

الباب الثانى
جماعات وأفراد
نموذج تحليل السبب والتأثير /
القوى الميدانية



الأساس فى نموذج تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية هو فرق وجماعات الجودة . تجتمع هذه الفرق فى جلسات أو ورش عمل . ليس لهذه الفرق أو الجماعات قائد أو رئيس للجلسة ، ولكن هناك شخصية محورية يطلق عليها المسهل أو الميسر ، مهمتها مساعدة الأعضاء المشاركين على تحقيق أهداف الاجتماع ، والعمل على خلق مناخ يساعد أعضاء الفريق وأهدافه ، تستعين المنظمات بالخبراء للقيام بدور المسهل سواء من الداخل أو من الخارج ، وعليه أن يعمل على تدريب أفراد جدد للقيام بدور المسهل ، الذى يفهم كيفية تطبيق النموذج ، وفى نفس الوقت مراعاة النواحي النفسية والاجتماعية لأعضاء الفريق ، وهذه مهام ليست بسيطة أو سهلة ، هذا هو **الفصل الرابع** : المسهل طرف جوهري فى النموذج . ليست الصعوبة التى يواجهها المسهل المبتدئ قاصرة على إدارة المناقشات أثناء عملية تحليل الأسباب والقوى المعوقة والدافعة ، ولكن هناك مهارة عرض وتقديم ما انتهى إليه الفريق إلى الإدارة العليا ، لدرجة أن أحدهم قال : تمنيت لو أن الأرض انشقت وابتلعتنى .

ومن أجله كان **الفصل الخامس** : تنمية مهارة العرض والتقديم . منهم أيضا من يشكو من ضعف ذاكرته ، مما قد يسبب له مواقف صعبة ومحرجة مع زملائه ورؤسائه ، لمعالجة هذه الشكوى تناول **الفصل السادس** : ذاكرة أفراد المنظمة الذكية .



دور المسهلين - المسهل ودور المشاركين - سهولة الحصول علي
المسهل الخبير - تنظيم فريق أفعال الجودة - نصائح أساسية
للمسهلين - الرسومات الفرعية للسبب والتأثير - الرسومات
الفرعية لتحليل القوى الميدانية - نصائح إلى المسهلين في
كيفية التلخيص.

الفصل الرابع

المسهل / [الميسر] طرف جوهري في النموذج

The Facilitator



يختلف منهج تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية عن المناهج التقليدية في حل المشكلات من حيث أنه يأخذ في اعتباره مصالح الأطراف المختلفة في المنظمة . يعتمد على فرق وجماعات العمل بدلاً من الاعتماد على الأفراد . إنه منهج مشاركة ، عملي ، يتم من خلال جلسات أو ورش عمل . تتشكل هذه الجلسات من المسهل [الميسر] ومن الأعضاء المشاركين ، وبحضور ممثلين عن الإدارة أو الوظيفة المختصة ، نتناول بإيجاز دور كل طرف في عملية CE/FFA .

دور المسهلين Role Of Facilitators

يختلف دور المسهلين في الجلسات أو ورش عمل تحليل السبب والنتيجة / القوى الميدانية عن الدور الذي يقوم به المدرسون . في بيئة التدريس التقليدية ، المدرس هو الخبير ، ويفترض في الطلبة أنهم قليلو المعرفة . يصبح دور المدرس تزويد الطلبة بالحكمة المعرفية عن طريق المحاضرة بينما يصغي الطلبة باهتمام ، ويدونون المذكرات بجد واجتهاد .

على العكس من ذلك ، المسهلون في جلسات تحليل المشكلات ودروس عمل الخطط التنفيذية / Action-Planning Workshops ، يعرفون بأن المشاركين يحضرون ومعهم بعض خبراتهم وتجاربهم الصحيحة في مجال الموضوع المطروح للبحث والدراسة ، يقوم المسهل في هذه الحالة ليس بدور «الخبير» ، ولكنه يعمل على «خلق مناخ يساند عملية التعلم ، حيث تكتشف المعرفة من خلال المناقشات والاكتشافات المتبادلة» .

يفترض هذا المنهج أن معظم المعلومات التي تحتاجها الجماعة لحل المشكلة المطروحة على بساط البحث [السبب والتأثير / القوى الدافعة / والقوى المعوقة]، توجد بالفعل في مكان ما داخل المجموعة ، دور المسهل العمل مع

المجموعة لاكتشاف المعلومات المطلوبة والخبرة التي تساعد في تحليل المشكلة ، وبالتالي الوصول إلى حل لها ، ثم توجيه المجموعة للتعرف على الإجراءات الفعالة لتحليل وتشخيص المشكلات ، التي يمكن استخدامها عند تطبيق النموذج CE/FFA. في جميع الحالات يقوم المسهل بدور العامل المساعد في عملية تعلم المشاركين وذلك بمساعدتهم على اكتشاف المبادئ التي يمكنهم أن يستخدموها لكي يكونوا أكثر فعالية في تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية، فيما يتعلق بالمشكلة التي بين أيديهم ، وفي التصدي للمواقف الشبيهة في المستقبل. وفي مناسبات خاصة يلعب المسهل دور المدرب ، عندما يقترح تبني منهج معين ، أو يشرح استخدام نموذج أو أداة إدارية يرى أنها مناسبة للمجموعة . قد يقوم بعملية تقديم لمنهج أو أسلوب جديد ، تستخدم هذه المحاضرات المصغرة عند نقاط معينة في ورشة العمل ، وقد يخصص لها جلسات مستقلة ، لإعطاء المشاركين إطاراً عاماً لمعالجة قضايا محددة ، وتحقيق نتائج مفيدة.

دور المدرب لإحدى الفرق الرياضية يناظر تماماً دور المسهل ، اللاعبون وليس المدرب هم الذين يؤدون في الملعب ، يستطيع المدرب أن يساعد كل لاعب على اكتشاف ما لديه من مواهب ، وعلى كيفية استخدامها بفاعلية ، يستطيع أن يقترح خطط لعب للفرق ، ثم بعد ذلك ينقد أداءهم ، ولكن اللاعبين هم الذين يمارسون اللعب في حقل الملعب ، ويجلس المدرب خلف الخطوط يراقب أداءهم ، الفرق الجوهرى أن المسهل يعمل خارج النشاط الفعلى للمنظمة أثناء مشاركته في بناء المهارات الداخلية لفرق وجماعات تحليل المشكلات.

المسهل ودور المشاركين Role Of Participants

في جلسات أو ورش عمل تحليل المشكلات ووضع الخطط التنفيذية ، تقع المسؤولية الأولى لتحقيق النتائج على عاتق المشاركين دون المسهلين . قد لا يستريح المشاركون مبدئياً لهذه الفكرة لأنها تتناقض مع ما ألفوه من جلسات

وورش عمل التدريب ، ولكن المسهل يعلنها واضحة جلية من خلال أفعاله وأقواله - بأن المشاركين لا يحضرون بصفته سلبين فى تلقى المعلومات ، ولكن بصفته منتجين أساساً للمعلومات ، والقرارات ، والاتفاقات . بمجرد أن يفهم هذا جيداً ، وأن يصبح المشاركون مندمجين بفاعلية فى أنشطة الجلسات ، يختفى قلقهم سريعاً ، ويؤدون أعمالاً طيبة .

المسهل وممثلون عن الإدارة أو الوظيفة المختصة

يهتم المسهل بالعملية داخل جلسات ورش العمل . إنهم يعطون تعليماتهم ونصائحهم التدريبية ، ويشغلون النتائج ، وعلى الرغم من ذلك ، لا يتخذون مواقف تجاه المحتوى ، فهذه ليست مسئوليتهم ، ومن ثم ، وعلى الرغم من أهمية الأدلة التى تحتوى على سياسات ومتطلبات التدريب المتوقع حدوثه ، فإنه من المفيد تواجد مسئولين إداريين وفنيين مناسبين ، لكى يجيبوا عن الأسئلة أو يأخذوا دوراً فعالاً فى المناقشات المطلقة ، من المهم أيضاً أن يتم توقيت حضور هؤلاء الممثلين لوظائفهم أو لإداراتهم مع النقاط المناسبة فى جدول أعمال الجلسات ، حتى لانضيع وقتهم من جهة ونتفادى التدخلات غير المرغوبة فى أعمال فريق أو جماعة العمل من جهة أخرى .

دعنا نعود أدرجنا إلى مجال المرحلة الثانية فى تطبيق تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية . يستخدم النموذج جماعات صغيرة ، تشكل من الإدارات الإنتاجية والخدمية ، والإدارية ، يعمل الفريق مع مسهل مدرب ، على دراية ومعرفة تامة بكل من تحليل السبب والتأثير ، وتحليل القوى الميدانية .

لا تغنى كل القراءات أو شرائط «الفيديو» عن الخبرة من مصادرها الأساسية . لقد وجدنا أن «التعليم عن طريق الفعل / Learn By Doing» هو الطريقة الوحيدة لتدريب المسهلين ، يذكرنا هذا بمثل صينى تستخدمه معظم منظمات التدريب لإلقاء الضوء على أهمية الفعل :

* حينما أسمع ، فإننى أنسى I hear , I forget .

* حينما أرى ، فإننى أتذكر I see , I remember .

*** حينما أفعل ، فإننى أفهم I do , I understand .**

هذا المثل فى غاية الاتفاق مع تدريب المسهل . عندما يفعلونها ، يفهمونها . يأخذ التدريب عن طريق الفعل من ٦ - ١٠ ساعات . المتدربون جزء من مجموعة صغيرة [من ٦ - ١٠ أفراد] ، يتم تكليفهم بالعمل على حل مشكلة جودة ، باستخدام أسلوب تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية ، إنهم يلاحظون المسهل الخبير ، يحدد مجال المشكلة التى سوف تخضع للاكتشاف باستخدام الموافقة الجماعية ، ويجرى بعد ذلك دراسة السبب والتأثير المعدلة على المشكلة الأساسية التى تم اختيارها بالإجماع ، ثم يقوم بعمل تحليل للقوى الميدانية على السبب الأول .

يجرى بعد ذلك المسهلون تحت التدريب تحليلاً للقوى الميدانية على باقى الأسباب تحت سمع وبصر المسهل الخبير . بالإضافة إلى الخبرة التى يقدمها المسهل للمتدربين ، نقدم لهم التدعيم المستمر التالى .

*** سهولة الحصول على المسهل الخبير :** لمساعدة المسهل الجديد فى الإجابة عن استفساراته قبل العمل مع الجماعة الأولى ، ونقدم له تدعيماً مستمراً .

*** ملاحظة الجماعات العاملة :** ينجح هذا التدعيم فى حالة فصل الملاحظين عن المجموعة ، ولايسمح لهم بالمشاركة فى مناقشاتها ، تدون الأسئلة والاستفسارات ، ويجب عنها المسهل الخبير فى فترات الاستراحة أو فى جلسات تعقد لهذا الغرض .

*** دليل عمل يصف دور المسهل وعملية CE/FFA .** كتيبات صغيرة تصف العملية مع توضيحات تهدف أساساً إلى توجيه وإرشاد جماعات العمل ، ولكنها مفيدة للمسهلين المبتدئين .

*** شريط فيديو مدته ١٨ دقيقة :** يظهر مشاهد حية للجماعات التى تستخدم عملية CE/FFA ..

*** اتصال مباشر مع الذين أدخلوا العملية :** تتطلب جلسات خاصة قبل انعقاد الجلسات الفعلية للمجموعة المكلفة بتحليل المشكلة المحددة أو تقديم المشورة أثناء انعقاد الجلسات.

*** ندوات دورية للمسهلين:** تتناول أساسيات تدشين النموذج ، والتعريف بتحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية . مناقشة المشكلات المتميزة التي واجهها المسهلون منذ الندوة السابقة . تقديم اقتراحات وأفكار جديدة.

يصبح المسهل شخصية محورية في عملية الاتصال بين العاملين والإدارة محدداً ما تحتاجه المجموعات لكي تطبق بفاعلية نموذج CE/FFA.

والآن دعنا نتعرف على مسؤوليات المسهل التدريسية:

يتعلم الكبار بطريقة مختلفة عن الأطفال ، يتعلم الأطفال عن طريق الحفظ والترديد عن ظهر قلب دون تفكير ، أما الكبار فيجب أن يكونوا قادرين على ربط المادة التدريبية بخبرتهم الذاتية ، تؤسس جلسات وورش عمل لتحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية على مبادئ تعليم الكبار . وهذه بعض المبادئ المهمة في تعليم الكبار نناقشها فيما يلي:

أ - يكون التعليم أكثر فعالية عندما تكون المفاهيم مناسبة:

برامج التدريب التقليدية في مجال الإدارة محدودة ، ذلك لأن معظم ما يتعلمه الدارسون لا يطبقونه في وظائفهم ، تركز جلسات وورش العمل على المبادئ والأدوات الأساسية التي ترتبط مباشرة بفاعلية أداء المشاركين ، يتم تصميم الجلسات وورش العمل لتحقيق بعض أهداف محددة يوافق عليها المشاركون بالإجماع منذ البداية ، المعلومات الرسمية التي يتم تعلمها تتحدد على ضوء الأهداف المتفق عليها.

ب - يكون التعليم أكثر فعالية عندما يطبق مباشرة:

ترتبط جلسات وورش العمل بين تعلم مفاهيم الإدارة ، وتطبيقها مباشرة على تحليل مشكلات المنظمة . حتى أعظم مبادئ الإدارة عرضة للنسيان إذا لم تطبق

. التطبيق يدعم التعلم . يتذكر المشاركون الكثير مما تعلموه ، لأن التعلم ينتمى مباشرة إلى وظائفهم ، ويدعم من خلال الاستخدام المباشر.

ج - يكون التعليم أكثر فعالية في البيئة الإيجابية بدلاً من السلبية؛

تركز جلسات وورش عمل تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية على المجموعات الصغيرة لمناقشة القضايا ، وحل المشكلات ، واتخاذ القرارات التي يقدمونها إلى مستويات تنظيمية أعلى . تركز أساليب التعليم التقليدي على المحاضرات والمناهج السلبية . يحقق التعلم نتائج أفضل في البيئة المحفزة ، المتحدية للقدرات ، والمشاركة ، والجذابة - بيئة جلسات وورش عمل حل المشكلات ، ووضع الخطط التنفيذية.

د - يكون التعليم أكثر فعالية عندما تساير المفاهيم خبرة الفرد؛

تقدم مفاهيم التخطيط والتنظيم والإدارة المستخدمة في جلسات وورش عمل CE/FFA إطاراً مناسباً يستطيع المشاركون أن يمارسوا داخله خبراتهم المختلفة . بدلاً من النظر إلى العملية الإدارية على أنها من امتيازات مستوى تنظيمي معين من أعضاء الإدارة أو أصحاب المشروع ، تصبح الإدارة جزءاً أساسياً في المهام الوظيفية لكل مشارك في فريق أو جماعة CE/FFA ..

هـ - تقع مسؤولية التعليم على المشاركين وليس المدرب «المسهل»؛

نقل المسهل مسؤولية عملية التعلم ومخرجات جلسات وورش العمل إلى المشاركين . تتحدد منذ البداية مسؤولية المشاركين عن التعلم ، في مناخ تنظيمي يساند هذا الاتجاه ، ويتم تدعيمه أثناء الجلسات وورش العمل.

و - تتضمن عملية التعلم كلا من التدريس والتدريب؛

كل عضو من الأفراد المشاركين يعلم ويتعلم ، يدرس ويدرس [بما في ذلك المسهل] يقيم منهج جلسات وورش عمل تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية نظاماً معرفياً متعدد الزوايا من خلال جماعات حل المشكلات التي تضم أفراداً لهم خلفيات مختلفة دون التركيز على تخصص أو تنظيم معين.

تنظيم فريق أفعال الجودة

Organizing The Quality Action Team (QAT)

الجماعة التي تطبق أساليب هذا النموذج ، يجب أن تضم من [٦-١٠] أفراد مشاكلهم في العمل مشتركة ، وبالرغم من أن أى جماعة يمكنها استخدام هذه الأساليب ، ولكنه يفضل دائما أن يكون أعضاء الجماعة أقرب ما يكون إلى المشكلات ذلك لأنهم الأقدر والأجدر على تحديد ما يحدث بالفعل في مجرى وظائفهم ، يستخدم كل موقع ومنظمة بشكل أو بآخر «فرق أفعال الجودة» ولكن تحت مسميات مختلفة . يجب أن تستفيد بهذه الأساليب ، وتكيف أهدافها عند التحول إلى QATs .

تعمل جماعات تحسين الجودة الرسمية كجزء من برنامج شامل للجودة في الموقع أو المنظمة ، تجتمع هذه الجماعات على فترات منتظمة ، وعليها مسئوليات متابعة حل المشكلات والوصول إلى حلول إيجابية ، تجد هذه المجموعات في أساليب نموذج CE/FFA مساعدة كبيرة في التعرف على المشكلات ، ووضع يدها على الإجراءات التي يجب اتخاذها .

الجماعات التي تشكل لتحقيق غرض خاص ينظمها مشرفون يحاولون عادة معالجة مشكلة محددة . تظل هذه الجماعات تعمل إلى أن يتم تحقيق الهدف الذى قامت من أجله ، ومع أن هذه الجماعات الخاصة يمكنها محاولة التصدى مباشرة لمشكلتها ، غير أنه يجب أن تأخذ في اعتبارها أمورا أوسع مدى من المشكلة المطروحة على بساط التحليل لكي تستثمر مزايا هذه الأساليب .

لقد أثبتت هذه الأساليب نجاحها مع العاملين على كل المستويات ، بالإضافة إلى العديد من المستويات الإدارية ، لقد نجحت هذه الأساليب أيضا مع جماعات تضم أعضاء من العاملين والمشرفين في نفس الوقت .

