

بقلم: كارلا شولته - ريكرت

● النجاح لا يأتي صدفة

● فن الخطاب السياسي وتقنيات الإدارة

● في مجال الحكم المحلي والبلدي

**FRIEDRICH
EBERT** 
STIFTUNG

النجاح لا يأتي صدفة

فن الخطاب السياسي وتقنيات الإدارة في مجال الحكم المحلي والبلدي

بقلم
كارلا شولته – ريكرت

الترجمة من الألمانية: د. خليل ابو عياش

الجمهورية اليمنية
رقم الإيداع لدى الهيئة العامة للكتاب
(٢٠١٣ / ١٠ / ٦٦٨)

٣٠٢،٢
بيكرت، كارلا شولته
النجاح لا يأتي صدفة/كارلا شولته - ريكتر؛
ترجمة خليل عبد الحميد ابو عياش. - عمان : مؤسسة فريديش،
٢٠٠٧.
١٢٨ ص.
ر.أ.: (٢٠١٣ / ١٠ / ٦٦٨).
الواصفات: // الاتصال // الخطاب / السياسة // الدبلوماسية /

❖ أعدت دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية

الناشر: مؤسسة فريديش إيبيرت - مكتب اليمن
الترجمة من الألمانية: د. خليل ابو عياش

اليمن 2013
الرقم المعياري الدولي: (ردمك) 9-978-9957-484-01-9 ISBN:

الطبعة الأصلية باللغة الألمانية:

الناشر: مؤسسة فريديش إيبيرت
فريق عمل سياسات الحكم المحلي والبلدي

حقوق الطبع محفوظة 1994 لمؤسسة فريديش إيبيرت
53170 بون - ألمانيا

الغلاف: كارل دييوس، بون
الصور: ماريون كاسبر، بون

طبع في دار كنعان للطباعة والنشر
الجمهورية اليمنية - صنعاء - شارع كلية الشرطة
Tel: 549994 - Fax: 549983 - Mob: 77723479
E-mail: dar-kanan@hotmail.com
kananrxad@yemen.net.ye



طريقة الطبع:

طبع في ألمانيا (الطبعة الأولى) 1994

أعيدت مراجعة هذه الطبعة الخامسة كليا عام 1999

العنوان باللغة الإنجليزية: Talking Politics (and being understood)

بون 1996

ISBN: 3-86077-816-1

كارلا شولته – ريكرت

النجاح لا يأتي صدفة

فن الخطاب السياسي وتقنيات الإدارة في مجال الحكم المحلي والبلدي

تقدمة

تستمد الديمقراطية حيويتها من التصرفات الديمقراطية للمواطنين والمواطنات، ومن السياسات والسياسيين الأكفاء المنتمين الى عملهم السياسي. ولا ينطبق ذلك على المستوى الوطني العام فحسب، بل وبالذات على ما يسمى السياسات الصغيرة "الضيقة" على مستوى البلديات والمحليات.

إذ أن القرارات الهامة التي تمس حياة المواطنين والمواطنات اليومية تؤخذ على وجه الخصوص على المستوى البلدي والمحلي. وعلى نفس هذا المستوى يتم تنفيذ وتشكيل الإستحقاقات الوطنية، كما يتم العمل على إيجاد الأجوبة والحلول الناجعة للمسائل والقضايا الملحة. وليس من المستبعد أن تتحول بعض القضايا المحلية التي تبدو ظاهرياً بأنها "صغيرة" أو ضيقة النطاق، فجأة الى قضايا هامة لتصبح في كثير من الأحيان، أهم من المشاكل السياسية الكبيرة "واسعة النطاق" وغير المحسوسة للمواطنين. كل ذلك يجعل عمل السياسات والسياسيين على الصعيد البلدي والمحلي ليس هاماً فقط، بل صعباً ومعقداً كذلك.

إن رعاية ودعم السياسات والسياسيين في المجالس المحلية والبلدية يمثل لمؤسسة فريدرش إبيرت واجباً ديمقراطياً جوهرياً. فبهذا الكتيب الذي أعدته السيدة "كارلا شولته - ريكرت" نود أن نضع بين يدي السياسات والسياسيين على الصعيد البلدي والمحلي في المجتمعات العربية آلية ملائمة لدعمهم للقيام بمهامهم السياسية الهامة.

وقد أصبح هذا الكتيب الذي ظهر بالطبعة الأصلية تحت عنوان "النجاح لا يأتي صدفة" بحق، في السنوات الأخيرة الأكثر إنتشاراً بالنسبة لمؤسسة فريدرش إبيرت، حيث تم نشره بطبعات ولغات متعددة منها؛ الإنجليزية والبرتغالية واليونانية والكمبودية. وكلنا أمل أن تكون هذه الطبعة المعدلة باللغة العربية أداة مساعدة للعمل السياسي المنتعبد على الصعيد البلدي والمحلي.

عمان، 2007/07/07

مايكل برونغ

الممثل المقيم

مؤسسة فريدرش إبيرت

مكتب عمان

فهرست بقائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
١١	المقدمة
١٣	I أساسيات فن الخطاب
١٥	التعبير الجسدي 1
١٥	هيئة الجسم والقامة 1.1
٢٢	الإيماءات بحركات اليدين 2.1
٣٠	تعايير الوجه (Mimic) 3.1
٣٠	التواصل بالنظرات 4.1
٣١	الصوت 5.1
٣٢	ظاهرة الإضطراب (حمى الأضواء) 2
٣٤	المظهر الخارجي (القيافة) 3
٣٥	II التصريح العنفي
٣٥	هيكلية التصريح I "التصريح الكفاحي" 1
٣٦	هيكلية التصريح II "التصريح الإصلاحى" 2
٣٩	III الخطاب (إلقاء الكلمة)
٣٩	أساسيات تأثير الخطاب على المستمعين 1
٣٩	التحضير للخطاب أو الكلمة 2
٤٠	ترتيب مركبات الكلمة 3
٤٠	المقدمة 1.3
٤٢	الجزء الرئيسي من الكلمة 2.3

٤٣	الخاتمة	3.3
٤٤	التخطيط للكلمة	4.3
٤٤	مسودة او مخطوطة الكلمة (Manuscript)	5.3
٤٥	أنواع وأشكال الكلمات	4
٤٥	عرض التقارير الموضوعية و الجدلية في الاجتماعات	1.4
٤٧	خطب حملات الإنتخابات	2.4
٤٨	عشر إرشادات للخطبة السياسية	1.2.4
٤٨	مثال: إنتخاب رئيس البلدية	2.2.4
٥١	خطب المناسبات	3.4
٥٢	مثال نموذجي لهيكلة الخطبة	1.3.4

IV وسائل العرض المساعدة

٥٣	جهاز عرض الشفافيات (Overhead projector)	1
٥٤	التقديم بواسطة جهاز العرض الإلكتروني الموصول بالحاسوب، وإسلوب الباور بوينت (Power Point)	2
٥٦	جهاز عرض الشرائح (Slide Projector)	3
٥٨	اللوحات الورقية (Flipchart)	4
٥٩	اللوح الأبيض (White board)	5

V العرافة ورئاسة المؤتمرات

٦٠	العرافة	1
٦٠	إرشادات عملية للكلمات الأثرية	1.1
٦٢	رئاسة المؤتمرات	2
٦٣	ثمانية إرشادات لنجاح رئاسة المؤتمر	1.2
٦٤	من يطرح الأسئلة يستحوذ تلقائياً على القيادة: تقنيات طرح الأسئلة	2.2
٦٦	التعامل مع نوعيات مختلفة من المشاركين	3.2

VI القواعد الأساسية لقيادة المستخدمين

٧٢	النهج القيادي للنظام الشامل "الإدارة المنتهجة بالأهداف"	1
٧٣	الفرضيات الأساسية الأربعة لأسلوب (MbO) في الإدارة	1.1
٧٣	القواعد النفسية السيكلوجية لأسلوب (MbO) في الإدارة	2.1

٧٦	نظريات أربع للقيادة الناجحة	2
٧٧	الشروط الأساسية لمسلك قيادي ناجح	1.2
٧٩	عشر إرشادات للسلوك القيادي في عالم العمل	2.2
٨٢	تحفيز الكوادر عن طريق التواصل الناجح: "تحليل ردود الفعل العابرة"	3
٨٣	التركيبية النفسية (السايكولوجية) للإنسان	1.3
٨٥	حالة الوالدين - أنا	1.1.3
٨٦	حالة كبير - أنا	2.1.3
٨٧	حالة الطفل - أنا	3.1.3
٨٨	المقابلات الشخصية بين الناس: التفاعلات العابرة (ردود الفعل العابرة)	2.3
٩٠	التفاعلات العابرة المتوازية	1.2.3
٩١	التفاعلات العابرة المتقاطعة	2.2.3
٩٢	التفاعلات العابرة الخفية	3.2.3
٩٤	ملخص إرشادات عملية	3.3
٩٤	لعبات سايكولوجية محبوبة في عالم العمل	4.3
٩٥	لعبة "تعم" "لكن"	1.4.3
٩٥	لعبة "سترى بنفسك عاقبة ذلك"	2.4.3
٩٦	لعبة قاعة المحكمة	3.4.3
٩٧	إستراتيجيات للتعامل مع اللعبات السيكولوجية	5.3
٩٩	ملخص: إرشادات للتطبيق العملي	6.3

VII الصحافة والعلاقات العامة

١٠١	العلاقات العامة	1
١٠٢	أمثلة عملية على العلاقات العامة (من الألف إلى الياء)	1.1
١٠٤	العمل الصحفي	2
١٠٤	الحق الأساسي في حرية التعبير عن الرأي	1.2
١٠٥	الحديث مع الصحافة	2.2
١٠٥	العلاقة مع الصحافة	3
١٠٥	الصحافة المحلية	1.3
١٠٦	الصحف اليومية فوق الإقليمية	2.3
١٠٧	محطات التلفزة والمذيع	3.3
١٠٧	محطات التلفزة والإذاعة العامة	1.3.3
١٠٨	محطات التلفاز والمذيع الخاصة	2.3.3
١٠٨	أشكال ممكنة للنشاط الصحفي	4
١٠٨	المؤتمر الصحفي	1.4
١٠٩	التخطيط للتوقيت	1.1.4

١٠٩	التخطيط لفحوى الموضوع	2.1.4
١١١	الخطة التنظيمية	3.1.4
١١٢	التنفيذ	4.1.4
١١٢	متابعة ما بعد المؤتمر	5.1.4
١١٣	المقابلة الصحفية الهاتفية	2.4
١١٥	المقابلة الصحفية الشخصية (One – on – One)	3.4
١١٦	الحديث الصحفي في التلفاز	4.4
١١٧	إرشادات وحيل لفنون التحايج في المقابلات الصحفية والندوات الحوارية	5.4
١١٩	الخلاصة: نصائح للحياة العملية	6.4
١٢٠	كلمة ختامية	VIII
١٢١	المراجع و الأدبيات	IX
١٢٥	نبذة عن المؤلفة	X

مقدمة *

“مثل السياسة كممثل الرسم: إذ لا تكفي النية الحسنة لتبرير العمل السيء”
(أحد رجالات دولة)

وظيفة العاملين في مجال سياسة المجالس المحلية والبلدية ليست بالعمل الهين

على السياسيين العاملين** في المجالس المحلية والبلدية أثناء حديثهم مع المواطنين أن يعرضوا قناعاتهم السياسية بشكل مفهوم وواضح، وأن يناقشوا سياساتهم بإنصاف ويحاولوا مع ذلك تنفيذ السياسة التي يريدون. ولدى الكثير منهم واجبات أخرى، تتمثل في القيادة الإدارية الفعالة مع لطف المعاملة في قيادة الأفراد كما يتوقع منهم في نفس الوقت أن يتقنوا حنكة التعامل مع الصحافة ووسائل الإعلام.

إن هذا القدر البسيط من وصف عام للائحة الواجبات الملقاة على عاتقهم يتطلب من أصحابها قدراً كبيراً من الدراية في مجالات الاختصاص ومن التصميم والسوية في التعامل.

وكما هو الحال لدى مدراء الشركات الناجحين يجب أن يكون لدى العاملين في السياسات المحلية والبلدية الكفاءة اللازمة لقيادة انفسهم وقيادة غيرهم على حد سواء.

فيا ترى، ماهي الشروط التي يجب أن تتوفر لكي تُؤهل العاملين في السياسات المحلية والبلدية لتطوير مقدراتهم على الإقناع أثناء حديثهم الى المواطنين ومزاولة عملهم في لجان العمل، بحيث يتمكنوا من توصيل رؤاهم السياسية بنجاح؟

أولى هذه المتطلبات للعمل الناجح في مجال السياسة المحلية والبلدية ستكون بالتأكيد هي دراية الإختصاص الموضوعية في جميع ميادين السياسة المحلية والبلدية.

لكن ماذا تفيد مثل هذه الدراية اذا لم تجد أذنا تصغي اليها ولا تجد احداً يبدي إهتماماً بالأفكار السياسية المعروضة أو يتشجع لها؟

* تم ترقيم المراجع والمصادر والأدبيات الواردة في هذا الكتاب تحت الفصل التاسع (IX) بالتسلسل حسب الأبجدية الألمانية من رقم 1 - 25، ويشار اليها في النصوص برقمها مع ترجمة لإسم المرجع باللغة العربية كهوامش في نهاية الصفحات التي ترد فيها (Footnote).

** في هذا الكتاب يستعمل مصطلح العاملين في سياسات المجالس المحلية والبلدية (أي سياسيو الحكم المحلي والبلدي) ليعني كلا الجنسين المذكر والمؤنث على السواء سواء مفرداً أو جمعاً.

إذا لا بد أن تتوفر كذلك مهارة أخرى من شأنها أن تزيد من فرصة نجاح العمل في هذا المجال!

وهنا يأتي المتطلب الثاني للعمل الناجح في مثل هذه السياسة، ألا وهو مهارة التواصل مع الآخرين لكسب ثقتهم في الشخص نفسه وثقتهم فيما يعرضه عليهم من رؤى سياسية.

فهذا الكتاب يعرض في طياته مقترحات عملية من شأنها أن تساعد في تحسين الإعداد لإكتساب مثل هذه المهارة في التواصل مع الآخرين. وحدد هذا الكتاب مهامه ليجيب عن الأسئلة التالية:

1. كيف أستطيع تقوية تأثير خطابي السياسي وقدرته على الإقناع؟
2. كيف أستطيع من خلال كلمة قصيرة أن البلور حججاً سياسية قوية ومقنعة؟
3. كيف أستطيع أن أنظم مؤتمراً دون إجهاد للنفس ولكن بفعالية في أن واحد؟
4. كيف أمارس إدارتي للعاملين معي بحيث يجري العمل بشكل فعال مع كسب رضا العاملين في نفس الوقت؟
5. ماهي القواعد المتبعة للتعامل بنجاح مع الصحافة والإعلام؟

أساسيات فن الخطاب

I

“لغة الخطاب تكشف ماهية النظام”
(فيلسوف ألماني)

يأتي مصطلح “Rhetoric” “ريتيورك” من اللغة اليونانية ويعني فن أو بلاغة الخطاب. ومع أن فن الخطاب لا يُعنى بالضرورة عن مضمون المعرفة العميقة، إلا أنه ضروري لتوصيل مضمون ما إلى المستمع على أفضل وجه. ومن المعلوم أنه بإمكان المرء أن يتعلم طلاقة الخطاب والحديث المقنع والحجج الناجعة. ويعتبر فن الخطاب وسيلة للعمل الدعائي والترويج للذات يعتمد على كل من هيكله محتويات موضوع الخطاب وأسلوب عرض المتحدث على حد سواء.

كل من يستطيع أن يتحدث أمام العلن في أي وقت ويجد جمهوراً من المستمعين يصغي إليه، فمثل هذا الشخص يتمتع بالقوة والنفوذ. وكل وجه من استعمال مثل هذه القوة يرتبط بلا شك بمسؤولية أخلاقية وخاصة على الساحة السياسية.

وقد علمنا تاريخ ألمانيا (في عهد هتلر مثلاً) أن تقنيات التفنن في الخطاب السياسي لطالما قادت كذلك إلى مناورات سياسية مخادعة وأسوء استعمالها بشكل غير مسؤول.

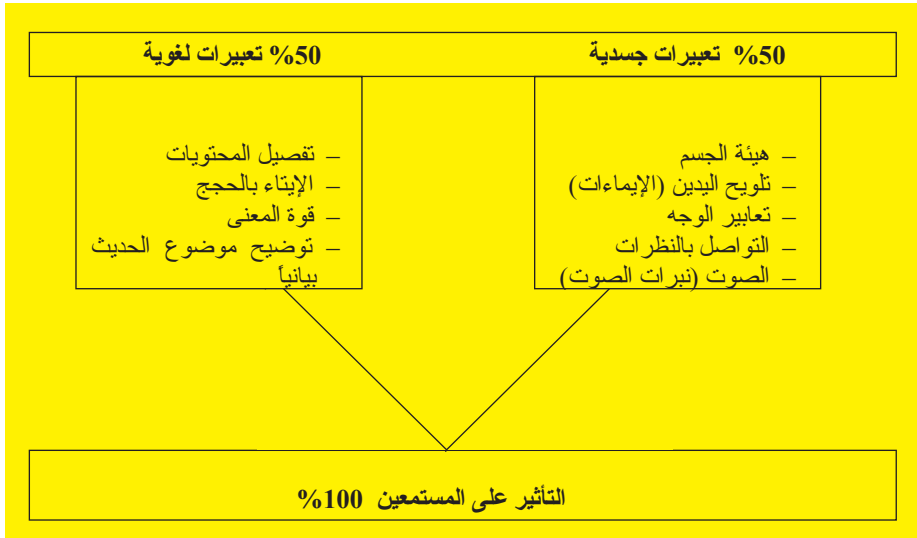
لن يستطيع أحد في يومنا هذا أن يدعو المواطنين ويشجعهم للمشاركة في بناء وتشكيل مجتمعهم إلا عن طريق مخاطبتهم والتحدث إليهم علناً. ومن هذا المنطلق فإن فن الخطاب والوعي الديمقراطي هما عاملان متساندان وكلاهما مرتبطان بالمعايير الأخلاقية في العمل السياسي.

وتبعاً لذلك ينبغي أن يعتمد المتحدث من حيث المبدأ أخلاقيات الحديث الأساسية بحيث تهدف إلى ما يلي:

- أخذ مصالح المستمعين مأخذ الجد؛
- الشعور بالالتزام لتقصي الحقائق المتعلقة بموضوع الحديث؛
- التحدث بعدل وإنصاف أي دون تمويه للحقائق ودون التحيز لجانب واحد؛

ما هو السر وراء بعض الخطب العلنية التي تثير إعجاب المستمعين، في حين أن بعض الخطب الأخرى تدعو للملل والتأؤب؟

بشكل عام يعتمد مدى تأثير المتكلم على الجمهور على العوامل التالية:



فالمحدث الذي يركز حصراً على فحوى الموضوع، ويهمل مع ذلك تعبيره الجسدي، يكون بذلك قد إستغنى عن 50% من إمكانية تأثير حديثه على المستمع. وبالتماثل فإن المتحدث الذي يعتقد انه من خلال حركاته الجسدية المؤثره يستطيع أن “يموه” على سوء تحضيره للمحتويات الموضوعية سيلقى نفس المصير.

1 التعبير الجسدي

”الشخصية تمثل نقطة الإنطلاق وفتحته الهرب لجملة مايقال وكيفية مايقال”
(روبرت موسيل كاتب نمساوي 1880-1942)

التعبير الجسدي والتعبير اللغوي لهما نفس الأهمية في مدى تأثير الكلمة على المستمعين. علماً أن التعبير الجسدي هو المصدر الأول للمعلومة التي تصل المستمع ويعطي إنطباعاً أولياً يطغى إلى حد ما على التوقعات التي ينتظرها الجمهور من المتكلم.

كيف يمكنك الوصول إلى التعبير الجسدي الذي من شأنه أن يزيد من تأثير كلمتك على الوجه الأفضل؟

1.1 هيئة الجسم والقامة

يعتبر الوقوف (بقامة معتدلة) من أهم معطيات التعبير الجسدي الأمثل.

ينبغي أن يتوزع ثقل جسمك بالوقوف على كلا الساقين بشكل متعادل وثابت على الأرض (حيث أن “الأرجحة” من ساق على أخرى يعطي الإنطباع وكأنك تلقي الكلمة من على ظهر سفينة في عرض البحر!). أما ابتعاد القدمين عن بعضهما فينبغي أن يكون بقدر عرض الفخذين العلويين، لأن ذلك ينم عن الثقة بالنفس ويزيد من قوة تأثير كلمتك في المستمع.

وعلى كل فمن المستحسن أن تتحني القامة قليلاً إلى الأمام – نحو المستمعين – ومن حيث المبدأ عليك أن تتجنب رفع الرأس بشكل يتجه فيه الأنف والذقن إلى الأعلى، فهذا الوضع يولد دوماً إنطباعاً بالتكبر. ففي هذه الحالة يكون الحديث إلى المستمع من منبر الفوقية، ولو من حيث لا تدري!!

تجنب أن تثني ذراعك خلف الظهر أثناء وقوفك لإلقاء كلمة. فهذا الوضع يعيق إستعمال اليدين للإيماء والتلويح. وكثيرا ما يحاول بعض المتكلمين أن يضيفي تأكيدا على مايقوله بحركات بالكتفين أو الساقين – إلا أن ذلك يبدو مضحكا أكثر من كونه جديا ومقنعا.



ومثل ذلك التفاف الذراعين الى الأمام وسط الجسم فهو لا يجدي نفعاً أيضاً. بل ويعطي الإنطباع أن المتكلم خجول وعديم المرونة – فإذا لم يكن ذلك مقصودا فينبغي تجنبه.



يستحسن أن تتسم قامة المتحدث وقوفاً بالإعتدال من حيث المبدأ؛ يكون فيها وضع اليدين في الوسط المحايد، بحيث يسمح لليدين بسهولة للحركة للإيماء والتلويح.



حتى أثناء الجلوس عليك أن تتجنب "التفاف" الذراعين و / أو الساقين على بعضهما البعض - حيث أن تشابك أمام الصدر أو حتى "لف" أحد الساقين حول إحدى أرجل الكرسي ينم عن موقف دفاعي في نفسية المتحدث أو على الأقل يمكن أن يفهم كذلك.



يستحسن أثناء الجلوس أن يبقى العمود الفقري مستقيماً من حيث المبدأ (“لا تطأطئ الظهر!”) مع بقاء الذراعين مفتوحتين.



يلجأ كثير من المتكلمين أحيانا الى وضع إحدى يديهم في جيبهم أثناء إلقاء الكلمة. ويمكن أن يولد ذلك إنطباعا بخفة الظل والدمائة متوقفا على مناسبة إلقاء الكلمة. وعلى كل فلا ينبغي أن يستمر ذلك الوضع لأكثر من دقيقة واحدة.



2.1 الإيماءات بحركات اليدين

يتفاوت الكم في عدد حركات الذراعين واليدين من متحدث لآخر – ويتوقف ذلك بشكل رئيسي على حمية المتحدث نفسه. إلا أن الإيماءات **كلغة اليدين** تُعطي من حيث المبدأ مفعولها كأداة قوية التعبير للتشديد على مايقال وخاصة إذا كان المتحدث بعيداً عن المستمعين.

تبدأ نقطة الإنطلاق للإيماءات الجيدة دوماً من **وضع متوسط محايد**: تكون اليدين فوق مستوى الحزام.

والسؤال هنا: كيف التوصل الى ذلك بأريحية؟

نصيحة: إستخدم عند البدء بإلقاء كلمة بطاقة (كرتاً) بمقاس Din A6. الفائدة من ذلك مزدوجة: فمن ناحية يمكن كتابة الأفكار الرئيسة للكلمة عليها حتى لا تفقد التسلسل في الموضوع، ومن ناحية أخرى فطريقة حمل البطاقة تحتم عليك وضع اليدين في المكان الصحيح: أي فوق مستوى الحزام. وعندما تأخذ البطاقة بأحدى اليدين تبقى الأخرى طليقة للإيماء بها.

تحذير: لا تبدأ بالإيماء والتلويح باليد الحاملة للبطاقة. فمثل هذا التصرف يوحي للمستمعين بعدم الهدوء، ولا يصلح لشيء سوى لتحريك الهواء!

من الضروري تجنب الإيماءات والتلويحات التالية:

التفاف الذراعين أمام الصدر يمكن أن توحى بالتكبر والتعالي. حيث أن المتحدث يبني بذلك حاجزاً بينه وبين المستمعين، مما يدعو إلى عدم الإستطاف.



تشبيك اليدين أمام وسط الجسم من شأنه أن يعيق فتح اليدين للإيماء والتلويح. ولا بد من تجنب هذا الوضع.



ينم إرتكاز كلا الیدین علی الجانبین “التخصر” عن التناول وعدم التجاوب فتظهر وكأنك تفرض نفسك علی المستمع، وبذلك لن تكسب أحدا بجانبك.



تجنب استخدام إصبع الشاهد للإشارة، فهذا يوحي دوماً الى إدعاء المعرفة.



تذكر أن حمل البطاقة وكما ذكر سابقا مجدداً - إذ أن اللعب بالنظارات أو القلم أو ماثابه كبدل لذلك لا يساعد إلا في الإبتعاد عن فحوى الموضوع.



الإيماءات التالية تعتبر إيماءات إيجابية أثناء الحديث:

اليدين المفتوحة الممتدة تجاه المستمعين توحى بالإستئطاف. وهي تعبير جيد عن إبداء الرغبة بالتواصل مع المستمعين.



ونفس التأثير على الجمهور يحصل بمد كلا الزراعين نحو الجمهور ، فهو يدل على الإنفتاح والإهتمام.



3.1 تعابير الوجه (Mimic)

Mimic تعني التمثيل بتعابير وجه الإنسان. وكما هو الحال في إيماءات اليدين، فإن الحيوية في التمثيل بتعابير الوجه تتوقف على سرعة البديهة لدى المتحدث. فالممثلون يتعلمون كيف يستخدمون تعابير وجوههم بوعي وكيف يتحكمون بها – فمن الأحرى أن يتعلم الخطباء ذلك أيضاً، لأن تعابير الوجه تتكلم بنفسها، وبها يمكن أن يشدد المتحدث على ما يقول ويؤكد.

هناك أهمية خاصة لتوقيت استخدام تعابير الوجه قبل البدء بإلقاء الكلمة. فتعابير وجه المتكلم على المنبر قبل بدئه بإلقاء الكلمة لها أثر كبير على مزاج الجماهير، فلا بأس عندئذٍ من نظرة إستلطاق وإبتسامة في وجه الجمهور. وعندها ستحكم فيما إذا تجاوب الجمهور مع هذه التعابير وأبدى شغفاً أكثر في إنتظار الكلمة مما لو أنك قضبت جبينك وأخذت تحرق في الجمهور.

تحذير: من الطبيعي أن عليك في سياق إلقاء الكلمة أن تراعي التناسب بين تعابير وجهك ومضمون الحديث. فالإبتسامة في غير محلها (مثلاً عند الحديث عن أخبار كارثة ما) يمكن فهمها بالمزاح الأسود أو الإستهتار من قبلك. علماً أن هذا ليس له علاقة بالطبع بالإبتسامة التي تطلقها في بداية إلقاء الكلمة والتي تعبر عن تحية صامئة للجمهور، ومن نفس المنطلق يستحسن إطلاق إبتسامة عند الإنتهاء من إلقاء الكلمة.

4.1 التواصل بالنظرات

العيون هي “مرآة الروح”. ويعتبر التواصل بالنظرات مع الجمهور من أهم وسائل الإتصال الصامئة، حيث أن استخدام التواصل بالنظرات و بوعي من شأنه أن يزيد من مصداقية الكلمة.

لذا فمن الجدير بك عند إلقاء الكلمة أن تنظر الى المستمعين والمشاهدين، فهذا ترفع من مستوى إنتباه الجمهور لك، وتستطيع بنفسك أن تحكم على مدى تأثير كلمتك عليهم.

إذاً، لا تمثل وتتناظر كأنك تعبرهم النظر، بل أنظر اليهم فعلاً.

إذا كانت دائرة المستمعين محدودة بحوالي 25 مستمعاً، فيمكن أن تدور بنظراتك، وتغير نظرة قصيرة هادئة لكل فرد على حده.

إذا كانت دائرة المستمعين كبيرة و عددهم كبيراً، فعليك أن تختار شرائح ممثلة بينهم لتنظر اليهم كمتلين لباقى الجمهور. ومن المستحسن أن تختار في البداية مجموعة أشخاص من المؤيدين، ومع مرور الوقت عندما يزداد شعورك بالطمأنينة والثقة، تستطيع تحويل نظراتك الى غيرهم من المعارضين والمنتقدين، وعندها ستلاحظ أن حالة التوتر الدفاعية لديهم قد أصبحت أكثر إيجابية بفعل التواصل بالنظر اليهم.

أمر هام للتذكير فقط: الخطباء أو المتحدثون الذين لا ينظرون الى مستمعهم يعطون الإبتطباع باللامصداقية وعدم الثقة بالنفس، وفي أسوأ الأحوال بعدم النزاهة! ولذا ينبغي أن تعبر جمهورك نظرات إستلطاق، وأن تستخدم إيماءاتك وتعابير وجهك ونظراتك لتوصل اليهم الشعور بأنك سعيد جداً بلقباهم وأنك حظيت بالتحديث اليهم.

5.1 الصوت

يعتبر الصوت الآلة الموسيقية للمتحدث. فبالصوت يستطيع المتحدث إضفاء اللون والنغمة على مضمون حديثه. ويمكن تشبيه عامل الصوت للمتحدث بالقلم الفسفوري للقارئ: إذ أن به يمكن جذب الإنتباه والإيحاء الى أهمية نقطة ما في موضوع الحديث.
كيف يمكن التوصل الى ذلك؟

يتوقف مدى تأثير الصوت على العوامل التالية:

- نغمة الصوت ونبرته
- شدة الصوت وقوته
- محطات الوقوف
- التنفس
- وضوح اللفظ

حتى وإن كان الإيقاع الصوتي للإنسان يتفاوت من شخص الى آخر في نغمته ونبرته بسبب الأوتار الصوتية وحالة الأسنان أو كبر الفم، فلا يعني ذلك إطلاقاً أنك لا تستطيع تغيير صوتك أو تحسين وقعه، حيث أن كل هذه المسببات لا تمنحك عزراً في أن تكون من تعداد ذوي الصوت الصاخب أو الهامس أو الصافر أو الرعدي المزعج.

