li> <li>• قدم الحقائق</li> <li>• سيطر على الحديث.</li> <li>• اشكره على مقترحاته.</li> </ul> |
| الباحث عن المصلحة الذاتية<br>Self Confessor | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يعبر عن مشاعره ووجهات نظره واهتمامه الشخصية.</li> <li>• لا يلتفت كثيراً إلى أهداف ومصالح الجماعة.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تعجله في الحديث.</li> <li>• قدم له البراهين.</li> <li>• اجذبه نحو الحديث.</li> <li>• كن حازماً معه.</li> </ul>            |
| الصامت<br>Silence                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يجلس صامتاً بعيداً عنك دون أن يتكلم يتأثر كثيراً بالبراهين.</li> <li>• لا يبدي أي شيء يعبر عما يحول في خاطره.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• عامله باحترام.</li> <li>• اجذبه نحو الحديث.</li> <li>• قدم له الحقائق.</li> <li>• استفسر منه دائماً.</li> </ul>           |
| ذو العقلية المغلقة<br>Locked Mind           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتشبث برأيه بشدة ويقتنع برأيه واحد لا يغيره لأي سبب.</li> <li>• لا يتجاوب مع آراء الآخرين مهما كانت منطقيتها.</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• اعرف أسباب تشبثه.</li> <li>• حاول تحسين الموقف.</li> <li>• ركز على الحقائق.</li> <li>• اعرف نقاط عدم رضاه.</li> </ul>     |