يجب أن يتجدد الاجتماع ما بين [٦ - ١٠] ساعات للانتهاء من تمرين واحد - (تحليل القوى الدافعة والمعوقة لأحد الأسباب) - يمكن تجزئة هذا الوقت إلى وحدات زمنية أصغر ، ولكن لكي تكون للجلسات نتيجة إيجابية ،

يجب ألا تقل الجلسة عن ساعتين متصلتين.

من المهم الحصول على موافقة الإدارة العليا ، لأنها هي التي تسمح بالوقت ، وتوفير مكان الاجتماع .

يختلف طول وقت الجلسة ، وعدد الجلسات بحسب الوقت المتاح أمام المجموعة ، وطبيعة المشكلة التي يتصدون إلى تحليلها .

نصائح أساسية إلى المسهلين

بعد الانتهاء من الجلسة الأخيرة التقى المدير العام التنفيذي - الذى حضر كملاحظ المراحل الثلاثة - وسأل المسهل :

«لقد تعلمنا بعض المهارات الجيدة من بين المهارات التى يجب أن يتصف بها المسهل ، هل يمكن أن نخبرنا بما يمكن أن يساهم فى صنع المسهل الماهر؟» وجاءت إجابة المسهل الخبير :

«هناك شىء واحد يأتى على قائمة النصائح الأكثر أهمية . يجب أن تعتقد بصدق بأن المجموعة التى تعمل معها ، تعرف عن المشكلة المعروضة للدراسة أكثر مما تعرفه أنت كمسهل . عندما تؤمن بذلك يتوالى باقى الحكمة والرشد فى التصرف تباعاً وتلقائياً» .

كل ما قرأته قبل ذلك عن مهارات المسهل مهم . النصيحة المذكورة سابقا هى العصا السحرية فى يد كل مسهل خبير ، إذا اعتقدت بصدق بأن المعرفة المجموعة لدى الجماعة الصغيرة تتفوق كثيرا على أية معرفة يمتلكها فرد واحد - بما فيهم أنت - حينئذ سوف تنجح باستخدام مشاعرك وأحاسيسك العامة لاستخراج تلك المعرفة ، وأيضا تكون قادراً على توظيفها لحل المشكلة..

لا ينبغي أن تقول لنفسك بأن الوقت قد حان لممارسة دور حارس البوابة أو المنسق . كل هذه الأمور تحدث تلقائياً وطبيعياً . إن هذا يشبه إلى حد ما مجال الرياضة ، يتدرب اللاعب على كل حركة أو عنصر بكثافة ، ولكن أثناء المباراة ، ما تعلمه الفرد ينساب طبيعياً وتلقائياً ، عملك كمسهل يسير فى نفس الاتجاه .

النصيحة الأخرى ، أنه يفضل ألا تكون خبيراً أو متخصصاً فى المشكلة المعروضة على المجموعة . يقول أحد «المسهلين الخبراء» :

«أتذكر أننى كنت أعمل مع مجموعة فى شركة محاسبية . لم أكن خبيراً فى المحاسبة وليست أعمال الشركة مألوفة لى . وقف أحد المشاركين ليقول بأنه يرجو أن يكون عمله كمسهل فى المستقبل مع مجموعات تكون المحاسبة مجال نشاطها . ثم جلس ليستكمل الحالة التى يعالجها . عندما انتهى من مهمته . كان تعليقى على ما قاله هذا العضو:

صديقى «سامى» أنا لا أعرف شيئاً عن المحاسبة أو نشاط هذه الشركة كيف استطعت أن أقوم بدورى كمسهل ؟» .

ضحكت المجموعة ، وضحك سامى ، واستمر الجميع فى مباشرة المهام المكلفين بها.

دعنا الآن نتناول بالتحديد دور المسهل فى كل من هذه المجالات الثلاثة ، ماهى أحسن طريقة لاكتشاف مجال التأثير أو المشكلة التى يتم تحليلها . لقد وجد أنه فى بعض المواقف يكون «التأثير» محدداً بوضوح تام . وفى حالات أخرى يكون عاماً . دعنا نشرح ذلك فيما يلى .

كما سبق ذكره ، توجد طريقتان لتحديد «التأثير» الذى سوف تعالجه المجموعة . الطريقة الأولى : تقوم الإدارة بتعريفه ، والطريقة الثانية : أن يسمح للمجموعة الصغيره لتحديد التأثير [أو مجال المشكلة] . لقد وجد أن الطريقة الثانية أكثر ملاءمة . السبب فى ذلك أن المجموعة الأقرب إلى مجال المشكلة لديها بالضرورة فكرة جيدة جداً عن المشكلات والحلول المقترحة لها . يقول الباحث [المسهل الخبير] :

«تلقيت مكالمة تليفونية من عضو إدارة عليا ، أصر على أن المجموعة الصغيرة لا بد أن تعالج فى جلستها مشكلة توفير مستوى من النصح والارتقاء والذى يجعل المران والممارسة من الممكن الاستفادة بهما ، ويطلق عليها بالإنجليزية Availability - وبمعنى آخر «القابلية للاستجابة ورد الفعل» . أخبرته أننى

سوف أفعل ذلك إذا وافقت المجموعة الصغيرة على أن «القابلية للاستجابة والرد» هي المشكلة التي تواجههم . طلب عضو الإدارة العليا ، إذا كان يمكنه ومساعدوه أن يحضر جلسة المرحلة الثانية بصفتهم ملاحظين .

سألته إذا كان يشعر أن وجوده سوف يكون عائقا أمام جدية مناقشات فريق أفعال الجودة ، فأجاب بأنه لا يعتقد ذلك ، لأن أعضاء المجموعة ليسوا مرءوسين مباشرين له . وأنهم قادمون من مواقع عمل متعددة . جلست المجموعة على عشرة كراسي على شكل نصف دائرة حول الحوامل ، مع وجود ست مناضد «تراييزات» خلف الكراسي ليجلس خلفها الملاحظون بما فيهم عضو الإدارة العليا .

بدأت الجلسة بذكر القواعد العامة التي يجب أن يراعيها الحاضرون . الصف الأول هو الذى يتحدث ويناقش ، والصف الأخير عليه أن يستمع فقط . وذكّرت الملاحظين بأننى سوف أجيب عن أسئلتهم فيما يتعلق بالعملية فى فترات الاستراحة أو تناول الغذاء .

بعد أن أصبح كل هذا واضحا ، سألت حينئذ المجموعة ، «ما أنواع المشكلات التي تواجهونها فى أداء أعمالكم؟» . استخدمت المجموعة جلسة «عصف ذهني Brainstorming للإجابة عن هذا السؤال ، وصلت المجموعة إلى حوالى [٢٠] عشرين مجالا للمشكلة ، كان من بينها «القابلية للاستجابة والرد Availability ، عند تنقية القائمة عن طريق تحليل السبب والتأثير Cause And Effect Analysis ، مع ترتيب الأسباب بحسب أهميتها ، انخفض العدد إلى [١٠] عشرة أسباب رئيسية وجاء ترتيب «القابلية للاستجابة والرد» فى المرتبة الرابعة . يعنى هذا أن هناك ثلاثة أسباب تتقدم على «القابلية للاستجابة والرد» .

دهش عضو الإدارة العليا ومساعدوه لاكتشاف ذلك ، ولكنهم كانوا مسرورين لحدوثه»

هذا مثال يعبر عن السماح للمجموعة بتقدير وتقرير التأثير . هناك تحول

يحدث فى الانتقال من قائمة العصف الذهنى إلى الشكل البيانى للسبب والتأثير، يحدث هذا التحول عندما يسأل المسهل هذا السؤال:

بسبب وجود كل هذه الأشياء ، ماهو التأثير الذى تحدثه على منظمتمكم؟
الإجابة جاهزة ، وبعد مضى وقت سوف يقف أحد المشاركين ليقول:التأثير هو:
«منظمتنا ليست على درجة من الفعالية كما يجب أن تكون».

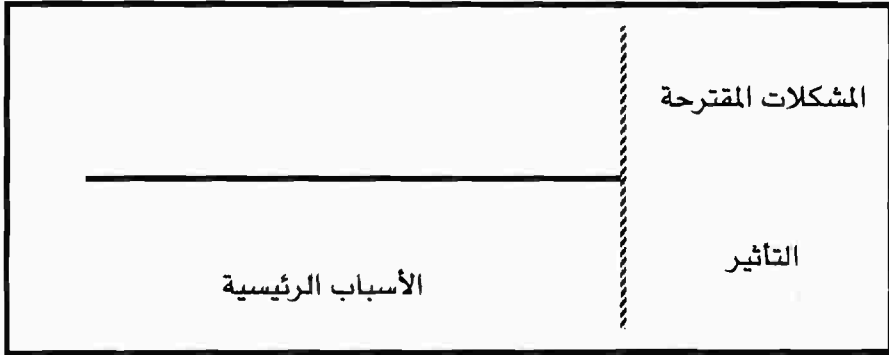
حينئذ يظهر هذا التأثير فى الرسم البيانى الذى يحدد السبب والتأثير.

الرسومات الفرعية للسبب والتأثير:

عادة تأخذ عملية تعريف المشكلة كما سبق وصفها ، وتعريف الأسباب الجذرية المحددة من ساعة إلى ساعتين ، يدون المسهل التأثير كما سبق وصفه على الجانب الأيمن من ورقة العرض المحمولة ، ثم يرسم خطاً متقطعاً رأسياً تحت الجانب الأيمن من صفحة ورقة العرض ، وآخر أفقياً فى منتصف الصفحة. يقف عند الخط المتقطع كما فى الشكل التالى :

شكل رقم (١٦).

رسم بيانى للسبب والتأثير.



بعد تسطير الشكل البيانى يسأل المسهل:

حسناً ، باستخدام قائمة العصف الذهنى كمرشد كيف ترون الأسباب الرئيسية للتأثير [ويذكر التأثير الذى يريده].

ما يحدث الآن هو تنقية وتصفية أخرى لقائمة العصف الذهني ، وعادة لا تزيد الأسباب الرئيسية على [١٢] سبباً ، ولانقل عن [٥] أسباب . فى بعض الحالات أصرت المجموعة على [١٨] سبباً ، ولكن سرعان ما نقص العدد إلى عشرة أسباب عندما استخدموا تحليل القوى الميدانية ، وهذا مثال آخر على أن النموذج يصحح ذاته كما سيجىء فيما بعد .

بعد أن تم تدوين الأسباب طلب المسهل من المجموعة :

«من فضلكم رتبوا الأسباب بحسب أهميتها» .

يصبح هذا التدريب ممتعاً ، عادة تجادل الجماعة بشدة حول نظام الترتيب فى حالة الرتبة الأولى والثانية والثالثة للأسباب ، تخف بعد ذلك حدة المناقشات فى المرتبة التالية ، التى تؤكد أنهم ليسوا على مستوى الترابط والتحالف الذى تظهره هذه المجموعة الخاصة .

حدثت تنقية أخرى أثناء نظام الترتيب ، وهذا هو السبب الحقيقى الذى فعلته ، لقد رأيت [١٥] سبباً أصبحوا [٨] ، [١٠] أسباب أصبحوا [٦] اسباب و [٩] أسباب أصبحوا [٥] أسباب ، وهكذا ، السبب فى ذلك ، أن هناك أسباباً تبدو مختلفة فى قائمة العصف الذهني يمكن أن تصلح كسبب رئيسى إما كجزء منه أو كمثال على أن السبب الرئيسى يعلن أحيانا عن ذاته .

بعد أن تنتهى عملية ترتيب الأسباب ، يصبح المسهل مستعداً لتحليل القوى الميدانية للسبب الأول . ضع تحليل السبب والتأثير على حائط أو على ورق العرض المحمول لكى يراه الجميع .

الرسومات الفرعية لتحليل القوى الميدانية:

من المهم جداً أن يرسم المسهل القوى الميدانية للسبب الأول ، إنه يوضح بالمثال كيفية تطبيق التحليل ، بالرغم من أنها عملية بسيطة إلى حد ما ، ولكن قد يدهشك ارتباك بعض الأفراد حينما يطلب منهم القيام بذلك .

ابداً برسم خط أفقى فى منتصف الصفحة على ورق العرض المحمول ، ثم أخبر المجموعة بأن هذا هو خط المستوى ، لأنك سوف تحاول تصوير السبب

الذى تعالجه على مستوى معين.

سوف نستخدم أمثلة التدريب والغياب أولاً . هذه أمثلة جيدة لكى يحفظها المسهل بسهولة ، عند هذه النقطة ، إذا كان التدريب هو السبب ، فسوف يتدخل المسهل قائلاً : « تخيلوا أن مستوى التدريب هو المستوى المرسوم أمامكم على ورقة العرض . المستوى منخفض جداً Too Low ، شىء ما جعله ينخفض إلى هذا المستوى ، نطلق على هذا الشىء القوى المعوقة Restraining Forces اكتب الكلمات : «القوى المعوقة» فى أعلى الصفحة تحت الكلمات : «مستوى التدريب منخفض جداً» . ثم اكتب الكلمات : «القوى الدافعة» فى أسفل منتصف الصفحة.

اطلب من المجموعة حينئذ تحديد القوى المعوقة . لا يوجد جدل كبير لسبب أو لآخر حول القوى المعوقة . من المهم أن يدون المسهل هذه القوى بمجرد ذكرها ، بافتراض عدم وجود جدل حولها . عادة يحتوى السبب المعوق الأول على ما بين [٦] إلى [١٢] قوى معوقة . من الشائع أيضاً بالنسبة للقوى الميدانية الباقية أن تكون القوى المعوقة لها أقل فأقل وهكذا . هذه طريقة جيدة لتبرير عملية ترتيب الأسباب .

دعنا نقول إن لديك ثمانى قوى ميدانية ، وأن السبب الأول لديه من [٨] إلى [١٠] قوى معوقة ، والسبب الثانى [٦] والثالث [٦] ، والرابع [٥] ، والخامس [١٠] ، عند هذه النقطة لك أن تتشكك فى عملية ترتيب السبب الخامس ، فى معظم الحالات تتراجع المجموعة وتعطى هذا السبب مرتبة أعلى ، يحرك المسهل هذا الوضع بسؤاله : «هل السبب الخامس أكثر أهمية من السبب الأول، الثانى ... وهكذا [إلى أن يتم الاتفاق على إعادة ترتيب الأسباب] . هذا مثال آخر على أن النموذج يصحح ذاته .

بعد الاتفاق على القوة الميدانية الأخيرة ، يرقم المسهل القوى المعوقة تحكيميا يتم ذلك فى أقل من دقيقة ، بعد ترقيم القوى المعوقة يسأل المسهل :

«حسناً ، الآن بماذا توصون بما يمكن عمله مع كل سبب من أسباب القوى المعوقة ؟ ودعونا نبدأ بالسبب رقم واحد» .

بعد أن يتم تحديد القوة الدافعة للمعوق الأول ، يسأل المسهل المجموعة ما إذا كان هذا الإجراء المحدد سوف يؤثر على القوى المعوقة التي توجد في أعلى الرسم البياني مع ذكرها بالرقم . من السهل ذكر الأرقام عند هذه النقطة بدلاً من قراءة الكلمات التي تصف وتعرف كل سبب من الأسباب المعوقة . في معظم الحالات تصل القوى الدافعة إلى [٩٤] مقابل [٦٠ أو ٧٠] قوة معوقة . استخدم الأرقام ، إنها أكثر كفاءة وقبولاً .

عندما تنتهى المجموعة من القوة الميدانية الأولى ينزع المسهل ورقة العرض من الحامل ويضعها على الحائط لكي يراها جميع المشاركين ، أحيانا يمكن تطبيق نفس الحل الذى قدم فى مناقشة قوة ميدانية سابقة ، على قوة معوقة لاحقة . هنا تستخدم الإحالة .

«انظر القوة الميدانية رقم.....» .

فى هذه اللحظة يسلم المسهل القلم الذى بيده إلى أحد أعضاء فريق أفعال الجودة الجالس فى أقصى يمين أو يسار نصف الدائرة ، يصيب هذا التصرف الجميع بالدهشة البالغة . وقد سبق مناقشة السبب لعمل ذلك . يبدأ الاندماج الفعلى للمشاركين منذ هذا الوقت . لقد فهموا الآن أنهم مقبلون على تطبيق مبدأ «التعليم عن طريق الفعل Learn By Doing» .

دعنا نتكلم بإيجاز عن مشاركة فريق أفعال الجودة فى جلسة تقويم الإدارة للمرحلة الثالثة ، لقد أنهى المسهل تحليل السبب والتأثير ، والقوة الميدانية الأولى ، يعنى هذا أنه لابد من تكليف عضوين من فريق QAT بهذين العنصرين . ولأن هذه أول مرة يشترك الأعضاء فى عملية التقويم ، فيجب على المسهل فى هذه الحالة أن يختار شخصين من المشاركين يثق فى أنهما قادران على القيام بعملية التقويم بكفاءة وفعالية ، يستطيع المسهل أن تكون لديه فكرة جيدة عن قدرات الحاضرين من خلال الساعة الأولى لتطبيق الإجراء . وبمجرد إعلانك عن هذين العضوين ، اختر العضوين الآخرين اللذين يتناولان عنصرين تاليين من القوى الميدانية . أحيانا يكون من الضرورى تقسيم

الفريق إلى مجموعتين ، تعمل الأولى على القوة المعوقة ، وتعمل الثانية على القوة الدافعة.

من المهم أن تفهم لماذا نذهب إلى أقصى مدى في جعل كل عضو يشارك في هذه العملية . بعد عمل مكثف قد يصل إلى عشر ساعات في موضوع على درجة عالية من الأهمية بالنسبة للمجموعة ، فإنه من المهم أن يجد كل عضو الفرصة للمشاركة أمام فريق إدارته ، في معظم الحالات الكل يريد أن يشارك على الرغم من اعتراضاتهم الظاهرية في أنهم لا يريدون ذلك . في حالات نادرة جداً ، قد تصادف رفضاً قاطعاً من أحد المشاركين ، هنا يجب احترام تلك الرغبات الراضية.