إن نغمة الصوت أو نبرته عامل مهم لإدراك أفضل لما يقال. أهم ما في الأمر أن لا يكون إلقاء الكلمة بنفس النغمة والإيقاع المملين، إذ أن المستمع يكتسب الإنطباع من خلال صوتك فيما إذا كنت ناشطاً متشجعاً لقضيتك، أو إذا كنت واثقاً متمكناً وجديرًا بالمصداقية. يجب أن يكون هدفك بعث شعاع من الديناميكية والنشاط. لذلك لا تجعل صوتك يذكرنا بالتسجيل الصوتي الآلي (نغمة ثابتة)، بل من الأجدى أن تقتفي – على النقيض من ذلك – ديناميكية أصوات بعض مراسلي الأحداث الشبقة في المذيع.
تتوقف ديناميكية أي أسلوب من الكلام على مؤثرات إضافية، يمكن تحقيقها عن طريق التحكم في شدة الصوت وقوته. فبواسطته يمكن رفع الصوت تدريجياً وبيبطة وفي نفس الوقت يمكن اللجوء الى رفع الصوت أو تخفيضه فجأة عند بعض الفقرات المهمة بهدف التيقن من أن تصل الرسالة الى المستمع. كما يمكن التوصل الى مؤثر شبيه عن طريق التذبذب بين الكلام البطيء والسريع.

تحذير: لا تتبالغ في استعمال المؤثرات الصوتية وتذكر في هذا الصدد مقولة قديمة شائعة بين الممثلين: الأقل هو الأكثر!

من أهم الوسائل للتشديد على بعض مايتضمنه الخطاب هي مايسمى **تقنيات التوقف**. فإذا أردت أن تضفي أهمية خاصة على إحدى الفقرات فعليك التوقف عن الكلام قليلاً قبل البدء بها. فبهذا ترفع قابلية الإنتباه وحب الإستطلاع لدى المستمعين. وتزداد فعالية تأثير مثل هذه الوقفة عندما تتبع مباشرة سؤلاً مثيراً ذا مغزى. (ويعد السؤال مثيراً في فحواه لأنك ستجيب عليه في جملتك القادمة مباشرة!).

الكثير من المتحدثين يخشون التوقف أثناء إلقاء كلماتهم. ويعتقدون أن المستمعين سيضيع بهم الصبر وأن التوقف دليل على عدم التمكن من الموضوع ونقص في الثقة بالنفس والعكس هو الصحيح، فالمستمع قد يكون شاكراً لكل وقفة يستطيع بها هضم ما قيل حتى حينه.

تحذير: تجنب ملاء فراغ الوقفات بنبرات غير مستحبة مثل (آه، إم!) أو إضافة حروف العطف والشرط وغيرها للجمل المفيدة مثل "و... و لكن... ولأن". فهذه الأدوات تلامك حينئذٍ على الإستمرار باختلاق الحجج، وقد تقود الى تطويل وتعقيد جمالك والوقوع في أخطاء نحوية. حاول أن تستعمل **الجمل القصيرة** وتوقف فقط بعد الإنتهاء من الجملة.

إن إستعمال تقنيات التوقف الصحيح يسهل عليك **التنفس الجيد**، إذ أن ذلك هام لإيقاع وتناغم الإلقاء. حاول أن لا يتوقف شهيقك في أعلى صدرك بل أدخله عميقاً الى بطنك. خذ وقتاً كافياً لتنفس هادياً. فالتنفس الملغوث يؤدي الى كلام ملغوث وبالتالي الى صوت صفيري رفيع وهذا مالا نريده بالتأكيد.

وأخيراً فإن مدى قوة تأثير الكلمة يتوقف لا محالة على **اللفظ الواضح للكلمات**.

إنه لمن واجب المتحدث أن يعبر عن نفسه بشكل واضح ومفهوم، وليس واجباً على المستمع أن يجمع من كومة الفاظ متقطعة كلمات يستنبط منها المعنى بشق النفس.

2 ظاهرة الإضطراب (حمى الأضواء) *

“عقل الإنسان شيء مذهل. فهو يبقى عاملاً بكل قواه حتى لحظة وقوفك لإلقاء كلمة”
(مارك توين، كاتب امريكي 1835-1890)

دعنا في البداية نطلق من حكم مسبق: تسعون في المائة من المتحدثين يساورهم **الإضطراب قبيل إلقاء الكلمة!** وهذا أمر جيد. فكل شخص لا يضطرب قبل إلقاء الكلمة يكون أسيراً للروتين، مما لا يبشر بكلمة حيوية. والإضطراب هي ظاهرة طبيعية عادية. ولكن المأساة أن معرفة هذه الحقيقة لا تساعد هؤلاء الذين يعتر بهم الإضطراب. إطلاقاً والسؤال المطروح هنا: كيف لك أن تتعامل مع ظاهرة الإضطراب، وكيف تستطيع تخفيف وطأتها؟

للإجابة على هذا السؤال يجب على الإنسان أن يعرف مصادر وأسباب هذه الظاهرة لديه: ومن ماذا يعتريه الإضطراب:

- لأنك فوجئت بتغيير الوضع الذي ستلقي منه الكلمة (وقوفاً بدلا من التحدث جالساً، أو بدلاً من على المنصة في وضع حر “تطبيق اليبدين”... الخ)؟
- لأن دائرة المستمعين أو القاعة أكبر أو أصغر مما كنت تتوقع؟
- لأنك لم تتعمق بما يكفي في تحضيرك للموضوع وتخشى أن يكتشف بعض المستمعين نقاط ضعفك؟

* مصطلح “حمى الأضواء” بالألمانية يعني الإضطراب الذي قد يعاني منه الممثل أو المتحدث قبل صعوده خشبة المسرح أو المنصة (المترجم)

- لأنك تعتقد أن الجمهور يقف بالمرصاد لسماع غلطة منك؟
 - لأنك قمت بكتابة كلمتك في آخر دقيقة، بينما بقيت تحمل همها مضطرباً طيلة الأيام الماضية؟
- كلما كانت معرفتك بأسباب إضطرابك أدق كلما زادت إستفادتك من الإرشادات القادمة.
- يمكنك الحد من شدة الإضطراب إذا إتبعنا الإرشادات التالية:**
1. **باشر بتحضير كلمتك منذ لحظة معرفتك بموعد إلقاءها.** فأنت تستطيع كبح جماح الإضطراب منذ اللحظة التي تبدأ تعرف فيها جيداً عن ماذا ستتكلم.
 2. **كن دقيقاً في تحريباتك عن موضوع الكلمة.** حاول أن تجادل نفسك بحجج مضادة، فعندها تكون أمنت نفسك إذا حان الجد.
 3. **حاول أن تحصل على المعلومات اللازمة عن حيثيات ظروف المكان والزمان الذي ستلقي فيه الكلمة:** حجم القاعة، عدد المستمعين، وضع الإلقاء (هل ستتحدث من على المنصة، هل ستجلس على طاولة أمامك أو ستقف عادياً طليق اليدين أمام المجموعة؟). وكلما حصلت على معلومات أكثر عن هذه حيثيات كلما أمنت جانب المفاجآت غير السارة.
 4. **لا تصل الى موعد إلقاء الكلمة وأنت طريداً للوقت.** ضع في أجدتك فترة إحتياطية من الوقت حتى لا تسبب لك أي مشكلة طارئة لم تكن في الحسبان مثل شح مواقف السيارات المزيد من التوتر والإضطراب.
 5. **إنطلق نفسياً من الحقيقة بأن المستمعين جاءوا ليستفيدوا مما ستقدمه لهم من معلومات.** فأنت الخبير بينهم في هذا الموضوع وهم من حيث المبدأ قد تقبلوا ذلك بدليل حضورهم.
 6. **إنطلق دوماً من الفكرة بأن الجمهور يتعاطف معك عادة أكثر مما تتوقع.** وكن على يقين بأن المستمع لا يتلهف مطلقاً لإكتشاف أغلاطك.
 7. **قبل البدء بإلقاء الكلمة ينبغي أن تكون واقفاً معتدلاً القائمة،** مع توازن ثقل جسمك على كلا الساقين. **خذ نفساً عميقاً ثم وجه نظرة جريئة باسمه الى الجمهور.** تواصل بنظراتك مع الأشخاص الذين تعتقد أنهم يميلون اليك. فهؤلاء سيردون اليك الإبتسامه مما يساعد في تهدئتك ويمنحك المزيد من الجرأة (وإذا تطلب الأمر فعليك أن تسعى من أجل حضور بعض الوجوه المألوفة لديك).
 8. **أعد نفسك جيداً خاصة للشطر الأول من كلمتك.** وأحفظ إذا إقتضى الأمر الجمل الأولى عن ظاهر قلب، لأن البداية الجيدة كفيلاً بأن يبتسر الأمر تلقائياً في بقية الكلمة. وعليك إعداد الخاتمة كذلك إعداداً جيداً حتى تضمن نهاية مؤثرة ونزولاً مشرفاً مصوناً عن المنصة.

3 المظهر الخارجي (القيافة)

“ليست الحجج بل الشخص هو الكفيل بالإقناع”
(فريدريش زيورغ، كاتب الماني 1893-1964)

كما شاهدنا في الفصل الأول، لغة الجسد” فإن المظهر الخارجي هو الذي يحدد الإلتطاع الأول الذي يأخذه الجمهور عنك.

إرشادات تتعلق بصورة المظهر الخارجي:

- إذا كنت غير متأكد من مناسبة الكلمة فيما إذا كانت تسمح باللباس اليومي العادي أو تتطلب لباساً رسمياً... الخ فمن المحبذ أن تختار اللباس الأكثر أناقة بما يتماشى مع المقولة: “أناقة زائده ولا الهركلة”. تجنب أن تبالغ وأن يكون لباسك عرضاً لأحدث طراز من الألوان الصارخة!
- ينبغي أن تختار الألوان الهادئة بذوق، وإياك والألوان البراقة! إلا أن هذا لا يعني أن لا تكون ربطة العنق بألوان بهيجة، أو تضع منديلاً بارزاً في الجيب أو دبوس زينة أو وشاماً أو ما شابه.
- يجب التيقن من حيث المبدأ أن لباسك يعكس جاذبية شخصيتك. وليكن هدفك أن تبلور طرازاً مألوفاً خاصاً بك لا يخفى على أحد، من شأنه أن ينم عن طبيعتك الإيجابية من ناحية، وتشعر فيه براحة نفسية من ناحية أخرى.

II التصريح العلمي

“أصعب تحضير هو التحضير لكلمة إرتجالية!”
(ونستون تشيرشل، 1874 – 1955)

الإدلاء بتصريح علمي – أو ما يوصف بكلمة قصيرة مرتجلة – يمثل عادة تحدياً كبيراً في فن الخطاب. وكل من يستطيع الإدلاء بتصريح جيد أو كلمة قصيرة مرتجلة يكون لديه القابلية والقدرة أيضاً على إلقاء كلمات طويلة تم إعدادها جيداً. يتميز التصريح بأنه وليد لحظته.

وبالرغم من ذلك، أو لهذا السبب بالذات، يحتاج التصريح الى بنية واضحة المعالم تساعد بدورها في التعبير عن فحوى الموضوع بكلمات قليلة. وهذا الأسلوب لن يخطئ هدفه في ترك الإنطباع الإيجابي، ويسهل علاوة على ذلك على المستمع متابعة وفهم الأفكار المطروحة.

يتوقف مدى التأثير الذي يتركه التصريح بشكل رئيسي على منطقيته ومدى قابليته للفهم. ويوجد في الأدبيات العديد من النماذج التي توضح إنشاء بنية التصريح. ولعل المقترحات التالية لا تمثل “وصفة طبية” إلا أنها جديرة بالرجوع اليها كون بنيتها سهلة وعملية في العادة.

1 هيكلة التصريح I (“التصريح الكفاحي”)

نموذج البنية الهيكلية الآتي يصلح لما يسمى “التصريح الكفاحي” السياسي؛ وتأتي البنية عاده قصيرة ومقتضبة في عرضها للنقطة الجوهرية من الموضوع، وتبين الموقف الفعلي لصاحبها دون إعطاء المجال لسوء الفهم.

تظهر بنية مثل هذا النموذج من التصريحات كما يلي:

1. مدخل في الحدث الساخن أو المشكلة الملحة،
2. طرح الموقف الشخصي، (“نعم” واضحة أو “لا”)،
3. طرح الحجج، (ثلاث حجج كحد أعلى)،
4. ملخص وتقييم ختامي،
5. الدعوة الى عمل جماعي للتنفيذ (إذا إقتضى الأمر).

مثال على التصريح الكفاحي:

الموضوع المطروح: تطبيق أحكام أكثر قسوه في قضايا الأحداث الجنائية.

1. الدخول في الموضوع (المشكلة الملحة):

سيداتي سادتي، بالأمس طالعتنا إحدى الصحف “الغراء” على صفحتها الأولى بالعنوان البارز “لقد طُفح الكيل: نطالب بأقصى الأحكام في قضايا الأحداث الجنائية”!

2. الإفصاح عن الموقف الشخصي من القضية:

أود هنا أن أفصح لكم عن رأيي بكل وضوح: أقول لا! – لا ينبغي من حيث المبدأ تشديد العقوبات عند الحكم في قضايا جنايات الأحداث بسبب أعمال العنف.

3. طرح الحجج:

إسمحو لي أن أبرر رأيي لكم بحجتين مركزيين:
أولاً: لقد أثبتت التجارب أن فرض عقوبات قاسية لا تردع الأحداث عن ارتكاب جنایات إنفعالية. حتى وإن ثقل عيار العقوبة فهو يكاد أن يجعل من الجناة أبطالاً في ساحتهم، ويرفع من مستوى الإعجاب بهم وتفعيل ما يسمى “بتحديات الشجاعة” لدى الأحداث.

ثانياً: نعم، يمكن بتطبيق أحكام أشد قسوة، نستطيع لفت الإنتباه الى ظواهر المشاكل الإجتماعيه المتعمقة، ولكننا لا نستقصي مسبباتها. إنه لواجب على المجتمع – وبالأحرى على مؤسسات القانون والعدالة – في هذه الأونه أن تباشر في أسرع وقت بالتعامل مع مشاكل الأحداث الإجتماعيه بدلاً من التعامل مع المشاكل التي يسببونها لنا.

4. خلاصة وتقييم ختامي:

سيداتي سادتي، أن الكثير من الأحداث يلاقون حالياً صعوبات جمة للتأقلم مع مجتمعنا. فعلياً أن نكون قدوة وشركاء لهم في سبيل رعرعتهم ليصبحوا أعضاء جديرين بتحمل مسؤوليتهم في المجتمع. وبناء على ذلك لا ينبغي تشديد العقوبات على أعمال العنف الجنائيه التي ترتكب من قبل الأحداث.

5. الدعوة للقيام بعمل جماعي.

وبناء على ما تقدم، أدعوكم لأخذ زمام المبادرة وأن تساهموا معنا في فعاليات حملة “شديبة مدينتنا”. ساعدونا وساندونا لنشكل مستقبلنا سوياً.

2 هيكله التصريح II (“التصريح الإصلاحي”)

نموذج البنية الهيكلية الآتي للتصريح يطرح نفسه إذا كان الأمر يدور حول إيجاد حلول لقضية معقدة أمام جمهور من ذوي الإختصاص في الموضوع. وفي هذه الحالة يحتاج المتكلم الى خمس دقائق من الوقت لهذا النوع من التصريح مقابل ثلاث دقائق للتصريح الكفاحي السابق.

تظهر بنية هذا النموذج من التصريحات كما يلي:

1. مدخل في المشكلة،
2. المعطيات والمسببات – (هنا حجتان فقط)،
3. طرح الحجج – (وهنا كذلك حجتان فقط)،
4. الإفصاح عن رأيك الشخصي وخاتمة – (مع صياغة مقترحات للحلول)،
5. الدعوة للقيام بعمل مشترك (إذا تطلب الأمر).

ملاحظة هامة: من المفروض أن تعرض حججك الداعمة لرأيك أنت دائماً في سياق البند “3”، وعليك طرحها قبل الإفصاح عن رأيك وموقفك الشخصي مباشرة!

مثال على نموذج إنشاء التصريح II:

الموضوع: تناقص أعداد المنتسبين الى الأحزاب السياسية من الأحداث.

1. مدخل في الموضوع:

منذ سنوات عديدة أخذت أعداد الشبيبة المنتسبين للأحزاب السياسية ممن نقل أعمارهم عن 25 عاماً تتناقص بشكل يثير القلق. فهناك نقص حاد في الدم المتجدد الشاب في الأحزاب السياسية.

2. طرح المعطيات السائدة والتعليل:

- أ. هناك نزعة متزايدة نحو الفردية والعزلة في المجتمع. ويتجه هذا المؤشر عكس إتجاه تيار التضامن الإجتماعي الذي تنادي به الأحزاب السياسية.
- ب. يصعب في الغالب على الشبيبة أن يجدوا في الأحزاب وفي السياسيين الذين يمثلونها مايمثل هويتهم وما يعكس متطلباتهم في برنامج تلك الأحزاب.

3. طرح الحجج:

- أ. من المفروض على الأحزاب السياسية أن تجمع في صفوفها جميع شرائح المجتمع العمرية، وأهمها على وجه الخصوص شريحة الشباب، لكي يضمن الحزب إستمرارية الإندفاع والحيوية في مؤسساته.
- ب. إن طبيعة العمل الحزبي تتطلب أحياناً نوعاً من النشاط الحزبي الذي من الأحرى أن يقوم به الشبيبة ولا يليق بالضرورة بالمكافحين القدامى أو المسنين.

4. طرح مقترحات للحلول والخلاصة:

- أ. على القائمين في كل حقل من حقول العمل السياسي أن يدركوا حاجتهم الماسة للشبيبة، وأن يبرمجوا نشاطاتهم بما يتفق مع ذلك. فالشبيبة بحاجة الى "لوبي" أكثر فعالية في جميع الساحات السياسية، وهم بحق يطالبون بذلك.
- ب. من الضروري أن يزداد الدعم للشبيبة القلائل المنضمة للأحزاب. يجب الإقرار لهم بأنهم هم سياسيو المستقبل، وتحضيرهم وتأهيلهم طبقاً لذلك. وبهذه الطريقة فقط يصبحون شخصيات شابة تجد فيها جماهير الشبيبة من يمثل هويتهم، ويبرر إنجذابهم واستقطابهم للأحزاب كأعضاء جدد.
- ج. يجدر بالأحزاب على مستوى السياسة المحلية والبلدية أن تكون أكثر إنفتاحاً تجاه الشبيبة غير المنتسبين أيضاً. حتى أن تشجيع الشبيبة للمشاركة في فعاليات حزبية معينة سيكون خطوة في الإتجاه الصحيح.

5. الدعوة للقيام بعمل جماعي:

إن تشجيع الشبيبة للإتخراط في العمل السياسي مهمة تقع على عاتقنا، ونحن بحاجة الى تعاضدكم ومساعدتكم. ساعدونا في التحدث مع الشبيبة التي تعرفونها، وغذوهم بالمعلومات عن هذه الحملة: "نعمل معاً لإعطاء الفرصة للشبيبة للجلوس على منصة الحكم المحلي في مدينتكم".

III الخطاب (إلقاء الكلمة)

«ليس كافياً أن يتكلم المرء في صلب الموضوع، بل عليه أن يترك بكلامه أثراً في قلوب الناس وعقولهم»
(ستانسلاف جرزى - كاتب هنلي بولندي، 1909-1969)

1 أساسيات تأثير الخطاب على المستمعين

ينبغي أن يكون الهدف دوماً من الخطاب الجيد، أن يتم إيصال المستمعين بمعلومات وحيثيات موضوع الخطاب وتقييم المعلومات وإستخلاص الإستنتاجات. و يقاس مدى نجاح الخطاب بقدر ما يحمله المستمع معه من معرفة ومستجدات عن الموضوع، وبمدى القناعة التي أمكن توليدها لديه.

2 التحضير للخطاب أو الكلمة

يعتبر تحديد الهدف والغرض من الخطاب أو الكلمة أهم شيء لدى التحضير له (ماذا أريد ولماذا؟)، فمن ليس لديه مايقول فعليه أن يصمت! بعد تحديد الهدف والغرض علينا أن نراعي الأسئلة التالية:

1. أي فئة من فئات المجتمع المستهدفة سألاقي؟
2. ما حجم الجمهور الذي سيحضر؟
3. ماهو الموضوع وبالأحرى ماهي مناسبة الحدث؟
4. كيف يتم إعداد صياغة دقيقة لمواضيع الكلمة؟
5. كم من الوقت سيستغرق إلقاء كلمتي؟
6. هل سيتبع الكلمة نقاش؟
7. من سيلقي كلمة قبلي ومن سيلقي كلمة بعدي؟
8. هل سألقي الكلمة من على منبر أم من طاولة الشرف؟
9. من هم الخطباء الآخرون؟
10. كيف سيكون ترتيب الجلوس للجمهور والمتكلمين؟
11. هل سيكون في القاعة أجهزة عرض فنية؟

بعد الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال حديثك مع منظمي الحدث عليك أن تتباشر بالتحضير لكلمتك.

ترتيب مركبات الكلمة

3

“لكلمة الجيدة بداية ونهاية جيدة، بحيث يتقاربان من بعضهما بقدر الإمكان”
(مارك توين، كاتب أمريكي 1835-1890)

بكل بساطة: فكل كلمة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية على غرار كتابة موضوع الإنشاء التقليدي في المدارس:

المقدمة	الجزء الرئيسي	الخاتمة
---------	---------------	---------

مع مراعاة التوزيع النسبي التالي:

المقدمة	الجزء الرئيسي	الخاتمة
15 %	70 %	15 %

لا ينبغي أن تستغرق الكلمة أو الخطبة أكثر من 45 دقيقة، وكل ما يزيد عن ذلك يصبح عبئاً على الجمهور!

يكون مستوى شغف المستمعين في بدايات الكلمة في ذروته، فعليك أن تحافظ على إبقاء هذا الشغف حياً، بمعنى أن تجذب الجمهور بشكل يزيد من تشوقهم وإثارتهم. فكيف يمكن التوصل إلى ذلك؟

1.3 المقدمة

الكلمة لا تبدأ عادة بلفظ الكلمات الأولى، بل تبدأ بمجرد ماتم لفت إنتباه المستمعين اليك. فقبل أن تخوض في طرح الموضوع يكون قد تولد لدى المستمعين الإنطباع الأول عنك. إذ أن تعابير جسمك ووجهك ولباسك، وكذلك الطريقة التي تتوجه بها إلى المنصة، هي إشارات للجمهور يحاول من خلالها معرفة فيما إذا كنت ذكياً ولطيفاً وديناميكياً أو كنت غيبياً، متناقلاً لا تدعو إلى الإستطاف!⁽⁹⁾

إمنح الجمهور في مقدمة كلمتك دقيقتين من الوقت “للتناعم” معك. فالجمهور يحتاج لمثل هذا الوقت ليستطيع أن يتعود على إيقاع ونبرة صوتك، وإلى أن يصل أسلوبك في الإيماء وتعبير الوجه والجسم وحتى مظهرك العام مألوفاً لديهم. كذلك انت في حاجة الى مثل هذا الوقت حتى تتعود على المعطيات الصوتية في القاعة وحتى تسيطر على ظاهرة الإضطراب لديك.

(9) أنظر الى مرجع هيدفج كلنز: “تكلم، أشر، أفتح”، ميونخ 1998، صفحة 66.

إتجه كمتكلم لجمهورك بكل لطافة: إجعل **نعمة صوتك مريحة** لمستمعيك خاصة في البداية، ثابر على التواصل بالنظرات ولا تنس المقولة:

«إبتسم تبتسم لك الدنيا»⁶

مقدمة الكلمة هي التي تمد الجسور بينك وبين الجمهور، وينبغي أن تثير فيهم حب الإستطلاع لما يأتي بعدها. ويمكن التوصل لذلك من خلال بعض المناورات التالية:

• ربط المقدمة بالوضع والمناسبة

يمكنك أن تتطرق الى أمور لها علاقة بالحدث ومكانه، أو بالطقس أو بمأدبة الطعام التي سبقت، أو حتى الإشادة بحسن إلقاء من سبقك في الكلام.

• طرائف ونوادر

إطلاق مزحة للدعابة في بداية الحديث شيء محبوب دوماً، لكن إياك أن تكون «قديمية أو بايخة» فعندها يصبح موقفك محرماً.

• الدخول في الكلمة بمقتبس

البداية بالحديث بمقتبس – أو بقول مأثور يعطي دوماً الإنطباع بأن المتكلم من المثقفين. مثل هذه المقتبسات تجدها في أدبيات ومراجع الأقوال المأثورة ذات العلاقة بموضوع كلمتك – لكن حذار:

«الإقتباس الجيد قد يكون مثل الخاتم الماسي في إصبع المفكر، لكنه قد يكون أيضاً بمثابة حجر في يد مهرج»
(جوزيف رو، كاتب فرنسي)¹²

• مدخل في مواضيع وأحداث الساعة

هنا يتطرق المتحدث مباشرة الى الأرقام والحقائق والدراسات المتعلقة بصلب الموضوع، ويفضل ذلك خاصة إذا كان وقت الكلمة محدوداً.

• الدخول بذكر تجربة شخصية لها علاقة بالموضوع.

هذا نوع جيد من المقدمات خاصة في حالة القضايا المعقدة. فمثلاً إذا كان الموضوع يدور حول الأمان في حركة السير، فيمكن أن يبدأ المتكلم هكذا على سبيل المثال: «بينما كنت في الأسبوع الماضي ماشياً في أحد الشوارع الرئيسية شاهدت جمعاً غفيراً من الناس المرتبكين. وحين توجهت إليهم شاهدت بأعيني مدى فظاعة الحادث...».

(6) أنظر ماريا فون هاربي «فن الخطاب»، مونستر 1992، ص 86
(12) نورمان ريننروب: «مرشد الخطب»، بون 1989، جزء 1 فصل 3، صفحة 2.

• بدء الكلمة بطرح سؤال

إذا كان الموضوع يدور على سبيل المثال حول التخلص من النفايات فيمكن الإفتتاح بالسؤال التالي:
 “هل تلقي النفايات على جانب الطريق بكل بساطة ولا تفكر...؟!?”

أن للطريقة التي تفتتح بها كلمتك أثر بالغ على مدى تأثيرها على المستمعين. فعليك أن تولي لها إهتماماً لا يقل عن الإهتمام بالجزء الرئيسي. فهذا الإهتمام سيؤتي أكله في رفع مستوى الإنتباه لدى مستمعيك.

الحذر! تجنب بقدر المستطاع في إفتتاح الكلمة إستعمال كلمة “أنا”. إذا لم يقدمك أحد فقدم نفسك بالإقتصار على إسمك وقليل من المعلومات عن مهنتك، فبذلك تقدم لهم شهادة بالكفاءة، وهذا أكثر ما يهم الجمهور.

2.3 الجزء الرئيسي من الكلمة

من المعلوم أن يتضمن الجزء الرئيسي من الكلمة كل ما تهدف إليه. ولذا فعليك عند التحضير له أن تقرر:

1. ماهي الحجج التي سأقدمها؟
2. أي الحجج أكثر إقناعاً؟
3. كيفية تسلسل هذه الحجج؟
4. ما هو الشكل الذي أعرض فيه هذه الحجج (أمثلة، أرقام، دراسات... الخ)؟

تذكر في إجابتك على هذه الأسئلة ما يلي:

1. من هو الجمهور المستمع؟
2. وما مدى معرفته بالموضوع؟
3. ماهي التصورات المسبقة عن الموضوع السائدة لدى الجمهور؟

إن المشاعر والدراماتيكية التي يرمي الجزء الرئيسي من الكلمة الى إثارتها تنتعش مع زيادة التوتر لدى الجمهور مثلها مثل الأفلام البوليسية! لا تقدم للجمهور شيئاً مطبوخاً جاهزاً، بل حاول أن تطور أمام الجمهور ومعه تسلسل أفكارك، ودعه يسير معك في الرحلة:

1. إبتداء من إكتشاف فحوى المشكلة،
2. إلى الحيرة والتخبط في أمرها،
3. ووصولاً في النهاية إلى الحل،

الناس بطبيعتهم تستحسن القصص المثيرة. فاجعل من كلمتك متعة وإثارة للجمهور. علماً أنه من الطبيعي أن تفرض المناسبة نفسها على إختيار نوع الإثارة للمشاعر. فالكلمة الإفتتاحية لأحد المهرجانات مثلاً تأخذ بالطبع ونبرة مختلفة عن خطبة إنتخابية من الناحية الدراماتيكية.

تقول القاعدة العامة: تحيا الكلمة أو تموت بذروتها.

قد تتمثل ذروة الكلمة على سبيل المثال فيما يلي:

- أقوى حجة يتم طرحها؛
- الإعلان عن معلومة هامة في صلب الموضوع لم يعلن عنها سابقاً؛
- التأكيد على موقف حازم واضح في حالة الأزمات؛
- وقفة صامتة للتعبير عن مشاعر عميقة.

تتوقف مصداقية الكلمة أو الخطبة بشكل جذري على مدى ملائمة نروتها لحيثيات الكلمة (الجمهور، المناسبة، الخطيب).

3.3 الخاتمة

يمكن أن تمثل المقدمة والخاتمة عامل ثقل لترجيح كفة ميزان النجاح للكلمة. وقد تفسد الخاتمة السيئة أحسن الكلمات والخطب، إذ أن ما يقال في نهاية الكلمة يبقى عالقاً لمدة أطول في ذاكرة المستمعين،⁽¹⁷⁾ ولذلك فإن الخاتمة القوية فقط هي خاتمة جيدة! تتوقف الخاتمة من حيث المضمون على محتويات مضمون الكلمة وبالأحرى على "الرسالة" التي يراد إيصالها من خلال الكلمة، أي توصيل هذه الرسالة إلى المستمعين بشكل وأسلوب مركز ومقتضب.

أمثلة على الأسلوب الذي يمكن استخدامه:

- تجسير مضامين الكلمة مع مقدمتها؛
- التلخيص في ثلاث نظريات محتملة؛
- استخلاص النتائج ووضع النقاط على الحروف؛
- عرض تصورات بديلة لما قد يحدث إذا لم يؤخذ بمقترحاتك (أسوأ الأحوال)؛
- نداء عاطفي لمناشدة الشعور بالتضامن؛
- الدعوة للقيام بعمل جماعي؛
- إقترح الحلول الوسيط؛
- عرض رؤى لمستقبل (أفضل)؛
- ذكر قصة فكاهية للمداعبة؛
- تقديم هدية أو التبرع لعمل خيري.

الحذر: هنالك غلطة شائعة يرتكبها الكثير من المتحدثين، حين ينهون عن إنتهاء كلماتهم ولكنهم يستمرون في حديثهم لوقت طويل. **إذا حصل وأن أعلنت قرب إنتهاء كلمتك فعلياً الإلتزام بذلك!** لا يجوز بأي حال من الأحوال أن يطول الكلام في الخاتمة، فلا شيء يدعو للتملأ أكثر من ذلك.

4.3 التخطيط للكلمة

يتم التحضير لكل كلمة جيدة بناءً على خطة متكاملة، وتكون بمثابة الهيكل العظمي لمضمون الخطاب وترتكز على خمس خطوات⁶:

1. وصف واضح لمواضيع الكلمة؛
2. صياغة الهدف من الكلمة؛
3. إعداد قائمة بالأسئلة التي قد تتبادر إلى ذهن الجمهور؛
4. إعداد قائمة بكل الأجوبة، للأسئلة التي تتبادر لذهنك بشكل مختصر؛
5. مراجعة الهدف الذي تم التخطيط له.

باتباع هذه الخطوات الخمس يتم بناء الهيكل العظمي للكلمة! والآن ماعليك إلا تنظيم الحجج وال فقرات الموضوعية وتوزيعها في الجزء الرئيسي لتكتمل البناء، وتضع للمسات الأخيرة عليه (التشطيب النهائي)!

تذكر: أن تكون آخر حجة تأتي بها في الجزء الرئيسي هي أقوى حجة لديك!

5.3 مسودة او مخطوطة الكلمة (Manuscript)

يزداد شعور كل من يلقي كلمة بالطمأنينة إذا وجد أمامه مخطوطة لكلمته يرجع إليها. إلا أن الإلقاء بالقراءة الحرفية من المخطوطة يدعو إلى الملل المميت لدى المستمعين. وبالمقابل فهناك القليل من الأشخاص الذين يستطيعون إلقاء كلمة حرة - دون الرجوع إلى المخطوطة - ولا يضلون الطريق فيها.

لذا لا بد من إيجاد "حل وسط": توفير مخطوطة، تسمح لك ان تظهر وكأنك قادر على الإلقاء الحر من ناحية، وتؤمن لك الطمأنينة بأن لا "تدخل في متاهات" من ناحية أخرى.

يمكن للمخطوطة أن تقي بهذا الغرض إذا تم توزيع نصوصها بناءً على مايلي:

المقدمة: صياغة متكاملة للنص.

الجزء الرئيسي: تقسيم كل صفحة من صفحات المخطوطة إلى عمودين: العمود الأيمن: يكتب فيه النص الكامل، والعمود الأيسر: تكتب رؤوس الأقسام المستنبطة من النص بأحرف كبيرة واضحة.

الخاتمة: صياغة متكاملة للنص.

صياغة نص المقدمة كاملاً، تمنح نفسك المزيد من الطمأنينة في الدقائق الأولى من إلقاء الكلمة. في حين يوفر لك تقسيم الجزء الرئيسي إلى عمودين (يمين / يسار) إمكانية الإلقاء الحر بالرجوع إلى الأفكار الرئيسية في

العمود الأيسر، فإذا وجدت نفسك تائها، أو "قفّلت معك" فلا تحتاج إلا الرجوع للنص الكامل في العمود الأيمن لتعود إلى سبيل الكلمة. أما صياغة نص الخاتمة كاملاً فمن شأنه أن يجنبك الدخول في "مأهات" طويلة.

ينبغي أن تكون المخطوطة مطبوعة أو مستنسخة بنوع من الأحرف الكبيرة المريحة لعين القارئ. ومن المستحسن أن تعلم وتضع إشارات أو خطوط بقلم ملون لتبرز لك أماكن التوقف أو الجمل الهامة التي تريد التأكيد عليها... الخ.

إذا كانت الكلمة طويلة فأتبع القاعدة: كل فكرة جديدة تبدأ على صفحة جديدة. مع ذلك أكتب الكلمات الأولى من الصفحة التالية أيضاً على الصفحة السابقة، بحيث تعرف مسبقاً ماذا سيأتي قبل أن تقلب الصفحة!

4 أنواع وأشكال الكلمات

"تري، هل يدرك كل من يلقي كلمة أن 90% من التصفيق له بمجرد قلبه لآخر صفحة من مخطوطة كلمته هو نوع من التعبير عن تنفس الصعداء".
(روبرت ليمكه، 1913، صحفي ألماني)

جميع الكلمات بمختلف أنواعها في المجتمعات الديموقراطية لها قاسم مشترك في بنيتها الأساسية الا وهو التعبير عن الرأي، أي التصريح بقناعات شخصية والترويج لها بهدف كسب قناعة الأغلبية الى جانبه.

الكلمات متعددة الأنواع: كلمات إحتفالية، كلمات أطرية، تقارير موضوعية في الإجتتماعات، تقديم تقارير رقابية، محاضرات دورية، خطب الإنتخابات، كلمات المناسبات، والخطب العامة.

كل ما يهم سياسيي الحكم المحلي في المجالس البلدية والمحلية من هذا الطيف الواسع من أنواع الكلمات هو مايلي:

1. عرض التقارير الموضوعية في الإجتتماعات
2. خطب حملات الإنتخابات.
3. كلمات المناسبات والفرص المتاحة.

1.4 عرض التقارير الموضوعية و الجدلية في الإجتتماعات

تجد مثل هذه التقارير مكانها أثناء ممارسات العمل السياسي اليومي في مجال الحكم المحلي والبلدي كاجتماعات اللجان مثلاً. كذلك المجلس البلدي الذي يريد أن يعبر عن رأيه في قضية سياسية محلية يقوم في سياق كلمة بتقديم تقرير بحجج موضوعية. فهذا النوع من الكلمات يعتبر "صندوق العدة" لممارسة النشاطات اليومية لأي ناشط في سياسات الحكم المحلي والبلدي.

يهدف المتحدث دوماً من خلال هذا النوع من التقارير أو الكلمات الى إقتناع المستمعين بما يراه شخصياً من الناحية الموضوعية. وتبعاً لذلك فالأمر لا يدور هنا حول مجرد تقديم رزم من الحقائق والآراء (كما هو

الحال في التقارير الإخبارية) بل حول أهمية تقييمه الشخصي لها. كيف يمكن التوصل الى إعداد بنية مثل هذه الكلمة لتكون حاسمة من حيث الإقناع؟

فيما يلي مقترح لكيفية إنشاء مثل هذه الكلمة أو التقرير الموضوعي (11) :

1. مقدمة "مفصلة على قياس" الجمهور.
(خلق جو حول الكلمة بالرجوع الى أمور تتعلق بالجمهور نفسه، أو بالمكان أو بمناسبة الكلمة... الخ).
2. مقدمة بمرجعية لحقائق موضوعية
(الدخول في الموضوع بنظريات إستقرازية، أو بأسئلة جدلية يصعب الإجابة عليها، أو بذكر الأحداث الملحة... الخ).
3. عرض لعناوين ومكونات التقرير
4. الجزء الرئيسي
 - أ. بيان الموقف أو الوضع الحالي / حيثيات القضية
 - ب. بيان مختلف الحلول الممكنة المطروحة
 - ج. بيان إيجابيات وسلبيات هذه الحلول
 - د. بيان التقييم الشخصي
 - هـ. تقديم براهين لصحة هذا التقييم
5. خاتمة بعرض حقائق موضوعية
(تلخيص للأمور الجوهرية في ثلاث طروحات كحد أعلى).
6. خاتمة بمرجعية الى الجمهور
(الإختتام بلفتة ما كالشكر لحسن الإستماع مثلا).

عناصر التقارير الموضوعية في الإجتماعات:

- البنية المنطقية للموضوع؛
- بيان حيثيات وخلفيات الموضوع بشكل متكامل؛
- تقديم الأدلة المقنعة بإتزان؛
- الإستغناء الى حد ما عن اللجوء الى أسلوب فن الخطاب.

2.4 خطب حملات الانتخابات

تهدف خطبة الانتخابات (الخطب الإقناعية) الى توليد القناعة لدى الجمهور من قضية معينة، ومن نوايا العمل للمستقبل، ومن برنامج عمل، وتشجيعهم للإستعداد لفعل ما.

وبعكس تقارير الاجتماعات فإن خطبة الانتخابات تتميز بالمعالم التالية:

- الإنشاء بمرجعية سيكولوجية؛
- التوجه الى التركيز على المواضيع التي تهم غالبية الجمهور؛
- مخاطبة مشاعر الجمهور؛
- إختيار وترتيب الحجج بما يتناسب وتحقيق هدف الخطبة؛
- اللجوء الى إستعمال وسائل فن الخطاب والبلاغة في الأسلوب.

من أهداف الخطب السياسية مايلي (21):

1. إستعراض لقوة ومزايا الحزب الذي ينتمي له المتحدث وممثليه؛
2. التبخيس في برامج الأحزاب الأخرى؛
3. إبراز القواسم المشتركة ما بين أهداف الحزب ومصالح المواطنين.

تقاس جودة الخطبة السياسية بقدر ما تكون مفصلة على قياس المستمعين. علماً بأن جمهور المستمعين يكون في العادة مختلطاً ومتبايناً: ففيه النقاد والمعارضون وفيه المستمعون الذين يتفقون ورؤيتك.

لا ينصح أبداً أن تخصص فنة معينة حصراً بالحديث، بل ينبغي أن تراعي إهتمامات كافة المستمعين. ولذا فمن الضروري عمل تحليل لتركيبية جمهورك أثناء التحضير والتخطيط للخطبة. لا يجوز الإستخفاف بأهمية هذه النقطة! فالوقت الذي تقضيه في تجميع الحقائق عن الجمهور سيجنبك الوقوع في مفاجآت أو مطبات محرجة.

أثناء التحضير للكلمة حاول أن تضع نفسك مكان معارضيك ومنقديك. إستعرض وراجع مرة أخرى جميع الحجج التي يتبناها المنتقدون، واعصر بنات أفكارك لتجد حججاً مضادة ممكنة تستطيع بها الرد عليهم. ومن الضروري إيجاد أمثلة على حججك لها صلة بالمستمعين.

أثناء التحضير لخطابك السياسي ينبغي أن تطرح على نفسك الأسئلة التالية:

1. ماهو الرأي السائد لدى الجمهور؟
2. ماهو هدفي من الخطاب؟
3. ماهي مبرراتي وحججي؟
4. كيف أقدمها على الوجه الأفضل؟
5. ماهو حلي العقلاني للمشكلة؟
6. ماهي الحلول الملونة بصبغة المشاعر؟
7. ماهي الحجج المضادة الممكنة المتوقعة؟
8. كيفية وماهية الردود عليها.

(21) أنظر الأدبيات ذات العلاقة: هابنز كون، "فنون الخطاب السياسي"، دوسلدورف 1985

1.2.4 عشر إرشادات للخطبة السياسية

- تحدث أقل ما يمكن عن الخطط والبرامج: إملأ حديثك بالصور الحية، والأمثلة التي تتبع من تجاربك وخبراتك الفعلية.
- خلال الحديث اطرّح من قبيل اللباقة بعض الأسئلة التي قد تتبادر لأذهان المستمعين عن الموضوع.
- إكتسب أثناء التحضير للخطبة إماماً بالمشاكل ذات الأهمية الخاصة بمستمعك (فدى المعلمين مثلاً مشاكل تختلف عن مشاكل التجار!).
- لا تخفي شيئاً أو تقلل من أهميته، وإياك أن تعد بأمر لا تستطيع الإيفاء به، بل قل الصدق والحق.
- وضح بكل تأني وصبر طرق الحلول التي تتبناها دون أن تفترض في الجمهور المعرفة الكافية بالموضوع؛ ولكن لا تدخل في متاهات التفاصيل!
- مهما يحدث: تجنب أن تجعل من الجمهور عدواً لك! حافظ على هدوئك ولطف مزاجك وأظهر إستحسانك لأي سؤال أو إدعاء من قبل الجمهور مهما كان نوعه.
- لا تلق خطاباً من أجل مرضاة الآخرين: تمسك دوماً بمواقفك وأخلص لها!
- تعامل بجدية في حوارك مع المواطنين: فالخطبة السياسية المفتوحة الصادقة تساعد في إحياء الشغف بالديموقراطية من جديد.
- لا تطل في حديثك! في الغالب تكفي 20 دقيقة – لا تتعدى على أية حال الحد الأعلى المطلق والمقدر بحوالي 45 دقيقة.
- أذع معارفك وأصدقائك لحضور خطابك: وذلك لمساندتك ودعمك أثناء الإلقاء من ناحية، ولتقييم إنجازك في الخطبة لاحقاً من ناحية أخرى.

2.2.4 مثال: إنتخاب رئيس البلدية

كمرشح لمركز رئيس البلدية، تحتاج أثناء حملتك الإنتخابية الى خطب سياسية متباينة الأنواع⁽¹²⁾.

أولى الخطب يجب أن تثير بها إعجاب المؤيدين لك! من ناحية المحتوى الموضوعي، فلست في الغالب بحاجة الى مزيد من الإقناع، لأن الحضور يقفون الى جانبك على كل الأحوال. بل هنا يجب أن تكون مقنعاً بشخصك!

(12) إرجع الى: نورمان رنتروب: "مرشد الخطب"، بون 1989، جزء السياسة، صفحة 8.

يجب أن تبين أن باستطاعتك أن تجمع الناس حولك وإثارة إعجابهم. بعد هذه الخطبة الأولى يجب أن يصبح جلياً لكل من المؤيدين:

- بهذا المرشح وحده فقط نستطيع الفوز!
- إنه بحاجة لي للتوصل لهذا الفوز!
- وأريد أن شارك في فعاليات هذه الحملة الانتخابية!

الخطبة الثانية توجهها الى الناخبين التقليديين لحزبك! عليك هنا أن تحرك همة هؤلاء للتوجه الى صناديق الإقتراع. ينبغي أن تتولد لديك القناعة بنفسك أنك لا تفوز بالمنصب الا عن طريق الأغلبية؛ وبالتالي يجب أن تستنفذ إمكانيات الناخبين التقليديين للحزب الى أقصى قدر ممكن كشرط أساسي للتوصل للفوز. وللخطبة هنا رسالة واحدة فقط: “توجهوا الى صناديق الإقتراع! فأنا بحاجة لصوت كل واحد منكم!”

الخطبة الثالثة يتم توجيهها الى الناخبين المعومين او المترددين وهنا عليك أن تكون مقتنعاً سواء فيما يتعلق بالموضوع أو فيما يتعلق بشخصك نفسك، فمعرفة هذه الفئة من الناخبين بك أقل من معرفة الفئتين السابقتين. ولهذا لا بد لك وأن تتطرق في الحديث الى حالتك الإجتماعية وعائلتك وهواياتك... الخ ولكن أهم شيء أن تتحدث عن دوافعك الشخصية للإنخراط في العمل السياسي.

بالنسبة لموضوع القضية التي تتحدث فيها، كن منفتحاً ومتسامحاً وأثبت للعيان أنك مضطلع وذو إمام، وبين لهم أنك ذو رؤية. الأهم وقبل كل شيء: لا تقدح بالذم في منافسك! ترفع بنفسك بشكل موضوعي عن ذلك، وخذ ما يطرحة خصومك مأخذ الجد ولا تحاول نعتهم بالغباء والأوصاف النابية!

باختصار، يجب أن تترك إنطباعاً لدى هذه الفئة من الناخبين المترددين بأنك قدير ودمت الأخلاق – وبهذه الطريقة فقط يمكنك كسبهم لجانبك.

خمس إرشادات في حالة تقديم المرشح نفسه رسمياً

لا يجوز لك إطلاقاً أن تستهين بهذا الحدث. فهو مفتاح التوجيه لمصير حملتك! ولذا يجب أن تكون في ذروة قواك العقلية والجسدية!

- لا تعط أي مبرر لأحد لإنتقاد مظهرك العام: لدى إختيارك للباس أعط الأولوية لطاقتك لباس متزن على الملابس البسيطة.
- افتتح كلمة التعريف بنفسك بعرض ما يلي:
 - أ. سيرتك الذاتية في المهنة والسياسة،
 - ب. وصف موجز لوضعك العائلي والإجتماعي.

حاول أن تعرض ذلك في لون من خفة الظل والظرافة، ويمكنك تغليف هذه النقاط بقصص أو طرائف قصيرة من شأنها أن تكون مثيرة للشعور بالتعاطف (تذكر أن الصحافة الحاضرة ستكون شاكراً لتجد شيئاً مثيراً جديراً بالكتابة).

- الجزء الرئيسي من كلمة التعريف يجب أن ينحصر في إظهار كفاءاتك! وهنا يليق بك أن تثبت بأنك:
 - أ. تعرف جيداً كل ملامح المشاكل المحلية؛
 - ب. تحيط علماً بكل ما يجري على الساحة المحلية؛
 - ج. تعرف الشخصيات البارزة في مجتمع البلدة (من سياسيين، وعلماء وفنانين ومقاولين وإن صح الرئيس السابق الذي تقلد المنصب قبلك)؛
 - د. ملم بتاريخ المدينة وهو مألوف لديك؛
 - هـ. تتمتع بمعرفة دقيقة لجغرافية المنطقة.
- الناخبون يحبذون رئيساً للبلدية يعرف على الأقل عن مدينتهم أكثر مما يعرفون هم. ولذا لا تستهن بما تعرض من طروحات. إجعل من نفسك خبيراً بالأمر، حاول أن تدع معرفتك بدقائق الأمور، تتسرب للناخبين في سياق كلمتك وحديثك معهم.

- خذ الأسئلة الموضوعية على محمل الجدية القصوى! لا تراوغ في الكلام أو تحد عن الموضوع، بل أجب بجمل قصيرة وواضحة. استخدم لغة تصويرية وقدم أمثلة على الموضوع.

خمس إرشادات لندوات الحوار من على منصة الشرف

- إذا جاءتك دعوة لتأخذ مكانك على منصة الشرف أو الرئاسة لندوة حوار مع الجمهور فعليك أن تتأكد أن الأمر يدور حول ندوة جدية.
- وكونك مرشحاً يحتم عليك أن تستغل كل فرصة جدية سانحة تستطيع من خلالها إبراز شخصيتك. وإذا كنت تتبوأ مركزاً رفيعاً فلا تحاور سوى خصوصاً جديدين جديرين بذلك.
- على المرشح لأول مرة أن يتأكد وفي كل الحالات من:
 - أ. من هي الجهة المنظمة للندوة؟
 - ب. من الذي يترأس الحوار ويخرجه؟
 - ج. من هم الجالسون الآخرون على منصة الشرف؟
 - د. ما هي تركيبة الجمهور المستمع؟
- استعن بإحضار أصدقائك إلى الندوة، ودعهم يطرحون الأسئلة عليك لا على منافسك (أسلوب لبق للتذكير بالنقاط الهامة).
- وزع مقاعد أصدقائك بالقرب من الميكروفونات. ولذا عليهم الحضور المبكر، وإلا سيكون منافسك قد سبقك إلى ذلك.

خمس إرشادات للمحافل الكبيرة

يعني الإعلان عن حفل كبير في العادة أن "شخصيات هامة" ستكون مدعوة إليه. إذا كانت مقومات مدينتك تجعل منها المكان المناسب لقيادة حملة الانتخابات؛ فقد يحالفك الحظ فتلتقي بشخصية بارزة توصلك إلى "شاطئ الأمان". فمأهي الأمور التي يجب مراعاتها والانتباه لها في مثل هذه المناسبات؟

- هنالك ميول لدى "الشخصيات البارزة" أن تأتي في أكثر الأحيان مع تأخير لا يقل عن ساعة من الوقت. فما العمل؟ عليك أن تبقى في وقت مبكر قبل موعد الحدث على إتصال دائم مع مكتب هذا "النجم السياسي" ومع القيادة المركزية لحملة الانتخابات.
- في هذه الحالة إياك أن تبدأ بإلقاء كلمتك! فإما أن تدع المنظم يعلن عن التأخير بكل لطافة، وإما أن تدفع بمتكلم آخر إلى المنصة، أو تكون قد أخذت الحيلة لذلك وتعرض برنامج ثقافي أو ترفيهي لملء الفجوة.
- يقوم بالترحيب وإفتتاح الحفل في العادة أحد الشخصيات الهامة من الحزب أو (بشكل متزايد) من الوسط الإعلامي.
- تظهر أنت أمام الحفل برفقة "النجم السياسي" المرموق. وتخطو خطواتك في معيئة بين الجماهير في اتجاه منصة الشرف المحضرة مسبقاً، وتأخذ مكانك بجانبه. وهنا تهز يده مصافحاً، وتتقدم إلى مكبر الصوت وترحب ترحيباً قلبياً حاراً "بالنجم السياسي" وبالجماهير. ومن ثم تبدأ بإلقاء كلمتك التي لايجوز أن تتعدى مدتها الخمس دقائق!
- بعد ذلك يأخذ "النجم الكبير" كلمة ليتكلم في الأمور السياسية الكبيرة، ويختتمها بباقة إمتداح لك لدى الجماهير مؤكداً أنك المرشح الذي بدونه لايمكن الفوز في الانتخابات. ومما يساعد في ذلك ويجعل مهمة هذا "النجم السياسي" أسهل عليه لتقديمك كمرشح ويعرف بك، أن يكون لديه معلومات مسبقة عن سيرتك الذاتية. ولذا يستحسن أن تبقى الاتصال وثيقاً مع القيادة المركزية للانتخابات ومع المرافق الشخصي "للنجم السياسي".

3.4 خطب المناسبات

90% من خطب المناسبات التي يلقيها سياسيو الحكم المحلي والبلدي تدور حول مناسبات التهناني مثل الأعياد أو الذكرى السنوية (يوبيل) الخدمة، أو نيل الجوائز والأوسمة وكثيراً غيرها. ويكون هدف الكلمة في العادة تكريم شخص أو فئة من الناس أو قضية ما.

في حالة دعوتك لإلقاء كلمة في إحدى هذه المناسبات، يجب عليك كخطوة أولى التأكد من أنك مخول بالقيام بذلك. إذا لم تكن مخولاً أو كانت علاقتك غير صافية مع من المكرمين، فمن المستحسن أن ترفض الدعوة. فقد تحدث هنا بعض المواقف المرجحة لك، خاصة في حالة إمتناع صاحب العلاقة تقبل أي تكريم أو تشريف منك!

أما إذا أصريت هنا على القيام بالتكريم، فعليك أن تولي كل عناية لصياغة كلمتك.

تكون الخطبة مقنعة وبالتالي ذات مصداقية فقط في حالة كونك **انت صاحبها**. لدى إعداد مسودة كلمتك الشخصية، عليك أن تأخذ بعين الاعتبار السمات الشخصية والعقلية والنفسية للشخص الهام في هذه المناسبة بكل دقة. وقد يساعدك هنا الإستفسار عنه من أشخاص مقربين له ويعرفونه جيداً. حيث أن المعلومات التي ستحصل عليها ستساعدك في صياغة كلمتك بشكل أفضل.

يمكن أن تكون القاعدة العامة التي تصلح لهيكله الكلمات في المناسبات المختلفة كما يلي⁽⁶⁾:

التحية والترحيب – الشكر – المديح – الآمال – التمنيات

أثناء صياغة أي كلمة لأحدى المناسبات فمن الأحرى أن تراعي السمات التالية:

- مثل هذه الكلمات بطبيعتها تخاطب مشاعر المستمعين؛
- كلما إختصرت الكلمة وقصرت كلما كانت أفضل؛
- يتم التعبير عن المشاعر والتعاطف بكلمات وإيماءات بسيطة واضحة.

1.3.4 مثال نموذجي لهيكله الخطبة

- المناسبة إفتتاح مدرسة:
 - شمول الأطفال عند التحية والترحيب؛
 - التذكير بالوضع السابق قبل بناء المدرسة؛
 - عرض الصعوبات التي تم مواجهتها أثناء التخطيط والموافقة على المشروع؛
 - التطرق الى:
 - أ. رسالة المدرسة التربوية
 - ب. الحاجة الإجتماعية للمدرسة
 - شكر وإمتداح جميع من ساهموا في البناء؛
 - التمنيات الطيبة للمعلمين والتلاميذ؛
 - التمنيات بأن تكون ساعات الإحتفال اللاحقة ممتعة وسعيدة.

IV وسائل العرض المساعدة

«الشكل هو كل شيء. فهو سر الحياة»
(أوسكار وايلد، كاتب إنجليزي 1900 – 1856)

تفيد نتائج الأبحاث التربوية والنفسية، أنه لا يعلق في ذاكرة الإنسان أكثر من حوالي 20 % من الكلمة المسموعة، في حين يعلق في ذاكرته حوالي 30% من الكلمة المرئية، وحتى أنها تصل الى 50 % تحت ظروف ملائمة. وهذا ما يدعم المقولة: «للصورة تعبير أقوى مما تعبر عنه الف كلمة!»

ينصح وبالذات في سياق التصريف العملي للأمور الإدارية في المجالس المحلية والبلدية بإستخدام وسائل العرض المرئي. إذ يصعب مثلاً توصيف معالم خطة للبناء بالكلمات المجردة بينما الصورة أو الرسمة تعطي توضيحاً لا ريب فيه.

من حسنات العرض المرئي:

- تجعل مايقال مفهوماً بشكل أفضل،
- توفر على المقدم عناء اللف والدوران لتفسير ما يقول،
- يمكن بها تلخيص الأمور الهامة،
- وتضفي أخيراً على المحاضرة شيئاً من التنوع.

تكون قابلية المستمع لإستيعاب المعلومات المعروضة أفضل إذا لم تقتصر على العرض السمعي فقط، بل إذا تم دعمها بعرض مرئي.

من الكم الكبير لتقنيات العرض الممكنة سنقدم هنا فقط أربع وسائل مساعدة، أثبتت أن إستخدامها أكثر عملياً من غيرها في سياق تصريف الأعمال اليومية لسياسيي الحكم المحلي والبلدي.

تحذير: إذا قررت إستعمال وسيلة عرض مساعدة مرئية معينة فعليك أن تتأكد بالرجوع الى منظم الحدث من إمكانية وضع مثل هذه الوسيلة تحت تصرفك في قاعة المحاضرات.

إحرص أن تكون قد وصلت الى القاعة قبل بدء فعاليات الحدث أي قبل موعد محاضرتك للتأكد مما يلي:

- هل الأجهزة المساعدة تعمل جيداً؛
- هل تم تحضيرها وتعبييرها حسب طلبك؛
- هل يستطيع جميع الحضور الرؤية الكاملة؛
- هناك أحد الفنيين في مكان الحدث يمكن الإستعانة به إذا حصل أي خلل فني في الأجهزة.

1 جهاز عرض الشفافيات (Overhead Projector)

ميزة جهاز عرض الشفافيات مقارنة بلوح الكتابة، أنك تستطيع تحضير الشفافيات وتجهيزها مسبقاً. فإعداد الشفافيات سهل جداً: إطبغ النص (مثلاً خمس نقاط) على ورقة عادية بأحرف كبيرة سهلة القراءة. ثم ضع الشفافية (يمكن الحصول عليها من المكتبات) في آلة التصوير وإستنسخ عليها ورقتك المكتوبة. إحرص على أن تكون الشفافية حرارية ولا تستعمل انواع أخرى كي لا تنوب مع الحرارة عند التصوير أو العرض. حالياً توجد طابعات "ليزر" يمكن بها الطباعة على الشفافية مباشرة. وبالطبع يمكن الكتابة بخط اليد على الشفافية مباشرة بإستخدام قلم خاص للكتابة على الشفافيات.



انتبه:

- إستعمل لكل فكرة جديدة شفافية منفصلة.
- لا تكثر من الكتابة على الشفافية، كحد أعلى سبعة أسطر لكل شفافية وسبع كلمات لكل سطر.
- لا تستعمل أكثر من لونين على الشفافية الواحدة. وحافظ على الإستمرارية لمدلول الألوان الذي إختارته (على سبيل المثال أحمر = مهم، أخضر = في مرحلة التخطيط).

- إذا كانت الشفافية تحتوي على عدة نقاط موضوعية، فلا تكشفها بكاملها مرة واحدة، بل إعرض نقطة وظلال بقية النقاط بورقة أخرى غير شفافة.

كقاعدة عامة، لا تعرض أكثر من شفافية واحدة في كل ثلاث دقائق من وقت محاضرتك. وتذكر أن من المفروض أن تكون أنت نفسك بؤرة إنتباه الجمهور وليس جهاز العرض (بالطبع هذه القاعده تتوقف بشكل كبير على ماهية الموضوع!).

لا تنس أن تقفل الجهاز بعد الإنتهاء من شرح الشفافية. إذ أن الجهاز بقوته الضوئية قد يستحوذ على إهتمام المستمعين – وبالتالي تفقد تواصلك معهم! علاوة على ذلك فإن مجرد تشغيل الجهاز للشفافية الثانية يثير الفضول لدى المستمعين من جديد.

إشرح كل شيء يظهر على الشفافية للمستمعين. ولذلك عليك الإعداد والتحضير المتقن لما ستقوله حتى لا تضيع في الكلام. من المستحسن أن تشير بقلم الى نقطة الشرح على الشفافية، أو أن تضيف كتابة على الشفافية للتكميل والتوضيح مما يزيد من حيوية العرض ويدعو المستمعين لمشاركتك في التفكير.