بمجرد أن يسلم المسهل القلم إلى أول عضو في «فريق أفعال الجودة» يتجه المسهل مباشرة إلى الجلوس في كرسي العضو ، يستمر المسهل في تكرار هذا الفعل لتطبيق الإجراء كاملاً إلى أن تنتهي القوة الميدانية الأخيرة ، كثيرون يتساءلون عن أهمية بقاء المسهل بل إن البعض يقترح عليه مغادرة الحجرة عند هذه النقطة ، لو حدث هذا لكان خطأ فادحاً . لقد نشأ نوع من الوثام والألفة بين المسهل وأعضاء QAT ، وهي علاقة بناءة ، ويجب أن تستمر . يستخدم المسهل كل المناهج التي ذكرت سابقاً بطريقة طبيعية ، يحتاج الأعضاء إلى مثل هذا النوع من المشاركة.

يقول «المسهل الخبير» : إنه في إحدى تجاربه عقد جلسة في نهاية الأسبوع لمدة تسع ساعات من الساعة ٨ صباحاً حتى الساعة ٥ مساءً ، ولم ينته التقديم «كنا في حاجة إلى ثلاث أو أربع ساعات أخرى . كان مخططاً سفرى إلى الخارج لمدة الأسبوعين القادمين ، ولذلك اقترحت على المجموعة الاستمرار في العمل بدون حضوري ، طلبت المجموعة بالإجماع أن نحضر يوم العطلة الأسبوعية وأنا معهم قبل السفر لالنتهاء من المهمة المكلفين بها . هذا مثال للعلاقة التي تنشأ والانضباط الذي يحدث أثناء مثل هذه الجلسات.

نصائح إلى المسهلين في كيفية التلخيص:

بعد الانتهاء من آخر قوة ميدانية ، يأخذ المسهل الخبير بزمam الموقف مرة أخرى . الغرض هو تلخيص العمل الذى تم حتى اللحظة ، على أساس وضع القوى الدافعة فى فئات بحسب الأسباب العامة والأسباب الخاصة ، وأيضاً المساعدة فى تحديد ماهية مستويات الإدارة أو العاملين المطلوب اندماجهم فى عملية التطبيق ، تستغرق هذه المهمة حوالى نصف ساعة لتناول ما بين ثلاثين إلى خمسين قوة دافعة .

يكتب المسهل الخبير الكلمات التالية على ورق العرض المحمول ، ويطلب من بعض المشاركين المساعدة فى وضع علامة على الرقم والجهة المسئولة سواء كانت :

* الإدارة Management أم العامل Worker .

* والإدارة بمستوياتها المختلفة :

- | | |
|-----|-----|
| ١ - | ٢ - |
| ٣ - | ٤ - |
| ٥ - | ٦ - |

يقف عضو الفريق المختار بجوار الحامل ، بينما يتحرك المسهل الخبير هنا وهناك فى الحجرة مخاطباً المجموعة بهذا السؤال : من الذى يستطيع تطبيق هذه القوة الدافعة ، الإدارة أم العامل ؟ . إذا كانت الإجابة : العامل ، يكتب المسهل حرف «ع» تعبيراً عن «عامل» فى أعلى عنصر القوة الدافعة . أما إذا كانت هذه مسئولية الإدارة ، يكتب حرف «أ» تعبيراً عن «إدارة» ، ثم يسأل المسهل ماهو المستوى ؟ . أحياناً تكون المسئولية فى مستوى واحد محدد ، مثل ١ أو ٢ ، وأحياناً أخرى تضم أكثر من مستوى مثل ٢ ، ٣ ، ٤ ، وفى أوقات أخرى تضم كل المستويات .

عندما تتم الإجابة عن كل القوى الدافعة ، نعرض معلومات فى شكل نسب

مئوية عن مسئولية الإدارة ، وأخرى عن العاملين ، وبالنسبة للإدارة ، يعاد توزيع نسبتها حسب المستويات الإدارية الستة السابقة .

عاده تقترب كثيرا من النسبة الأصلية التي وضعها ديمنج [٨٥ / ١٥] للإدارة والعاملين على التوالي ، هذه النسبة ليست قاعدة صماء ولكن هناك تجارب وتطبيقات تميل يمينا أو يساراً بعض الشيء ، البعض وجد أنها ٨٢ / ١٨ وآخرون يقولون إنها ٩٠ / ١٠ . يجب أن يكون المسهل مستعداً للتغيرات الجذرية فى هذه القاعدة ، ويعرف ما يفعله إزاء كل حالة .

يقول «المسهل الخبير» : [إننى أتذكر حالة كانت النسبة ١٠٠ / صفر . جاءت نتيجة العمل مع فريق من مشرفى التركيبات ، كانت هذه مناسبة ملفتة للنظر لأنه أثناء مناقشة المرحلة الأولى ، وتعرضى لمناقشة قاعدة ٨٥ / ١٥ ، أوشكت المجموعة على أن تقذف بى من النافذة . لقد شعروا أنها مسئولية العاملين بالكامل وليس للإدارة أدنى مسئولية على الإطلاق . مما لاشك فيه أن النتائج التى وصلوا إليها فى نهاية المرحلة الثانية أذهلتهم ، لقد وقف أحدهم قائلاً : «إننى أعتر ، لقد فهمت الآن ما كنت تقصده عند شرحك لنا أمس ، يحتاج فريقنا الإدارى بالفعل أن يعمل بصورة جماعية» .

فى حالة أخرى كانت النسبة ٦٠ / ٤٠ . كانت هذه مجموعة من كبار العلماء فى تخصصاتهم فى إدارة البحوث والتطوير ، عندما تحدثنا فى نسبة ٤٠٪ للعامل ، أصبح واضحاً أن هذه النوعية من العاملين لها تأثير كبير على بيئة العمل العلمية ، عندما نستمر فى العمل مع أعضاء على هذا المستوى من الخبرة والتخصص ، فإننا نتوقع أن نسبة [٨٥٪] لا بد أن تنخفض بعض الشيء ، ونسبه [١٥٪] لا بد أن ترتفع بعض الشيء .

المستويات الفرعية للإدارة:

والآن دعنا نناقش بيانات الإدارة من وجهة نظر المسهل ، لقد وجد بالتجربة كما ذكر سابقا ، أن [٦٠٪] من الحالات تحل مشكلاتها فى مستوى الإدارة الدنيا وأن [٣٠٪] من الحالات تحل مشكلاتها فى مستوى الإدارة الوسطى ،

وأن [١٠٪] فقط تأخذ طريقها إلى الإدارة العليا ، مرة أخرى يمكن أن نجد استثناء للقاعدة وجدت النسب التالية فى إحدى الحالات : [٢٠٪] للإدارة الدنيا ، [٢٥٪] للإدارة الوسطى ، [٥٥٪] للإدارة العليا ، يشير ذلك إلى معضلة حقيقية ، لأنه كلما ارتفعنا فى المستوى الإدارى زادت خطورة المشكلة ، وطال الوقت اللازم لإنجاز الأشياء .

وضع مدير قسم التراخيص Division Of License من شركة «فلوريدا موتورز» الخطوط العريضة التالية للمسهلين فى قسمه ، نقلها هنا بالكامل . إنها تذكر كل خطوة بالتفصيل ، وتحدد بدقة المواد اللازمة ، وكيفية استخدامها - حتى لون الأقلام الفوسفورية المستخدمة : الأسود والأحمر .

تصف هذه الخطوط العريضة الإجراء خطوة خطوة ، إنه وصف صحيح ، ويمكن أن يستخدمه المسهلون المستعدون للبدء فى ممارسة تطبيق نموذج تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية .

الخطوط العريضة لعملية التسهيل فى قسم تراخيص السائقين^(١) المدخل إلى تحسين الجودة الذى يمكن أن ينجح . [نقلا عن : L. A. Donald Stratton]

« مفهوم ديمينج وسترatson له تأثير قوى على العمل فى قسم التراخيص . نتيجة لذلك ، تشعر الإدارة بأن معرفة العاملين فى غاية الأهمية لإنجاز الأعمال ، إنهم يعتقدون بأن من يؤدون الوظائف والأعمال هم الخبراء ، والأكثر تأهيلا لإعطاء الاقتراحات والتوصيات اللازمة لتحسين أعمالهم . ومن ثم فإن الإدارة بشركة «فلوريدا موتورز» قد دشنت «برنامج تحسين الخدمة» للمساعدة فى استخراج الموارد التى يخترنها خبراءنا فى عقولهم وصدورهم ، تم تصميم هذا البرنامج لتشجيع الأفكار والابتكار ، وذلك عن طريق توفير الوقت والموارد التى تساعد مجموعات العاملين على الاجتماع وتحديد المشكلات والوصول إلى حلول لها وتقديمها إلى الإدارة ، هؤلاء العاملون الذين يعرفون بأن الإدارة سوف تصفى إلى هذه المشكلات ، وسوف تطبق الحلول المقترحة ، كلما كان

(١) انظر الفصل الأخير تقارير لجان تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية فى شركة فلوريدا موتورز : لجان أفعال الجودة ولجان حلول الجودة .

ذلك ممكنا ، هم الذين يحفظون على المشاركة .

تضع الإدارة عندئذ برنامجا لتطبيق الحلول التي قدمها هؤلاء الخبراء لكي يتم أداء العمل بأسلوب أفضل ، حسن العملية ، وسوف تتحسن بالضرورة الإنتاجية والخدمة ، يعلق أحد المديرين في قسم التراخيص فيقول :

يحقق «برنامج تحسين الخدمة» بالفعل قصص نجاح تتداول في قسم التراخيص ، لقد فهم الآن أفرادنا الرسالة التي نريدها ، ونحتاجها ، وأدركوا قيمة إسهاماتهم ، لقد أدهشني بالفعل شجاعة وذكاء أفرادنا «لقد منحنا بالفعل ديمنج وسترatson أدوات تحسين الخدمة» أهداف المسهل كما تعرض لها كتاب متخصصون في هذا الفرع من المعرفة ، وبعد القيام بالأعمال الاستشارية في العديد من الشركات ، سوف نحددها في هذا الدليل التدريبي ، الدور الرئيسي للمسهل يتمثل في وضع المجموعة على الطريق الصحيح ، ومساعدة المجموعة في تفادي اجتماعات التذمر والشكاوى ، تذكر أننا هنا لحل المشكلات ، يجب على المسهل أن يوفر جواً يسمح بالمناقشة الحرة والصريحة . من المهم أن تكون صبوراً وتسمح للفريق أن يشكل أفكاره الخاصة ، ولا تحاول تقديم حلول لمشكلاته على الرغم من صعوبة التمسك بذلك أحيانا . لايحتاج المسهل أن يكون على دراية بالمشكلات المعروضة للبحث ، واجبه أن يجعل الأفكار تنساب في سهولة ويسر ، ويوفر التحفيز والتشجيع عندما تصبح المناقشة بطيئة .

تذكر أن هذا البرنامج «أداة مساعدة Help Tool» للإدارة ، وسوف تفتح قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة ، يجب على كل «مستويات الإدارة» أن تشارك بحماس لتحقيق أقصى درجات النجاح ، أولئك الذين يحتاجون إلى المعرفة سوف يعرفون ، ومن منح حق التصرف واتخاذ القرار أو المساعدة في اتخاذه أو إحداث التغيير سوف يشارك أيضا . يؤكد هذا للعاملين بأن الإدارة ملتزمة وجادة في تطبيق النموذج CE/FFA . سوف تدعم وتشجع كل العاملين . يجب أن تكون هذه العملية إيجابية ومنتجة وغير مهددة .

اقرأ الدليل التدريبي Module كاملاً قبل أن تبدأ عملية التحليل ، ادرس

المواد المرجعية ، أعط ملاحظة قوية إلى المشاركين وإلى الإدارة ، اعمل التجهيزات اللازمة ، وراجع معدات وتأثير حجرة الاجتماع . كن مستعدا .
تمر العملية كاملة في أربع مراحل . يركز هذا الدليل التدريبي بصفة خاصة على المرحلتين الثانية والثالثة .

المرحلة الأولى : اجتماعات الإدارة ، برامج المراجعة ، الالتزام بالبرنامج «النموذج CE/FFA . ، [طبقت هذه المرحلة في قسمنا ، التزمت الإدارة العليا بالنموذج] .

المرحلة الثانية: العمل مع مجموعات صغيرة في مجالات المشكلة .

المرحلة الثالثة: تقديم الحلول المتفق عليها إلى الإدارة .

المرحلة الرابعة: يرأس جلسة عملية تحديد ومراجعة حلول المشكلات رئيس القسم لتأكيد التطبيق السليم للحلول .

المرحلة الثانية:

على المدرب - بالتحديد - أن :

* يتعلم كيف يحدد فكرة أو المشكلة التي يعمل على معالجتها .

* يتعلم كيف يصل إلى حلول للمشكلات .

* يتعلم أسلوب تحليل السبب والتأثير Cause And Effect .

* يتعلم أسلوب تحليل القوى الميدانية Force Field analyses .

* يتعلم تحليل المشكلة باستخدام تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية .

* يتعلم إعداد التوصيات لتطبيق الحل .

* يتعلم بالمشاركة كيف يقوم بالتقويم للإدارة^(١) .

* يتعلم تحديد مستويات ومسئولية الإدارة .

* يتعلم كيف يقوم بدور المسهل لكل العملية عن طريق التمكن من

الاندماج والمشاركة .

(١) انظر الفصل الخاص بالتقديم .

المرحلة الثالثة:

أهم ما يميز هذه المرحلة هو التقديم إلى الإدارة:

- ١ - عين خبيراً لإعطاء تقديم إلى الإدارة ، ثم كلف كل خبير بتقديم أحد الأسباب أو التأثيرات إلى الإدارة [يشارك الجميع في هذه المهمة] .
هذه العملية صعبة وتحتاج إلى تدعيم المجموعة ، تواجد عند الطلب من أى عضو ، وأعد على المجموعة أهمية العمل كفريق ، وأن يساعد بعضهم البعض أثناء التقديم.
- ٢ - يعلن المسهل الخبير بأن هذه جلسة إسهامات ومدخلات.
- ٣ - يراجع المسهل ويشرح استمارة التطابق مع القوى المعوقة والدافعة ويشرح للإدارة قاعدة [٨٥ / ١٥] .
- ٤ - ينهى المسهل الجلسة بكتابة عبارة : «ماذا بعد» على ورق العرض المحمول أو على السبورة ، يتم اختيار فريق حلول الجودة QRT .
- ٥ - امدح واشكر المجموعة.

ماذا بعد ؟

يجب تحديد أعضاء فريق الحلول ، وهذه مهمة الإدارة ، يجب أن يتضمن الفريق أعضاء مناسبين من مستوى الإدارة ، واثنين أو ثلاثة خبراء [من داخل المنظمة] ، يجب أن يختار المسهل الخبراء ، أما أعضاء الإدارة فيتم تعيينهم عن طريق رئيس فريق حلول الجودة ، وهو فى هذه الحالة مساعد رئيس القسم .

الفصل الخامس

تنمية مهارة العرض والتقديم



الإعداد والممارسة التدريبية - أساليب الاستحواذ علي الانتباه
-كيفية الممارسة - كيف تقدم حديثك وأنت واثق من نفسك ؟-
كيف تتناول العصبية ؟- كيف تصمم وتستخدم وسائل
مساعدة مرئية عالية التأثير ؟- كيف تقيم عملية التقويم
والعرض وتتعلم منها؟

الفصل الخامس

تنمية مهارة العرض والتقديم

«تمنيت لو أن الأرض انشقت وابتلعتني»



يقول علماء النفس : إن النجاح مرتبط بقدرتك على الحديث الجيد، سواء كان إلى فرد واحد أو إلى مائة فرد. ومع ذلك ، يعاني كثير من الأفراد مشكلة التعبير عن أنفسهم وخاصة أمام الجماعات . يبدو أن عدداً كبيراً من المديرين والمهنيين ينظرون إلى الحديث أمام الجماهير على أنه :

* عملية شكلية وجافة ، تستخدم للحصول على المعلومات من مكان إلى آخر ، بأكثر الطرق سخافة ومللاً.

* تجربة مؤلمة ، شيء ما عليك أن تمر عليه بأسرع ما يمكن .

ولهذا السبب ، يفقد آلاف العاملين فرصاً جيدة لانتزاع روح كراهمتهم أو التهوين من شأنهم من نفوس زملائهم ورؤسائهم ، لأنهم لا يمتلكون مهارة الحديث والتعبير عن ذاتهم التي تمتلكها قلة من الأفراد .

إذا كان لديك مشكلة الحديث إلى الجماعات ، وإذا كنت عصبياً ومتربداً، وتتعرش بصفة عامة ، وإذا كنت تشعر عندما ينتهي الموقف بأنك كنت طبيعياً وغير ملهم فأنت تمتلك فرصة كبيرة لإحداث تحسين جذري في صورتك الذهنية في محيط عملك .

الحديث واحد من أكثر المهارات ارتباطاً بالواقع والحقائق ، وإن قدرتك على التحدث أمام مجموعة سوف تكسبك احتراماً ، ابعد كثيراً عن النقاط التي حفل بها عرضك وتقديمك للموضوع .

ليس هناك قاعدة أو قانون يقول بأنه إذا كان كل أفراد المجموعة أو حتى المنظمة يبعثون على الملل والضجر في أحاديثهم ، فإنك يجب أن تكون كذلك . فكر في ذلك في أى وقت يحالفك الحظ ، وتقف متحدثاً أمام مجموعة من الأفراد ، فأنت الآن لديك عدد من الأشخاص ، ليس لديهم ما يفعلونه إلا النظر

إليك ، والتركيز على ما تقوله . هذا شيء لا يمكن تجنبه أو المرور عليه مر الكرام . إنها فرصة عمل شيء ما مهم .

سوف يساعدك هذا الفصل على اغتنام هذه الفرصة ، ولكنها قد لا تحولك إلى خطيب مفوه ، أو مركز قوة لشبكة معلومات ، ولكنها سوف تساعدك على تعلم الطرق التي يستخدمها المهنيون عندما يتحدثون أمام الجماعات . توجد ست خطوات سوف تجعلك تتقن هذه المهارة الواقعية ، بانتهاء هذا الفصل سوف تصبح قادراً على أن :

١ - تعد العرض أو التقديم . ٢ - تمارسه Practice it .

٣ - تقدمه في ثقة وباقتدار .

٤ - تستخدم الإثارة والتشويق بطريقة فعالة .

٥ - تستخدم الوسائل المساعدة المرئية بطريقة مؤثرة .

٦ - تقيّم أداؤك ، وتعمل على تطويره

نتناول فيما يلي هذه البنود بالتفصيل بعض الشيء .

الإعداد والممارسة التدريبية:

لا تجرّ أي عرض ، أو تقديم لأي موضوع ، مهما كان قصيراً أو ضئيلاً في معناه ومفاهيمه بدون إعداد وممارسة ، تذكر بأن الوقت الذي تقضيه أمام المجموعة هو في نفس الوقت تقديم لمظهرك وشخصيتك ، استثمار كل فرصة تحصل عليها ولو لمدة خمس دقائق لتعزيز كيانك في أعين الحاضرين .

من واقع التجربة ، يجب أن تصل فترة الإعداد والممارسة في نسبتها إلى ما يقرب من عشرة أضعاف وقت الحديث ، إذا كان حديثك سوف يستغرق عشر دقائق ، يجب أن تقضي خمس ساعات في الإعداد والممارسة التدريبية [إذا كان تقديمك يستمر لمدة ساعة ، فهذا الوقت طويل جداً ، ويجب أن تعمل على تخفيضه] . هذه النسبة واحد إلى عشرة هي متوسط أو علامة تميز ، فقد تحتاج إلى قضاء وقت أطول في الإعداد والممارسة ، عندما يكون موضوع التقديم معقداً ، وعلى درجة كبيرة من الأهمية .

١ - كيفية الإعداد How To Prepare

* حلل جمهور المستمعين Analyse your Audience

ضع نفسك فى مكان المستمعين . تخيل أنك أحد الجالسين الذين يستمعون إلى حديثك: ما حجم الخلفية التى تريدها؟ ما مقدار التفاصيل المطلوبة؟ ما الذى يثيرك؟ ما الذى يجعلك مهتما بالاستماع إلى هذا الموضوع؟ ماذا تريد أن تصل إليه؟. وطالما قد عرفت ما يريده جمهور المستمعين، تستطيع حينئذ أن تخطط لكيفية «بيع» مزايا وفوائد موضوعك إليهم.

* تأكد من وجود هدف لك . Be shure you have An Objective

قرر ما الذى ترغب فى حدوثه نتيجة عرضك وتقديمك . هل تريد أن يفعل الحاضرون شيئا ما ؟ أو يقرروا شيئا ما ؟ أو مجرد استيعاب المعلومات ؟ دعهم يعرفون ما تريده منهم قبل بداية الحديث ، وبعد الانتهاء منه.

* اعمل واجبك المنزلى Do Your Homework

ابحث موضوعك جيداً لكي تعرف المزيد عنه ، ولتجعل كل نقطة فى حديثك واضحة وقابلة للتصديق ، لا تحاول أن تمر سريعاً على بعض النقاط مما يجعل معرفتك بها سطحية ، توقع توجيه الأسئلة إليك ، وتأكد من أنك تمتلك الحقائق للرد عليها.

* خطط شكل العرض Plan your format

عندما تكون متأكداً من معرفة مستمعك ، وأهدافك ، ومادة موضوعك ، ابدأ التفكير فى أحسن أشكال التقديم والعرض التى تسير على نهجها . الطريقة التى تقدم بها حديثك يمكن أن تكون أكثر أهمية مما تقوله . وهذه بعض الاختيارات ، تذكر بأن التقديم الجيد ليس مجرد التحدث من على المنصة المواجهة للمستمعين ولكنه يتضمن وسائل سمعية وبصرية ، ومذكرات توزع ، وأسئلة وإجاباتها ومناقشتها ، بل وأحيانا ممارسات . كما يظهر فى الشكل التالى :

شكل رقم (١٧)

هدف المتحدث وكيفية تحقيقه.

إذا كان هذا هو هدفك	حاول أن تفعل هذا
أن يعرف المستمعون الوضع الحالي، وأن تعطى معلومات جديدة	أعط تقديمًا قصيرًا ، وأنت على المنصة أو المنضدة أمام المستمعين مستخدماً الشرائح الشفافة ، والمذكرات ، أعط فسحة من الوقت لتقديم الأسئلة والإجابة عنها .
للحصول على موافقة تدعيم أو الالتزام بمشروع ما	استعرض المشروع ، مع التركيز على فوائده ، استخدم الخرائط والأشكال البيانية لتوضيح نقاطه ، استخدم المذكرات للتلخيص . أشرك معك أعضاء المجموعة ، تولى قيادة المناقشة حول الفوائد التي سوف تعود عليهم نتيجة تطبيق المشروع ، وكيف يمكن تحسينه أو تقويته (على سبيل المثال مشروع منهج تحليل القوى الميدانية) .
إقناع المجموعة بتطبيق برنامج (تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية) CE/FFA	اشرح كيف يعمل البرنامج مع إعطاء أمثلة توضيحية ، وإذا أمكن وضع كيف كان يطبق في الماضي (أو في منظمات أخرى) ، استخدم الشرائح الشفافة ، وورق العرض المحمول ، أو الفانوس السحري لتلخيص الحقائق ، والإحصائيات ، والأرقام المالية ، استخدم المذكرات لمزيد من التفاصيل ، اطلب الأسئلة إذا كانت المجموعة صغيرة (كما في حالة فرق الجودة) ، تولى قيادة مناقشة حول أحسن أساليب تطبيق البرنامج ، استعرض المشكلات التي قد تعترض التنفيذ ، وكيف يمكن التغلب عليها .
إحداث تغيير في الاتجاهات أو السلوك	صف الاتجاه أو السلوك الجديد ، وكيف يمكن أن يعود بالفائدة على المجموعة والأعضاء من ناحية ، وعلى المنظمة ككل من ناحية أخرى . اشرح أو اعرض الاتجاه أو السلوك المرغوب (الفديو أو الفيلم أكثر مناسبة في هذه الحالة) .

فى حالة المجموعة الصغيرة (فريق أو جماعة الجودة) ،
تولى قيادة مناقشة حول الاتجاه أو السلوك الجديد ، ثم
اطلب من الأعضاء لعب دور الممارسة أمام المجموعة .

صف الأسلوب أو المهارة الجديدة ، وكيف أنه سوف
يجعل عمل المجموعة والأعضاء أسهل وأكثر فعالية .
اعرض المهارة الجديدة على شريط فيديو أو فيلم تعليمى ،
أو من واقع التطبيق العملى ، واطلب من كل عضو القيام
بدور الممارس أمام المجموعة (المسهل المتمرن) .

تدريب المجموعة على مهارة
أو أسلوب جديد (كما فى
نموذج تحليل السبب
والتأثير / تحليل القوى
الميدانية)

الترويح والتسلية

هذا نوع من المغامرة لانه ملئ بالصعوبات ، فقد تعتبر
تصرفاً ما يبعث على البهجة والسرور ، يحول وجوه
المجموعة إلى هياكل عليها مسحة من الاشمئزاز والضيق ،
يمكنك أن تستخدم أى أسلوب من أساليب العرض بما
فى ذلك الأفلام أو شرائط الفيديو . إذا لم تكن متأكداً
استعن بأصحاب الخبرة المهنية ، أو ابعد تماماً عن الدخول
فى هذا المأزق .

وسائل مساعدة الذاكرة^(١) Memory Aids

بعض الوسائل قد تساعدك على تذكر النقاط الرئيسية فى حديثك ، ويمكن
أن تقودك من البداية إلى النهاية ، كما لو كنت تحتفظ فى ذاكرتك بكروت
لل كلمات الأساسية ، استخدامك لهذه الوسائل يجعلك تبدو كما لو كنت
ساحراً ، ولكن هذه الأساليب ليست معصومة من الخطأ ، تأكد بأنك محصن
ومؤمن فى قدرتك على توظيفها قبل أن تعتمد عليها فى مواقف التقديم
الحساسة:

* حافظ على اهتمام وانتباه مستمعيك - Keep Your Audience's Atten-

tion

(١) انظر الفصل التالى فى ذاكرة أفراد المنظمة الذكية .

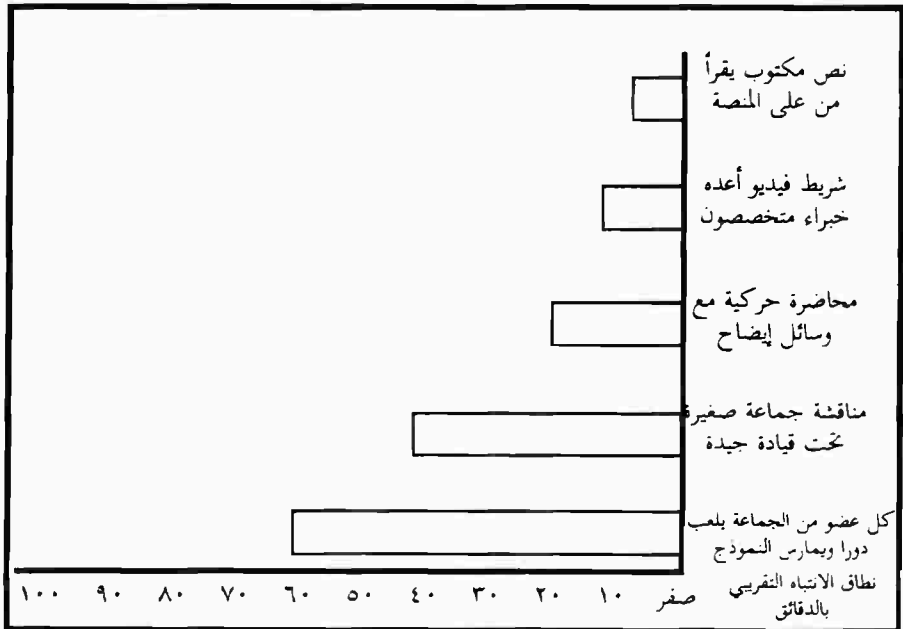
فيما يلي سبعة عوامل تعمل على تخفيض نطاق اهتمام مستمعيك:

- ١ - نقص الاهتمام بمادة الموضوع.
- ٢ - لا توجد أسباب واضحة عن أهميته.
- ٣ - مستوى عال من الإثارة والقلق عن الموضوع.
- ٤ - التقديم بأسلوب واحد ، ليس فيه تنوع ، لا مشاركة من أعضاء المجموعة.

- ٥ - توقيت التقويم : بعد الغداء مباشرة ، أو في ساعة متأخرة مساءً.
 - ٦ - تشتيت الفكر : رنين التليفون ، دخول وخروج الأعضاء أثناء الجلسة.
 - ٧ - نقص الإعداد أو ضعف مهارة المسهل أو المقدم بصفة عامة.
- تذكر بأن الأفراد يصابون بحالة من التخشب والتصلب بسرعة عندما يستمعون إلى شخص ما آخر يتحدث إليهم لفترة طويلة نسبياً [قد تكون دقائق معدودة]. ويوضح الشكل التالي هذا المعنى بدقة.

شكل رقم (١٨)

نطاق الانتباه وأسلوب التقديم



حينما تقرأ من نص مكتوب لمدة نصف ساعة ، بدون وسائل مساعدة سمعية وبصرية ، لا تتوقع انتباه كل أعضاء المجموعة ، سوف تشرذ أذهان البعض بعد مضي خمس دقائق ، وسوف تفقد جميع الحاضرين بعد ربع ساعة فقط ، وحتى عندما يبدى أعضاء المجموعة اهتماما بالتقديم ، فإنهم لن يتذكروا الكثير مما قيل على لسان المتحدث . سئل الحاضرون فى اجتماع الجمعية النفسية بإجلترا ، بعض مضى أسبوعين من الاجتماع أن يدونوا ما يتذكرونه بخصوص ما دار فى ذلك الاجتماع و تذكر الذين حضروا الاجتماع [٤ ، ٨٪] من النقاط الأساسية التى تعرضت لها الأحاديث والمناقشات ! . وأن حوالى [٤٢٪] مما ذكر فى تقاريرهم كانت خاطئة ، بل أن الكثير منها لم يكن قد ذكر أساساً فى الاجتماع.

خطط أجزاء حديثك / Plan the Parts of your Talk

*** اقتناص فرصة الافتتاح :** استخدم ما يجعلك تستحوذ على انتباه الحاضرين منذ البداية ، لكى تجذب أعضاء المجموعة إلى جانبك ، ومن ثم تقنعهم بأن من مصلحتهم الاستماع إليك.

أساليب الاستحواذ على الانتباه تتضمن:

*** إزالة التوتر :** أحيانا عندما يكون أعضاء الاجتماع لا يعرفون بعضهم ، أو تغلب عليهم الصفة الرسمية ، وجو الاجتماع خائفا ، قد تساعد ابتسامة كبيرة ، من المسهل ، أو قائد الفريق ، على استرخاء كل الحاضرين.

*** الأسئلة التى تثير الاهتمام :** مثل « كيف ترى إمكانية زيادة الإنتاجية بنسبة [٢٠٪] » أو « ماذا سوف يحدث للمبيعات إذا وفرنا آلة كتابة الكترونية [ذكاء صناعى] ؟ » .

*** التعليقات الودية عند ذكر المشكلة :** مع الإشارة إلى أنك كمسهل وباقي الأعضاء يعيشونها معاً.

*** الحقائق والإحصائيات ذات التأثير المفاجئ:** « كان يمكننا أن نفتح ثلاثة أسواق جديدة واعدة فى العام السابق ، لولا شىء واحد » .

*** القصص التي حدثت لك شخصياً:** والتي لها علاقة بالموضوع المطروح للتقويم والمناقشة [يحب المستمعون القصص الشخصية ، إذا تم سردها بطريقة جذابة ، وكانت تشير إلى معان معينة].

*** آراء وتعليقات الخبراء حول الموضوع.**

*** تعليقات عن كيف واجه الآخرون المشكلة ، وحولوها إلى فرصة نجاح.**

لا تفتتح الجلسة بالآتي:

*** نقطة :** إلا إذا كان مشهوداً لك بأنك راوٍ جيد للقصص والنكت [معظمنا لا يجيد ذلك]. ، وأن النكتة تتعلق بما سوف نتحدث فيه [من الصعب غالباً العثور على هذا التوافق].

*** «يشرفنا وجودك معنا هنا»** إنه قول مبتذل وسخيف ، أو «يسعدنا وجودك معنا». إنه من العبارات التي استهلكك ، إنها تثير السخرية ، وخاصة حينما تظهر تعبيرات وجهك بأنك لا تعنى ما تقوله.

*** «سيدى رئيس مجلس الإدارة ، السيد المهندس رئيس الشركة ، ثم أعضاء المجلس اسما ، اسماً ، وكبار المدعوين اسما اسما»** سوف يكون الأعضاء قد استغرقوا فى النوم قبل أن تنتهى من قائمة الأسماء التى تضم عليه الحاضرين.

*** «أى شىء سلبى أو فيه اعتذار :** إذا بدأت بالقول :«هناك العديد من الأفراد أكثر منى مقدرة للحديث فى هذا الموضوع» . أو «لست ماهراً بدرجة كافية للتحدث إلى الفرق والجماعات» . سوف يصدقك الجميع ، وبالتالي تكون قد ألقىت بعرضك فى سلة المهملات ، ثم يكون حديثك كمن يؤذن فى مائدة ، ولا أحد يسمعه.

لقد سمعت أحد الحاضرين يقول للمجموعة ، والتي دفع أعضاؤها الكثير من أموالهم ووقتهم لكي يسمعون . «أسعدتم صباحاً ، سيكون هناك بعض الصعوبة فى عرض الموضوع ، لأننى لم أبدأ فى إعدادة إلا منذ أمس فقط» . ظهرت على الجميع تعبيرات الإشمئزاز ، بل وترك العديد منهم حجرة الدراسة ،

هم محقون فى ذلك ، لا لأنهم خدعوا فى توقعاتهم ، ولكن لأن الافتتاح لم يكن على مستوى المسئولية.

هدفك Your Objective : أخبر مستمعيك بما تأمل حدوثه نتيجة لحديثك «ما نفعله هنا فى هذه الجلسة ، أننا نحاول فهم نموذج CE/FFA ، ونريد أن يبدأ كل منكم تطبيقه فى إدارته» سوف تكون قلقا لإحداث نفس التحسين فى تدفق العمل ، والذى استطاع كثيرون تحقيقه . ولنتذكر معا الحكمة القائلة بالإنجليزية. "Tell'em What You're Going To Tell'em, Tell'em, Tell'em What You Have Told Them". والتى تعنى : «أخبرهم بما سوف تخبرهم ، ثم أخبرهم ، وأخبرهم بما قد أخبرتهم».

عندما تضعون معا بيان غرضكم ، تجنب تماما ذكر كلمة «أنا» أدخل معك أعضاء المجموعة ليصبح الضمير المستخدم فى البيان «نحن» استخدم الأسئلة البليغة ، توجه بحديثك وتقديمك إلى اهتمامات المجموعة ، وذكرهم بالمنافع التى سوف تعود عليهم أو مشروعك أو برنامجك بالتحديد [ثم أخبرهم]. وهنا نقول لك :

- خير الكلام ما قل ودل ، واعلم بأن نطاق فترة الاهتمام والتركيز قصيرة.
- استخدم اللغة البسيطة ولهجة المحادثة ، استمع إلى نشرات الأخبار فى الراديو أو على شاشة «التلفزيون» ، إنهم يستخدمون كلمات وجمل واضحة ودقيقة وليست لغة متحذقة . يجب أن تفعل نفس الشيء ، لكى تكون نقاطك واضحة وسهلة الفهم .