إحرص من غلطة الوقوف والتوجه الى شاشة العرض للتأشير عليها. فيمكن أن تحجب بجسمك أجزاء من الصورة أو تكون الشاشة مرتفعة قليلاً فتضطر للتشبح عليها بطريقة غير لائقة! والافضل أن تستعمل مؤشراً قابلاً للتطويل أو مؤشراً ضوئياً، وخاصة مؤشر الليزر الذي يمكن روية ضوئه دون تعتيم القاعة.

لا تقرأ كلمتك من الشفافية. فالغرض من الشفافية هو إبراز النقاط والأفكار الهامة.

2 التقديم بواسطة جهاز العرض الإلكتروني الموصول بالحاسوب، وإسلوب الباور بوينت (Power Point Presentation "Data Show")

في الأونة الحديثة يتزايد إستخدام الرسوم البيانية خاصة في المحاضرات المتخصصة أو الميزانيات، التي يتم إعداد حساباتها ورسوماتها البيانية وبرامج عرضها على الحاسوب الشخصي. وهنا يمكن اللجوء الى إستخدام البدائل الآتية:



- يمكن إستنساخ هذه الرسومات البيانية (من منحنيات، أعمدة، صور، قوائم أو جداول... الخ) على شكل ورققيات (Handout) وتوزيعها على الحضور؛
- يمكن إعداد شفافيات من هذه النسخ وعرضها على جهاز العرض الضوئي كما بينا سابقاً؛
- إذا وضع تحت تصرفك جهاز عرض إلكتروني (وهذا الجهاز يحتاج الى وصلات خاصة مع جهاز الحاسوب الشخصي)، يصبح لديك الإمكانية أن تضيفي على محاضرتك المزيد من قوة الإقناع، وتحسينها بصور حديثة تزيد من حيويتها. يتم توصيل العارض الإلكتروني بجهاز حاسوبك، ومن ثم يمكن إسقاط محتوى الكمبيوتر على شاشة العرض ليراه المستمعون تماماً مثل إسقاط الشفافية بواسطة جهاز العرض الضوئي كما ذكر سابقاً.

3 جهاز عرض الشرائح (Slide Projector)

هناك بعض التحفظات على استخدام هذا النوع من العرض. حيث أنه عليك تعقيم القاعة جيداً، مما يؤدي الى فقدانك للتواصل بالنظر مع المستمعين. ولهذا لا يفضل استعمال العرض بالشرائح أطول من 15 دقيقة.



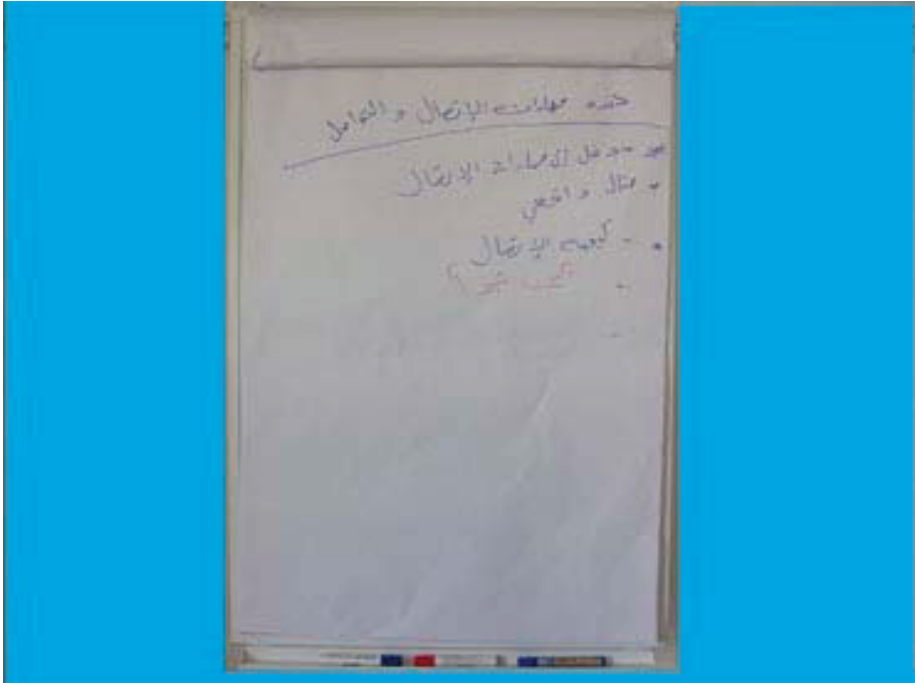
الحذر: عليك أن تراعي ما يلي:

- أن جميع شرائح العرض قد تم تنظيمها بالتسلسل الصحيح ووضعها بالإتجاه الصحيح للعرض؛
- أن الجهاز في حالة عمل جيدة.

وما دون ذلك فإن العرض يجري بشكل عام بمراعاة نفس القواعد والإرشادات التي ذكرت لدى استعمال جهاز العرض الضوئي.

4 اللوحات الورقية (Flipchart)

اللوحة الورقية هي عبارة عن كراسة رسم كبيرة مثبتة على حامل قائم، وهنا يفضل أن يتم كتابة النصوص على أوراق الكراسة بقلم عريض قبل بداية المحاضرة، ولا تحتاج أثناء إلقاء الكلمة سوى قلب صفحات الكراسة.

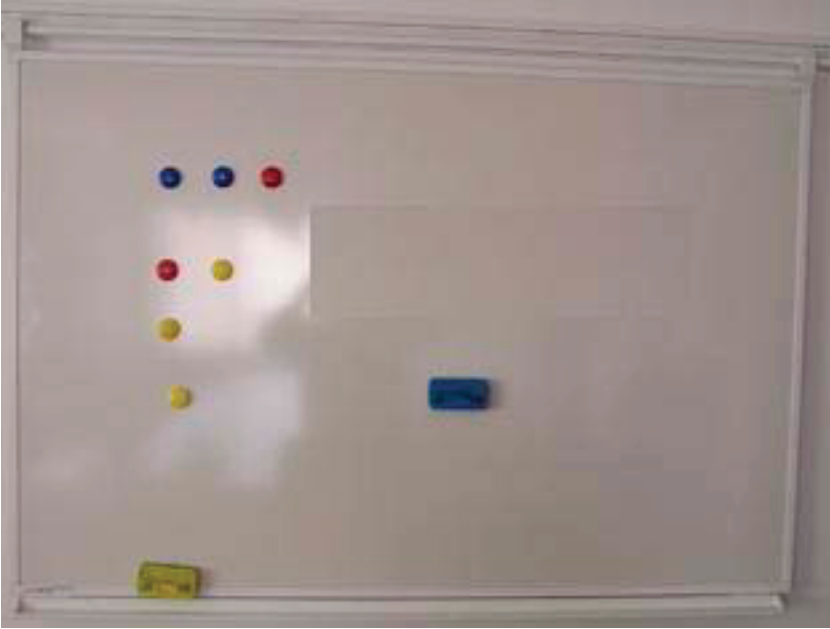


إذا كان هناك ضرورة لإعداد بعض الرسومات أو البيانات يدوياً أثناء إلقاء الكلمة، فمن المفضل أن تكون معالمها قد عملت مسبقاً بقلم رصاص خفيف وذلك قبل البدء بالمحاضرة.

عند قيامك بالرسم أو الكتابة فيمكنك أن تدبر ظهرك للجمهور. لكن لا تتطرق بالكلام إلا إذا أكملت الرسم وأدرت وجهك ثانية إلى الجمهور! وما دون ذلك فتصلح نفس الإرشادات والقواعد التي ذكرت في حالة إعداد الشفافيات.

5 اللوح الأبيض (Whiteboard)

اللوحة البيضاء هي لوحة معدنية تسمى بهذا الاسم لأن لونه غالباً ما يكون أبيض، ويستخدم اللوح الأبيض لكتابة النصوص أثناء المحاضرة، ويكتب عليه بنوع خاص من أقلام الحبر القابل للمسح فيما بعد (حبر غير دائم)، كما يمكن استخدامه كأرضية للإصاق قطع مغناطيسية ذات أشكال مختلفة يمكن أن يثبت بها رسومات وأشكال توضيحية أثناء المحاضرة.



قبل استخدام اللوح الأبيض يجب الانتباه إلى فصل أقلام الحبر الدائم عن الحبر القابل للمسح، كما يجب تحضير الممحاة القطنية الخاصة باللوح.

من الضروري عند البدء بالمحاضرة أن يكون اللوح الأبيض خالياً من أي كتابة إلا إذا كان هناك رسومات توضيحية سيستخدمها المحاضر، عندها يفضل قلب اللوح على الجهة الأخرى أو تغطية هذه الرسومات لحين الحاجة لاستعمالها. كما يجب الحرص على مسح النصوص أو الرسومات عن اللوح عند الانتهاء منها، وقيل الانتقال إلى مواضيع جديدة. وكما ذكر في اللوحات الورقية سابقاً يمكنك أن تدير ظهرك للجمهور عند الكتابة، لكن لا تتطرق بالكلام إلا إذا أكملت الرسم أو الكتابة وأدرت وجهك ثانية للجمهور.

العرفاء ورئاسة المؤتمرات

V

1 العرافة

1

“أهم عناصر التفوق هو الإلتزام بالنظام”
(ترومان كيبوتي، كاتب أمريكي 1924 – 1984)

العريف (Moderator) هو قائد المؤتمر الذي يدير مجرياته، أو من يقود الحوار أو مجموعة العمل. إذا أخذت دور العريف لأي حفل أو حدث فعليك أن لا تعطي أو لوية لرأيك أو مصالحك أو رغباتك طيلة مدة الحدث، وبدلاً من ذلك، عليك أن تقوم بهذا الدور أمام المجموعة المشاركة، على النحو الذي يمكنها به إنجاز المهام المطروحة وحل المشاكل القائمة⁽¹⁰⁾.

لعريف الحفل المهام التالية:

- خلق أول تواصل بين الجمهور والموضوع والمتكلم من خلال التحية والترحيب؛
- ترؤس النقاش بعد إنتهاء الكلمات؛
- إنهاء الحفل أو الحدث.

هذه الخطوات الثلاث تحدد الإطار الذي تتحرك ضمنه كلمات العريف (فيما يعرف بالكلمات الأظرية) والتي يجب تحضيرها بكل عناية ولباقة.

1.1 إرشادات عملية للكلمات الأظرية

1. كن على أتم الاستعداد والتحضير (بطاقة رؤوس الأقدام!)، وتحري الدقة: فمثلا التعريف بلقب ووظيفة المتكلم هام جداً، وتذكر مدى الإحراج إذا أضطر المتحدث أن يصحح لك لاحقاً أثناء إلقائه لكلمته!
2. لا تلجأ الى القراءة بل الى الإلقاء الحر لكلمة المقدمة! حيث أن القراءة من الورقة للتعريف بدقة بموضوع الحدث ومكانه وحتى بأسماء المتكلمين لهو بحق دليل على اللامهنية في عملية التقديم.

(10) أنظر: هدفج كلنر، “التنظيم الفعال للمؤتمرات، والجلسات وورشات العمل”، ميونخ 1995، صفحة 93

3. لا تتكلم كثيراً عن نفسك، وكيفي أن تعرف بإسمك فقط. لا تتسأ أبدأ التعريف بالمتكلم – فطالما وقع الكثير من العرفاء في هذا المطب بسبب توتر أعصابهم، وهو قمة الإحراج.
4. تجنب في كل الأحوال أن تأخذ دور مساعد المتحدث! وإلا تظهر وكأنك تحاول أن “تجني من ثمار كلمته”! بل الأجدى بك أن تبلور صياغة لهدف الحدث وأسلوب النقاش.
5. تسليح أثناء المحاضرات بقوة الملاحظة والإنتباه. وتأكد من وجود شخص غيرك يقوم بالأمور التنظيمية، فإما أن تكون عريفاً أو تكون منظماً لل حفل، لكن لا تكون كلاهما معاً في نفس الوقت!
6. بعد إنتهاء المتكلم من القاء محاضرتة، قدم له الشكر الجزيل بإسمك وإسم المستمعين، وأفتح الباب للنقاش. محددًا بالإتفاق مع المستمعين المدة الممنوحة لكل مساهمة في النقاش.
7. إذا لم يكن هناك أي سؤال بعد المحاضرة فعليك حينئذ أن تأخذ زمام المبادرة! والأمر يتوقف عليك (فيما إذا كنت قد حسبت لهذا الموقف حساب وحضرت له) بأن تطرح سؤالاً أو تدلي بتعليق ليق لتحفيز وتحريك النقاش. يتبين جلياً في مثل هذه الحالات انه من الضرورة بمكان أن يكون التعريف على الأقل ملماً بتخصص موضوع الحدث أو الندوة، والا فليتجنب القيام بهذا الدور!
8. إحرص في مرحلة النقاش على تسجيل قائمة لطالبي الكلمات او الأسئلة بالتسلسل. في حالة عدم معرفتك الشخصية بالحضور، فمن المحبذ إعداد مخطط شكلي لمقاعد المستمعين وأرقامها، وتعد القائمة بالتسجيل حسب أرقام المقاعد.
9. إذا زادت حدة النقاش، أو أطال أحد المستمعين من كلمته في النقاش، أو تشعبت وإتسعت حلقة النقاش بين المستمعين فعليك التدخل مباشرة وبحزم شديد! :باشر بتذكير ذوي العلاقة بما أتفق عليه من وقت للمساهمة في النقاش، وأرجع الحديث للموضوع عينه، وأعط الكلمة للمحاضر. كن في هذه الحالة جديراً بالدور الذي تقوم به - أي كن عريفاً حقاً.
10. أوقف النقاش في الوقت المحدد له! وعليك قبل ذلك أن تكون قد أعلنت إغلاق قائمة تسجيل المساهمات في النقاش بعد السؤال عن آخر من يود المساهمة فيه.
11. للمحاضرين في نهاية النقاش أن يُمنحوا تعليقاُ ختامياً (ويفضل أن يتم الإتفاق على ذلك مسبقاً مع جمهور المستمعين).
12. تبقى كلمتك آخر الكلمات! لخص فيها جوهر الموضوع في ثلاث طروحات فقط كحد أعلى. بين تقييمك لمدى تحقيق النقاش والفعالية لهدفيهما. تقدم بالشكر للمحاضرين ولجمهور المستمعين، وقم بإعلان الإنتهاء من الفعالية.

“الأسئلة هي منشأ كل ما هو باقٍ”
(إيريش كيبستر، كاتب الماني، 1899 – 1974)

تُثبت التحريات أن ما معدله 25 – 40 في المائة من وقت المؤتمرات التي تقام في صفوف الشركات (الألمانية) يضيع هباءً منثوراً⁽¹³⁾. بل وهناك ما يبهر الجراءة على الإدعاء بأن الأمر يسير على نفس الوتيرة في صفوف المحافل الإدارية (الألمانية) الأخرى. تعاني جلسات العمل والمؤتمرات غالباً من حيث:

- أنها تستمر لمدة طويلة؛
- يشعر المشاركون بالضغط عليهم من قبل رئاسة المؤتمرات المتسلطة؛
- أن بعض “المغرورين بأنفسهم” يضيقون بأخلاق المشاركين الآخرين ذرعاً؛
- أن هناك تقصير في التحضير من قبل رئاسة المؤتمر.

إن السلوك التعاوني الهادف في فعاليات المؤتمر بين المسؤولين عنه والمشاركين فيه هو وحده الذي يقود إلى الإنجاز الفعال وعدم هدر الوقت.

الشرط الأساسي لنجاح أي مؤتمر هو أن يكون **هدف المؤتمر** واضحاً لجميع المشاركين فيه. فهل يدور الأمر في هذا الصدد حول:

1. تبادل المعلومات حول موضوع معين؟
2. جمع كافة الأفكار حول أحد مواضيع البحث دون تقييمها (حك الدماغ Brain Storming)؟
3. مناقشة أحد مواضيع البحث؟
4. التحضير لإتخاذ قرار معين؟
5. تنفيذ وتوثيق ذلك القرار؟

من واجب رئاسة المؤتمر في بدايته أن:

- تسمي نقاط البحث على جدول الأعمال وأن تقسح المجال للإضافة عليها وتكميلها؛
- بيان وصياغة الهدف من الحديث حول كل نقطة من نقاط البحث على حده؛
- أن تكون مسؤولة عن إعداد محاضر المؤتمر.

والآن ماهي القواعد المتبعة لقيادة أو رئاسة ناجحة للمؤتمر؟

(13) أنظر هاينز ريك، “تقنيات المؤتمرات الأفضل في طرق المعرفة الإدارية”، فورتسبورغ، الطبعة الثانية 1982

1.2 ثماني إرشادات لنجاح رئاسة المؤتمر

- من واجب رئاسة المؤتمر أن توفر جواً لطيفاً لتبادل الحديث ومحبذا للتواصل.
- تراعي رئاسة المؤتمر عند تقديمها لموضوع البحث الموضوعية المجردة من الإنحياز. وهي التي تحدد الأهداف المنشودة من الحديث حول كل نقطة من نقاط البحث. ولا يجدر بالرئاسة أثناء النقاش حول موضوع البحث أن تعبر عن رأيها وتقييمها في حينه! حيث أن ذلك قد يؤدي إلى تحويل إتجاه مجرى النقاش.
- رئاسة المؤتمر لا تكثر من الكلام ولا تتكلم إلا عند الضرورة، حتى تمنح المشاركين في المؤتمر حيزاً ومتسعا من الوقت لإبداء رأيهم. وهي أساساً التي تقود المؤتمر بإعطاء الإذن بطرح الأسئلة والأجوبة.
- تهدف الأسئلة التي تطرح من قبل رئاسة المؤتمر دوماً إلى الدعوة للحوار، لذا لا يجوز الإجابة عليها من قبل الرئاسة نفسها.
- من حيث المبدأ تعطى الأفضلية للأسئلة المفتوحة (لماذا، كيف، متى، أين،... الخ) وللأسئلة المعلوماتية. أما الأسئلة المغلقة التي تتطلب الإجابة بـ “نعم” أو “لا”، فهي أسئلة قاتلة للنقاش.
- إذا حدث وأن تعثر النقاش وأصبح يراوح مكانه، فمن واجب رئاسة المؤتمر أن تعيد إليه الحيوية بتدخلها المباشر وطرح أسئلة “مفتوحة”، أو أفكار “لحك دماغ”، أو بتلخيص ما قيل حتى حينه.
- ينبغي على رئاسة المؤتمر أن تصيغ أو تبلور النتائج المرحلية الأولية، حيث أن ذلك يضيف وضوحاً إلى أين تم الوصول في خارطة طريق المؤتمر. وفي النهاية عليها إعداد ملخص كامل لأهم مجريات المؤتمر بكامله، مع تقييم شامل لأي من الأهداف التي وضعها المؤتمر لنفسه أمكن تحقيقها وأيهما لم يمكن.
- من صلاحيات الرئاسة في نهاية المؤتمر أن توكل مهام معينة لبعض المشاركين أن تطلب الأمر ذلك أو تنتدبهم للقيام بعمل ما تراه ضرورياً. ولا يجوز لأحد أن يغادر المؤتمر دون أن يعرف تماماً:
 - أ. ماهي النتائج التي توصلنا إليها اليوم؟
 - ب. ماهي الواجبات الملقاة على عاتقي إلى أن يحين المؤتمر القادم؟
 - ج. أين ومتى سيقام المؤتمر القادم؟

أنماط الأغلاط الشائعة لدى رئاسة المؤتمرات:

- **حث أو إجبار المشاركين على المساهمة بالكلام:** فهذه تظاهرة سلطوية لا تولد سوى جواً من التهجمية وعدم الإطمئنان لدى المشاركين.
- **الإستحواذ لنفسها على 80 % من وقت المؤتمر المخصص للرئاسة والمشاركين معاً:** فيهذا التصرف يتولد لدى المشاركين تجاه الرئاسة إنطباعاً بالفوقية إلى حد العجرفة وحب الظهور!

وتبقى ردود أفعالهم مشحونة بالغضب و"الاستسلام النفسي"، وعاجلاً أم آجلاً لا تبقى لديهم رغبة لقول أي شيء!

- **غض الطرف على المداخلات الكلامية:** هذا التصرف يهدد بفلتان زمام الأمور من يديك كرئيس للمؤتمر، لا ضرر أن تكون متسامحاً لطيفاً، لكن عليك أن تحافظ على زمام دفة التوجيه بين يديك!
- **أن تكون ردة الفعل حادة على أحد المشاركين، بالإهمال، أو "متهكماً بتعريته"** أمام المشاركين: فمثل هذا التصرف لا يخلق الا "جيشاً من المهزومين" لا يسعهم الا التفكير بالثأر لأنفسهم، أو الاستتكاف نفسياً عن أي تعاون في المستقبل. فمن الأولى أن يكون توجيه النقد الشخصي حصراً في دائرة صغيرة من المشاركين المقربين، أو على أفراد وجهاً لوجه!

2.2 من يطرح الأسئلة يستحوذ تلقائياً على القيادة: تقنيات طرح الأسئلة

تتمثل أهداف الحوار في مجال ما من مواضيع البحث عادة في:

- أ. طرح وتوضيح مواقف المشاركين في الحوار بما يتفق ومبدأ تبادل الآراء،
- ب. محاولة إقناع شريكك في الحوار من وجهة نظر معينة.

لربما قد تصل الى الهدف "أ" بمجرد طرحك لإدعاءات أو إدلائك بتصريحات معينة، لكنك لن تصل بذلك الى الهدف "ب". ولكن يمكنك التوصل الى أبعد من ذلك بكثير من خلال التقنيات الهادفة ل طرح الأسئلة.

تستطيع من خلال طرح الأسئلة

- أن تستدرج شريكك في الحديث والى المساهمة النشطة فيه؛
 - أن تبين إهتمامك بالحديث وتخلق جواً من الثقة؛
 - تستطيع كسب الوقت لنفسك، وتمضية سلاح حججك؛
- لكي تستطيع أن تؤدي مهمتك في مجال التواصل مع الحضور أو قيامك بدور العرافة بشكل فعال ومقنع، عليك أن تعرف ماهي المؤثرات التي تتركها الأنواع المختلفة للأسئلة المطروحة.

كما ذكرنا سابقاً، يتم التمييز شكلياً بين نوعين من الأسئلة:

- الأسئلة المفتوحة (مثل متى أستطيع مقابلتك؟)
- الأسئلة المغلقة (مثل هل نجتمع الساعة الثالثة؟)

تتم الإجابة عن السؤال المغلق بـ "نعم" أو "لا". وهو أسلوب لا يدعو الى تحريك الحديث والإستمرارية الا بصعوبة. وإذا طرحت عدة أسئلة مغلقة الواحد تلو الآخر، يشعر شريكك في الحوار وكأنك تحقق معه.

يبدأ السؤال المفتوح دائماً بإسبم أو حرف سؤال (من، متى، كيف، أين، وماذا... الخ) وهي تمنح المجيب حرية التوسع في إجابته، وتشجعه على الكلام، وتخلق بذلك جواً محبذاً للمزيد من الحوار.

أما من حيث **المضمون** فيمكن التمييز بين أنواع الأسئلة المختلفة التالية:

الأسئلة الإستعلامية

تستهدف الأسئلة الإستعلامية إجابات قصيرة ودقيقة. لكن العديد من الأسئلة المتتالية من هذا النوع تشوبها رائحة "التحقيق" (مثل: ما إسمك؟، أين تسكن؟، ماهو وضعك الإجتماعي؟).

خلال النقاش يمكن طرح سؤال إستعلامي إذا لم يحن الوقت بعد للإفصاح عن وجهة النظر الشخصية (للرئاسة).

الأسئلة الفلسفية البليغة (Rhetoric) (التي لا يجاب عليها)

لا ينحصر طرح مثل هذه الأسئلة على الخطب فقط بل يمكن للجوء إليها في سياق تبادل الحديث. وهنا لا يتوقع السائل إجابة من قرينه، بل يجيب هو بنفسه على السؤال.

السؤال الفلسفي البليغ يوظف إهتمام المستمع، ويغذي الحديث بالحيوية، وقد يعبر عن التضامن مع الجهة المقابلة (على سبيل المثال: "من قبيل الإعتراف، يحق للمرء أن يتساءل فيما إذا كان ذلك ضرورياً؟").

الأسئلة البديلة

يمكن من خلال السؤال البديل التأثير على رأي شريكك في الحديث أو كسبه ليتبنى قراراً معيناً. فمثل هذه الأسئلة تلعب دوراً كبيراً في عمليات البيع، على سبيل المثال: ("هل تريد حقيبة يد من الجلد الأسود أو الجلد البني؟" - ربما كان الزبون يرغب في حقيبة من الجلد الإصطناعي. فهو في هذه الحالة يحتاج الى قدر من المقاومة وسرعة رد الفعل اذا ما أراد أن يصير على رغبته وليس أن "يبلغ الطعم" ويختار بين أحد الخيارين كما فرضهما عليه البائع).

الأسئلة الإيحائية

يؤثر السؤال الإيحائي على شريكك في الكلام بأسلوب يضع الإجابة في فمه ("أنت بالتأكيد ترى أن...؟")، ومن هذا المنطلق فمن المستحسن نقادي إستعمال مثل هذه الأسئلة الإيحائية، حيث انها قد تثير تحت ظرف ما، الشعور بالهجومية لدى نظيرك في الحوار وأنتك تتولى أمره.

الأسئلة المضادة أو المرتدة

إذا كانت حجج نظيرك في الحديث "مفعمة"، فمن الأجدى بك في هذه الحالة أن تطرح اسئلة هجومية مضادة (مثل "هل بإمكانك أن تحدد بدقة؟" أو "هل لديك مثال على ذلك؟"). بهذه الطريقة تكون قد كسبت الوقت اللازم لإعادة ترتيب حججك وأفكارك، علاوة على أن ذلك كثيراً ما يؤدي الى إرباك نظيرك.

الأسئلة الإستفزازية

يلجأ المرء للسؤال الإستفزازي إذا قصد إستدراج نظيره في الحوار للإفصاح عن معلومات كان يوده التحفظ عليها. وكثيراً ما تستخدم مثل هذه الأسئلة في المقابلات الصحفية من قبل المراسلين (مثال "لقد إفتتح خصمك السياسي حملة إنتخاباته بخطاب مثير للإعجاب، فكيف لك أن تباري مثل هذه العرض الفائق؟").

أسئلة نصب المصائد

هذه أسئلة غير مباشرة هدفها إخفاء مايقصده السائل، و فقط من الإجابة نفسها يمكن إستنتاج حقيقة ما كان يسأل عنه (إذا كان على سبيل المثال المقصود الإستفسار عن مستوى الدخل الشخصي: "هل التحق أطفالك بمدرسة حكومية أم بمدرسة خاصة؟").

أسئلة الإدعاء أو الإتهام المموه

لا يمكن الإجابة على مثل هذه الأسئلة سوى بإبتكار السؤال نفسه، حيث أن الإجابة بطريقة أخرى "نعم، لا" يقود الى نتائج لا تحمد عقباها. (مثال "متى توقفت عن قبول الرشوة؟"). وهذا النوع من الأسئلة من شأنه أن يثير إستقزازاً شديداً لدى نظيرك، ومن هنا يجب التفكير أولاً والتروي قبل طرح مثل هذه الأسئلة.

الأسئلة التأييدية

بهذه الأسئلة يرمي السائل الى تأييد وجهة نظره. وهذا النوع من الأسئلة له نكهة الإيحاء (مثال "هل أكون قد فهمت حقاً، إذا تبين لي أن...").

الأسئلة التشجيعية

بهذا الأسلوب يمكن تنشيط وتشجيع شركاء الحديث الخجولين أو المتحفظين (مثل "أنا متأكد أن لديك خبرات واسعة في هذا المجال، فما رأيك في ذلك؟").

الأسئلة التأكدية

بها يود السائل أن يتأكد من وصول المعنى (مثل "هل عبرت عن الموضوع بشكل مفهوم؟").

الأسئلة المربكة

تهدف هذه الأسئلة الى إخراج شريك الحديث من هدوئه، وجره للإرتجال دون تفكير (مثل "هل أنت متأكد مما تقوله؟" / "هل أنت جادٌ فيما تعنيه؟").

القيام بدور العريف وإستخدام تقنيات إدارة المؤتمرات بشكل جيد، يتوقف الى حد كبير على مدى اللباقة في إستخدام تقنيات الأسئلة. فمن يطرح السؤال، هو الذي يقرر وجهة مسار الحوار وجوه وحدود المساهمة في الحديث النابعة من أعماق المشاركين فيه.

3.2 التعامل مع نوعيات متفاوتة من المشاركين

إنها حقيقة بسيطة ولكنها مهمة بأن تعرف أن عليك التعايش مع المشاركين في المؤتمر وأخذهم على طبيعتهم، إذ أنك لا تستطيع إستبدالهم بمشاركين آخرين! وإطلاقاً من هذه الحقيقة فعليك كرئيس للمؤتمر أن تختار بين أمرين وتقول لنفسك:

- أ. ليس لدى الآخرين ما يكفي من الكفاءات، سأعمل كل شيء بنفسى! (لماذا إذا تقوم بهذا المؤتمر؟)،
- ب. سأحاول أن "أحصل" منهم أكبر قدر ممكن!

إذا وقع خيارك على الأمر الثاني، فستجد فيما يلي ملاحظات مفيدة حول التعامل اليومي مع المؤتمرات ومع شتى النوعيات من المشاركين فيها، والتي (من قبيل الاعتراف) ليست بالضرورة أن تتطوي تحت شريحة النوعيات التالي وصفها⁶!

1. "العالمون" بكل شيء

هذ النوع الشائع من الشخصيات معروف بما فيه الكفاية: فهم الذين يكررون بكلام منمق كل ما سبق وأن قيل! وليس من المستبعد أن يكونوا في الواقع ملمين بشتى المواضيع، إلا أن هذا الإمام لا يقود في الغالب الى المساهمة في إيجاد حل واقعي للمشكلة.

الإستراتيجية: من المستحسن هنا أن تكسب مثل هؤلاء "العالمين بكل شئ" الى جانبك، وذلك بمحابتهم وإلقاء إجابة الأسئلة الصعبة على عاتقهم. فهذا قد "يبرد حميتهم" دون تثبيط عزائمهم.

2. "الثرثرون"

هذا النوع من المشاركين إذا حصل وأن أمسك أحدهم بالكلمة فمن الصعب إيقافه عن الثرثرة. ومثلهم مثل "العالمين بكل شيء"، فهم يطلبون الكلمة باستمرار، ولكنهم يختلفون عنهم بقلة المامهم العام.

الإستراتيجية: إذا أعطي هؤلاء الكلمة فلا بد من تحديد الوقت لهم. وإعتم فرصة "أخذهم النفس" وإقطع الكلمة عليهم بتقديم الشكر على مساهمتهم وشرحهم (إذا كان لها علاقة بموضوع البحث). وإحرص على الإستمرار في الحديث (إذا تطلب الأمر) بقفل مثلاً: "بصراحة لا أرى علاقة بين طروحاتك وموضوع البحث. أود الآن الرجوع الى ما طرحه الزميل فلان من أفكار في هذا الصدد...".

3. "الخجولون"

بالرغم من أن الناس الخجولون بالطبيعة غالباً ما يكونوا متمكنين علمياً في إختصاصهم، إلا أن الخوف يساورهم دوماً بأنهم قد يسببون الملل للآخرين أو أنهم يخشون الحرج من موافقهم. وبسبب نقص الثقة بالنفس يظهر إختيارهم للكلمات غير موقف، ويتحدثون بصوت خافت ولا ينظرون في عيون الآخرين.

الإستراتيجية: إذا كانت صياغة كلام أحد الخجولين متعثرة، فأعد صياغتها في جملة جديدة. لا تتهكم على الخجول أو على تصرفاته - فقد تخلق منه عدواً لدوداً لك. بمجرد الإبتسام وإعطاء الشعور بأن جميع المشاركين في المؤتمر سواسية، تجعل من "الخجولين" شركاء موالين لك.

4. "الإيجابيون"

هؤلاء هم بركة كل مؤتمر! فهم واقعيون وموضوعيون، متعاونون محبون للتواصل مع الغير، وبيادرون لمساعدة رئاسة الجلسة إذا ضلت طريقها في الكلام ويلخصون بكلمات قليلة أهم ما يقال.

الإستراتيجية: حاول أن توزع المقاعد التي يجلس عليها الإيجابيون في أماكن متباعدة، وليس بالقرب منك. وإلا قد يتبادر الى ذهن آخرين أن بينك وبين مجموعة "الإيجابيين" تفاهم مسبق، وسريعاً ما يكون جناح معارضة من الإستغلاليين! دع "الإيجابيين" يقومون بتلخيصات مرحلية كلما تطلب ذلك. فأنت تعرف أنهم سيعبرون عن وجهة نظرك، دون الحاجة أن تقوم أنت نفسك بذلك؛ الأمر الذي يحول في كثير من الأحيان دون تسجيل نقاط الإعتراض التي توجه في العادة نكاية ضد الرئاسة.

(6) أنظر ماريا فون هاربي، "فن الخطاب"، مونستر 1992، صفحة 183

5. "السليبيون"

هؤلاء هم تقليدياً وثقافياً ضد كل شيء - "لا يعجبهم العجب ولا الصيام في رجب!"

الإستراتيجية: دعهم يجلسون بالقرب منك. إمنحهم فرصة للكلام، وأطلب من مشاركين آخرين أن يعلقوا على ما عبروا عنه وموقفهم من ذلك. وتساءل بإستغراب في خلوة مع الآخرين ما الأمر الذي يعترضون عليه أصلاً.

6. "الجدليون"

هؤلاء يعيشون المعادة، لكنهم غالباً ما يتوخون الإنصاف، ويتلذذون في الإصرار على موقفهم المعارض، ويسعدهم الإستماع لمنطقهم وإظهار ضعف حجج المناظرين لهم.

الإستراتيجية: كثيراً ما يسبب هؤلاء الجدليون قلقاً لراحة رئاسة المنتدى بسبب طيلة مناقشاتهم. مع هذا، فإن وجود مثل هؤلاء المشاركين بين الحضور هام جداً خاصة في المناقشات الموضوعية. فهم ليسوا "بالثرثارين" ولا هم "سليبيون"! وما يطرحونه من حجج يستحق أن يؤخذ بعين الإعتبار ويستحق التحليل والإمعان فيه.

7. الصامتون "ممن يشعرون بالإهانة"

هؤلاء "الزعلانين" يحترفون الجلوس على الطاولة بكل هدوء، في حين يحاولون أن يظهرُوا للجميع بوضوح أنهم غير راضين عن كل ما يقال، وذلك من خلال إيماءاتهم وتعبيرات وجوههم وحركات بعض أعضاء أجسامهم (مثل: إسناد الظهر الى الوراء وتشبيك اليدين أمام الجسم).

الإستراتيجية: قبل الإنتهاء من نقطة على جدول الأعمال، يمكنك طرح السؤال التالي: "هل يوافق الجميع على ذلك؟ كذلك الذين لم يسجلوا لأخذ الكلمة؟" ووجه نظرك أثناء طرح السؤال الى هؤلاء الأشخاص المعنيين. وعند الضرورة يمكنك أن تتسائل في خلوة مع الآخرين عن دواعي مثل هذا التصرف. فبالتأكيد سيكون لذلك مردوده!

8. "اللامبالون"

لا يخلو أي مؤتمر من بعض المشاركين الذين برغم سخونة النقاش يجلسون على الطاولة متظاهرين بالملل المميت وعدم الإهتمام. وفي أحسن الأحوال يلقون نظرة على الساعة أو يلجأون الى خربشة بعض الرسومات أو الكلمات على الأوراق أمامهم.

الإستراتيجية: إختبر أولاً فيما إذا كانت طريقة طرحك للموضوع مثيرة للإهتمام. وكثيراً ما يخلق إستخدام اللوحة الورقية أو العارضة الضوئية المعجزات في عالم المؤتمرات شديدة المراس. لخص النتائج المرئية الأولية بحيوية، أكد على أهمية الموضوع لكافة المشاركين، ووجه نظرك الى المشاركين وخاصة الى هذه الشريحة ووجه كلامك اليهم بشكل لطيف ومستحب.

9. "شخصيات المقام الرفيع"

غالباً ما يكون بين الحضور ضيوف أعلى منك مرتبة من الناحية الوظيفية. فالخطر هنا وارد، بأن يتم وأد الشغف والقبالية للنقاش بسبب الهيبة أو الخشية أو الممانعة. وليكن معلوماً هنا أن من أهم المقومات اللازمة لنجاح أي مؤتمر أن تجري معاملة جميع المشتركين على قدم المساواة.

الإستراتيجية: حاول أن تهنيء لجلوس "الشخصية الرفيعة" مكاناً عل المنصة مع الآخرين، وبقدر المستطاع ليس بجانبك مباشرة. وإلا سيتولد الإنبطاع لدى المشاركين أن كلاكما تقومان برئاسة المؤتمر. في العادة تعرف

معظم الشخصيات رفيعة المستوى قواعد اللعبة و تلتزم بها. لكن وبالطبع لا بد من وجود شواذ عن القاعدة: إذا تولد لديك الإنطباع أن هذه الشخصية تحاول بمداخلتها المستمرة أن تسحب بساط الرئاسة من تحت قدميك، فلا يسعك عندئذ إلا أن تتقمص لباس الدبلوماسية وتخلي مكانك وتعرضه بكل لطف ودعابة على "الشخصية الكبيرة". ثم اجلس أنت مكانه وشارك في النقاش كغيرك من المشاركين. لا تظهر ولا على أي حال من الأحوال شعوراً بالإهانة، مهما طمح الكيل لديك! فلا مكان للصراع على السلطة أمام الحضور!

10. "الفضوليون"

هذا النوع من المشاركين كثيري الأسئلة يتربصون حتى لا تكاد كلمة تأتي الى نهايتها إلا ويتوجونها بسؤال ما. من الواضح أنهم بهذا يأخذون زمام المبادرة. فمن خلال أسئلتهم يتجنبون إظهار موقفهم من رأي معين، بل ويستقربون علاوة على ذلك آراء الآخرين لصالحهم.

الإستراتيجية: هؤلاء الفضوليون يمثلون مصدراً للخطر على رئاسة المؤتمر، فهم يغزلون دوماً للإستحواد على قيادة المجموعة بمهاراتهم في توجيه أهداف ونتائج المؤتمر لصالحهم من خلال طرح الأسئلة العديدة. إنتهب دوماً فيما إذا كانت تلك الأسئلة تتطوي تحت الموضوع، فإذا لم تكن، أرجعها لصاحبها بطريقة لينة لطيفة. من المجدي أن تدع الفضوليين يقومون بتلخيصات مرحلية، وحاول أن تحولهم بقدر الإمكان الى "إيجابيين".

من خلال تقنيات الأسئلة الهادفة ومراعاة تفاوت طبيعة ونوعيات المشاركين يمكنك إذا التوصل الى النتائج المرجوة من المؤتمر وخلق أجواء للحديث والنقاش المريح.

لكن ماذا تجدي رئاسة المؤتمر نفعاً، إذا كان التعامل بين المستخدمين على الصعيد اليومي يبرز تحت سيطرة إدارة موصومة بالمشاحنات، ونقص الإستعداد للعمل الفعال والإنتاجية وضعف النتائج بشكل عام.

لتجنب كل هذا، تحتاج كرئيس مسؤول على رأس الإدارة الى تخطيط قيادي يركز على تفعيل هيكلية العمل مع إسترضاء المستخدمين على حد سواء.

كيف يبدو مثل هذا الأسلوب من الإدارة عملياً؟

القواعد الأساسية لقيادة المستخدمين

VI

“عندما أطيل التفكير في السؤال عن ماهي القاعدة الأساسية أصلاً للقيادة، أخلص إلى النتيجة بأنها لا بد وأن تكون المقدره على التحدث مع الغير”
(وولف جانج هابل، رئيس شركة أودي 1924)

تتغير المجتمعات والحالات الاقتصادية وبشكل مستمر هذه الحقيقة ليست جديدة ولا تعبر عن مضمون خارج عن العادة. لكن الجديد هنا، هي وتيرة الديناميكية التي تجري فيها عمليات التغيير هذه منذ بداية التسعينيات على شكل لم يسبق له مثيل في التاريخ. يصاحب ذلك ظاهرة إرتفاع عدد العاطلين عن العمل في كثير من البلدان التي باتت خزينة دولها خاوية نتيجة الركود الإقتصادي على الصعيدين الوطني والعالمي مما أرغم حكومات هذه الدول على إتخاذ إجراءات عاجلة للحد من تفاقم تلك الظواهر.

يمر الإقتصاد في هذه الأونة بتحولات هيكلية جذرية. وتلجأ الوزارات والدوائر والهيئات الرسمية كذلك إلى إلغاء مراكزوظيفية بهدف تحسين الفعالية في الأداء وتخفيض التكاليف.

إن رفع مستوى فعالية تحسين وتنظيم فعالية الإنتاج وبالأحرى الأداء الوظيفي، مع خفض التكاليف بأقل عدد ممكن من المستخدمين الطموحين هي العوامل الثلاث التي تكون أركان ما يعرف “بالمثلث السحري” للإدارة المرنة⁽²⁾.

الآن أن السؤال المطروح هنا: كيف يمكن كسب مثل هؤلاء المستخدمين، ليصبح لديهم الإرادة والإمكانية للقيام بهذا “الواجب البطولي” بتحقيق هذه العوامل الثلاثة معاً؟

من الثابت على أي حال، أن السلوك القيادي السلطوي، وكذلك الأساليب المتبعة والممارسات من قبل العاملين الذين لا يتولون أمر انفسهم، ويخضعون الى رقابة مستمرة، ويفرض عليهم الإلتزام بالنظام، فهذه كلها ممارسات أكل عليها الدهر وشرب. ومثل هذه المسلكيات القيادية لم ولن تولد محفزات مرضية لدى المستخدمين، بل تؤدي في أحسن الأحوال إلى حد أدنى من الإلتزامهم لتسيير الأعمال الضرورية للعمل.

أصبح من الواضح أن هذا الإستنتاج قد شق طريقه مع الوقت – بعد العديد من التجارب الفاشلة في العقود الأخيرة – إلى داخل الإدارات المطلعة.

(2) أنظر: المدرسة الإدارية البافارية؛ التدريب والتطبيق العملي، الجزء الخامس، التدبير الإداري الحديث، شوتجاراد 1966

خلصت الشركة الإستشارية كورن فيري ذات الشهرة العالمية على سبيل المثال بناء على إستطلاع قامت به لدى الطواقم الإدارية الأولى سنة 1990 في إثني عشرة دولة، خلصت الى النتيجة بأن "الموهبة القيادية واللباقة في التعامل مع الأشخاص هما العاملان الأكثر أهمية من غيرهما من باقي الكفاءات للعودة الى المستويات القيادية الأعلى" (1).

عندما طرح "معهد إستطلاع الرأي العام - ألينباخ" على رجالات الإقتصاد والسياسة والإدارة: السؤال "ماهي أهم ثلاث مقومات للقوى القيادية الناجحة؟" جاءت الإجابات واضحة ومقتعة أيضا: إعطاء المحفزات والدوافع للمستخدمين 59 %، الحزم والقدرة على التنفيذ 43 %، القدرة على إتخاذ القرارات 41 %.

فيما يتعلق بالكوادر القيادية في الدوائر الحكومية خلص "جيرهارد كينباوم" (من أشهر الإستشاريين الإداريين في ألمانيا) في هذا الصدد الى النتيجة بأنه في هذه الدوائر يتزايد خطر إتباع قاعدة "تنفيذ العمل حسب التعليمات فقط، أو القيام بالحد الأدنى مما يلزم عمله"، مما أدى بنخبة من بعض الكوادر القيادية بالمقابل الى العمل على تحفيز مستخدميهما للانطلاق بطاقتها والإعتماد عليها. وهنا يجب أن يكون الهدف الأهم في عمليات تحفيز المستخدمين

وتحريك دوافعهم هو محاولة كسب ثقتهم في قيادتهم. فالمستخدمون الذين تولد لديهم مثل هذه الثقة في قياداتهم، هم فقط القادرون على تحريك عجلة العمل بإخلاص وإنتماء. (1)

الآن أنه بالرغم من ذلك، فلربما تكون مقومات الكفاءة هذه المبينة أعلاه - وخاصة مقومات القدرة على القيادة - ليست إلا إحساسات وتقديرات غير موضوعية تنطلق من أعماق نخب قيادية متنفذة! لكن الى أي مدى تتوافق هذه المعايير التقييمية للمقومات القيادية مع طبيعة توقعات المستخدمين؟

أظهرت نتائج إحدى إستطلاعات الرأي للفئات المملثة عام 1989 أن المستخدمين في الشركات:

- يرغبون الأعمال الفكرية والتنوع،
- يودون تحمل المسؤولية،
- لديهم الرغبة أن يشاركون في التخطيط والتشكيل،
- يرغبون في المزيد من المعلومات،
- ويطمحون الى تأهيل مهني أفضل.

كما تبين أن الرغبات الوظيفية مثلا لطلاب الجامعة في فرع إدارة الاعمال، (أي الكوادر المرشحة للمراكز القيادية في المستقبل) إتخذت نفس التوجهات على النحو التالي:

الرغبات والأهداف:

الإستمتاع بالعمل	90 %
بيئة عمل جيدة	67 %
أعمال لها معنى	66 %

(1) أنظر: هانز كريستيان ألتمان، "الدوافع المحركة لدى المستخدمين"، فرانكفورت 1990 صفحة 7، 11.

إمكانات التأهيل والتعلم	% 63
حرية إتخاذ القرار	% 57
الشغف الذاتي للعمل	% 48
فرص الصعود على السلم الوظيفي	% 47
حرية الحيز الشخصي	% 42

وتبعاً لهذه الإحصائيات فإن غالبية المرشحين للمراكز القيادية لا يهتمهم السؤال: "كم سيكون راتبي؟ بل ماهي نوعية عملي و الفرص التي يقدمها؟" أولاً.

ولهذا ينبغي أن يكون هدف التعامل من قبل قيادة عصرية فعالة، محاولة إكتساب رضا هؤلاء المستخدمين وتأهيلهم بحيث يصفون وضعهم في مكان العمل كالتالي:

"إذا شعرت كمستخدم، بأن مشاكلي ومشاعري ورأيي وقيمي تؤخذ على محمل الجد، وأني إذا ارتكبت أغلاطاً لا أحصد من جرائمها التائب واللوم المحبطين، وإذا شعرت أن لرأيي قيمته ولي أهمي، وأن لدى مسؤلي المباشر ثقة في شخصي ويظهرها لي في المناسبات، فأنا عندئذٍ سأكون مستعداً بكل رحابة صدر أن أبوح بما لدي من معلومات، وأن أجهد نفسي في التفكير مع الآخرين، وأنتقد وأقبل الإنتقاد، وأشارك في إتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية".

لكن السؤال هنا، كيف سيكون النهج القيادي الذي يمكن به التوصل الى هذا الهدف الطموح؟ وماهي معايير ومقومات مثل هذا النهج القيادي حتى يكون فعالاً ومحفزاً في أن واحد؟

يعتبر نظام "الإدارة من منطلق المرجعية للأهداف" [Management by Objectives (MBO)] في الوقت الحاضر من أكثر الأنظمة القيادية شمولاً للتنظيم المتكامل.

1 النهج القيادي للنظام الشامل "الإدارة الممنهجة بالأهداف" Management by Objectives (MBO)

"كلما ازدادت التصورات عن الهدف وضوحاً كلما أصبح النجاح قريباً للمنال"
(فيرا بيركنيل، كاتبة المانية ومدربة في علوم الإدارة، 1946)

فكرة الأسلوب القيادي "الإدارة الممنهجة بالأهداف" هي من حيث تقاعلات جوانبها التعاونية ليست إلا

الإدارة من خلال التفاهم على الأهداف

الأسلوب القيادي (MBO) المذكور أعلاه هو نظام ديناميكي، يحاول الربط بين طموحات مؤسسة العمل نحو النماء والفعالية وبين إرادة كافة المستخدمين للأداء الفعال وطموحاتهم في تحفيز طاقاتهم للإنتلاق. وبهذا أضحي (MBO) نموذجاً قيادياً ينتهج فعالية الأداء الطوعية لدى المستخدمين مع إحترامه وإحتوائه لرغبتهم في تحقيق الذات.

يتميز أسلوب (MbO) في جوهره بأنه يجعل من الأهداف أو بالأحرى من تحقيق الأهداف المحور الذي يدور حوله بدلاً عن محور تحديد المهام والواجبات التقليدي. ومن هذا المنطلق يترك للمستخدمين قدراً كبيراً من الحرية في إختيار الوسائل التي تؤدي للوصول الى الهدف.

وتبعاً للسير في هذا النهج ينشأ بجانب نظام المرتبات والدرجات الوظيفية المعتاد نظام سلم مستويات مواز للأهداف ويعتمد على مدى تحقيقها.

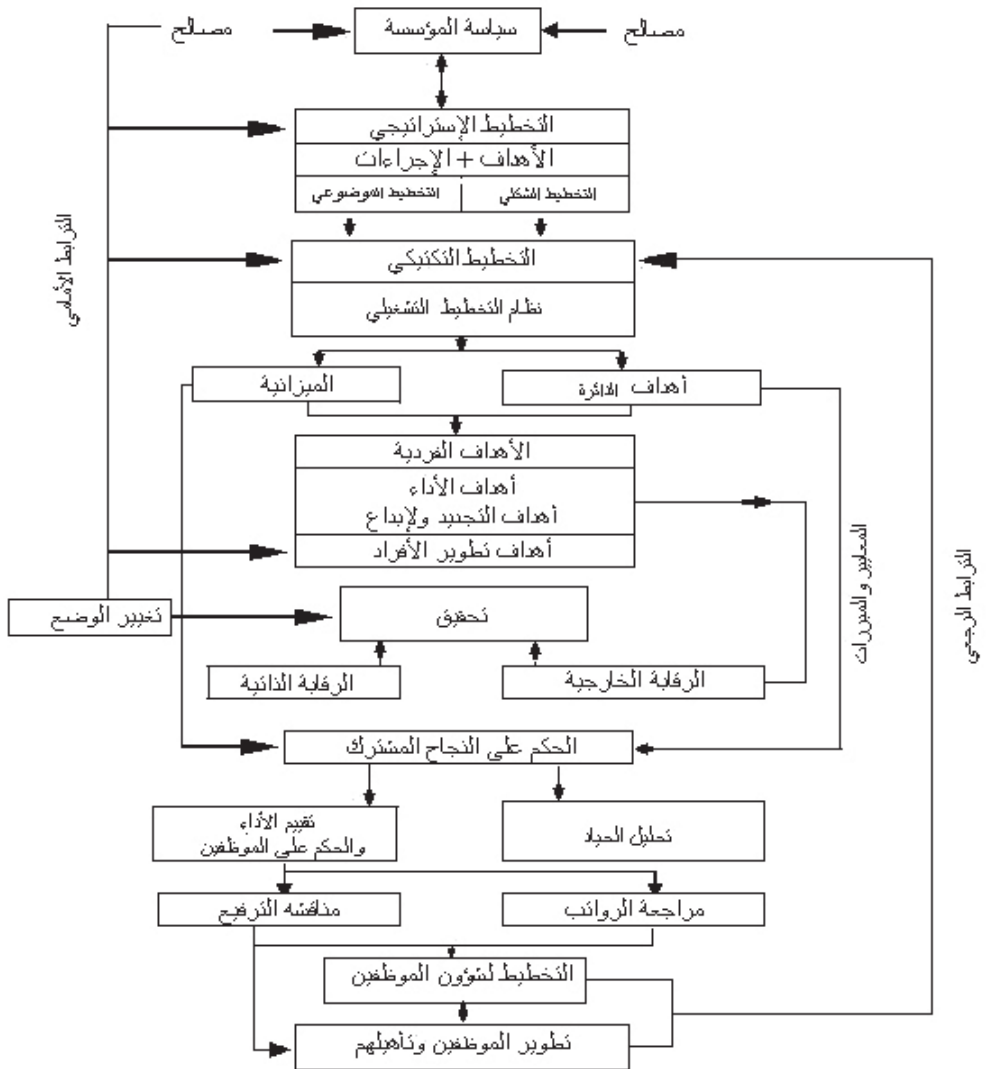
1.1 الفرضيات الأساسية الأربعة لأسلوب (MbO) في الإدارة (18)

- يصعب التصور أن يتحقق أداء فعال للوظائف القيادية وأن تمارس جهود إنتاجية ذات معنى بدون أن تكون هناك أهداف موضوعة نصب العيون. تقتضي الضرورة في الغالب أن يتم التمييز بين: الأهداف التشغيلية (العاجلة) والأهداف التكتيكية (متوسطة المدى) والأهداف الإستراتيجية (بعيدة المدى). وتبعاً لذلك ينبغي تحديد الفترات الزمنية ووسائل العمل اللازمة والملائمة للوصول الى تلك الأهداف الموضوعية.
- أهداف المستخدمين أنفسهم، أو أهداف وحدات العمل في المؤسسة يجب إستنباطها من الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الإدارية الأكثر شمولاً، بحيث تبقى حركتها ضمن إطار الخطط الموضوعية مسبقاً.
- لا تستطيع الكوادر القيادية الوصول الى هدفها سوى من خلال تحقيق المستخدمين لأهدافهم المتفرعة كأجزاء من ذلك الهدف. يعني ذلك أن نجاح الإدارة يكمن في تحقيق المستخدمين لأهدافهم. ولذا فعلى الكادر القيادي أن يحول هدفه الأولي الى أهداف فرعية أو ثانوية للمستخدمين لديه.
- لا يجوز إعتبار الأهداف المتفق عليها أنها صالحة لكل زمان ومكان، بل يجب أن تخضع لمراجعة منتظمة، وإذا تطلب الأمر العمل على تعديلها.

2.1 القواعد النفسية السيكولوجية لأسلوب (MbO) في الإدارة

1. يكون أداء المستخدمين أكثر فعالية إذا عرفوا الأهداف التي عليهم أن يتوصلوا اليها وتقموها وأصبحوا على قناعة بجدوى تقديم العطاء لها.
2. يتم قبول إستحقاقات الأهداف من قبل المستخدمين بأريحية أكبر إذا كان لهم نصيب في إقتراحها، أو إذا تبلورت تلك الأهداف وتطورت بالإتفاق معهم عليها وقبولهم بها.

3. يرتاح المستخدمون أكثر ويقدمون عطاءً أكبر إذا دأبت قيادتهم على إبداء رأيها في أدائهم أو تعليقها عليه بشكل منتظم. مثل هذه اللفتات تعطي مؤشراً على مدى ما تم الوصول إليه من تحقيق للأهداف المزمعة.
4. يزداد إنتماء المستخدمين لعملهم إذا تلقوا أحياناً مكافأة عادلة على عطائهم، من خلال زيادة مالية للراتب أو ترفيع أو مديح أو الإعراف بالأداء المميز، وكذلك الأمر إذا لم يتم معاقبتهم على تقصير ما قد بدر منهم في أدائهم، بل يكون ذلك فرصة لتحفيزهم بالتدريب والتأهيل أو دعمهم ومساعدتهم بوسائل أخرى.
5. يقوم المستخدمون بعملهم بشكل أكثر إستقلالية وأكثر إتقاناً بازدياد الإعتماد عليهم إذا علموا حق المعرفة ماهو المتوقع منهم، وكيف تتم مراقبة وتدقيق أدائهم وكيف يتم الحكم على ذلك الأداء. ومن المهم جداً أن يكون المستخدمون واثقين من مساندة ودعم قياداتهم لهم.
- من الواجب على أي قيادي في مؤسسة ما أن يتفق مع المستخدمين التابعين له على أهداف العمل وأن يتابعها معهم بالسبل المؤدية للنجاح.
- والآن ماهي معايير أسلوب القيادة الفعال والمحفز في نفس الوقت، الذي يهيء الفرصة لصياغة وبلورة الأهداف مع المستخدمين والإتفاق معهم عليها بكل يسر.

شكل: النموذج الأساسي لأسلوب MBO في الإدارة⁽¹⁸⁾

(18) انظر: رولف فوندرر؛ وولفجانج جرونفالد، "مبادئ في علوم القيادة"، جزء 1، برلين 1980، صفحة 308

2 نظريات أربع للقيادة الناجحة

“من أسرار النجاح أن يتفهم المرء مواقف الآخرين”
(هنري فوردي 1863 – 1947، أمريكي من أصحاب الصناعات)

1. بين كافة العوامل المؤثرة على مدى نجاح أي مؤسسة عمل أو أي دائرة رسمية تبقى القيادة هي العامل الأهم والأكثر تأثيراً.

كثيراً ما تكون القدرة على التعامل مع الناس أهم من الكفاءة المهنية “البحثة”. ومن الطبيعي أن لا تستطيع الكوادر القيادية أن تستغني عن كفاءتها المهنية في حقل عملها – فهي من المفروض أن تكون تحصيلاً حاصلًا. إنما الأهم من ذلك بكثير هو إيصال القناعة بهذه القدرات والكفاءات إلى داخل المستخدمين بشكل يبث روح الثقة فيهم. أما إذا إنحصر التعامل على إستنباط المعلومات والحقائق المجردة، فلا وصول بهذا الطريق إلى الهدف.

2. القيادة – كالعامل في التجارة مثلاً – قابلة للتعلم وتحتاج إلى تأهيل لها وتدريب عليها. لا تأتي الشخصية القيادية بالولادة وإنما بالتثنية. وكثيراً ما يتمكن المرء من تحصيل أفضل لمسلكه القيادي، من خلال تحسينات طفيفة على الجزئيات والتفاصيل.

3. من الواجب على الكوادر القيادية أن تكون قادرة على قيادة نفسها أولاً. الشخص القيادي الذي يجد نفسه قادراً على قيادة نفسه، يستطيع أن يقود أناساً آخرين بشكل مسؤول. فليس بإمكانك – على سبيل المثال – أن تبين لكوادر المستخدمين التابعين لك أهداف عملهم، إذا لم تكن أنت نفسك قادراً على تحديد أهدافك. فالقدرة على تحديد الهدف (ماذا أريد أصلاً؟) لها أهميتها البالغة في هذا الصدد! وهذا الأمر ينطبق على الوصول إلى الهدف أيضاً، إذ يصبح تحديد الهدف بعد ذاته بلا معنى، إذا لم تكن رؤيتك لطريق وآليات الوصول إلى الهدف واضحة تماماً.

لا بد في هذا الصدد من ذكر عبارة محورية أخرى ترتبط بالقدرة على قيادة الذات وهي: “إدارة الوقت”. في هذه العبارة تقع أكبر المشاكل التي تعاني منها معظم الكوادر القيادية. فكيف لي أن أفاضل بين المهم والأهم؟ ماهي الأهداف أو القرارات التي يجب علي التوصل إليها عاجلاً، وعلى المدى المتوسط والمدى البعيد؟ كيف لي أن أتدبر بميزانية أوقاتي اليومية المحدودة دون “ارتباك” بالرغم مما يردني من سيل المعلومات؟ من الواضح أن التغلب على هذه الصعوبات أولاً من شأنه أن يفرز من يستطيع قيادة نفسه عمن لا يستطيع!

4. القيادة تعني الخدمة أولى من إستعمال السلطة (كبير القوم خادمهم! مثل عربي) هذه العبارة لمقومات القيادة الناجحة كانت إحدى العلامات المميزة في تقاليد دولة بروسيا الألمانية (مقولة الملك فريدريك (II) الكبير: “أنا الخادم الأول في دولتي”).