- استخدم وسائل بصرية أو الكلمات كعلامات إرشادية على الطريق تساعد المستمعين على تتبع مواقفك فى العرض :

سوف أناقش ثلاث طرق :

الطريقة الأولى : تحليل السبب والنتيجة.

الطريقة الثانية : تحليل القوى الميدانية.

الطريقة الثالثة : تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية.

- عندما تكون قد خططت لما سوف تقوله ، راجع العملية مرة أخرى ، لكي تكتشف أى شيء قد لا يساعدك على تحقيق هدفك ، وأى شيء يقف عقبة فى سبيل نقاطك الأساسية.

- استخدم التنوع فى أسلوب العرض كلما كان ذلك ممكنا ، لتحصل على الاهتمام المتواصل من المجموعة ، استخدم : المحاضرة ، الوسائل السمعية والبصرية ، الأسئلة والأجوبة والمناقشات.

الخاتمة Closing : هنا حصاد ما قد زرعت من جهود . تتضمن أجزاء الخاتمة ما يلى :

- التلخيص [أخبرهم بما قد أخبرتهم].

- عبارة توضح أنك قد أنجزت مهمتك [«أو أنك تأمل فى ذلك»].

- تذكير المستمعين بالفوائد التى سوف تعود عليهم.

- خطوط عريضة عن الإجراءات التى سوف تتخذ.

يجب أن تكون الخاتمة موجزة ، إيجابية ، ومعبرة عن الأمل فى أن يفعل الأعضاء ما تريده يجب أن تكون أيضا مدعمة . «سوف أساعدكم بكل الطرق الممكنة ، لا تترددوا فى طلب ذلك» .

* خطط لتوفير المواد والمعدات ، الخطوة الأخيرة فى عملية الإعداد تتطلب مراجعة ملخص الموضوع ، ووضع قائمة بكل شيء سوف تحتاجه فى أثناء التقديم الفعلى : نسخ من مذكرة الموضوع ، شرائح شفافة ، الفانوس العاكس ، المذكرات التى توزع على الحاضرين ، شرائط الفيديو ، الأفلام ، خرائط ، شاشة ، منصة وإضاءة ، «ميكروفون» .

٢ - كيفية الممارسة How To Practice

لا يوجد مهنى أو متخصص يعمل فى أى حقل من حقول المعرفة دون ممارسة وأنت أيضا يجب عليك أن تمارس مهنتك أو تخصصك . لا تحاول أن تتعرض لموقف تقديم Presentation ، دون أن تمارس هذه المهمة . وحتى إذا شعرت بأن مذكرتك المكتوبة قوية ومتماسكة ، فسوف تحتاج إلى إحداث الكثير

من التغيير عندما تمارسها بصوت مرتفع ، تختلف الكلمات فى الحديث عنها فى الكتابة .

نقدم لك الآن كيف تمارس التقديم [نركز هنا على النصوص المكتوبة ولكن الأساس متشابه فى حالات : المذكرات ، الخطوط العريضة ، الكلمات الرئيسية وحتى التقديم من الذاكرة] .

١ - المرة الأولى التى تقرأ فيها النص بصوت عال ، يجب أن يكون فى مكان هادئ وخاص ، لا تطلب نقداً من أحد أو حتى تدعوه للاستماع . فى هذه التجربة سوف يعتريك الارتباك بعض الشيء ، اقرأ النص بكامله ، انقد ذاتك ، حينئذ أمسك بقلمك وابدأ فى المراجعة .

٢ - غير الكلمات التى لا تستريح لوقعها ، تخير كلمات وعبارات جديدة بدلاً من تلك التى تعثرت أمامها ، واحذف الأجزاء غير المناسبة [حتى إذا كنت تميل إليها] ، استبعد الكلمات والعبارات غير الضرورية [طالما أن المعنى المقصود يمكن توصيله بدونها] ، تخلص من التكرار - إلا إذا كنت تريد أن تلقى الضوء على نقطة معينة .

أوجد جسراً ، يسهل الانتقال من سلسلة أفكار إلى أخرى .

راجع وتخلص من أى شىء يسبب لك إزعاجاً ولو بسيطاً . من المحتمل أن يكون وقعه كذلك على مسامع الحاضرين .

لا تتردد فى إعمال مشروطك فى مسودتك الأولى تجزئة وتقطيعاً ، إذا لم تفعل ذلك فهناك خطأ ما . لا يوجد أحد على وجه الأرض يكتب نصه أو مذكرته منذ المرة الأولى .

٣ - ليكن نصك مكتوباً على الآلة الكاتبة [أو على الحاسب الآلى] ، ضع خطاً تحت الكلمات التى تريد أن تبرزها بدرجة أكبر ، وضع خطاً مائلاً حينما تريد أن تتوقف ، استخدم إشارات مميزة على الكلمات الأساسية فى كل فقرة ، وذلك باستخدام الأفلام الفوسفورية [يفضل اللون الأصفر] ، ومن ثم عندما تكون على معرفة كاملة بالنص يمكنك أن تنظر إلى هذه

الكلمات بسرعة ثم تكمل باقى الفقرة وأنت تنظر إلى الحاضرين . ضع سهمًا يشير إلى أعلى بعد كل نقطة رئيسية، سوف يذكر هذا بأن تتوقف قليلاً ، وتظل عينك على المستمعين ، بعد أن تقول تلك الجملة ، بدلاً من أن تعود بنظرك إلى النص المكتوب ، سوف يساعدك ذلك على تأكيد النقطة التي تريدها ويلفت انتباه الحاضرين أنك قد قلت شيئاً ذا قيمة.

ضع علامة مثل هذه [>] بعد مجموعة من الكلمات النهائية فى الجمل ، لكي تتذكر أنك لا يجب أن توقف تدفق إلقاءك عند كل جملة . النهايات المرتفعة [^] ، يجب أن تختلف عن نغمة الأسئلة ، ولكنها تكون لها نغمة أعلى من النهايات المنخفضة النغمة ، يضيف هذا تنوعاً وتشويقاً ، أصغ إلى أى مذياع فى نشرة الأخبار هذه الليلة ، وحاول حصر عدد التوقفات ذات النغمة المرتفعة ، والتوقفات ذات النغمة المنخفضة على مدى الفترة الزمنية للنشرة ، سوف يدهشك العدد الذى تسمعه.

بعض العلامات التى تستطيع أن تستخدمها فى الهامش ، تشمل : انظر إلى أعلى أو ابتسم أو أسرع أو أبطئ ، لتذكر إضافة التنوع فى إلقاءك.

لا تذهب إلى مهمة للعرض والتقديم بنص نظيف ، يجب أن يظهر النص بأنك قد تعاملت ، وتعايشت معه كثيراً ، ولذلك يجب أن يكون حافلاً بالعديد من الخطوط المستقيمة والمائلة ، والأسهم والمنحنيات ، والإشارات الخاصة بك.... يجب أن يكون النص مألوفاً لك كصديقك القديم.

٤ - اقرأ النص بصوت عال أمام جهاز لتسجيله ، مع اتباع كل العلامات المدونة على النص ، لاحظ كم تبدو كخبير . حاول التحدث إلى مرآة ، لكي تمارس النظر إلى المستمعين ، محققاً اتصالاً بالعينين ، ومبتسماً ، أو اجعل تعبيرات وجهك تسير نغمة النص [القلق ، السرور ، الدهشة ، الثقة ، كل شئ ما عدا علامات الذعر والعرق والغثيان] . استخدم شريط فيديو إذا كان ذلك ممكناً.

٥ - مارس تقديمك مستخدماً كل الشرائح الشفافة ، والخرائط البيانية ، والوسائل المساعدة الأخرى ، التى سوف تقوم باستخدامها أثناء عملية

التقديم . مارس تغيير الشفافات . ضع شفافات لم تستخدم بعد «بيضاء» كفواصل إذا كانت توجد أقسام كبيرة من الشفافات أو فترة زمنية طويلة بين مجموعة شفافات ومجموعة أخرى ، قد تجد عند استخدام ذلك أنه يجب عليك تغيير الوسيلة المساعدة أو الانتقال إلى نقطة أخرى فى النص لتحقيق التناسب بين النص والوسيلة المساعدة.

٦ - إذا كان تقديمك على درجة كبيرة من الأهمية ، جرب نفسك مع مجموعة حقيقية من المستمعين . ادع رئيسك فى العمل ليرى كم أنت رائع فى التقديم ، ادع آخرين ممن يخلصون لك النصيحة والرأى ، إذا كانت بنود العرض تتضمن فى تصميمها السماح ببعض المناقشات ، مارس ذلك أيضا مع المستمعين التجريبيين . تأخذ المناقشات عادة تحولات غير متوقعة ، والممارسة مع مجموعة تجريبية للاستماع سوف تساعدك على توقع الاستجابات الممكنة التى قد تصدر عن مستمعيك.

٧ - عندما لا تكون فى موقف ممارسة ، اسرح قليلا بذهنك حول عملية التقديم المنتظرة . فكر فى كم سوف تكون عظيما ، وكيف سوف تستولى على مشاعر المستمعين . المتحدثون المشهورون يتخيلون كل شىء يمكن أن يحدث فى عملية التقديم الناجحة بما فى ذلك التصفيق فى النهاية - يساعد ذلك فى استعداداتهم للعمل على تحقيق كل تصوراتهم.

٨ - ومن ثم ، وقبل أن تبدأ فى عملية التقديم:

* راج قائمة المواد للتأكد بأنك قد أحضرت معك النص ، وكل الشرائح البلاستيكية ، والمذكرات ، والبنود الأخرى التى تلزم عملية التقديم.

* ألق نظرة على حجرة الاجتماع ومكوناتها لترى أن هذا هو النمط الذى تريده.

* تأكد بأن كل الشاشات ، والأجهزة الضوئية العاكسة [بروجيكتور] ، والمعدات الأخرى التى تحتاجها موجودة وتعمل بكفاءة.

* راجع موضع مفاتيح الإضاءة.

* استعرض سريعا الشرائح البلاستيكية للتأكد بأنها فى الترتيب المطلوب وأنها موضوعة فى حواملها بطريقة سليمة ، جهز أفلامك وشرائط الفيديو على «اللقطة» التى تريد أن تبدأ منها ، لا تجعل أعضاء المجموعة ينتظرون لمدة ستين ثانية ، أمام أشياء لا يريدونها ، إنها تبدو كأنها شهور.

* فكر فى الفرصة التى تظهر فيها للمجموعة مهاراتك وقدراتك المتميزة ، اتجه بذهنك إلى هذه اللحظة واستثمرها جيداً.

* أغلق حقيبتك . ابحث عن مكان خاص لترديد عدد قليل من الفقرات الأولى بصوت عال قبل أن تدخل إلى حجرة التقديم.

٣ - كيف تقدم حديثك وأنت واثق من نفسك ؟

حسنا .. هذه لحظة الصدق مع النفس . أنت الآن على خشبة المسرح ، فيما يلى كيف تتصرف كمهنى محترف :

١ - اعتباراً من هذا الوقت يجب أن تكون هادئ الأعصاب ، شاعراً بالألفة مع نصك ومذكراتك ، ووسائلك ، والدخول فى عملية التقويم يبدو شيئاً طبيعياً بالنسبة لك وللمجموعة.

٢ - قبل أن تقول أى شىء ، انظر إلى أعلى وابتسم ، سوف يجعلك ذلك تبدو فى أعين الحاضرين وفى نفسك بأنك سعيد بوجودك هناك ، [حتى لو كنت تريد أن تسبق الريح للخروج من هذا الموقف] ، تريد المجموعة أن تشعر بأنك متحمس ، ودود وتشعر بالاطمئنان ، وسوف يسعدها أن تبدو كذلك ، لا يريدون أن يوضعوا تحت رحمة محاضرة جافة ، تتجاهل النواحي الشخصية ، من المهم أن تعمل على أن يسود المجموعة جو من المعنويات المرتفعة سريعا وحالاً ، الطريقة التى تظهر بها أمام المجموعة أكثر أهمية فى كسبهم إلى صفك أكثر من أى شىء نقوله لهم.

٣ - عندما تنظر إلى المجموعة ، قد ترى على وجوههم بعض علامات التذمر ، لا تقلق من ذلك فهذه النظرات العابسة لا تعنى أنهم يكرهونك . إنها تعنى

أنهم يركزون و يصغون بصعوبة لمتابعة حديثك ، إنها طبيعية ، ولذلك توقعها ، وتعايش معها .

٤ - عندما تبدأ الحديث ، حاول أن تلتقى عيناك بعيون الحاضرين ، على فترات قصيرة وبأكبر عدد بقدر ما تستطيع ، انظر بصفة دورية بعيداً عن النص المكتوب ، ابدأ بالنظر إلى ذلك الشخص الذى تعرف أنه سيكون من المؤيدين . انظر إليه لمدة أربع أو خمس ثوان ، إلى أن تحصل على إيماءة موافقة أو ابتسامة ، سوف تقلك هذه الموافقة أو الابتسامة إلى إحساس أفضل . عودة أخرى إلى النص ، ثم انظر إلى شخص آخر فى مكان آخر من الحجرة ، فى المجموعات الكبيرة ركز على شخص ما فى الربع الأخير من قاعة الاجتماع من الجانب الأيمن ، وبعد ذلك انتقل إلى الجانب الأيسر وعلى نفس المستوى ، سوف يعتقد أفراد كثيرون من الذين يجلسون فى طريق عينيك أنك تنظر إليهم .

٥ - عندما تنظر إلى النص المكتوب ، حرك عينيك فقط لا رأسك ، اجعل رأسك مرتفعة ، وجاهزة للنظر إلى المستمعين .

٦ - إذا كنت تتحدث من نص مكتوب ، ضع الأوراق التى تتحدث منها على وجهها الصحيح ، دون أن تقلبها على الوجه الآخر ، لا تخطط النص بالسلك ، أو تربطه بدبوس ، أو تضعه فى ملف عن طريق تخريمه ثقبين أو فى ملف ذى ثلاث حلقات ، تقلب الصفحات يمكن أن يربك ويشغل المتحدث ، ويحدث ضوضاء ، وخاصة إذا كنت تستخدم مكبراً للصوت (ميكروفون) .

٧ - ثق فى رسائلك السمعية والبصرية . انظر إلى المستمعين (المشاهدين) لا تكرر النظر إلى الخلف كثيراً للتأكد من الشريحة أو الشفافة المعروضة على الشاشة .

٨ - استمر مع النص الذى تدربت عليه جيداً ، قد تقفز أفكار جديدة إلى ذهنك أثناء العرض ، ولكن دعها تمر سريعاً ، ما لم تكن متحدثاً ذا حنكة ودراية لأنها قد تجرك إلى منعطفات ومآزق يصعب عليك الخروج منها .

يوجد استثناء وحيد لهذا الموقف ، يتمثل فى الحالة التى تكون فيها ردود فعل المستمعين تجاهك سلبية - ومن ثم ليس هناك الكثير الذى يمكن أن تفقده لو أنك قمت بتدوين نصك مباشرة أثناء انعقاد الجلسة.

ولكن تأكد أولاً بأن التغذية المرتدة السلبية التى تتلقاها تمثل نسبة كبيرة من عدد الأفراد المشاركين ، فى هذه الحالة افعل ما بدا لك .

٩ - تعلم أن تقرأ جمهورك ، وأصغ باهتمام إلى ما يقولونه لك .

إشارات جيدة

- الإيماءات والابتسامات . - الانحناء إلى الأمام .

- تدوين الملاحظات . - التصفيق .

- اتصال العيون [ملاحقتك وملاحقة وسائلك] .

- الضحك [فقط عندما تقول شيئاً ظريفاً] .

إشارات حيادية

- تعبيرات العبوس أو الصرامة ، كما ذكر سابقاً ، تعبر هذه الإشارات غالباً عن التركيز ، وليس الرفض .

إشارات سيئة

- التثاؤب . - النظر إلى الساعات أكثر من مرة .

- الحملقة فى الأفق البعيد . - المناقشات الجانبية .

- تقليب صفحات المذكرات أو أى وثيقة . - النوم .

- التملل . - التطلع بالرؤوس إلى باب الخروج .

تتطلب معالجة الإشارات السيئة الإسراع فى عملية الإلقاء ، ترك بعض الأجزاء ذات الأهمية الثانوية فى الموضوع ، أعط المجموعة دقيقة توقف عن الحديث بعد انتهاء الجزء الذى تعالجه ، أو أجر عملية تلخيص ، وأعلن عن نهاية التقديم واخرج مسرعاً من الحجرة .

١٠- احتفظ بيديك بعيدتين عن المنصة. يفضل عدم استخدام المنصة إذا كان ذلك فى إمكانك . ولكن إذا استخدمتها فلا تستند بكل جسمك إليها، أو تقبض عليها بيديك أو تحدث صوتا بأصابعك عليها ، أو حتى تلمسها ، قف خلفها بمسافة تسمح باستخدام يديك ، ليس للإمساك بها ولكن للتعبير عن محتوى كلماتك بما يضيفى على الحديث حيوية ومعنى ، لا شىء يبدو غيبا أكثر من متحدث انحنى ظهره على المنصة ، ممسكا بأطرافها، كما لو كان يركب زلاجة «للتزحلق على الجليد» وهو فى حالة قلق وترقب ، ضع فى تصميم حديثك أجزاء لتخرجك بعيداً عن المنصة اذهب إلى الشاشة حيث تناقش الخرائط ، الشرائح ، أو المذكرات التى تحمل إشارات ذاتية ، اترك المنصة إلى حيث الأسئلة والإجابات والمناقشات ، عندما تترك المنصة ليكن ذلك لفترة معقولة ، لا تتصرف كقط داخل مصيدة دائم الذهاب والإياب.