من هذا المنطلق تعني القيادة: الخدمة من أجل القضايا المشتركة أو بالأحرى للقيام بالمهام المشتركة. يظهر للعيان فيما إذا كانت الكوادر القيادية في الإدارات أو في الشركات تستنبط مسلكياتها الشخصية في القيادة من منطلق الخدمة في العمل الوظيفي أو من منطلق التمتع بممارسة

السلطة من خلال التعامل مع الجزئيات والتفاصيل الصغيرة في تصرفاتهم. والإجابة عن الأسئلة التالية سنلقي نظرة عامة قريبة على الحياة اليومية في العمل لملاحظة هذه المسلكيات القيادية:

كيف يتصرف الشخص القيادي على سبيل المثال في المحافل العامة وكيف يظهر فيها؟ هل يدور الأمر عندئذٍ حول الموضوع أو يدور أولاً وأخيراً حول ذلك الشخص؟ إلى أي مدى يصل التشبث بميزات وظواهر المنصب القيادي؟ هل يعير أهمية قصوى لقيادة مركبة فخمة، "تليق" بالمنصب أو يكتفي بقيادة مركبة تتم عن التواضع؟ ما أبعاد مساحة ما يسمى "مكتب الرئيس" وما نوع أثاثه؟ هل ترحي طاولة المكتب بالنفوذ والسلطوية وصعوبة الوصول إليه والقرب منه، أم أن الجو العام في المكتب يخلق بيئة ملائمة للتواصل وتبادل الحديث؟

وأخيراً: كيف يتصرف هذا القيادي بشكل عام تجاه المستخدمين؟ هل تسود تصرفاته مظاهر البرودة والتباعد وممارسة السلطة، أم يوحي هذا التصرف بروح الأمل والثقة ولطف المعاملة بما يتماشى مع مفهوم "القيادة بالخدمة"؟

1.2 الشروط الأساسية لمسلك قيادي ناجح

1. يتصف رجل الأعمال الناجح في تفكيره وتصرفه بميوله إلى الحزم في إتخاذ القرارات والإستعداد للمغامرة!

من المعلوم أن القرارات ذات الأبعاد الإستراتيجية لا تتخذ يومياً. فإتخاذ قرارات من هذا المستوى يتطلب غالباً قدراً كافياً من التروي وتدبر الأمور والوقت! لكن القرارات في الأمور الصغيرة والمتوسطة هي التي لا تتحمل الإنتظار لإتخاذها يومياً، وكل تأجيل في إتخاذها يترك وراءه الإنتطباع لدى المستخدمين بعدم الحزم والقدرة على تدبر الأمور! وهنا يسري عموماً مفعول المقولة: "لربما يكون القرار الخاطئ أحياناً أفضل من عدمه، أو أفضل من التسوية في إتخاذها!"

2. القدرة على خلق علاقات إجتماعية

المهم هنا أولاً هو الإستعداد والقدرة على إتخاذ المبادرة للتقرب إلى الناس. فمجرد عدم القابلية للإختلاط مع الناس، حتى وإن كان سببها نقص الثقة في النفس قد يؤدي إلى عدم القدرة على القيادة. كشخصية قيادية يجب أن تكون في وضع تستطيع أن تتفتح فيه على المستخدمين معك، وقد يقتضي الأمر إظهار بعض المشاعر والتعاطف - ضمن الحدود - وإثارة الإنتطباع "أنا إنسان مثلكم!". إذا حالفك التوفيق في ذلك، سيكون من السهل عليك إدراك أغلاط المستخدمين معك وإبداء تفهمك لها أيضاً. يستطيع الكادر القيادي الذي يملك هذه المقدرة، أو يطورها لذاته، يستطيع أن يخلق على وجه السرعة جواً في مجال عمله مفعماً بروح الثقة. تذكر دوماً: الشهادة بالقدرة على القيادة تمنح لك أيضاً من قبل المستخدمين معك، فأنت تعتمد على مدى "تجاوبهم" وهم الذين يختارون فيما إذا كانوا سيفسحون لك المجال لقيادتهم. فإذا إستنكفوا عن منحك هذا الحق، فقد تبقى إسمياً رئيساً مباشراً لهم لكنك لن تكون قائدهم⁽¹⁶⁾. فأنت تعتمد إذاً على "إجاباتهم".

3. السيطرة على النفس

تظهر بعض ميزات القدرة على القيادة خاصة في حالات التوتر! إذا إزداد وتسارع الارتجال في العمل، وتضاعفت موجات الإنفعال في فريق العمل وأصبحت الفوضى مظهراً لم يعد بالإمكان توريثه ففي هذه الحالات بالذات تكون الروية والهدوء والسيطرة على النفس من أهم معايير القيادة الرشيدة. الكادر القيادي الذي بإمكانه قيادة نفسه والسيطرة عليها في مثل هذه الحالات، أي الذي يحافظ على "برودة أعصابه" هو فقط الذي يعترف به المستخدمون كقائد لهم ضمن المفهوم الإيجابي للقيادة.

4. الرقابة الذاتية والنقد الذاتي

القدرة على النقد ليست مطلوبة تجاه المستخدمين معك وحسب، بل تجاه نفسك أولاً! حتى وإن كان الضغط والتسرع يهيمن على عملك اليومي فلا بد أن تجد لك خلوة مع نفسك تعكس فيها ما "بداخلك" لتتعرف على نفسك وتعرف أغلاطك. وتذكر المقولة "الإعتراف بالذنب فضيلة!" أو "معرفة الذات أول خطوة على طريق الإصلاح!" وينطوي تحت الرقابة الذاتية والنقد الذاتي أيضاً الأرادة للتجاوب والسماح للآخرين بإبداء الرأي فيك "feed back". و فقط الأبناء أو الملاحظات التي تأتي من حيث لا تدري، على سبيل المثال من قبل أحد المستخدمين المقربين اليك، هي التي تُلقت إنتباهك وتوضح لك الصورة عن وضعك الحقيقي.

وكثيراً ما يلجأ القياديون الناجحون الى إختيار أحد المستخدمين معهم ممن يعتمد عليهم من المتمرسين ذوي الخدمات الطويلة ليكون موضع ثقة لهم ضمن هذا المفهوم، بحيث يمكنهم في خلوة مصارحة رؤسائهم عن حقيقة تصرفاتهم ومالها من تبعيات بدون خجل. ومن المفضل أن تأخذ مثل هذه الخلوات مجراها كل أربعة إلى ستة أسابيع إذا لم تقتضي الضرورة غير ذلك.

5. حدود تحقيق الذات: الغرور (الإعجاب بالنفس) لدى الكوادر القيادية

كل إنسان بطبيعته معجب بنفسه ويجب الترفع، وكذلك الأمر لدى الأشخاص القيايين! ولكن ينبغي على الشخصية القيادية أن تدرك دواعي إعجابها بنفسها، وأن تبدي استعداداً لوضع حدود لها، لا بل وللتخلي عنها. يمكن أن ينشأ الإنطباع لدى الآخرين أنك كشخص قيادي مغرور بنفسك لأنك على سبيل المثال: تسيء التقدير في كفاءتك المهنية "أخذاً في حالك مقلب" مدعياً: "أنت تعرف كل شيء!" أما إذا جاء أي من كان وطرح سؤالاً في أي موضوع: لديك دوماً إجابة ملائمة، بغض النظر إذا كانت إجابتك تقي بغرض السائل أم لا.

هناك خاصية أخرى في هذا الصدد وهي الظهور بمظاهر التكبر المصحوبة "بهالة من الترفع". وقد يحصل ذلك ببدء ملاحظات مرتجلة من شأنها التحقير تجاه المستخدمين. إسأل نفسك هل تتعامل مع المستخدمين لديك من مختلف المستويات بنفس الطريقة، أو هناك تمييز في التعامل؟ هل ترى في المستخدمين من المستويات الدنيا والوسطى مجرد عناصر تنفيذ فقط أم ترى فيهم أناساً لهم قيمتهم وقدراتهم؟ هل تأخذ القرارات في قضايا هامة بمفردك، أو تدع في أحسن الأحوال بعض "الإمعات" من حولك "ماسحي الجوخ" يشاركونك في ذلك، أم تحبذ النقد الموضوعي من قبل الآخرين وتكون شاكراً لذلك؟ من خلال الإجابة على هذه الأسئلة بأمانة، يزيد إدراكك لخواص شخصيتك القيادية.

6. الأستعداد والإرادة للتأهيل

كونك رئيساً، لا ينبغي أن تتوقع الإرادة والإستعداد للتأهيل من قبل المستخدمين معك فقط، بل عليك كذلك أن تكون مستعداً لأن تواصل تأهيلك وأن تخطع لبرامج التطوير الذاتي وأن تأخذ الإجراءات اللازمة لذلك بنفسك. فالقاعدة هنا: لا شيء لا يمكنني تحسينه من خلال إستقاء معلومات جديدة!

2.2 عشر إرشادات للسلوك القيادي في عالم العمل

1. سر السلطة: القدرة على إيجاد القبول والتبعية طوعاً من قبل المرؤوسين

الشعار هنا يقول: القيادة من خلال كونك القوية! في نهاية الأمر، تستطيع أن تطلب من المستخدمين معك عمل شيء فقط إذا كنت أنت نفسك من محض إرادتك ووضعك قادراً على القيام به. ولا يعني ذلك أن تكون "إنساناً فوق العادة" قادراً على كل شيء، بل إن المطلوب هو السلوك القيادي المتصف بسمات المثل الأعلى بكل ما تحتويه من طبائع إنسانية بقوتها وضعفها. ولا بد هنا من ذكر بعض الممارسات التي يصعب الإستغناء عنها مع أنها ذات سمة محافظة: الإلتزام بالنظام، الدقة في أوقات المواعيد، الإيفاء بما تم الإتفاق عليه وتنفيذ الوعود، عدم التأخر تحت الظروف العادية عن الدوام أو عدم المغادرة المبكرة قبل المستخدمين، الكفاءة المهنية المقنعة، والدفء الإنساني. وفقط الصغائر هي التي تضمن في الحياة العملية توفير القبول والتبعية طوعاً من قبل الآخرين. فالقيادي الذي يمد يده للمساعدة ولا يترفع على سبيل المثال عن تحضير قاعة المحاضرات أو القيام بنفسه بعمل صور أو نسخ، هذا النوع من القيايين يقترب كثيراً من إكتشاف "سر التمتع بالسلطة"! وبشكل عام ينبغي أن يكون إنطباع المستخدمين عنك: أنك جدير بالسلطة، وتوليها كل حرص وعناية!"

2. معرفة الحدود الشخصية

كلما إزداد عدد المستخدمين كلما تناقصت مقدرة الكادر القيادي في السيطرة على أقسام العمل لتعددتها وتنوعها. ولعل الإعتراف بعدم المعرفة في مجالات إختصاص الأقسام أو بعضها خير من المكابرة بأعطاء الإنطباع "بأنك تعرف وتستطيع كل شيء!" حيث أن بعض المستخدمين الأكفاء يستطيعون سريعاً الكشف عن عدم مقدرة رؤسائهم المهنية وقيمونهم طبقاً لذلك. من حيث المبدأ لا تسبب عدم المعرفة أي مشكلة بل بعكس ذلك: فإن معرفة المرء لحدود قدراته والإعتراف بها يؤدي في الغالب إلى بناء الثقة مع الآخرين، عندئذ سوف يسعى الكثير من المستخدمين جاهدين للوقوف إلى جانبك لمساعدتك بتقديم النصح والأداء الجيد.

هنالك مشكلة أخرى لها علاقة بالموضوع وهي الشجاعة والقدرة على تفويض الصلاحيات. لقد تبين عملياً أن الكوادر القيادية لا تبدي إلا القليل من الإستعداد لتفويض المهام. وغالباً ما يرجع ذلك إلى التخوف من عدم الوفاء بالمهمة أو القيام بها بشكل غير كامل. وكلما كانت المهام الملقاة على عاتق الكوادر القيادية أشمل وأكثر، كلما إزدادت الحاجة للتفويض. وإذا لم يتبادر القيادة في تطوير قدراتها اللازمة للتفويض، فسيكون الحكم على فشل إدارتها مع الوقت قد صدر مسبقاً، وسريعاً ما تنشأ لدى المدير القناعة: "أصبحت أدار، ولست أنا الذي أدير" ويصبح التوتر في العمل والتأزم في الوقت النتيجة الحتمية. وعلى العموم فإن الشجاعة والقدرة على تفويض المهام والصلاحيات تتطلب - على الأقل في بادئ الأمر - الإستعداد لقبول أخطاء المفوضين والتعايش معها.

3. مقومات الشخصية القيادية: يمكن الإعتماد عليها، الثقة في النفس، كرم الأخلاق والشيم، عدم إستغلال السلطة، الإلتزام للعمل وتكريس الوقت له

هذه السمات، التي تعتبر معاييرًا لقياس الشخصية القيادية تتحدث عن نفسها ولا تحتاج إلى الكثير من التعليق عليها. هناك تنمة يجدر ذكرها تتعلق بظاهرة "الإلتزام إلى العمل": من المفروض أن يكون العمل المهني الذي يقوم به الإنسان "تلبية لرسالة" بكل ما في العبارة من معنى، وألا يتم فهمه وكأنه إنقطاع غير مريح عن قضاء أوقات الفراغ بشكل أفضل. ومن هذا المنطلق فلا يعقل أن يتم تحقيق الذات في البيت والحياة الخاصة فقط، بل ينبغي أن يترابط تحقيق الذات مع ممارسة العمل المهني والإنجاز الوظيفي. وعبارة أخرى يمكن القول أن كل من يتطلع دوماً بلهف إلى قضاء وقته بمطلق الحرية دون إلتزام، فإنه يضع بذلك مصداقية قدرته على القيادة على شفا الهاوية.

4. **إدعم أولاً ثم أطلب (التأهيل المستدام)**

بالمحفزات يزداد إستعداد المستخدمين للأداء الفعال، وعندئذ يرغبون أن يطلب منهم تكراراً أن يبذلوا جهدهم في الأداء. وبالطبع فهم يتوقعون أن تكون هناك معايير ثابتة لتقييم الأداء، والتي بموجبها يتم الحكم على كفاءتهم. لكن كثيراً ما تشح المعلومات اللازمة لهذا الغرض. وعلى النقيض من ذلك: إذا حصل أي تصرف خاطئ من أحد المستخدمين، فيجب أن يوضح له لماذا أعتبر مثل هذا التصرف تصرفاً خاطئاً، وما هي التبعيات المرتبة عل تصرفه بالنسبة للدائرة أو الشركة. يؤدي عدم الوضوح في معايير تقييم أداء المستخدمين إلى عدم الطمأنينة والإرتباك وحتى الإستكفاف عن العمل من قبلهم ولو بشكل جزئي على أقل الاحتمالات. وهنا تنص القاعدة: **المديح خيرٌ من اللوم**، ولذا أصبح السؤال: "هل إمتدحت أحد المستخدمين اليوم؟" سؤالاً نمطياً شائعاً لدى الكوادر القيادية. فالمديح حتى للمرة الخامسة أفضل من اللوم مرة واحدة! لا يريد المستخدم أن يطلب منه دوماً العطاء فقط، بل يريد بالمقابل الدعم والتحفيز أيضاً. التأهيل المهني المستدام بشكل عاملاً هاماً في تحسين التحفيز للمستخدم. وقد يكون الإجراء بتحويل المسؤولية أو الصلاحية للمستخدم أهم له من رفع راتبه. ولا بد عند إتخاذ الإجراءات لتأهيل المستخدم مراعاة ما لديه من بدائل شخصية وأخذها بالحسبان.

5. **المراقبة ضرورية لكن الثقة "خير وأبقى"**

لسبب وجيه تم هنا عكس عبارة لينين الكلاسيكية المعروفة: "الثقة محبذة لكن المراقبة أفضل" يعتبر الوضع في مكان العمل وضعاً مثاليًا، إذا وضع المسؤول ثقته في المستخدمين معه وقلل من الرقابة عليهم إلى الحد الأدنى. لكن ذلك يتطلب ممارسات ومجريات طويلة من تبادل التعرف والتقييم والتفهم لبعضهم البعض كشرط مسبق. ومن هنا، لا يمكن الإستغناء عن الرقابة إلا بعد أن يتحقق التوصل إلى جو عمل تسوده روح الثقة المتبادلة بين الرئيس ومروؤسيه.

6. غالباً ما تكون مسلكيات الأداء من قبل المستخدمين عبارة عن ردود فعل على مسلكيات قيادتهم مثلما تزرع من بذور لتحفيز المستخدمين معك، تحصد من ثمار مسلكيات أدائهم وإنتاجهم وإستعدادهم للعمل بفعالية!

قد يتمنع المستخدمون عن بذل جهدهم في العمل إذا كانت قيادتهم:

- تتدخل باستمرار في مجال عملهم؛
- تتجاهل المستخدمين لتشككها في كفاءتهم؛
- لا توضح لهم قراراتها التي تعنيهم؛

- لا تطلب أبدا نصيحة من المستخدمين، وإن حصل ترفضها؛
- تجبر كل نجاح على حسابها، بينما تسجل الفشل على حساب المستخدمين؛
- لا تفوضهم الصلاحيات لعدم ثقتهم بهم؛
- تأخذ القرارات بأسلوب سلطوي؛
- لا تدع المستخدمين يشاركون في إتخاذ القرارات؛
- تبخل عليهم بالمعلومات وخاصة ما يعنيهم؛
- تعطي لنفسها الحق بالحكم (المرتجل) على شخصية المستخدم، بما قد يجرح شعوره؛
- لا تحمي المستخدمين التابعين لها ضد التهجم عليهم من الخارج أو الداخل من قبل زملائهم؛
- لا تعدل في توزيع المديح والعرفان بين المستخدمين؛
- تتصرف بمزاجية، إذ تسود الإنقائية وممارسة المضايقات، فلا يعرف المستخدمون ماذا ينتظرهم أكثر من ذلك بعد.

7. **عدم حصر العلاقة مع المستخدمين رسمياً بالوظيفة بل العمل على شخصيتها**
 يعني شخصنة العلاقة هنا أن ينظر إلى المستخدم كأنسان له فديته وشخصيته، وبالتالي أن يجري التعامل معه بدفء ولطف. ويصبح ذلك ممكناً فقط، إذا تولدت القناعة لديك أن كل مستخدم يؤدي في مكان عمله إنجازاً هاماً لتكامل سير العمل في المؤسسة.

8. **تجنب قول "أنا" والأثامية في التواصل مع الغير**
 من منا لا يعرف هذا النوع من القيادات التي تستحوذ على الحديث حياً في سماع نفسها، والتي تستغني دوماً عن نصائح المستخدمين والزملاء و تهيمن منفردة بنفسها على المؤتمرات والاجتماعات، ولاتدع المجال للغير لتناول الكلمة إلا من قبيل الشكليات الجبرية؟ وهنا سرعان ما تتولد القناعة بين المستخدمين أن محاولاتهم التعاونية للمساهمة قد تسبب الإزعاج، لا بل ليس مرغوباً فيها قط. في مثل هذا الجو يجد الإمعات و"ماسحو الجوخ" تربة خصبة لإنتهاز الفرص، ولا يأتي من وراء ذلك سوى القليل مما يخدم القضية أو يساهم في جلب الفائدة الموضوعية.

9. **تجنب صيغة المخاطبة السلبية الرادعة**
 يعتبر توجيه الإنتقاد ضرورياً كوسيلة مستعملة في القيادة. وينتظر في العادة من كل موظف طموح أن يتقبل النقد البناء برحابة صدر. وكما ذكر سابقاً، يكون هنا لمعايير تقييم الأداء الواضحة أهمية بالغة. فالمستخدم يجب أن يعرف ما هو الأداء المطلوب ولماذا يعتبر الأداء جيداً أو سيئاً. وينبغي أن يكون النقد وإن كان سلبياً معتدلاً وأن لا يكون شخصياً جارحاً للشعور. وحتى في أوج المشادات الناقدة يجب إعطاء المستخدم مجالاً لحفظ ماء وجهه. فبهذا الأسلوب فقط يستعيد المستخدم الإستعداد والقباليه لأداء أفضل.

10. **تنسب القاعدة الذهبية للروائي الألماني فيلهلم بوش بمعناها: "لا تعامل غيرك معاملة لاتريد أن يعاملك بمثلها"**
 ولا تحتاج هذه "كقاعدة ذهبية" إلى الكثير من التفسير والتأويل اللهم إلا في أحسن الأحوال تنتمه قصيرة: تصرف دوماً في تعاملك وكأن قرارك الذي إتخذته يصيبك نفسك أولاً. وأحسن معاملة الناس كما تحب أن يحسن الناس معاملتهم لك.

3 تحفيز الكوادر عن طريق التواصل الناجح: "تحاليل ردود الفعل العابرة" (أيريك بيرن)

ERIC BERNE'S TRANSACTIONAL ANALYSIS (T. A.)

"الوسيلة الوحيدة لتحفيز الأفراد هي التواصل"
(لي لا كوكا، مدير أمريكي، 1924)

يمثل التواصل بجميع أشكاله الشرط الأساسي لقيادة الكوادر المستخدمة بنجاح. ويبقى تطبيق كل ما ذكر حتى الآن عن المتطلبات اللازمة للسلوك القيادي الناجح والفعال مستحيلاً بدون عملية التواصل. وبالتالي فلا يتضمن تعبير التواصل القدرة على الكلام مع الغير فحسب، بل هو السمة التي تميز السلوك القيادي بكامل أوجهه.

فما هي الخفايا وراء هذه الكلمة السحرية القوية "التواصل"؟ وكيف يمكن توظيف التواصل في سبيل قيادة ناجحة للمستخدمين والكوادر؟

يعني "التواصل" من حيث المبدأ: إحداث تفاعل متبادل بين الأشخاص عن طريق إطلاق إشارات ما، هذه الإشارات يمكن أن تكون إما لفظية (كلمات، جمل، تعجب، خطاب،... إلخ) أو أن تكون غير لفظية (تلويح، إيماءات، تعبير جسدي،... إلخ). وتبعاً لهذا التعريف يستحيل أن لا يكون هناك تواصل ما بين الأشخاص المتواجدين مع بعضهم في حيز ما! حيث أن الجسم يرسل في كل لحظة وباستمرار، إشارات من خلال الحركات والإيماءات أو أي تعبير جسدي آخر؛ وهذه الإشارات يتم إستيعابها وتفسيرها من قبل العالم المحيط بها (على الأقل بدون وعي)، فنحن جميعاً نكون في حالة تواصل دائمة مع الآخرين: بوعي أو بدون وعي!

وكما كانت معرفتك عن إمكانياتك في التواصل أفضل، كلما ازدادت قدرتك على توظيف التواصل الملائم مع الآخرين بفاعلية ونجاح، وعلى تفهم أفضل لتصرفات قريبك وتحسين حالة التواصل إذا تأزمت الأمور بينكما. ولكي تستطيع الوصول إلى إدراك أفضل لطبيعة السلوكيات اللغوية والجسدية لقرينك، أو بعبارة أخرى لكي تستطيع توجيه سلوكك التواصلي نفسه نحو الأفضل، لا بد أن يكون تحت تصرفك "خارطة طريق" للسايكولوجية الإنسانية.

العالم النفسي الأمريكي "أيريك بيرن" استطاع أن يطور في عام 1960 نموذج المتعلق "بالحالات النفسية الأنوية" (*) المعروفة بـ "تحاليل ردود الفعل العابرة" (Transactional Analysis) (T.A.). وقد وضع عن قصد نظريته باللغة العامية المبسطة لكي يستطيع حتى الذين ليس لديهم إمام بعلم النفس التعامل مع هذا النموذج. ووجدت طريقة (T.A.) بسبب سهولة التعامل معها مدخلاً يسيرا إلى برامج التدريب التي تضعها الشركات الأمريكية لرفع مستوى التواصل والسلوك القيادي لكوادرها القيادية إلى الوجه الأفضل.

فماهي مرجعية هذا النموذج وما هي الخفايا وراء الفكرة؟

(*) يستعمل اصطلاح "الأنوية" بدلاً من "أنا" لسهولة تعريفها في سياق الجمل المفيدة وتعني "الأنوية" هنا التصرف بالمرجعية إلى "أنا" - المترجم

1.3 التركيب النفسية (السيكولوجية) للإنسان

عمد العالم النفسي "بيرن" إلى تقسيم حالات نفسية الإنسان إلى ثلاثة أقسام من "حالات الأنوية - أنا" (15، 7). وكل "حالة أنوية - أنا" من هذه الحالات تكون وحدة قائمة بذاتها وتتكون من العناصر التالية:

التصرف	الشعور	التفكير
--------	--------	---------

هنالك ثلاثة أنواع من من "حالات الأنوية - أنا":

• حالة الوالدين - أنا

كل من يشعر ويتصرف طبقاً لما كان يلاحظه أيام الطفولة على والديه أو معلميه، أو جديه أو أي شخص كان يشعر بالانتماء إليه، فهذا الشخص يكون في "حالة الوالدين - أنا" النفسية.

• حالة كبير - أنا

كل من يجابه نفسه بالواقع الحاضر ويجمع الحقائق ويعالجها بشكل موضوعي يكون في "حالة كبير - أنا".

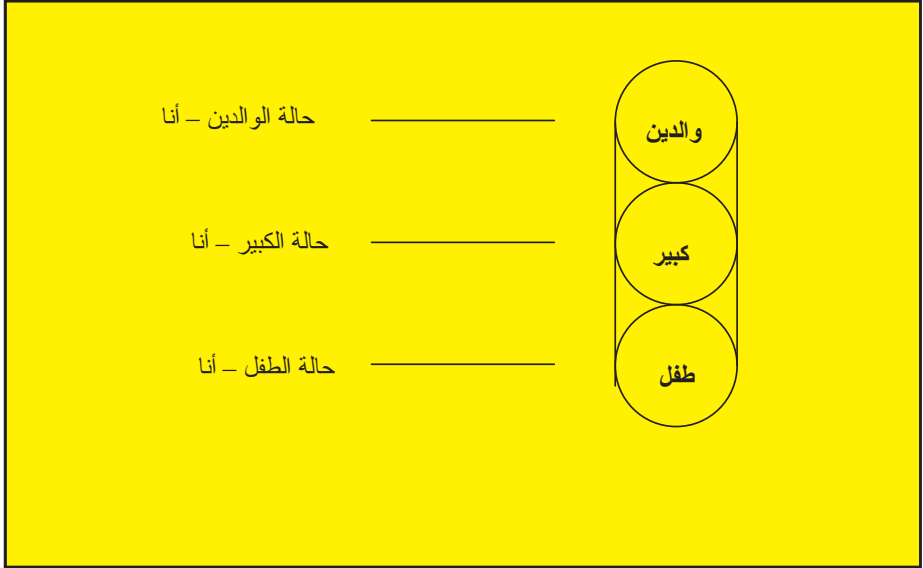
• حالة الطفل - أنا

كل من يشعر ويتصرف بنفس الأسلوب الذي كان ينتهجه كطفل في السابق يكون في "حالة الطفل - أنا".

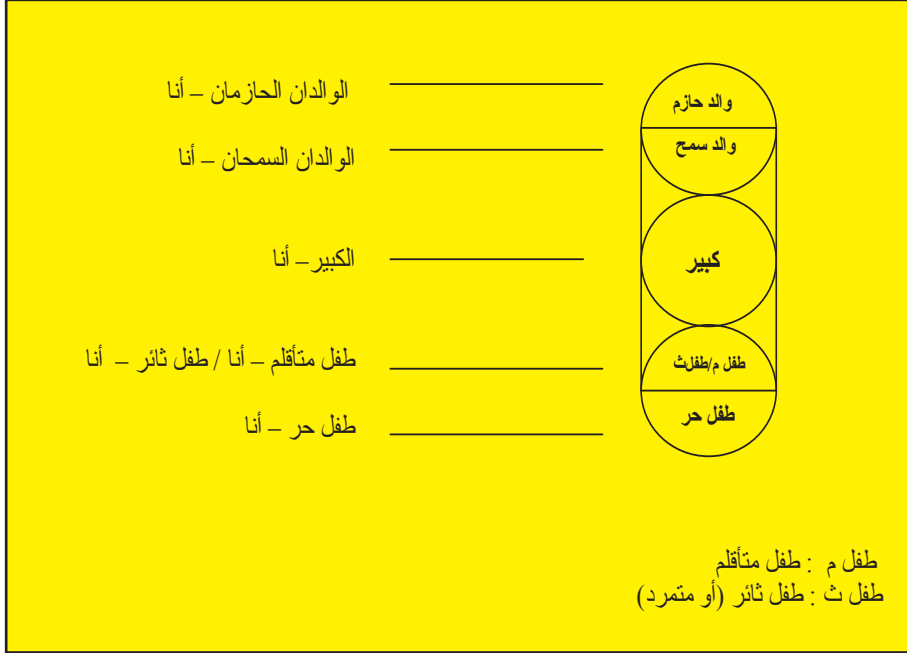
(7، 15) الأشكال الواردة في هذا الفصل أخذت عن: (أ) راينر شميث: "صحة الكلام مع الآخرين"، ميونخ / لاندبيرغ، 1989، وتعتمد بعض التوضيحات على (أ) وعلى (ب) توماس هاريس، "أنا. ok. أنت. ok"، هامبورغ، 1975

يفرق العالم "بيرن" بين:

النموذج التركيبي (ويبين فيه البنية السايكولوجية للإنسان).
(Structural Model)



والنموذج الوظيفي (ويبين فيه طرق التصرف، والأفعال، وردود الأفعال).
(Functional Model)



1.1.3 حالة الوالدين – أنا

تتملكنا حالة أنوية الوالدين إذا كان لدينا إحساس بأن تفكيرنا وطريقتنا في الكلام والتصرف والشعور والتفاعل شبيهة بإحساسنا تجاه تصرفات والدينا أو تجاه شخص كان له سيطرة علينا عندما كنا في سن الطفولة. ولا يعني ذلك أن هذين الوالدين العالقين في مخيلتنا كانا يتصرفان فعلا مثلما كان يصوره لنا إحساسنا، بل كنا نعيش ذلك في مخيلتنا ونخزنه في ذاكرتنا دون تمحيص أو تدقيق، وكأننا سجلنا تصرفهما على شريط مغناطيسي لا يزال يدور في داخلنا وننبهه دون تنقيح أو غربلة (فلتر).

في حالة الوالدين الحازمين - أنا، يتم تخزين الممنوعات والمسموحات والمعايير والمثل والأخلاق والانتقادات وغيرها من تلك الأحكام الصارمة المسبقة.

في حالة الوالدين السمحين - أنا ينمو الدفء الانساني، والتشجيع، وحب المساعدة، ولكن قد تنمو في نفس الوقت كذلك المبالغة في العناية والرعاية والحرص.

أمثلة على التصرف في حالة الوالدين - أنا

الوالدان السمان.

- قول "المعلم" للمتدرب (حسن) الذي في العادة لا يجزؤ على القيام بعمل جديد من تلقاء نفسه: "حاول أن تعمل ذلك بنفسك يا حسن فأنت قادر على ذلك!"
- تقول إحدى المتمرسات في خدمتها الطويلة لزميلتها (فاطمة) الجديدة: "سيده فاطمة، هل تستطيعين تدبر الأمر بنفسك أم تريدينني أن أساعدك؟"

الوالدان الحازمان.