١١ - عندما تستخدم آلة التكبير (الميكروفون) ، تحدث بصوت عادى ، فإنه مصمم لكى يضاعف من قوة الصوت ، ومن ثم لا ترفع صوتك عاليا . تكلم عبر (الميكروفون) وليس إليه مباشرة وإلا سيحدث أصواتا مزعجة ، إذا أردت أن تنظر إلى المستمعين على الجانب الأيمن حرك جسمك إلى اليسار ، لا تحرك رأسك فقط ، وإلا عزلت صوتك عن آلة التكبير (الميكروفون) وأصبحت تتحدث فى الهواء ، الأفضل أن تستخدم الميكروفون الذى تضعه فى عنقك «القلادة» . سوف يكون دائما فى مكانه الصحيح ، ويوفر لك حرية التحرك من وإلى وحول المنصة.

١٢- استخدم يديك والإيماءات . يساعدك استخدام الإيماءات على ترقيم حديثك ، ويجنبك الوقوف على هيئة تمثال خشبى ، أو تكرار وضع يدك فى جييبك وإخراجها بطريقة شبه آلية ، ضع يديك على مستوى صدرك ، ومفتوحتين قليلا فى اتجاه الحاضرين [سوف تميل إلى استخدام يديك أكثر، إذا فعلت ذلك]. استخدم هذه الإيماءات البسيطة ، وأدخلها فى تقديماتك اعتباراً من المرة القادمة إن شاء الله. كما فى الشكل التالى.

شكل رقم (١٩)

الرسائل التي تريد توصيلها من خلال الإيماءات

الرسالة التي تريد توصيلها	الإيماءة التي تستخدم
- مرحبا بكم ، نحن جميعا نلتقى على هدف واحد .	اليدان إلى الأمام ، والأكف إلى أعلى .
- الأرقام : النقطة الأولى ، النقطة الثانية ... إلخ .	أرفع العدد المناسب من أصابعك إلى أعلى .
- كبير	افسح بين يديك والكوعين إلى الداخل حفاظاً على هندامك .
- صغير	قرب بين يديك المفتوحتين أمام وجهك .
- التفكير	إشارة بأصبعك إلى رأسك .
- مخاطبة المستمعين	الإشارة إليهم .
- الحديث عن نفسك	الإشارة إلى نفسك .
- نحن نرفض ! ، أو نستطيع عملها !	اضرب الهواء بقبضة يدك من فوق رأسك أو اضمم يديك فوق رأسك .

تذكر أن تعبيرات الوجه أيضا إيماءات ، تأكد من أنها تتناسب مع نغمة الموضوع الذي تتحدث فيه ، لا تبتسم أثناء ذكر محاسن رئيسك العزيز الراحل ، حتى إذا كنت من سيجلس على كرسي وظيفته ، راقب بدقة كيف يستخدم الممثلون والممثلات والمذيعون والمذيعات ، والسياسيون إيماءاتهم [معظمهم قد تم تدريبهم كمتحدثين] . ربما لا تكون قد لاحظت ذلك من قبل ، ولكن فكر في تفاهة عروضهم إذا خلت من هذه الإيماءات .

١٣ - لاستخدم تعبيرات غير كلامية أو لا معنى لها مثل : آه ، هه ، وأنتم تعرفون . إنها مزعجة ، وتساعد على شرود الذهن . لاتشعر بأنه يجب أن

يستمر صوتك مسموعاً ، لا مبرر لذلك ، وفى الواقع ، فإن التوقف بين فترة وأخرى ، يمكن أن يضيف تنوعاً فى الجلسة ، ويعطى المستمعين فرصة للتفكير فيما تحدثت فيه أخيراً . فقط كن هادئاً إلى أن تستجمع أفكارك ، ثم تبدأ حديثك من جديد.

١٤ - بالغ فى الكلمات عند نطقها ، وتأكد بأن الإيماءات أوسع مما تظن أن تكون ، عندما تفعل ذلك ، فسوف يبدو ما تقوله فى حجمه الطبيعي بالنسبة للمستمعين ، إذا لم تفعل ذلك فسوف يرونك فاتراً فى نظرهم ، مذنباً بتهمة الرتابة المملة ، يقرأ كثير من المتحدثين نصوصهم بدون تنوع فى النغمة ، وفى السرعة ، وارتفاع الصوت ، وفى التأكيد ، وبدون استخدام الإيماءات ، لأنهم يخافون أن يظهروا بمظهر المخبول الغريب الأطوار وفى الواقع يبدو كأنهم خشب مسندة ، ليس عيباً أن تبالغ بعض الشيء ، بما يبعث الحيوية فى التقديم ، ابطأ قليلاً ، ثم أسرع ، وتوقف للتأكيد واضغط على كل حرف من حروف الكلمات الرئيسية ، خفض من صوتك إلى حد الهمس عند ذكر النقاط الخطيرة استخدم تعبيرات الوجه والإيماءات ، لإلقاء الضوء ، وبعث الحياة فى عرضك.

١٥ - إذا فتحت الجلسة للأسئلة ، اتبع الخطوط العريضة التالية:

- تأكد بأنك تتوقع الأسئلة ومستعد للإجابة عنها ، واستعن بزملاء عمل أو جماعة تركيز يفكرون فى الأسئلة المحتملة.

- أصغ باهتمام إلى أسئلة الحاضرين ، تأكد بأنك قد فهمت السؤال ، حتى لا تجيب عن شيء لم يتم السؤال عنه ، إذا لم تفهم السؤال ، اطلب مزيداً من التوضيح.

- فى المجموعات الكبيرة ، كرر السؤال للمجموعة ، وبألفاظ قريبة جداً من الألفاظ التى استخدمها مقدم السؤال.

- شجع الأسئلة من أكبر عدد ممكن من الحاضرين ، لاتسمح لفرد أو اثنين باحتكار الأسئلة ، خاصة إذا كانت هناك أيدي أخرى مرفوعة ، قل:

«دعنا نرى أحد الحاضرين الذى لم يأخذ فرصته بعد؟» ثم اختر منهم واحداً.

- إذا لم تكن تعرف الإجابة ، قل لا أعرف . لا تحاول التلفيق . تذكر التعليق التالى لأحد كبار المتحدثين : «كنت محظوظا . حيث كانت لدى القدرة على الإجابة بسرعة حيث قلت : لا أعرف» .

- لا تدع الحاضرين يحاصرونك بالأسئلة الإيحاتية . إذا سألك أحدهم : «فى الموقف الذى شرحته ، هل يفضل فصل العامل من الخدمة مباشرة ، أم الانتظار لمدة ثلاثين يوماً » الإجابة الصحيحة فى مثل هذه الحالة : «سوف لايفصل العامل من وظيفته أساساً ، ذلك ما سوف يتم» . هذا ما يجب أن تقوله لوقف هذا التيار من الأسئلة .

١٦ - إذا كنت قد خططت لإجراء مناقشة كجزء من تقديمك . يجب أن تراعى قواعد وآداب المناقشات ، وحفظ النظام . ومن النقاط المهمة التى تعطىها كل اهتمامك كيفية التعامل مع الأنماط المختلفة من أعضاء الجماعة : المدفع والخائف ، الصامت والثرثار.....الخ .

١٧ - عندما تنتهى الجلسة لا تهرول إلى باب الخروج ، قف مكانك على المنصة ، وانظر إلى كل الحاضرين ، استمتع بهذه اللحظة التى انتهت ، وأنت صانعها . اشكر الحاضرين . اجمع أوراقك ، ابتسم ، ثم اخطو خطوات وثيدة إلى الباب .

٤ - كيف تتناول العصبية, How To Handle Nervousness,

وأن تجعل القلق يعمل لصالحك. Make Anxiety Work For You.

هل سمعت الناس وهم يقولون إنهم يفضلون الموت على التحدث أمام جمهور أو جماعة ما ؟ . ليس الأمر صعب التصور أو التصديق كما نعتقد ، فقد أظهرت المسوحات أن مخاوف الناس فى هذا الخصوص ليست بهذه الدرجة من السوء ، وأنه يمكن علاج أكبر هذه المخاوف بمجموعة بسيطة من النصائح والتوجيهات .

من الطبيعي أن تكون قلقاً حينما تفكر فى الحديث إلى مجموعات . حتى أعظم الممثلين المحترفين ، الذين يقضون معظم حياتهم أمام آلات التصوير ، لا يحبون الحديث مباشرة إلى الجمهور ، وقد اعترف بعضهم بحالات القلق والاضطراب التى تنتابه عندما يطلب منه مواجهة الجمهور وجهاً إلى وجه .

فكر فيما يجعلك عصبياً . إنه الخوف من أن يأتى أداؤك ضعيفاً ، ومن تعرضك للاضطراب أمام أعين كل الناس ، أليس كذلك ؟

فيما يلي بعض الأساليب التى يمكنك الاستفادة بها :

١ - لاتذهب إلى مكان التحدث قبل الموعد بوقت كبير ، سوف تجلس هناك يتصبب منك العرق ، إذا كان لايمكن تفادى وصولك مبكراً ، راجع ترتيب أوراقك ، مارس ، اعمل أى شىء غير مرتبط بالتقديم ، أو أبحث عن شخص ما لتتجاذب معه أطراف الحديث .

٢ - ابدأ فى عملية الاستعداد [أو التسخين بلغة الكرة] ، سوف يعطيك ذلك بعض الأشياء لكى تقوم بأدائها ، ويرخى معه الأوتار الصوتية ، حتى لا يبدو صوتك وكأنك تتنفس غازات خانقة عندما تبدأ الحديث .

٣ - إذا كان هناك متحدثون آخرون ، وكانت لك فرصة الاختيار ، حاول أن تكون أول المتحدثين ومن ثم فإنك لست فى حاجة أن تجلس وتراقب بقلق جودة أداء الآخرين وهم يتحدثون ، ومدى هدوئهم ، [هم فى الحقيقة ليسوا كذلك ، لأن العصبية لا يلاحظها الآخرون عادة] .

٤ - كما سبق القول ، لا تنظر إلى الوجوه العابسة ، على أنها قذائف موجهة ضدك إنهم فقط يركزون على أقوالك .

٥ - تظاهر بأنك توجه حديثك إلى صديق عزيز داخل المجموعة ، إذا لم يكن لديك صديق يجلس بين الحاضرين تخيل لك صديق .

٦ - قل لنفسك : «سوف ينتهى هذا الموقف بسلام حالاً ، لا يوجد شىء سوف يقفز على مهدهداً ، وبالتالي لا يوجد ما يمكن أن يؤذنى ، يجب أن

أستمع أنا أيضا بهذا الموقف ، بالإضافة إلى أنني قد اجتزت بنجاح مواقف أكثر من هذا صعوبة عشرات المرات» .

٧ - تذكر بأن المجموعة معك ، إنهم يريدونك أن تنجح ، لا يريد أحد أن يجلس ليستمع إلى تقديم غبي من شخص لا يشعر بالاطمئنان ، وفي حالة من الذعر حتى الموت ، إنهم يريدونك واثقا من نفسك ، ممتلأ بالحياة والنشاط ، تبعث على البهجة والسرور . كن كذلك .

٨ - يداك إذا استخدمتهما بطريقة جيدة ، يوفران أعظم ملجأ لتلطيف أعصابك المتوترة ، تستطيع عن طريقها إضافة الكثير إلى حديثك وتفرغ شحنة القلق التي تتفاعل داخلك .

٥ - كيف تصمم ، وتستخدم وسائل مساعدة مرئية عالية

التأثير How To Design And Use High Impact visual Aids

الوسائل المساعدة المرئية مثل : الشرائح الفيلمية ، الشفافات البلاستيكية ، ورق العرض المحمول Filp Charts ، الأفلام ، وشرائط الفيديو ، سوف تساعد جمهورك على تتبع حديثك وما وصلت إليه ، وسوف تجعل تقديمك جذابا ، وجاذبا لانتباههم والأهم من ذلك سوف تساعدهم على تذكر ما قلته .

تصميم الوسائل المساعدة المرئية:

- تتضمن كل وحدة من الوسائل المساعدة فكرة واحدة .

- استخدم فقط الكلمات أو الرموز الرئيسية ، لا تحاول عرض قوائم كبيرة أو نص كامل أو أشكال معقدة . استخدم الخطوط العريضة ، وأظهر التفاصيل بالقدر الذى تحتاجه لوضوح النقطة التى تتصدى لها ، تخلص من كل كلمة أو خط غير ضرورى .

- صمم وسيلة الإيضاح ، التى تسير على نهج حديثك تماما ، لا ينبغي أن تعرض مجموعة كلمات متتابعة فى الوسيلة المرئية ، بينما كلمات وألفاظ أخرى فى النص .

- استخدم وحدتين بسيطتين من وسيلة الإيضاح بدلاً من وحدة واحدة معقدة.

- الخرائط البيانية أفضل من الكلمات كما يلي :

إذا أردت أن تعبر عن : استخدم :

* اتجاه . * شكل بياني .

* مقارنات . * خطط أو أعمدة بيانية .

* علاقة نسبية للاجمالى . * شكل لجزء فى دائرة .

الصور أفضل من الكلمات ، الألوان أفضل من الأبيض والأسود ، ولكن لا تجعل كل كلمة أو خط بلون مختلف ، استخدم لونا أو لونين أساسيين لكل وحدة وسيلة إيضاحية . استخدم دائما الكلمات والعبارات المألوفة لدى المجموعة .

استخدام الوسائل الإيضاحية المرئية:

- خطط حجرة الاجتماع حتى يستطيع كل فرد أن يرى شاشة العرض . يفضل أن يكون ترتيب الحجرة على نمط المسرح أو الحرف الإنجليزى [U] ، أو الحرف [V] . تجنب تماما المنضدة المستديرة أو الطاولة الكبيرة .

- تأكد بأنك قد أشرت فى نصك أو فى مذكراتك إلى أين يجب أن تظهر الوسائل الإيضاحية .

- لا تقرأ الوسائل الإيضاحية للمشاهدين . دعهم يتابعون مشاهدتها على الشاشة أثناء إلقاء كلمتك ، إذا استخدمت الخرائط أو الأشكال البيانية فقد تحتاج إلى شرحها لهم .

- كن حريصا ألا تقف أمام الوسيلة الإيضاحية ، قف على أحد الجوانب ليصبح فى إمكان كل فرد أن يرى الشاشة بوضوح .

- استخدم أحيانا الوسيلة الإيضاحية من أجل إشاعة جو من المرح ، وعمل فواصل بين حديثك ، ألق بمفاجأة من حين إلى آخر .

- لا تستخدم الشرائح ، أو الأفلام أو أى وسيلة تتطلب إظلام الحجرة بعد تناول الغداء مباشرة . سوف ينام منك الحاضرون .
استخدم ورق العرض المحمول لتسجيل نقاط المناقشة الأساسية .
انظر الشكل التالى :

شكل رقم (٢٠)

أنواع الوسائل الإيضاحية الشائعة ومزايا وعيوب كل منها

أنواع الوسائل	المزايا	العيوب
الشرائح الفيلمية	ملونة ، تظهر المناظر ، بالإضافة إلى الكلمات ، سهولة التغيير والحفظ .	تحتاج مهارات تصويرية ، تحتاج معدات خاصة للحفظ المحكم ، يمكن أن تخرج عن الترتيب . يجب أن تعرض فى الظلام .
الأفلام ، شرائط الفيديو .	إثارة ، واستمتاع للمجموعة .	يصعب مراجعتها وتعديلها ، تتقدم سريعا . تكلفة عالية عند إنتاجها أو شرائها ، تحتاج إلى معدات وخبرة لتصنيعها ، لا تنتج بسرعة .
الشفافات البلاستيكية والعاكس الضوئى Overheads	سهولة الإنتاج ، بسيطة العرض يمكن الكتابة عليها فى أثناء التقديم يمكن عرضها مع وجود الإضاءة .	تتطلب الجودة المهنية ، بعض الخبرة ، يمكن أن تكون مملة ، وبدون ألوان .
أوراق العرض المحمولة Flip charts	سهولة الإنتاج ، مرنة ، يمكن وضعها على حائط أمام المجموعة ، يمكن إعدادها مسبقا ، أو تدون عليها المعلومات فى أثناء العرض ، لا تحتاج إلى عاكس ضوئى .	قابلية للتمزق والتلف ، لا يمكن استخدامها مع المجموعات الكبيرة لضخامة الحجم ، يصعب تحريكها أو حفظها .

٦ - كيف تقيّم عملية التقديم والعرض وتتعلم منها

How To Evaluate Prsentation and Learn From Them?

من الواضح ، أنك لن تصبح الخطيب المفوه منذ المرة الأولى ، تحتاج إجادة التقديم والعرض إلى ممارسة وخبرة.

لكي تبني مهارتك في التقديم ، لابد أن تعطى اهتماما كبيراً لأساليب العرض والتقديم .

استخدم استمارة تحليل التقديم التالية لكي :

١ - تقيم أداءك الخاص [بموضوعية بالطبع] بعد أن تكون قد باشرت هذه المهمة.

٢ - اطلب من الآخرين أن يقيموا أداءك.

٣ - قيم أنت أداء الآخرين في تقديمهم وعروضهم ، يجب أن تتمتع بحس نقدي في كيفية تناول المقدم حديثه أو تقديمه . يصدق هذا على الأحاديث العادية اليومية . كما يصدق على التقديمات والعروض المستمرة التي تشاهدها على شاشة التلفزيون في العديد من البرامج.

أتمنى لك حظاً سعيداً مع تقديماتك وعروضك ، أتمنى أن تكون متعة وليس عبئاً ثقيلاً ، وسوف تساعدك مهارتك الجديدة - إن شاء الله - أن تتفوق وتتقدم سريعاً في تقديمك القادم.