- يقول "المعلم" للعامل (بلهجة ناقدة حادة): "لازم دائماً تخرب في الشغل؟"
- يقول الرئيس للموظف (بلهجة إستخفاف): "موضوع الدقة في أوقات الدوام غير قابل للنقاش عندي!"

2.1.3 حالة الكبير - أنا

تتميز هذه الحالة في ذاكرته بتخزين التجارب والخبرات والأحداث والمعلومات التي تمر على المرء ويعيشها بوعيه التام في ذاكرته. ويعتبر هذا النوع من الأنوية فعالاً عندما يوازن المرء بين الحقائق بعقلانية وموضوعية وعند ما يفكر بذهنية واقعية وعندما يتخذ موقفاً معارضاً أو مسانداً من أمر ما بشكل متزن.

تعتبر أنوية الكبير عن قضية ما في الغالب بمرجعية موضوعية ويعرضها بطريقة تسمح فيها للنقاش، حيث لا تنتم طبيعة التعابير عادة بالعقائدية المتعصبية، بل تحبذ وتدعو للدخول في تبادل الحديث المتميز بالإصغاء لما يقوله الآخرون.

حالة "أنوية الكبير" تكون عادة مفيدة وفعالة في القيام بالمهام التالية: تذليل الصعوبات اللغوية والموضوعية، الحوار والنقد والبناء، طرح السلبيات والإيجابيات على حد سواء.

أمثلة على التصرفات الناشئة من "حالة كبير - أنا"

- رئيس الدائرة يسأل أحد موظفيه (بشكل محايد ودون تقييم): "كم من الوقت في تقديرك تحتاج لإنجاز هذه المهمة؟"

- أحد المنضمين إلى فريق العمل يقول في إجتماع عمل: “يُتَين لي أن أمانا عدة مهام لإنجازها. فما رأيكم لو أعددنا قائمة بهذه المهام، وحددنا سوياً من يقوم وبأي مهمة؟”

3.1.3 حالة الطفل - أنا

هنا نفكر ونشعر مثلما كنا نفعّل أيام طفولتنا. ونفرق في حالة أنوية الطفولة بين:

- أنوية طفولة متأقلمة،
- أنوية طفولة ثائرة،
- أنوية طفولة حرة.

نكون في حالة أنوية طفولة متأقلمة إذا كنا نحسن الإصغاء للأوامر، و كنا مؤدبين، ونحفظ دروسنا عن ظهر قلب، و ننتوي على أنفسنا، و نعتزل منفردين لشعورنا بالذنب، و “نكشر”، و نخاف. بمعنى فنحن في هذه الحالة ننتهج بشكل عام نهج ما يتوقعه منا الآخرون فعلاً و قولاً.

أمثلة على أنوية الطفولة المتأقلمة

- تقول الزميلة لزميلتها (بنبرة المتخوفة): “ما الذي كان من المفروض أن أعمله خلاف ذلك؟”
- الموظف يقول لرئيسه المباشر (متعمداً): “بالطبع سأنجز لك هذا العمل بكل سرور”.

تحدد أنوية الطفولة المتمردة أيضا بتوقعات الآخرين، وفي الغالب لا تتواءم مع تلك التوقعات وتعجز عن الإيفاء بها. ومن هنا يظهر في الرسم تمثيل العلاقة بين أنوية الطفولة المتأقلمة و أنوية الطفولة المتمردة بيانياً و كأن بينهما خط فاصل لكنه متقطع (مثل غشاء المبران)، بحيث يسمح بعبور الطاقة و تبادلها بين الحالتين من خلاله متوقفا على تذبذب الحالة النفسية في حينها. هكذا يمكن توضيح الظاهرة لدى بعض الموظفين المعروفين في العادة بحسن تبعيتهم و أدائهم الوظيفي، و فجأة يتحولون إلى النقيض من ذلك؛ أي أن هؤلاء المستخدمين إنقلوا لسبب ما من أنوية الطفولة المتأقلمة إلى أنوية الطفولة المتمردة.

أمثلة على أنوية الطفولة المتمردة

- يقول الزميل لزميله (بنبرة ثائرة): “ليذهب المدير إلى الجحيم، فأنا لن أكتب له تقارير في عطلة نهاية الأسبوع!”.
- يقول الموظف لرئيسه المباشر (لائماً): لماذا أنا دائماً، لا أفهم ذلك، فزميلي أيضا يستطيع القيام بهذه المهمة!”.
- يعرض المدير المبررات التي دعتة لإتخاذ موقف ما يتعارض مع وجهة نظر أحد الموظفين، فيقول الموظف (بتمرد و سلبية): “لا حول ولا” إذا كان هذا رأيك ولا بد، فلا يسعنا الا الإنصياع والعمل به”.

في عالم العمل نجد حالات كثيرة من أنوية الطفولة السلبية المتمردة. في هذه الحالات لا يتمتع المستخدم في العادة علنا عن تنفيذ التعليمات، بل يتظاهر وكأنه موافق عليها، ولكنه في نفس الوقت يكون في داخله مستنكفاً ومتمنعا. وتكون ردة فعله لتبرير تمنعه وعدم قيامه بالعمل على النحو التالي مثلاً: “والله نسيت”... “والله مالحت ولم يكن لدي وقت...” “ألا يكفي؟ ماذا بقي عليّ عمله بعد كل ذلك؟”... إلخ.

ومن المجدي في هذه الحالات أن يراجع المسؤول تعليماته، وأن يتعامل مع الموظف الممتنع بطريقة بناءة. نجد في حالة أنوية الطفولة الحرة انعكاسا للطفل الطبيعي الذي لم يتعد بالموثرات، فهو يتناغم مع مثيرات الفرح وحب الإستطلاع في داخله؛ هو يضحك ويكي ويغضب ويحس بإدارته. وهو مندفع بالفطرة ولا يابه كثيراً بمظاهر الحق والأخلاق، ولا يقيد نفسه بما قد يتوقعه الآخرون منه - ويتصرف بانانية كثيراً من الأحيان.

أمثلة على تصرفات أنوية الطفولة الحرة

- تقول الزميلة لزميلها في العمل (بلهجة الإعجاب): “يا سلام أنظر، الآلة الجديدة فخمة جداً!”
- تقول الرئيسة المسؤولة عن التركيب، أثناء جولتها لمشاهدة الآلة الجديدة لإحدى العاملات (بلهجة مفعمة بالإعجاب): “أحبي جهودكم، هذا فعلاً أداء مميز لك ولفريقك!”

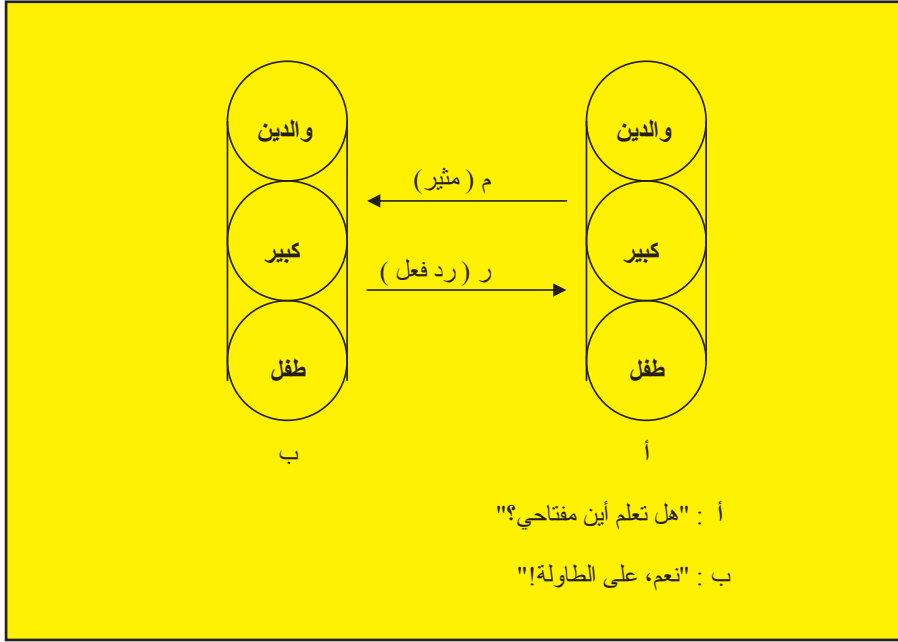
والآن ما الذي يمكن أن يحصل إذا بدأ شخصان بأنويتين مختلفتين يتبادلان الحديث؟

2.3 المقابلات الشخصية بين الناس: التفاعلات العابرة (ردود الفعل العابرة) (Transaction T.A.)

عندما يتقابل شخصان ويتواصلان مع بعضهما البعض، يعرف العالم النفسي “بيرن” هذا الحدث بالتفاعل العابر (T.A.).

التفاعل العابر (T.A.) يتكون عندما يتفاعل “المثير” / مرسل (م) مع ردة الفعل / مستقبل (ر) بين حالتين معينتين من حالات الأنوية.

ويمكن تمثيل التفاعل العابر (T.A.) بيانياً على سبيل المثال ليظهر على الشكل التالي:

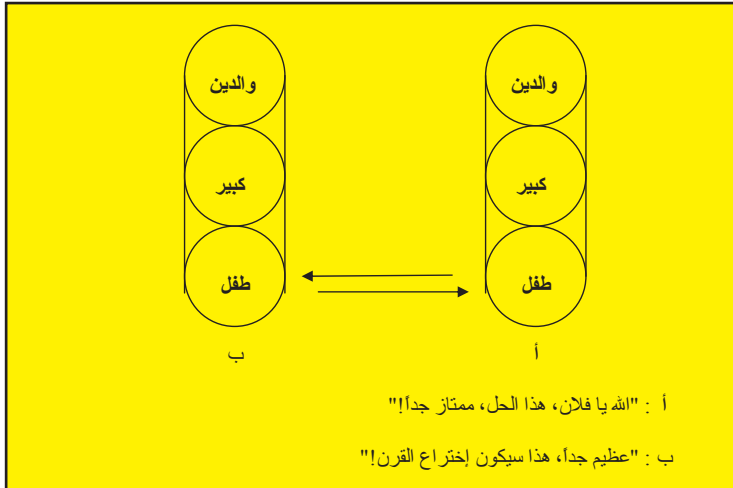
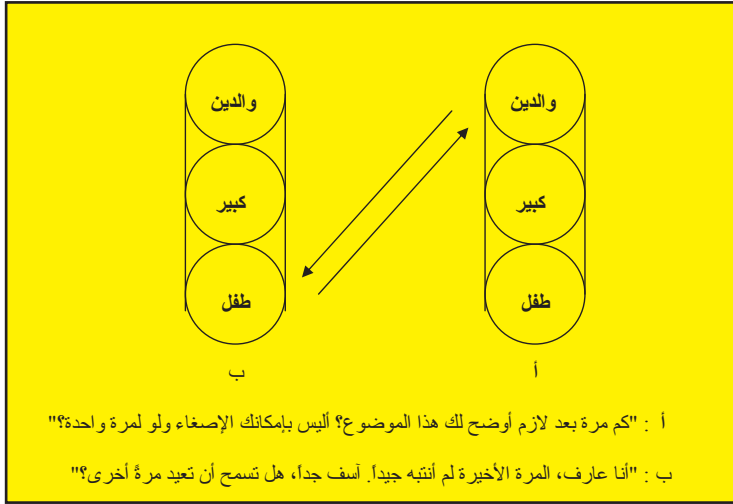


ويميز العالم "بيرن" بين ثلاث أنماط من التفاعلات العابرة:

- التفاعلات العابرة المتوازية،
- التفاعلات العابرة المتقاطعة،
- التفاعلات العابرة المخفية.

1.2.3 التفاعلات العابرة المتوازية (Parallel Transactions)

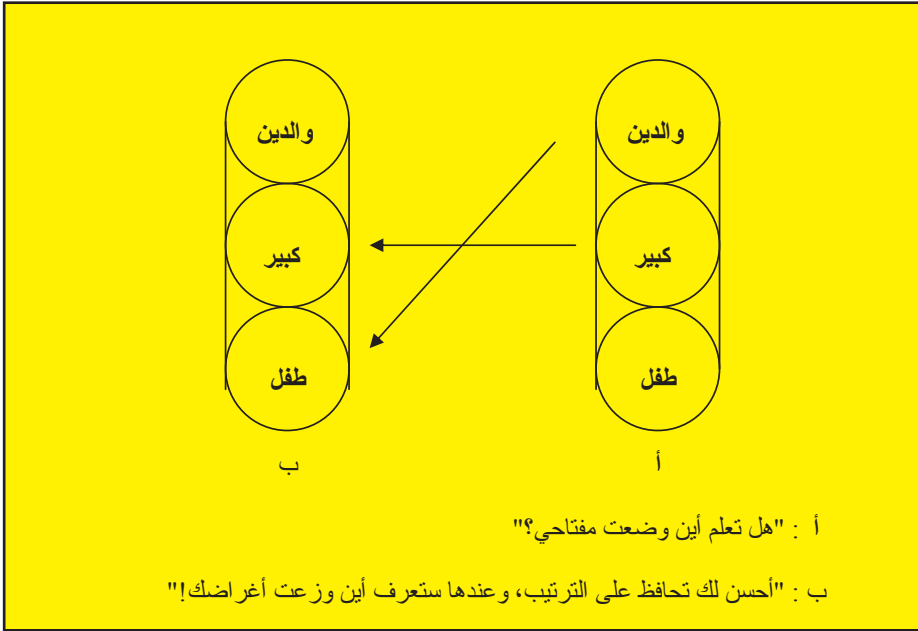
يتسم هذا النمط بأن كل شريك في الحديث يستجيب من خلال حالته الأنوية لما يثيره الشريك الآخر من منطلق حالته الأنوية أيضاً. ويمكن لهذا النمط من التفاعلات العابرة أن يجري بشكل متبادل بين جميع الحالات الأنوية المذكورة سلباً.



1. القاعدة الأولى للتواصل
 يمكن للتفاعلات العابرة المتوازية أن تجعل الحديث يستمر الى ما لا نهاية.

2.2.3 التفاعلات العابرة المتقاطعة

قد تطرح سؤالاً بريئاً واضحاً، وتأتيك عليه إجابة غير مناسبة تفاجئك وتثير غضبك وتجعلك تصمت. طبقاً لـ"ليبيرن" يمكن تحليل هذه الظاهرة منطقياً كالآتي: عندما طرح السؤال في حالتك الأنوية، أي أرسلت "المثير" – كنت تتوقع أن يكون قرينك (المستقبل) في حالة أنوية معينة وتوقعت أن تكون إجابته أو ردة فعله مناسبة. ولكن ما حدث في الواقع أنك أسأت التقدير، حيث أن قرينك كان في حالة أنوية غير التي توقعتها، وانتك إجابة فظة من قرينك إنطلاقاً من حالة أنوية أخرى غير التي توقعتها؛ أي انه قد اشتركت في هذا المثال أربع حالات متقاطعة من الأنوية.



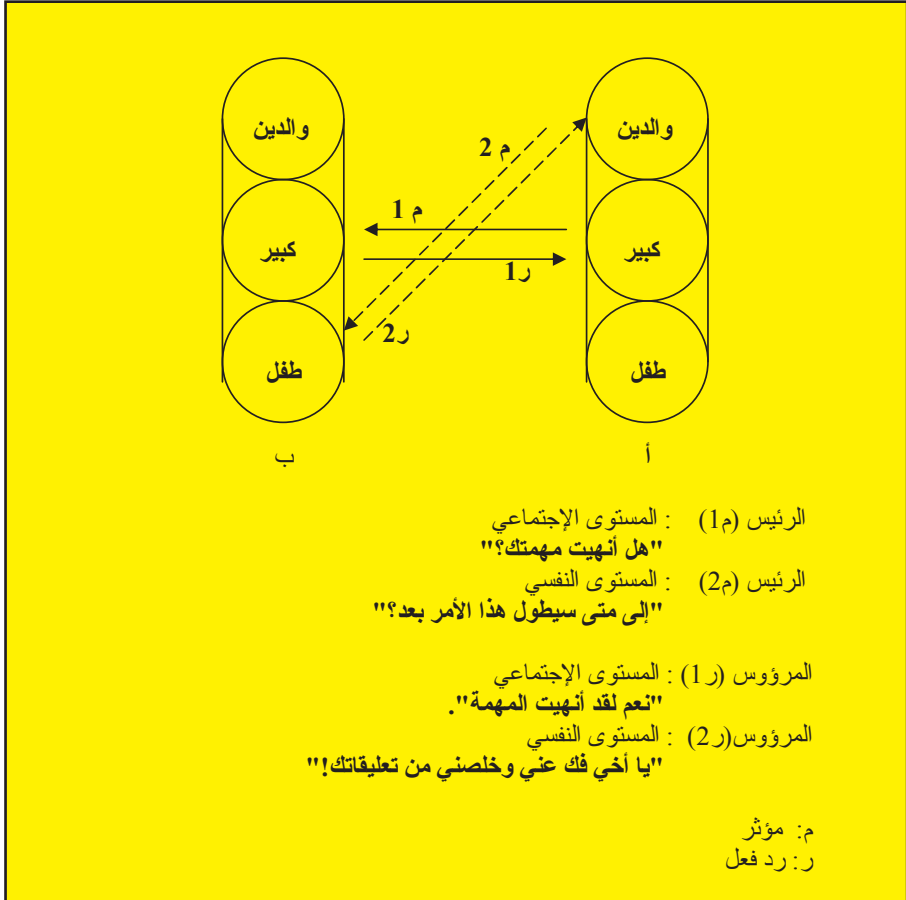
ولعل كل منا قد مر عليه حوارات تنتهي بهذا الشكل أو مايشابهه: "الكلام معك لا جدوى منه!؟" "ماذا تعني بذلك؟؟" "أنت لا تفهمني أبداً!؟" ... الخ. فكلا المشاركين في الحديث هنا يتكلم في دائرة غير دائرة الآخر، وكل منهما يفكر في نفسه أو لا ولا يرى في الآخر شريكاً جديراً معادلاً له!

2. القاعدة الثانية في التواصل

بعد التفاعلات العابرة المتقاطعة يصل التواصل مؤقتاً على الأقل الى طريق مسدود.

3.2.3 التفاعلات العابرة الخفية

يتميز هذا النمط بأن تبادل الحديث يجري عادة بشكل جيد، ولكن في نفس الوقت، يستشف المستمع معلومات إضافية لم تتطرق علناً في سياق الكلام، بل في الواقع قيلت ضمناً. وهنا يسمى "بيرن" المستوى الذي يقال فيه كل شيء بوضوح "بالمستوى الاجتماعي" خلافاً لما يفهم ضمناً من بين السطور والذي يسميه "بالمستوى النفسي".



مثلاً، هناك موقف مألوف لدى الجميع عندما يتأخر أحدهم عن موعده يسأل الشخص الذي طال إنتظاره: "هل تعلم كم الساعة؟". وفي العادة يحاول المتأخر مباشرة البحث عن عذر للإجابة على السؤال. وهنا يتضح أن ردة فعل الشخص المتأخر هي في الواقع إستجابة تلقائية للعنصر النفسي "المثير" الخفي وكان السؤال كان: "هل يمكنك إعطاء الأسباب لماذا أتيت متأخر؟".

أمثلة أخرى على التفاعلات العابرة الخفية

الرئيس (من وسع) : "يا فلان أين وضعت الملف (س)؟"
 (حتماً ما بتعرف وين وديته وضيعته!)

المرؤوس (معصب) : "هل بحثت عنه على طاولتك؟"
 (لو كان عندك قليل من الترتيب، ماكنت بتحتاج تزيتها عليّ كل مرة!)

م: مؤثر
 ر: رد فعل

3. القاعدة الثالثة في التواصل
 التفاعلات العابرة تتقرر على "المستوى النفسي" الخفي!

3.3 ملخص إرشادات عملية

1. لا يوجد أنماط تفاعلات عابرة جيدة أو سيئة. فكل نمط له جوانبه الإيجابية وجوانبه السلبية.
2. المهم في الأمر أن تكون ردود فعلك مرنة في الحالات الحرجة وأن تستطيع التعامل مع الوضع.
3. تستطيع حتماً أن تحسن التعامل مع الوضع! فبالرجوع إلى "تحليل التفاعلات العابرة (T.A.)" تمنح نفسك الفرصة أن تحرك الآخرين ليتصرفوا بما يروق لك.
4. حسب قانون "الفعل ورد الفعل" هناك احتمالية عالية أن تثير ردة فعل مغايرة للمتوقع لدى قرينك إذا غيرت أسلوبك في التصرف.
5. تجنب التفاعلات العابرة الخفية، التي تجلب في طياتها التشنج والنفد على المستوى الخفي. فمن الأفضل أن توجه إنتقاداتك بشكل مباشر، ولكن بأسلوب عقلاني مقبول. مما يكفل تأمين علاقة محددة وواضحة.
6. أما التفاعلات العابرة الخفية التي ترسل إشارات إيجابية على المستوى النفسي مثل "أنا أجدك لطيفاً خفيف الظل" أو "يسرنى جداً أن أشاطرك الحديث"، فيمكنك أن توظفها بشكل بناء ومنطقي في تواصلك مع الآخرين.

4.3 لعبات سايكولوجية محبوبة في عالم العمل

اللعبات السايكولوجية كلها عبارة عن منازعات بأنماط متشابهة ⁽¹⁹⁾. تتكون هذه اللعبات عادة من سلسلة من التفاعلات العابرة الخفية، التي تقود إلى نتائج محسوب حسابها، وتنتهي غالباً بشعور بعدم الإرتياح. في قالبها الخارجي تظهر الأحاديث (التفاعلات العابرة) منطقية ومقبولة، لكنها في الواقع يسيطر عليها دوافع خفية. أحد هذه الدوافع المتولدة بلا وعي هو عامل المنفعة التي يتوقعها اللاعب. وتتمثل هذه المنفعة مثلاً في ضمان تحويل وجهة نظرها إيجابياً أو سلبياً، أو في دفع المسؤولية عن النفس أو تقادياً لوقوع حالة معينة.

فيما يلي يتم عرض مختارات من اللعاب المحببة، وبيان كيف يمكن إنهاؤها بشكل بناء.

(19) ينصح بالرجوع إلى: إيريك بيرن: "العاب الكبار"، راينيك، هامبورغ 1967.

1.4.3 لعبة "نعم - لكن"

كلنا يعرف الحالة عندما يبدأ أحد الزملاء في اجتماع عمل بالشكوى حول وضع العمل لديه، ويكون تعليقه على النصائح من زملائه "نعم - لكن"، مثلاً ("نعم صحيح، لكن في مجال تخصصي يخالف الوضع" ... الخ). وكلما كثرت النصائح من الزملاء كلما ازدادت الكوابح والمعوقات التي يقدمها بالمقابل، وكلما ازدادت الكوابح تكاثرت النصائح من قبل الزملاء، وهكذا دواليك الى أن تضيق به صدور الزملاء ذرعاً!

إستراتيجية الخروج من المأزق.

ك رئيس مباشر:

إذا ثبت لك أن أحد المستخدمين معك لا يأخذ بمقترحاتك ولا يتجاوب معها، تستطيع عندئذ أن تقترح عليه مايلي: "لاحظت في الأونة الأخيرة أن لديك صعوبات في مجال عملك، وأنت تعتقد أن مقترحاتنا لا تساهم في حل مشاكلك. أقترح عليك أن نعد لك قائمة بجميع تلك المقترحات. لا نريد حالياً مناقشتها معك! بل تستطيع في الأيام القليلة القادمة أن تتمعن بها بروية وهدوء وتدقق في كل مقترح على حده، ويمكنك بعد ذلك في مقابلتنا القادمة أن تبين لنا كيف تستطيع التعامل معها، وبالأحرى أي من هذه المقترحات تستطيع تطبيقه عملياً".

كتابة المقترحات وقرانها تؤدي الى تفعيل "حالة كبير - أنا"، ومن المتوقع أن يكتشف المستخدم عادة أنه لم يكن يأخذ بالنصائح والمقترحات بشكل سليم، وانه ليس من الممكن أن يكون الجميع على باطل سواه. وتبعاً لذلك فسوف يتقبل على الأقل بعض المقترحات ويتبعها بشكل بناء.

كالشخص المعني:

إذا ثبت لك أن سلوكك ينبثق من لعبة "نعم - لكن" فخذ هذه النصيحة: انت تشعر باليأس ولا حول لك ولا قوة، ولا تجد لك مناصاً. وهنا تتملكك حالة "أنوية الطفل المتألمة". عندئذ لا تقابل ما يعرض عليك لمساعدتك بعبارة "نعم - لكن" بل الأفضل أن تصمت! أكتب أنت بنفسك هذه المقترحات حتى وإن وجدتها لأول وهلة "كلاماً فارغاً". قل لزملائك في نهاية الاجتماع: "شكراً جزيلاً لمقترحاتكم ونصائحكم، سأدرسها وأتمن فيها وسأوافيكم في المرة القادمة بما توصلت اليه".

إجلس في بيتك مع هذه المقترحات، وتداولها بكل هدوء وروية بالكتابة - فأنت بهذا تكون قد فعلت في داخلك "أنوية الكبير" الملائمة لهذه الحالة.

2.4.3 لعبة "ستري بنفسك عاقبة ذلك"

تصور أنك تريد أن تبدأ بمشروع جديد في مجال عملك. الموظفون من حولك يرسلون لك بحذر إشارات تشكك في المشروع. إلا أنك تنفذ خططك بسلطان كلمتك. المستخدمون يقولون "لأبأس، سنعمل كما تريد!" لكن واقعياً على المستوى الخفي يودون توصيل الرسالة أن لديهم تحفظات وستري قريباً بنفسك عواقب ذلك!

بعد شهور يفشل المشروع، وتبدأ بمساعدة موظفيك فيجيبونك: "أنت من تمسك بالمشروع وأصر عليه - نحن من البداية لم نكن نوافق على هذا التوجه". فكل الموظفين يلقون بمسؤولية فشل المشروع على عاتقك وحدك!

إستراتيجية الخروج من المأزق

كرئيس مباشر

خذ جميع الحجج المضادة على مأخذ الجد حتى وإن كانت قد طرحت بتردد! وعليك أن تسلم بحقيقة، أن لدى المستخدمين روادع أو حواجز نفسية كثيراً ما تعيقهم عن الإفصاح عن رأيهم الحقيقي أمام مسؤوليهم. تدارس الحجج المعارضة وتمعن فيها. لا تعتبر الرأي المعارض تهجماً شخصياً أو مناورة للتعطيل، حتى ولو كنت في داخلك لا ترحب بتشكك مستخدميك، فمن الأجدى أن تتمحص هذه الحجج المعارضه بكل جدية؛ عندئذ سنكتشف أنك قد تكون تجاهلت بعض النقاط أو الأمور المهمة. إسأل مستخدميك ماهي الوسائل الممكنة التي يرونها لتخطي الصعوبات وإنجاح المشروع. وبهذا يصبح المشروع مشروع الجميع وتصبح مقترحات الزملاء من المستخدمين هي المحرك الأهم لتنفيذ المشروع.

في نهاية الحديث إ طرح السؤال بكل وضوح فيما إذا كان الآن كل واحد منهم يقف قلباً وقلاباً وراء تنفيذ هذا المشروع. وإذا سمعت انه مازال هناك بعض المترددين، فأطرح السؤال عن حلول مقترحة من جديد! قد تتطلب هذه العملية وقتاً طويلاً، لكن هذا الإستثمار في الوقت سيعطي مردوده في نجاح تحقيق المشروع وإنجازه بسرعة أكبر.

كشخص معني:

إذا كنت من الموظفين المعنيين، فسيكون لك روحان في قلب واحد؛ الروح الأولى تقول: “من الأفضل الا تفتح فمك - فلا يأتي من وراء ذلك سوى تعب البال!”؛ والثانية تقول: “لا يمكنني أن أدم فكرة السير في هذا المشروع!” ينصح في هذه الحالة أن تطلب تأجيل مناقشة المشروع الى وقت آخر؛ وللجلسة القادمة، قم بإعداد قائمة لكل المبررات والحجج التي تحبذ السير في المشروع - وعلى ورقة أخرى منفصلة - كل التحفظات عليه. واكتب علاوة على ذلك كيف يمكن حسب رأيك إيجاد الحلول للصعوبات في حالة وقوعها. قدم هذه الأوراق لمسؤولك المباشر في الجلسة القادمة فهذه الخطوة تفعل فية “أنوية الكبير”، مما يؤدي الى منح الحوار فرصة أكبر ليكون بناءً.

3.4.3 لعبة قاعة المحكمة

يأتي اليك إثتان من الموظفين في دائرتك لا يتفقان مع بعضهما على كيفية القيام بالمهمة الملقاة عليهما سوياً، وكل واحد منهما يأتي بحجة جديدة. يتضح لك من النقاش أن القضية لا تدور حول الموضوع المهني نفسه، بل إنهما في الواقع ديكان هجوميان يتلذذ كل منهما بالنزاع مع الآخر، وكل منهما يريد تنفيذ مآربه عنوة. وأنت كرئيس مباشر عليك أن تقوم بدور القاضي بينهما.

هذه اللعبة المحبوبة جداً تقود في نهاية المطاف الى خروج أحدهما منتصراً والآخر خاسراً؛ وهذا الخاسر سيبقى في نفسه عادة شيء من نوايا الأخذ بالنثار، واللعبة تعود لتبدأ من جديد مرة أخرى!

إستراتيجية الخروج من المأزق

كرئيس مباشر :

تعرف في الغالب كرئيس مباشر أن تفرق بين الخطأ والصواب. لكن لا تهجم على الطعم رأساً بأن تقول رأيك فوراً، بل تأني وتعامل مع الموضوع بروية! أطلب من الخصمين أن يعدا أولاً قائمة بكل مالهما وما عليهما في هذه القضية وأن يوازنا بكل موضوعية بين الحلول المقترحة لكل منهما كما يرونها. سيكون دورك عندئذ دور العريف الذي يدير الحوار وليس دور القاضي! وفي النهاية دعهما يتوصلا إلى إتفاق مقبول لكلا الطرفين.