شكل رقم (٢١)

تحليل عملية التقديم				
الموضوع روجع عن طريق			اسم المتحدث التاريخ	
كيفية التحسين	يحتاج إلى تحسين	متوسط	جيد جداً	البند
				الافتتاح - وضوح التعبير عن الغرض - سهولة تتبع نقاط التقديم - الانسياب المنطقي - الموضوع مناسب للمجموعة - ذكر الفوائد التي تعود على أعضاء المجموعة - مستوى الاهتمام * المحتوى * الطول * الخاتمة * أخرى أسلوب الإلقاء - الحيوية والانتعاش - الدفء الشخصي - الحماس والثقة بالنفس - استخدام «الميكرفون» - استخدام المنصة - السيطرة على الأعصاب - الاتصال بالعين

البنـد	جيد جداً	متوسط	يحتاج إلى تحسين	كيفية التحسين
- الإيماءات - التنوع فى السرعة ، النغمة ، ارتفاع الصوت ، والتأكيد . - استخدام وسائل الإيضاح المرئية . أعظم أجزاء العرض كانت : المجالات التى تحتاج إلى تحسين هى :				



الفصل السادس ذاكرة أفراد المنظمة الذكية

ماذا نعني بالذاكرة؟ - كيف يمكنك تحسين ذاكرتك؟ - كيف
تحصل علي المعلومات؟ - كيف تخزن المعلومات؟ - كيف
تسترجع المعلومات؟ - حالات خاصة - تمرينات لتقوية عضلات
ذاكرتك.

الفصل السادس

ذاكرة أفراد المنظمة الذكية



«لدى ذاكرة كالمصفاة ، لا تحتفظ بشيء ، لا أستطيع تذكر الأسماء ، لست ماهراً في سرد التفاصيل ، ولا يمكنني التفكير في الشيء الصحيح لقوله في حينه ، إلى أن يفوتني الوقت وبالتالي الفرصة» . هل تقول هذا دائماً ؟ أو أحياناً ؟ إذا كان ذلك كذلك ، فأنت تحاول أن تقنع نفسك بأن ذاكرتك بالفعل كالمصفاة. وهذه هي النبوءة التي تحقق ذاتها ، لقد أصبحت ذاكرتك في حالة سيئة.

لديك ذاكرة كالمصفاة ؟ غير صحيح . لا يوجد أى فرد لديه ذاكرة كالمصفاة فيما عدا المحطمين جسدياً أو عاطفياً ، قد تكون ذاكرتك لم تستخدم ، أو لم تطور ، ولكن ليس هناك ما يعيب ذاكرتك.

بالتأكيد هناك أفراد يبدو أنهم قادرون على التذكر بصورة أفضل من غيرهم ، ولكن حتى أصحاب أعلى مهارات التذكر ينسون بعض الأشياء ، لا يوجد ما يمكن أن نطلق عليها ذاكرة فوتوغرافية "Photographic Memory" . قد تكون الصدفة البحتة جعلت أصحاب المهارات العالية في التذكر يدرّبون أنفسهم - وحتى دون أن يعرفوا ، بحيث أنهم قد طوروا مهارات معينة لذاكراتهم ، تتضمن هذه المهارات أساليب بسيطة ، ولكنها قوية والتي سوف تتناولها في هذا الفصل ، إذا أحسنت تطبيق هذه الأساليب ، فسوف تكون قادراً على إحداث تغييرات جذرية في قدرتك على التذكر . دعنا نبدأ بالنظر إلى الآتي :

خمسة مبادئ أساسية للذاكرة:

١ - الذاكرة ليست شيئاً مطلقاً : ليست حالة تذكر كل شيء أو عدم تذكر أى شيء . قد يكون لديك ذاكرة جزئية ، أو قد تستطيع تذكر شيء الآن ولا تستطيع أن تتذكره بعد مضي ساعة من حدوثه ، أو أن هناك اسم شخص على طرف لسانك ، والذي يعنى أنه موجود في مكان ما في ذاكرتك ، ولكنك غير قادر على استخراجه .

٢ - لا تستطيع تذكر الأشياء بالضبط «صورة فوتوغرافية» ، حتى إذا كنت من الحائزين على بطولة التذكر . لدى العقل طريقة لترتيب الأشياء لكي تناسب مع وقتك ، وعادة يسمح لك بتذكر الأشياء ليست كما حدثت ، ولكن كما تشعر بما كان يجب أن يحدث به .

٣ - الأشياء الغريبة والفضيعة تميل إلى البقاء في ذاكرتك بصورة أفضل من الأشياء العادية والرتيبة .

٤ - فى القوائم الطويلة ، والأحاديث والخطب ، التى تحتوى على عديد من النقاط سوف تميل إلى تذكر البنود أو النقاط فى البداية ، وفى النهاية بتركيز أكبر مما يجىء فى الوسط .

٥ - يعتبر النسيان نعمة فى أحيان كثيرة ، سوف لا تريد أن تتذكر كل شئ يحدث لك بصفة عامة ، وتعرض لعاصفة دائمة من الأشياء التافهة تهجم على عقلك ، وفى الواقع من المحتمل أن هناك ملايين الأشياء ، التى يسعدك نسيانها على أية حال ، لأنها أشياء رديئة سيجعلك تذكرها فى حالة كآبة وانقباض نفسى . للعقل طريقته فى نسيان الأشياء الرديئة . ذلك رائع ، ويساعدك على تحقيق صحة عقلية ونفسية جيدة .

ماذا نعنى بالذاكرة؟

يتضمن التذكر :

١ - الحصول على المعلومات . ٢ - تخزينها فى الأماكن المخصصة .

٣ - القدرة على استرجاعها مرة أخرى .

فكر فى عقد مقارنة بين ذلك وبين اكتساب النقود . إنك تضعها فى خزانة حديدية آمنة ، وتظل محتفظا بالمفتاح حتى يمكنك الحصول على ما تريده منها عندما تريد ذلك .

عندما لا تتذكر ، أو تنسى ، فإن خطأ ما قد حدث فى هذه العملية ، ربما أنك لم تحصل على المعلومات ، إما لأنك لم تستمع ، أو لأن المعلومات لم تقدم بطريقة جيدة ، أو ربما رغم حصولك على المعلومات ، تركتها تتسرب

بعيداً دون وضعها وإحكام الغلق عليها فى خزانتك الحديدية ، أو ربما رغم تخزينها السليم ، وإحكام الغلق عليها ، لم توفر طريقة ما لاسترجاعها . لم تحصل أبداً على مفتاح الخزانة الآمنة الذى يوصلك إلى المعلومات التى تريدها . العمل على تحسين أى من هذه الأمور ، والأفضل تحسينها جميعاً ، يمكن أن يقلل كثيراً من فرص النسيان .

كيف يمكنك تحسين ذاكرتك ؟

دعنا نتأمل فى كيف يمكنك تحسين الطريقة التى تحصل ، تخزن ، وتسترجع Acquire , Store , And Retrieve - المعلومات .

١ - كيف تحصل على المعلومات How To Acquire Information

* افرز واختر ، نحن جميعا ضحايا التحميل الزائد للمعلومات . مع كل معلومة جديدة تصل إليك ، فكر : «هل أريد أن أحتفظ بهذه؟» هل سوف تفيدنى فى أى شىء؟ إذا كانت الإجابة : لا ، دعها تتسرب ، إنك لا تستطيع أن تتذكر كل شىء إذا كان هذا صحيحا ، استخدم هذه الطرق للحصول على المعلومات .

* تأكد بأنك سمعت وفهمت المعلومات . لايمكنك أن تختزن وتسترجع معلومات لم تحصل عليها من قبل ، حاول تنمية مهارة الاستماع لديك ، وجه أسئلة للتوضيح ، عبر عن المعلومات الجديدة بألفاظ من عندك ، ولا يهدأ لك بال ، حتى تتأكد أنك قد استوعبتها ، يجب أن تجبر نفسك على اليقظة والانتباه مائة فى المائة . عندما تحاول الحصول على معلومة ، اسأل نفسك أسئلة ذهنية عن الموضوع: ماهى الرسالة الرئيسية هنا ؟ كيف يمكن أن تفيدنى ؟ كيف ترتبط بما أعرفه أو أعتقد به بالفعل ؟ . ومن ثم ، عندما تستمع أو تقرأ بتركيز ، راجع ، إذا كنت تحصل على إجابات عن هذه الأسئلة .

* كن مندمجاً ، أظهرت الدراسات أن الأفراد يحصلون على المعلومات على أحسن وجه إذا اشتركوا بفاعلية فيها أثناء تقديمها ، على سبيل المثال ، هناك احتمال ضعيف جداً أن تحصل على المعلومات من محاضرة مباشرة . الاحتمال

الأكبر للاستيعاب إذا كان لك دور فى المناقشة ، أو استخدمتها بطريقة أو بأخرى . مثلاً ، قد تحضر اجتماعاً لمناقشة نتائج التشغيل الربع سنوية ، يقف شخص ما من الإدارة المالية ، ويقرأ علناً أرقام المبيعات والأرباح لكل قسم أو منتج من أقسام الشركة ، ويستخدم نسباً مئوية لمقارنتها مع أرقام العام السابق ، إذا لم تكن أحد المهتمين بالأرقام ، فإنها لن تصل إلى رأسك ، بل سوف تدخل إحدى أذنيك لتخرج من الأذن الأخرى وإذا أجرى لك امتحان بعد الاجتماع مباشرة ، فسوف تفقد مؤهلك العلمى .

على الرغم من ذلك ، إذا دونت الأرقام التى تريد أن تتذكرها ، وجه سؤالاً أو اثنين عنها ، ثم افعل شيئاً ما بهذه الأرقام ، كأن تبحث عن نتائج المنافسين فى إحدى الدوريات التجارية ، وترى كيف تضيفها إلى معلوماتك ، سوف يكون هناك احتمال كبير أن تمسك بزمam هذه المعلومات ، وتعمل على تخزينها ، عملية مرهقة بالطبع ، أليس كذلك ؟ كم هو مهم بالنسبة لك الحصول على المعلومات ؟ أنت الذى تقرر ذلك .

* أوجد علاقة بين المعلومات الجديدة ، وبين الأشياء التى تعرفها أو تحبها .
اسأل نفسك : «ماذا يشبه هذا بما أعرفه بالفعل ؟ كيف يمكننى الربط بين الاثنين ؟» سوف تحصل على المعلومات بسرعة أكبر إذا كانت مألوفاً لك أو كنت مهتماً بها ، حاول التفكير فى طريقة ما ، سوف تستخدمها بها فيما بعد ، وتكون مفيدة بالنسبة لك .

* حول المادة التى حصلت عليها ، وتريد استيعابها ، إلى وحدات صغيرة ومنطقية ، استيعاب أجزاء صغيرة أكثر سهولة من محاولة ثنى كتلة كبيرة مرة واحدة ، التفكير فى رقم تليفون مثل ٨٤٠١ - ٣٢٨ - ٢٤١ ، أسهل كثيراً فى تذكره من ٢٤١٣٢٨٨٤٠١ .

* أعط نفسك اختباراً ذهنياً كل فترة معينة ، لترى إلى أى مدى تتذكر الأشياء . إذا عرفت أنك سوف تختبر نفسك فلاحتمال الأكبر أنك سوف تصنى ، وتقرأ بعناية ، ثم تفهم الرسالة The Message . أخيراً ، قد تكون مرتبكاً الآن مع الإجابة عن أسئلة اختبار ذاتك ، أليس كذلك ؟ .

* خذ استراحة الآن ، نطاق اهتمامك له حدود ، وبعد فترة ، سوف تتبخر البيانات ، وأنت فى هذه الحيرة ، ولا تستطيع أن تمسك بإحداها.

٢ - كيف تخزن المعلومات How To Store Information

يعتقد العلماء أننا نمتلك نوعين من الذاكرة : طويلة الأجل ، وقصيرة الأجل . معدل النسيان فى «الذاكرة قصيرة الأجل» سريع - بسرعة ثلاثين ثانية لكل معلومة ، حيث تفتح المصفاة وتتسرب المعلومات ، بينما «الذاكرة طويلة الأجل» ، لها طاقة حفظ أكبر وتقريباً شبه دائمة ، بالرغم من أن لها بعض السقطات ، وبعض النسيان ، عندما تحصل على معلومة ، وتحولها بطريقة صحيحة إلى هذه الذاكرة ، سوف تبقى هناك فى انتظار استرجاعك لها ، ومن ثم فإن الحيلة هنا أن تسرع بما تريد أن تتذكره وتنقله من الذاكرة قصيرة الأجل إلى الذاكرة طويلة الأجل ، هذه بعض الطرق التى سوف تساعدك :

* كرر المعلومة التى تريد أن تنقلها ، قلها بصوت مرتفع مرات ومرات . اشرحها لكل فرد سوف يجلس ويستمع . دونها فى أى مذكرة ، تعلمها حتى الحفظ .

* نشط Activate عدة ملايين أخرى من خلايا المخ ، عندما تقابل أى معلومة تريد أن تتذكرها .

* استخدم كل حواسك الخمس لاستثارة عقلك :

- تخيل المواد التى تريد أن تنقلها ، الصورة جيدة فى حالة تخزين الأشياء والأحداث بالنسبة لنا جميعاً ، الصور أسهل فى التخزين والاسترجاع من الكلمات والأرقام ، انظر إلى الأرقام فى عقلك ، شكلها وألوانها ؛ فكر فيها كشئ مجسم له ثلاثة أبعاد ، اشعر بأشكالها .

- المبالغة . اجعلها أرقاما عملاقة ، مرتفعة كالأهرامات ، لكى يمكنك رؤيتها على بعد أميال أو حولها إلى قصة مضحكة أو غريبة .

- إذا كان ما تحاول ترحيله شيئاً محسوساً ، استخدم أكثر من حاسة للإحاطة به ، فكر فى كيف تكون رائحته ، طعمه ، صوته ، ملمسه ، وشكله .

- حوّل المفاهيم إلى أشياء ملموسة ، قرار الاستثمار يصبح كومة من الفواتير. السياسة الجديدة يمكن رؤيتها فى صورة المذكرات التى سوف ترسل للتبليغ عنها ، الدراسة عن فتح مكتب جديد يمكن أن تتحول إلى خريطة عليها دبابيس وأعلام.

- نظم المواد فى عقلك ، كما لو كان ملف أكلاسير ، ثم ضع المعلومة فى مكانها الصحيح إذا كنت قد طورت خطة مبيعاتك بإضافة أسواق جديدة ، فكر فى إدخالها إلى مقصورة الذاكرة طويلة الأجل ، والتى بها معلومات أخرى عن المبيعات.

- اجعل البنود تتفاعل معا بعض الشيء ، وكلما أخذ الموقف الشكل «الدرامى» كلما كان أفضل ، فإذا أردت أن تنشئ ، قسما للإسعافات الأولية فى الوردية الليلية ، فعليك أن تتصور أحد العمال وقد تعرض لمادة حارقة ، وممرض الوردية يقدم له العلاج داخل العيادة الجديدة لحين نقله فى الصباح إلى المستشفى ، إنشاء موقع جديد فى الذاكرة لعملية التفاعل ، سوف يساعد فى عملية النقل إليه من المقصورات الأخرى : العامل - الممرض - العيادة المستشفى.

- تأكد بأنك ترى التفاصيل ، ماذا كان يرتدى العامل ؟ ، وأين كان يعمل ؟ ، ومن رئيسه المباشر ؟ ، وماهى المادة الحارقة ؟ ، أين تحفظ ؟ ، ما لونها ؟ ، ما اسم الممرض ؟ ، وما عمره ؟ وماهى خبرته فى معالجة الحروق ؟ ، الحركة تساعد كثيراً ، فكر فى هذه المواقف ، وهؤلاء الأفراد وهم فى حركة .
يفضل للذاكرة طويلة الأجل الصور التخيلية ، وانطباعات الحواس الخمس .

٣ - كيف تسترجع المعلومات؟ How to Retrieve Information

هذه بعض الأساليب التى سوف تساعدك على استرجاع المعلومات من الذاكرة طويلة الأجل . معظم هذه المعلومات كان عليك أن تضعها فى مكانها الصحيح عند نقلها من الذاكرة قصيرة الأجل إلى الذاكرة طويلة الأجل .

- استخدم الاختصارات أو كلمة تعبر عن مجموعة بنود أو كلمات ، يميل

الأوروبيون والأمريكان إلى الاختصارات بصورة ملفتة للانتباه ، فإذا كنت تريد أن تتذكر غداً أن تقوم بالأعمال التالية:

- تحليل الميزانية [الربع الأخير من العام]. تأخذ الحرف م عن ميزانية.
 - وأن تقابل شوقى المورد. تأخذ الحرف ش عن شوقى.
 - وتتأكد من وصول المواد الكيماوية. تأخذ الحرف ك عن كيماوية.
 - وتراجع «لوط» المخلفات. تأخذ الحرف ل عن «لوط».
 - وتعتقد اجتماعا مع الإدارة الهندسية. تأخذ الحرف هـ عن هندسية.
- وبالتالى تفكر فى كلمة «مشكلة».

وإذا كانت لديك قائمة مواد أو أسماء تريد أن تسترجعها ، كل ما عليك أن تتذكره هو الاختصارات البديلة عن الكلمات ، وليست أسماء البنود ذاتها .

- ألفت حكاية غريبة أو مجنونة باستخدام الحقائق التى تريد أن تخزنها وتسترجعها ، إذا استطعت اربط هذه القصة ببعض الأحداث التى يمكن أن تنبه ذاكرتك ، وتقودك مباشرة إلى القصة.

دعنا نقول بأنك سوف تقوم بمأمورية تسافر فيها مع رئيسك ، وتريد أن تخبره بأن مدير المبيعات فى تلك الجهة يعتقد بأن الطلب على منتجاتكم سوف يعانى كثيراً فى الفترة القادمة ، بسبب منافسكم التقليدى «شركة ميجا للتسويق» التى فتحت فرعاً لها فى منطقة عملكم فى البلد المزمع زيارته ، وأن التسليم لعملائكم يتأخر حوالى واحد وعشرين يوماً ، كما أنه لا يوجد دليل عمل فى هذا الفرع.

دعنا نحول القصة ، استخدم بعض الأحداث التى تعرف أنها سوف تحدث كمثير للقصة ، الفندق الذى سوف تنزلان فيه ، هو نفس الفندق الذى نزلت فيه منذ واحد وعشرين عاماً ، حينما كنت لاعب كرة قدم . وذبحت مع فريقك لمقابلة نادى «ميجا» وتذكر أن المدرب تأخر يوماً كاملاً ولم يكن معكم دليل عمل «فنى» .

تضم هذه القصة كل المعلومات التي تريد أن تتذكرها لكي تنقلها إلى رئيسك بمجرد وصولكما إلى الفندق ، يمكنك أن تنهى هذه القصة نهاية سعيدة فإنك قد رجعت فائزا بالمباراة مع فريقك .

- اعمل سلسلة ، اجعل البند الأول يرتبط مع البند الثاني بعلاقة ما أو بأخرى ، ثم الثاني مع الثالث ، وهكذا حتى آخر قائمتك . هذا أسلوب جيد لقائمة مشترياتك ، قوائم الأشياء التي تعملها ، وقوائم تذكر الكلمات الرئيسية لإثارة الذاكرة ، وخاصة في جلسات تحليل السبب والتأثير / القوى الميدانية .

دعنا نقول أن لديك خمس معلومات عن منتجك ، وتريد أن توصلها إلى أعضاء الإدارة العليا عندما تقابلهم . أنت لا تعرف بالضبط متى سوف تلتقى بأحد منهم ، وتجد فرصة للحديث معه ، ولذلك من الصعب أن تحمل معك مذكرات هنا وهناك بدلاً من ذلك يمكنك أن تشكل سلسلة ، تفيدك أيضا في جلسات تحليل القوى الميدانية . البنود التي تريد أن تغطيها هي :

١ - مبيعات منتجك AB-Z .

٢ - مبيعات منتج ثعلب الصحراء «المنافس» .

٣ - استراتيجيات التسويق Marketing Strategies .

٤ - التوصيات لفتح توكيل جديد .

٥ - التوقعات Farecasts .

مبيعات البند «١» من السهل تذكرها ، ومن ثم فأنت هناك تحتاج إلى مساعدة ولكنها بداية السلسلة . المبيعات مهما كانت جيدة لكنها غير كافية ، فهي لن تصل حتى إلى واحد في المائة من السوق ، لأن لك منافسين ، وهذا يربطك بالبند «٢» «مبيعات منتج ثعلب الصحراء» . «ثعلب الصحراء» منافس خطير ، لأنهم متفوقون في النشاط التسويقي ، يمثل لك ذلك علاقة مع البند «٣» ، ولكن أنت لديك بعض الأفكار (استراتيجيات) ، للارتقاء بجهودك التسويقية ، وهذا هو ما يربط بين البند «٣» والبند «٤» . سوف يساعدك توكيلك الجديد على تنشيط مبيعاتك وحصتك التسويقية . ما الذي يمكن أن

يوصلك بصورة طبيعية إلى ما سوف تكون عليه أرقام مبيعاتك فى العام القادم؟
- علاقتك بالبند «٥» تظهر جلية هنا ، إنها التوقعات .

- اشبك بما يشبه الخطاب بين الكلمات الرئيسية وبين الأماكن أو المواقع المعتادة لك ، بنفس نظام دخولك هذه الأماكن ، على سبيل المثال ، فكر فيما تراه فى حجرة الدراسة أو عندما تعود مساءً إلى البيت : صندوق البريد ، الباب ، كراسى الصالة ، الثلاثية ، التليفزيون ، يعطيك ذلك الكثير من المرتكزات ويمكن مضاعفة عددها ، كلما تجولت داخل البيت ، تأكد بأن هذه المواقع واضحة ومحددة فى ذهنك ، وأنتك تستخدمها بالترتيب الذى تمر به عليها ، وأن البنود أو الأفكار التى تريد أن تسترجعها تتداخل بقوة مع هذه الأشياء .

دعنا نقول أنك فى سبيل إعداد تقرير عن نتائج بحوث السوق ، والبند الأول الذى تريد أن تتذكره هو أن مستويات رضا المستهلك عن «فيتامين تسمين الدواجن» قد ارتفع ثلاثة وعشرين فى المائة ، تخيل أحد «الديوك الرومى» وهو يقفز على صندوق بريدك ، الذى يحمل رقم [٢٣] على أحد جوانبه ، هذا يجب أن تتذكره ، ثانياً تريد أن تتذكر بأن التحليلات أثبتت أن الألوان التى استخدمت مع الفيتامين ليست لها آثار ضارة ، تخيل بابك الخارجى - المحط الثانى للأشياء التى تقابلها - وقد طلى بلون الفيتامين ، ثم يخرج من الباب وجه طفل ينظر إليك باسماء ويقول بأنه يحب ذلك اللون .

بعد ذلك تريد أن تتحدث عن تفضيل المستهلك لشكل وحجم التعبئة ، بحيث أنه يتفوق على المنافسين بنسبة [٥٢٪] ، تخيل كرسى الصالة وقد وضع على كل منها غطاء كتب عليه بأرقام عملاقة [٥٢٪] ، وهكذا فى باقى محتويات المنزل أو الحجرة .

يساعد هذا كثيراً فى تذكر البنود بالترتيب : القوائم ، النقاط الرئيسية للمناقشات ، الاجتماعات ، والأحاديث جرب ذلك ، سوف تدهشك السهولة التى سوف تتذكر بها .

جرب الاسترجاع ، كلما كررت هذه العملية ، تصبح أكثر ثقة ، وأفضل قدرة على الحصول على المعلومات التى تريد أن تتذكرها . توجد تدريبات على

الذاكرة فى نهاية هذا الفصل سوف تساعدك .

حالات خاصة:

١ - كيف تتذكر الأسماء؟

هذه من الأمور الصعبة ، قد تتعرف على وجه أحد الأشخاص ، ولكن قد تطلق عليه اسما من خيالك ، لا علاقة للشخص به من قريب أو بعيد ، وعادة أنت مطالب بأن تفعل ذلك بسرعة ، لو أن كل فرد علق فى رقبته قائمة بأسماء مختارة ، لكان من السهل أن تتعرف على الاسم الصحيح ، ذلك لأن التعرف Recognizing أسهل كثير من التذكر Recalling ، ولكن الأفراد ليسوا ملزمين بعمل ذلك ، ومن ثم عليك استخدام طرق أخرى ، للقيام بهذه المهمة الصعبة ، وهذه بعض الأفكار:

* تأكد بأنك أولاً قد عرفت الاسم ، وعرفته صحيحاً . كثير من الأسماء معقدة لأنها تحتاج إلى الربط بين نبرات صوتية جديدة ، ولكن حتى الأسماء البسيطة مثل : أحمد عمر ، يمكن أن ينسى ، فى حالات معينة ، إذا لم تنل تركيزاً كافياً ، اطلب من الفرد أن يكرر الاسم ، ثم أعده بصوت عال : ما هو الاسم مرة أخرى ؟ «أحمد عمر» .

«نعم» «أحمد عمر» مسرور برؤيتك يا أحمد .

* عندما تقابل شخصاً ما ، قل لنفسك : «أنا أعرف هذا الاسم جيداً» سوف أقدم هذا الشخص لصديقى فلان حالاً . فى كثير من الحالات سوف تنجح .

* ادعو الفرد باسمه أثناء المحادثة بينكما . عندما تقول الاسم الأول ، تخيل الباقي .

* ركز على وجه الفرد أو جسمه كعلامات مميزة ، وحاول تثبيت الاسم على هذه المعالم أحمد عمر ، رجل مسن ظهرت التجاعيد على وجهه «قل لنفسك إن هذه الشجرة التى أمام الباب من عمر عمر ، يساعد السجع غالباً على تذكر الأسماء ، صلاح الدسوقي عريض المنكبين ، سليمان جرجس له

أنف أفطس ، هناك أسماء لها معاني فى ذاتها مثل : شارب ، نخلة ، والنسبة للإناث : ذهب ، سحر ، وقد تتذكر شخصين بسبب مواقف سخيفة مع بعضهما ، وكلما كانت هذه المواقف سيئة يسهل عليك تذكرهما .

أجعل بعض النقاط مناسبات عندما تتذكرها تذكر الاسم [تخيل الفرد ، بعد وقت قريب جداً من لقائه الأول] ، عدة مرات أثناء اليوم الأول ، ومرة كل فترة ، اجعل من الأسماء والوجوه ما يدخل البهجة على نفسك وانظر كم سوف تستطيع تذكر الأسماء بعد ذلك ؟

٢ - كيف تتفادى شرود الذهن / How To Avoid Absentmindedness

عندما تصاب بالسرхан أو شرود الذهن ، فهذا يعنى أنك لم تثبت فى ذهنك ما تريد أن تفعله ، جرب هذه المساعدات :

* تخيل موضوعاً وواقعة معاً فى ذهنك ، أنك تريد أن تتذكر أن تشتري تذكار سفر أثناء فترة الغداء ، عندما تخلع البالطو أو الجاكيث ، وتضعه فى شماعة مكتبك صباحاً ، تخيله تذكرة عملاقة ، أنت ترى الآن الكلمات والأسطر المطبوعة عليه تخيل كيف يمكنك أن تسير بمثل هذه التذكرة الضخمة ، ومن ثم ، عندما تخرج لتناول الغداء وترتدى البالطو أو الجاكيث ، سوف تتذكر تلك الصورة ، وتذهب مباشرة إلى شباك حجز التذاكر .

أنت تريد أن تذكر موظفك «أبو سريع» أن يقابل عميلاً فى الإسكندرية هذا الأسبوع [ليس من السهل تأدية هذه المهمة ، لأن «أبو سريع» وزملاءه دائماً خارج المكتب فى مأموريات سفر] ، تخيل «أبو سريع» على شاطئ الإسكندرية ، والهواء العاصف يطير شعر رأسه فى كل اتجاه . إذا كان أصلع ، فإن قبعته قد اتخذت إلى البحر سبيلاً لها .

*** اعمل شيئاً يشدك عما أنت فيه .**

مطلوب منك أن تتصل برئيسك تليفونياً الساعة الحادية عشرة . انقل ساعة يدك إلى اليد الأخرى ، كلما نظرت إليها فى الصباح سوف تتذكر الميعاد .

أنت تريد أن تصور خطاباً بمجرد وصولك إلى المطار ، ضع كارتاً أو ورقة

مطوية فى حافظة نقودك وفكر «هذا نموذج للخطاب الذى يجب أن أرسله عندما تستخدم حافظة نقودك لكى تدفع للتاكسى أو «الشىال» أو ثمن قهوتك فى قاعة الانتظار ، سوف تلاحظ النموذج وتذكر الخطاب.

طلب منك رئيسك - أثناء محادثته معك - ملف العميل «شركة الجنوب للتوريدات» ، شىء بسيط جدا» ، أنت لاتريد أن تجعل منه موضوعاً كبيراً ، بحيث تطلب ورقة وقلما لتدوينه . بسرعة تصور كرسى مكتبك وعليه هذا الملف ، تخيل الاسم مسجلاً بوضوح على بطاقة الموضوع ، وأن الملف موضوع على الكرسى مفتوحاً وبعض الأوراق تناثرت منه هنا وهناك ، فكر فيما يمكن أن يحدث لو جلست على الكرسى وهو على هذه الصورة ، الفرصة الآن ، أنه عندما تعود إلى مكتبك ، وتنظر إلى كرسيك ، سوف تذكر الملف مباشرة.

وأيضاً تذكر.....

ليس هناك ما يمكن أن يوصف بأنه ذاكرة ضعيفة ، فقط ذاكرة لم يتم تدريبها ، كلما أتقنت تعلم أساليب الذاكرة ، وكلما درست على استخدامها أكثر ، تزداد ذاكرتك تحسناً ، قد يكون التحسين جذرياً إلى حد أنه يذهلك .

وفر لنفسك الحديث الإيجابى مع ذاتك «أستطيع أن أتذكر أفضل من أى فرد آخر» ، وكافئ نفسك كلما تحسنت ذاكرتك . [أعرف أننى أستطيع أداءها ، إننى حقيقة أحقق تقدماً ملحوظاً . إن لدى ذاكرة تشبه الحاسب الآلى].

لا يصيبك الإحباط إذا أصاب خزانتك بعض الخطأ ، وتناثرت منها بعض الأوراق على الأرض ، كل الناس ينسون ، حتى الأقوى ذاكرة فى العالم ينسى بعض الأشياء.

بدافع الاعتزاز بالنفس ، فى أى وقت تجد فرصة ، اذهب إلى حيث وجود الحقائق وأخبر الآخرين عنها ، سوف يتأثرون كثيراً ، وتحصل أنت على تدعيم أكبر.

تمريعات لتقوية عضلات ذاكرتك:

١ - تذكر أسماء آخر خمسة أفراد قابلتهم:

- احصل على الاسم ثلاثيا وصحيحا.

- أعد ترديده بصوت عال .

- ابحث عن معالم مميزة Distinctive Features فى الوجه أو الشخص .

- اربط بين الاسم والمعالم ، واستخدم صور ذهنية غريبة .

- تدرب على استرجاع الاسم .

- إذا أستطعت أن تظل متذكراً الأسماء لمدة ثلاثة أشهر من الآن فقد

سيطرت على هذه المهارة ، استخدمها فى كل مرة تقابل شخصا ما تريد أن تتذكر اسمه .

٢ - تذكر قائمة ما :

على سبيل المثال : أشياء يجب عليك أداؤها ، أسئلة تطرح للمناقشة فى اجتماع أو مع رؤسائك ، أو أشياء تريد شراءها .

- كون كلمة أو أكثر من الحروف الأولى للبنود المذكورة ، أو ..

- ألف قصة تضم كل البنود أو ..

- اعمل سلسلة : شكّل صورة ذهنية لكل بند ثم اجعلها تتفاعل وترتبط بالبند التالى فى قائمتك أو ..

- دون القائمة ، إذا لم تكن واثقا تماما .

- خذها معك ، واستخدم أيا من الطرق السابقة ، للتذكير بها ، لا تنظر إليها إلا إذا لم يكن هناك حل آخر ، إذا فعلت هذا أربع أو خمس مرات دون أن ترجع إلى القائمة ، فقد استوعبت الطريقة .

٣ - تذكر الميزانية أو أرقام التشغيل :

- دون الأرقام فى مسودة .

- تناولها بطريقة أو بأخرى . اعمل شكلا بيانيا : دائرة أو أعمدة أسقطها على المستقبل .

- تظاهر بأنها أموالك الخاصة أو نتائج أعمال شركتك .

- بالغ فى هذه الأرقام ، واصنع منها حكايات مضحكة .

- اذكر الأرقام للآخرين بقدر ما تستطيع ، دون أن تسبب لهم إزعاجا أو ذهولا .

- عندما تستطيع تذكر عدد من الأرقام الأساسية مرات عديدة تكون قد استوعبت الطريقة .

٤ - تذكر المعلومات المهمة التى ليست ذات فائدة كبيرة لك؛

- اسأل نفسك كيف تستخدم المعلومات .

- قسمها إلى أجزاء قابلة للتحكم والمعالجة .

- حاول بقدر الإمكان ربطها مع معلومات مهمة بالنسبة لك .

- مارس استدعاء المعلومات التى تهتمك أولاً ثم المعلومات التى تربطها بها ثانيا .

- عندما تكون قادراً على استدعاء المعلومات المهمة وما يرتبط بها بانتظام تكون قد استوعبت الطريقة .

٥ - تذكر النقاط المهمة التى تريد أن تثيرها فى جلسات تحليل

السبب والتأثير/ القوى الميدانية . أو حديث أو مناقشة مع

شخصيات رئاسية؛

- اكتب النقاط بالترتيب الذى تريد أن تذكره به .

- لاحظ الأشياء المألوفة التى تراها فى تأنيث مكونات مكتبك أو بيتك .

- أوجد علاقة ، مستخدما الحركة والمزج بين النقاط والأشياء .

- جرب استدعاءها أكثر من مرة .

- عندما تكون قادراً على استرجاع هذه النقاط بثقة وبدون تردد ، تكون قد استوعبت هذه المهارة.

٦ - تذكر حقائق وأفكار عشوائية:

- افرز واختر المعلومات المهمة فقط والمطلوب أن تتذكرها.
- تأكد بأنك قد فهمت المعلومات.
- فكر لماذا هي مهمة ومطلوب أن تتذكرها.
- ردد المعلومات المختارة بصوت عال.
- استخدم الحركة ، التخيلات الغريبة ، والقصص المرحية بصورة درامية ممتعة للمعلومات.
- استخدم تكوين كلمات أو عبارات من الحروف الأولى للأشياء التي تريد أن تتذكرها ، أو السلاسل ، أو المواقع والحالات لربط البنود فى سلسلة أحداث.
- ناقش المعلومات مع الزوج [أو الزوجة] ، زملاء العمل ، أو الأصدقاء أو أى فرد آخر يمكنه أن يعطيك أذنأ مصغية.
- اختبر مهارتك فى التذكر على فترات قريبة.
- عندما يمكنك تذكر عشرات من الحقائق والأفكار العشوائية تكون قد استوعبت هذه المهارة.

- رتب قيامك بهذه التدريبات على فترات دورية منتظمة ، لا تحاول أدائها كلها مرة واحدة ، قل لنفسك أنك سوف تختبر إذا ما كانت المعلومات قد تحولت بالفعل إلى الذاكرة طويلة الأجل ، وذلك بعد شهر ، وبعد ثلاثة أشهر وبعد ستة أشهر ، ثم بعد سنة كاملة ، إذا اتبعت الخطوات كما ذكرت سابقا ، فسوف تجد ما يثير إعجابك : «يا إلهى إنها هناك فى الذاكرة ويمكننى الحصول عليها عندما أريدها».

سوف يتأثر الجميع بمهارتك الجديدة . الأفراد الذين لديهم ذاكرة قوية يحترمهم الآخرون ، لأنهم يثقون فيهم ، استخدام أدوات بسيطة وقليلة للحصول على المعلومات وتخزينها ، واسترجاعها ، سوف يساعدك على بناء ذاكرة عظيمة.