كشخص معني:

إذا ثبت لك أن حججك هي الأقوى، ولكن زميلك لا يتفهم ذلك، فتجنب اللجوء إلى رئيسكما طلباً للمساعدة! وإلا فإنك ستضع علامة أستفهام على مكانتك في المؤسسة كموظف له شخصية.

لا تتصرف وكأن لا حول لك ولا قوة، وفي نفس الوقت لا تعرض نفسك كمسيطر على كل الأمور، بل فعل في داخلك "أنوية الكبير" وكن عقلياً وموضوعياً في تصرفاتك خذ حجج خصمك على محمل الجد وفكر في إيجابيتها. وحاول أن تنظر إلى القضية بمنظوره وكن منفتحاً تجاه الموقف الآخر. ستكتشف عندئذ أن الجو المتوتر بينكما قد أخذ بالإنفراج، وأن خصمك أخذ يتقبل مقترحاتك بصدق أرحب. وتأكد أنكما في نهاية المطاف ستجدان سوياً الطريق إلى الحل المقبول لكليهما!

5.3 إستراتيجيات للتعامل مع اللعاب السيكلوجية

يوجد عدد لا يحصى من هذه اللعاب في عالم العمل، وليس من الواجب معرفتها جميعها، وإنما الأهم من ذلك تنمية الإحساس باللعبات المعروضة والإلمام بالإستراتيجيات والتعامل البناء معها. تعتبر اللعاب السيكلوجية هي المسؤولة عن تولد المشاعر السيئة لدى اللاعبين. فمن خلالها تتأزم العلاقات، وتُشعل الدوافع وتركد الطاقة ويزداد جو العمل سوءاً. ولذا فمن المجدي الكف عن هذه اللعاب حتى يستطيع كل موظف القيام بعمله بنوع من المتعة والحماس والإنتفاع والشعور بالأمان.

أي الإستراتيجيات تعتبر عملية وملائمة للتعامل البناء مع هذه اللعاب؟

• الجأ إلى أسلوب تقاطع الحالات النفسية على مستوى أنوية الكبار (حالة الكبير – أنا)

سيان من أية حالة أنوية إنطلق قرينك في كلامه، عليك أن تختار لنفسك حالة "أنوية الكبار"!

إذا طرحت أسئلة مفتوحة (من، متى، كيف...)، فأنت تستهدف إرسال "منير" "أنوية الكبار" في قرينك فاللعاب لا تأخذ مجراها وتتوقف في حالة تقاطع حالتين من حالات "أنوية الكبار"! وبهذا تكون قد وضعت حداً للعبة بإثارة "أنوية الكبار" في نفسية قرينك، وبالطبع شريطة تملكك عندها حقيقة لحالة "أنوية الكبار"، وتوجيهك إليه أسئلة مفتوحة بكل أدب ولطف ولكن مع الإلحاح عليها.

• تطرق الى جانب الحديث الذي تم تجاهله

تستطيع أن تنتهي اللعبة فوراً عن طريق تطرقك الى جانب من الموضوع تم تجاهله من قبل قرينك! مثال على ذلك: أحد الموظفين في قسمك يريد أن يتداول معك موضوعاً يراه مهماً، مع انه يرى أنك عازم على الذهاب، فنقول له: “يا سيد فلان أنت ترى أنني في طريقي للذهاب، ما المانع لو تحدثنا في الموضوع غداً على هدوء بين الساعة 10 و الساعة 11؟”

• إكشاف عن المستوى الخفي

إذا راودك الإحساس من خلال “تبرة” أحد موظفيك الخفية بأنه غاضب أو يساوره الخوف وعدم الحماس، فاسأله عن حاله مباشرة، لكن بأسلوب لطيف يدعو للمشاركة في الحديث!

• تجاهل المستوى الخفي

وينصح بإتباع ذلك خاصة أثناء الحديث مع المراجعين. لا تأبه بالشكوى التي تجر ورائها عدم الرضا، بل وجه إهتمام المراجع لجاهزيك الفورية للمساعدة وحل الإشكال.

• إستراتيجية العودة للموضوع

يمكن اللجوء الى هذا الأسلوب إذا إعتاد الموظف أن يتهرب دوماً من أي إنتقاد لتصرفاته، ويطرح أمامك عوضاً عن ذلك موضوعاً آخر يستعمله بمثابة طعم لإثارتك (مثل “مساعد المدير يأتي متأخراً أيضاً على الدوام كل يوم!”). من المهم في هذه الحالات أن ترجعه بكل حزم الى الحديث في صلب الموضوع المعني، لكن بأسلوب لطيف ومهذب.

تتضابق الكوادر العاملة من هذه الإستراتيجية في أغلب الأحيان، حيث أنها لا تجد مهرباً من “الموضوع الحرج”. ولكي تستطيع التخفيف من الشعور بالإحراج والتوتر وعدم الإطمئنان الذي يعترض المستخدم، فمن الأهمية بمكان أن تطبق هذه الإستراتيجية بعناية فائقة وحذر. إحرص أن تبقى مهذباً ومجاملاً – إذا إشتتم أحدهم في لهجتك ولو حتى قليلاً من الحدة أو الغضب أو التكبر فلن تجدي هذه الإستراتيجية نفعاً وعندئذ يقرع الجرس منذراً بالبدء في اللعبة القادمة.

1. اللعبات السيكولوجية لعبات شائعة والكل يلعبها، ولا يؤخذ عليها كلعبة من حيث المبدأ. مأخذ سوء النية المسبق.
2. كل إنسان يلعب لعباته بدون وعي، وشريكك في الكلام عادة لا يريد بالضرورة أن يخرجك عن أطوارك بقصد.
3. للعبات السيكولوجية طابع التورية والمناورة، وتترك ورائها مشاعر غير مريحة، وتستنزف كثيراً من الوقت والطاقة. فمن المجدي أن تحد من اللجوء إليها أو تكف عنها كلياً.
4. إذا اعتدت على الحديث المنفتح والمباشر مع قرينك في الكلام، وتجنبنا مع ذلك توصيل رسائل مخفية، وإذا كنت مدركاً لمشاعرك وتتعلم كيف تعبر عنها بكل صدق وإنفتاح، فمن الصعب على أحد أن يقوم باستدراجك إلى لعبة سيكولوجية لا تريد أن تلعبها.
5. إذا ثبت لك في مدار الحديث أن الأمر يتمحور حول كشف: من صاحب الحق، من المذنب، ومن البادئ، فتأكد أنك قد وقعت في مأزق لعبة سيكولوجية. فإذا أدركت ذلك فأعرض على قرينك هدفك من الحديث معه، وأطلب منه أن يبين لك أيضاً هدفه الذي يتطلع إليه من الحديث لكي تتدارك الموقف.
6. اختر لك في بادئ الأمر واحدة من إستراتيجيات الخروج من المأزق السابق ذكرها وتدريب عليها. وعندما تتأكد من إتقانها ابدأ بالتدريب على الإستراتيجية التالية وهكذا. ومع الوقت تستطيع تدريجياً أن تتجاوز مع ما يعرض أمامك من لعبات – وسوف ترى بنفسك مدى المتعة التي تجنيها من التجاوب الصحيح مع اللعبة.
7. إذا لاحظت أن قرينك بدأ يلعب اللعبة ودخل فيها، فمن الأفضل أن تتقبلها بروح رياضية وأن لا تأخذها شخصياً! لا تغضب إذا استمر قرينك في اللعبة رغم إبتاعك لإستراتيجيات الخروج منها، وإعتبر هذا التصرف كعامل تحدي لك لكيفية إختيارك لإستراتيجية الخروج الملائمة من اللعبة، ولإصرارك على أن تستمر في نهجك الذي إختارته لنفسك.
8. إحرص أن تبقى عنيداً في مساعيك وحازماً دون هواده! وتذكر دائماً أن للجهد مردوده. وسيرى الآخرون مع الوقت أنك قد أصبحت أكثر إنفتاحاً ومهارة وشعوراً بالأمان؛ وبعبارة أخرى سيحالف التوفيق تواصلك مع الآخرين وينال الرضا منهم!

كان ما تم عرضه حتى الآن من تقنيات الإدارة يهدف الى:

- أ. تحسين قدرتك على الخطاب على النحو الأمثل،
- ب. رفع مستوى فعالية أسلوبك القيادي كرئيس أو مسؤول إداري.

وكما ذكر سابقاً في الفصل الأول، سواء أكان الخطاب السياسي المقنع، أو الأسلوب القيادي التعاوني المتزن فإن كليهما يعتبر وسيلة فعالة لتحسين صورتك الشخصية في عملك على الصعيد العلني العام.

من الأمور التي لا تقل أهمية في طريقك للنجاح، هو نشاطك في العلاقات العامة أيضاً المستند الى علاقتك مع الصحافة ووسائل الإعلام.

فماهي الأمور التي يجب مراعاتها على هذا الصعيد بشكل خاص؟

VII الصحافة والعلاقات العامة

“ما فائدة كسبك للمعركة، إذا كنت قبلها قد أهدت من يكتب التاريخ؟”
(فيزلار بروجنسكي، كاتب بولندي، 1920)

1 العلاقات العامة

هناك سلسلة من التعاريف لمصطلح العلاقات العامة. أحد هذه التعاريف الذي يتميز بشموليته ووضوحه ينص بما يلي:

“العلاقات العامة هي التوجه بصبر الى الرأي العام، الذي ينبغي أن يقال له بوضوح،
ماذا يعمل المرء،
ولماذا يقوم بهذا العمل،
وما النتيجة من وراء ذلك،
وكل ذلك في عالم لا يحسن الإصغاء”⁽⁵⁾

هذا التعريف الإنتقائي يصف تماماً معالم العمل الجيد في مجال العلاقات العامة. ويكفل هذا العمل بالنجاح إذا أمكن وصفه بأنه:

متأثر ومتواصل،
يركز على المواضيع المهمة،
وذو مصداقية.

بالتقريب يعتبر كل ما يقوم به السياسي من أعمال عملاً في مجال العلاقات العامة، وذلك من منطلق المفهوم أن هذه الأعمال قد تؤثر بل من المفروض أن تؤثر على الرأي العام. فالعمل في مجال العلاقات العامة يرمى الى ربط علاقة مع الرأي العام وذلك عن طريق التواصل مع المواطنين، فيما يهدف على المدى البعيد الى تحسين “صورة” المؤسسة أو الدائرة المعنية. وبالتوافق مع ذلك فإن العمل في مجال العلاقات العامة يبدأ من القاعدة وفي موقع عمل كل موظف أو مستخدم. إذ أن أعمالهم اليومية الصغيرة تتطلب قدراً كبيراً من المثابرة ورهافة الإحساس والإستعداد للمساهمة الفعالة والإندفاع الذاتي البديهي في العمل. ويمكن التوصل الى ذلك فقط إذا كان لدى المستخدمين أو الموظفين الإحساس بالإنتماء لمكان عملهم ويعيشونه من منطلق دوافعهم ومحفزاتهم وجدوى إنجازاتهم. وهنا تأتي الأهمية الخاصة للمهارة في تحفيز كافة المستخدمين من قبل رؤسائهم (أنظر الفصل السادس). وتبعاً لذلك فلا يجب أن يفهم العمل في مجال العلاقات العامة كأجندة من الأفعال، بل من الأحرى أن يفهم كمبدأ أساسي من مبادئ الإدارة!

(5) الأستاذ جروم، خبير إستشاري، هيئة الطاقة الذرية، فينا، صحيفة سيمنز 81 / 6.

هناك عبارة سحرية للعمل في مجال العلاقات العامة وهي "القرب من المواطن". فالقرب من المواطن هو أساس التفهم لكل عمل يتعلق بالشؤون المحلية والبلدية. "السياسة الموجهة نحو المستقبل في هذا المجال تستبدل العمل "من أجل" المواطن بالعمل "مع المواطن"،⁽⁴⁾ يجب على كل بلدة أن تعطي لمواطنيها إمكانية الإنتماء لهويتها. إلا أن تلك الإمكانية في أيامنا هذه أخذت تصعب وتضمحل، حيث أن كثيراً من الأمور أصبحت مجهولة وغير شفافة للمواطنين. فالممول للعدائية من الناحية الإنسانية التي تأخذ مجراها في التعامل مع المواطن سواء كان ذلك في الدوائر الرسمية أو المدارس أو المستشفيات أو غيرها تنذر بالمزيد من شعوره بالغربة تجاه مؤسسات الدولة رغم أن المواطن يريد أن يتدبر أموره في دولته بكل يسر ويشعر فيها بالإرتياح. ولا يمكن تحقيق ذلك سوى من خلال التواصل بين المواطن والقائمين على سياسة بلدته: ومن هنا تظهر الحاجة الى تفعيل العلاقات العامة.

1.1 أمثلة عملية على العلاقات العامة (من الألف إلى الياء)⁽³⁾

يمكن أن يأخذ العمل في مجال العلاقات العامة المرتبطة بالمجالس المحلية والبلدية أشكالاً مختلفة. فيما يلي سيتم عرض بعض الأمثلة عليها تأثير القابلية للعمل الإبداعي لدى المعنيين.

تأمين أماكن للتأهيل في الشركات

مراسلة الشركات المحلية للطلب منها أن توفر أماكن تأهيل لخريجي المدارس في المنطقة. مع متابعة النتائج والإعلان عن الأماكن التي تم تأمينها بنجاح.

حملة لإرساء حجر الأساس للأبنية العامة

دعوة علنية لجميع المواطنين أن يشاركوا في حملة وضع حجر الأساس لأبنية عامة مثل المدارس، حدائق للأطفال وما شابهها.

تكريم المتبرعين بالدم

دعوة لتكريم الشبيبة الذين يتبرعون بدمهم مراراً، وذلك بالتعاون مع الهلال (أو الصليب) الأحمر أو غيره من الجمعيات ذات العلاقة.

إجتماع عام للمواطنين

دعوة المواطنين إلى إجتماع عام للنقاش في موضوع يهم منطقتهم كموضوع الصرف الصحي على سبيل المثال.

(4) انظر وولفجانج جيزيفيوس: "رئيس البلدية الجديد: وسيط بين المواطنين والإدارة"، بون 1999، صفحة 148
(3) أنظر الفريد إندريس: "إستراتيجيات العلاقات العامة في سياسات الحكم المحلي والبلدي"، شتوتجارت، 1990، صفحة 95.

حملة لاستطلاع الرأي حول الحدائق العامة

إرسال نموذج أسئلة لاستطلاع الرأي إلى جميع البيوت السكنية عن إستغلال وتقييم الحدائق العامة.

الحوار مع الحرفيين

دعوة للحوار المفتوح مع ممثلي جميع الحرف المحلية في المنطقة حول الصعوبات والمشاكل التي يواجهونها، مثل الحرف اليدوية والصناعية والزراعية والسياحية.

تهنئة الموظفين القبايين

إرسال التهاني لمن يتبوأ منصباً قيادياً جديداً وربط ذلك بدعوة لمقابلة شخصية (مع رئيس البلدية!).

إستغلال "الإنترنت"

يمكن توظيف مواقع الإنترنت في مجال العمل السياسي المحلي أيضاً: ويزداد حالياً عدد البلديات التي تقوم من خلال مواقعها على الإنترنت بتقديم المعلومات والخدمات للمواطنين مما يوفر عليهم عناء الحضور شخصياً إلى مقر رئاسة البلدية (*).

يوم الباب المفتوح للشبيبة لدى رئيس البلدية

دعوة الفتية والشبيبة بالتعاون مع المدارس في المنطقة للتجمع في مكان لائق للتواصل مثل ساحة مسجد أو ملعب مدرسة من أجل التحدث مع القائمين على السياسات المحلية (مثل رئيس البلدية).

مراقبة الأعطال والنواقص

إرسال بطاقات مطبوعة إلى البيوت السكنية تحت شعار "العيون الكثيرة ترى أكثر من عين واحدة"، مع الرجاء أن يبلغ المواطن هاتقياً عن كل عطل أو نقص يراه في المرافق العامة مثل: نقص أو عطل الأضاءة في الشوارع، أو تهدم في أرصفة المشاة، أو حفر في الشوارع... إلخ.

لوحات توضيح الهيكلية التنظيمية

تعليق لوحات واضحة وسهلة القراءة في مدخل المجلس البلدي توضح الهيكلية التنظيمية للإدارة في البلدية، وتشمل المسميات الوظيفية وأسماء الموظفين المعنيين بكل قسم.

عقد شراكات (توأمة) مع بلدات في الخارج

الإعلان عن قيام شراكة مع قرية أو مدينة خارج الوطن، يحيي الدوافع لدى الإتحادات والجمعيات المحلية والمدارس ومراكز العمل المشترك لتفعيل أنشطتها مع مثيلاتها في بلدة الشراكة.

الدعوة ليوم مفتوح في المجلس البلدي

توجيه دعوة عامة ليوم مفتوح في مبنى المجلس البلدي للتواصل المباشر مع المواطنين مصحوباً ببرامج ترفيهية لهم وخصوصاً ألعاب الأطفال.

أجندة الأنشطة

إخراج أجندة دورية شهرياً لجميع مواعيد الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها الجمعيات والاتحادات والهيئات في البلدة، والإعلان عنها في الصحف اليومية المحلية مع تحياتك الشخصية لإظهار حرصك على هذه الأنشطة.

بطاقات التعريف الشخصية

تحمل بطاقة التعريف شعار الدائرة أو المؤسسة وإسمها وعنوانها، وإسم حاملها ووظيفته مع رقم غرفته وهاتقه المباشر.

زيارة المعارض والأسواق الأسبوعية

يتم الإعلان عن نية رئيس البلدية (أو شخصية سياسية مرموقة) في التجوال في الأسواق الأسبوعية أو المعارض في وسط البلد في الصحف المحلية.

عرض الخطط المستقبلية

إقامة معرض محلي بمناسبة ذكرى سنوية أو حدث عام تحت شعار: "مدينتنا تخطط لمستقبلها". ويمكن أن يشمل ذلك: خطة إستغلال مساحات الأراضي، خطة النقل والسير العام، خطة تأمين مصادر المياه، خطة الاطار العام للترميم ، خطط المناطق السكنية الجديدة، وخطة تطوير المرافق الرياضية؛ وليس بالضرورة أن يكون موقع المعرض حصراً في بناية رئاسة البلدية.

2 العمل الصحفي

“أيها السادة! عليكم تعلم إستيعاب الضربات وهضمها، وإلا ستتهارون بعد أول صفة من صفعات القدر، وتذكروا أن كف القدر شديدة القوة”
(أبريخ كيسنر، كاتب ألماني، (1899 – 1974)

في سياق مفهوم الديمقراطية والثقافة السياسية أصبح حقاً لكل سياسي وواجباً عليه أن يواجه الرأي العام الواعي علناً، وبالتالي أن يواجه الصحفيين الممثلين له. ولذا أضحي من الضروري في هذا الصدد أن يحيط كل ناشط في السياسات البلدية والمحلية علماً ببعض المعطيات والإستحقاقات القانونية للعمل الصحفي.

1.2 الحق الأساسي في حرية التعبير عن الرأي

الحق في حرية التعبير عن الرأي يعتبر حقاً أساسياً من حقوق الإنسان، وصدر فيه النص التالي في المادة 19 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان:

“لكل إنسان الحق في حرية الرأي وحرية التعبير عنه؛ ويشمل هذا الحق حرية إعتناق الآراء دون أي تدخل أو ممانعة، وإستقاء الأنباء والمعلومات والنهجيات الفكرية وتلقيها ونشرها بأية وسيلة كانت دون التقيد بالحدود الجغرافية أو السياسية”.

2.2 الحديث مع الصحافة

حيث أن المراسلين الصحفيين يستمدون عيشتهم أصلاً من المعلومات، تجدهم يسعون بكل جهد لبناء تواصل طيب يتسم بالثقة معك ومع دائرتك. ويعرف المراسلون الصحفيون تماماً أنهم لن يستقوا منك معلومات أخرى جديدة إذا لم يكونوا جديين في تعاملهم مع المعلومات وجديرين بثقتك وخاصة إن كان سبق لهم وأن قدحوا في ذمتك في إحدى المقالات الصحفية.

أنت كسياسي تبقى غالباً للأسف في ورطة: فإذا أردت من ناحية الإستمرار في بناء تواصل ثقة مع الصحفيين يتحتم عليك أن تزودهم دوماً بالمعلومات، إلا أنه من ناحية أخرى لا ينصح أو حتى ليس من المسموح به أن تقدم للصحفيين كل ما تعرفه من معلومات.

إذا أغلقت نفسك أمام الصحافة، فقد تلجأ إلى أخذ "الثأر" منك وتهمل ذكرك! أما إذا كنت معطاءً في كلامك تجاهها فستكافئك بالمقابل بالنشر المتكرر لمقتبسات عنك!

3 العلاقة مع الصحافة (14)

يلعب المراسلون الصحفيون دور الوسيط بينك كسياسي وبين الرأي العام. وتسري القاعدة المبدئية: تجنب المضايقات مع الصحفيين بقدر المستطاع. فخير الوسائل لك أن تقيم علاقة شخصية مع الصحفيين كبداية للتعامل الهادف مع الصحافة في ميدان عمل العلاقات العامة.

1.3 الصحافة المحلية

تمثل الصحافة الأهلية أو الصحافة المحلية "طرف الخيط" في لعبة الوصول إلى وسائل الإعلام الجماهيرية وإلى الرأي العام المحلي والإقليمي. مراسلو الصحافة المحليون يكونون في العادة شخصيات معروفة محلياً، وينظر إليهم كمثلين للرأي العام في المنطقة. وهم على علم بكل ما يدور في البلدة، سواءً أكان ذلك عن حادث سير وقع على النطاق، أم نتائج لعبة كرة القدم مع فريق البلدة المجاورة وحتى الشؤون الداخلية للمجلس البلدي.

كثيراً ما يكون في البلدة جريدة واحدة فقط أو مكتب تحرير صحفي محلي تابع لجريدة إقليمية أوسع إنتشاراً، ولذا فليس هناك متسع لنشوء ضغوطات تنافسية عليه. فالمحرر المحلي يعمل منفرداً في الساحة ويتخذ قراراته حول ما يريد نشره محلياً وما لا يريد بكل إستقلالية. وهو المسؤول عن تحرير المواضيع المحلية في مجالات السياسات المحلية، الإقتصاد، الأنباء المتفرقة، التقارير الشرطة، الثقافة، الرياضة، أنشطة الجمعيات والأتحادات والكثير غيرها. وبسبب هذا الطيف الواسع من المهام يبقى المحرر الصحفي المحلي مثقلاً بانشغاله فيها.

كثيراً ما يوجه الإتهام للصحافيين بأنهم يعملون كناطقين باسم الدوائر البلدية. وتعليل ذلك أن المحررين المحليين يأخذون نظراً لإنشغالهم كل ما تدلي به الدوائر والأحزاب المحلية، وينشرونه كمسلم به دون تحييص ودون إعطاءه حقه من الدقة في التحرير. فهم بهذا يعرضون إنجازات الأحزاب والدوائر البلدية بشكل "إيجابي"، كما يود السياسيون أن يراه الجمهور، في حين أنهم قلما يعرضون وجهات نظر مخالفة للرأي الرسمي في مواضيع جدلية ساخنة تهم الرأي العام. وغالباً ماتكون الأسباب وراء ذلك: إنعدام الضغوط التنافسية، مراعاة مصادر المعلومات أو المخبرين، مصالح المحرر الشخصية، أو الضغوط المالية التي تعاني منها الصحيفة. ومن هنا فإن المحررين المحليين يودون في العادة أن يتلقوا المعلومة الأكيدة المعززة بالحقيقة من المنبع بشكل مباشر.

من هذا المنطلق يمكن تعزيز التواصل الشخصي مع الصحافة اليومية المحلية محدودة الانتشار بسهولة. ومن المحبذ أن لا يبدأ المرء علاقته مع الصحافة من خلال التواصل بالرسائل الخطية إلى المحررين والتصريحات الصحفية. إذ أن التواصل على الصعيد الشخصي والمعرفة الشخصية أهم وأكثر فاعلية من أي ادلاءات صحفية. ولا يعني ذلك أن الإدلاءات الصحفية غير ضرورية؛ لكن الجوانب والاجراءات الشكلية المتبعة في التعامل مع المحررين الصحفيين تبقى على المستوى المحلي أقل أهمية منها على الصعيد فوق الإقليمي.

إذا تعذر الاتصال مع المحرر المحلي، أو لم يكن لديه الوقت لمقابلة صحفية، فإنه ينتدب في العادة أحد العاملين غير المتفرغين للوظيفة على أساس المقالة، أي يأخذ أجره حسب عدد "السطور" التي تتألف منها المقالة المنشورة، والذي يحرص من باب مصلحته الشخصية على تطويل المقالة بقدر الإمكان. ويمثل هذا النوع من العاملين غير المتفرغين بجانب المحررين المحليين شركاء هامين للسياسيين المحليين للتعاون معهم والرجوع اليهم في التعامل مع الصحافة عند الحاجة. وفي الغالب ما يكون هؤلاء العاملون شباباً يتدربون على العمل الصحفي، وتنقصهم الخبرة الكافية في شتى مجالات العمل السياسي المحلي، ويتقبلون بكل شكر وامتنان أي إدلاء صحفي جيد جاهز للنشر، وخاصة إذا كان يتعلق بموضوع معقد يصعب عليهم تحريره بأنفسهم.

بجانب الصحف المحلية قد يكون هنالك مطبوعات أخرى تنتشر على الصعيد الإقليمي مثل: المجلات الأهلية، النشرات والمجلات الخاصة بشؤون المدن، وجرائد الإعلانات التي تنشر أنباء ومقالات عن شتى المواضيع، بدءاً من مقالات هامشية وأخرى متخصصة إلى أن تنتهي بالتطرق إلى مواقف سياسية عالية المستوى تهم عامة المجتمع. ويمكن للسياسيين المحليين على وجه الخصوص أن يستغلوا ما تقدمه هذه المطبوعات والنشرات من فرص ثمينة لنشر مساهماتهم في العمل العام بشكل فعال على صفحاتها.

2.3 الصحف اليومية فوق الإقليمية

للجرائد اليومية فوق الإقليمية هيكلية تركيبية تختلف عن وسائل الإعلام المحلية، ويجري العمل فيها بطريقة أكثر رسمية، إذ يعمل فيها في العادة حوالي 25 محرراً صحفياً موزعين على مختلف الأقسام لإعداد الجريدة وإخراجها. وهؤلاء يكونون غطاءً تحريراً يحدد المعالم الأطرية لسلسلة من المطبوعات الصحفية المحلية بكل ما فيها من أنباء تتعلق بالأحداث السياسية والإقتصادية على الصعيد العالمي والدولي والإقليمي وغيرها من الأنباء المتفرقة.

تتوارد على شاشات الحاسوب وأجهزة الفاكس في مكاتب هيئة التحرير يومياً المئات من الأنباء المستجده التي ترسلها وكالات الأنباء المتعددة. وتشمل هذه تقارير إخبارية، وتقارير خاصة، وتسجيلات وإدلاءات ودعوات صحفية. وهنا تتمركز مهام هيئة التحرير على غرلة هذه الأنباء الواردة وإختيار المواضيع التي تهم الرأي العام منها لصياغتها وإعدادها ومن ثم نشرها.

وحيث أن الضغوط التنافسية التي تجابهها الصحف فوق الإقليمية أكبر من تلك التي تقع على الصحف المحلية، فلا يسعها إلا أن تتوخى الإتران والموضوعية والإستقلالية عند نشر مقالاتها وأخبارها.

من المفروض أن تجري مبادرة الإتصال ورعاية التواصل مع الصحف فوق الإقليمية من طرفك كسياسي في الشؤون المحلية عبر وسائل الإتصال كالهاتف والرسائل الخطية، حيث أنها قد تكون الوسيلة الوحيدة التي يمكنك بها الإتصال مع أحد محرري تلك الصحف. ولا يعد من غير اللائق في هذا الصدد أن تستفسر ممن تعرفهم جيدا من المحررين المحليين والعاملين معهم عن كيفية الإتصال الناجحة بالمحررين فوق الإقليميين.

ينبغي أن يبني التواصل مع محرري الصحف فوق الإقليمية على التفاعل النشط والحفاظ على إستمرارية هذا التواصل بكل عناية. كما انه من المفروض أن تكون المعلومات والإدلاءات الصحفية موضوعية بقدر الإمكان لتوفير العناء على المحرر في تحضيرها وإعدادها وإختيار موقعها للنشر على أعمدة الصحيفة. وعلى نفس الوتيرة ينبغي أن تصاغ هذه المعلومات والإدلاءات لغويا بحيث تلائم بقدر المستطاع الأوساط الإعلامية والفئات المستهدفة منها.

يجوز بشكل عام أن تكون جميع المخرجات الصحفية منحازة حزبيا، سواء أكان ذلك من حيث النهج العام أو من حيث المحتوى في المقالات والتعليقات العمودية. وبإستثناء الأخبار الحيدانية المجردة و التقارير الإخبارية، يمكن لهذه المطبوعات أن تختار لنفسها لعب دور "محامي الدفاع" عن جماعات أو آراء أو مناهج فكرية معينة؛ إذ أن هذا الإختيار الصحفي الحر مع ما يصاحبه من وزن للأمر وتقييمها، هو الذي يخلق التباين بين هذه الصحف ويميز بعضها عن الأخر.

3.3 محطات التلفزة والمذياع

1.3.3 محطات التلفزة والإذاعة العامة

يختلف الوضع تماما بالنسبة لمحطات التلفزة والإذاعة العامة، مقارنة بالصحف من حيث الإحتياز الى جهة معينة: فليس من المطلوب هنا التحيز لأي جهة، إذ أن التحيز يتناقض من حيث المبدأ مع الرسالة والواجب الأخلاقي لهذه المحطات في التعامل مع المعلومات. فهنا يجب أن يتم عرض كافة الآراء والإتجاهات والإحتياجات للفئات المجتمعية الهامة طبقاً لمبادئ التكافؤ، وينطبق ذلك على تشكيل البرامج، وعلى كل انواع البث والمساهمات على حد سواء.

في العادة تكون إمكانية إقامة خط إتصال مع هذه المؤسسات المرئية العامة وبالتالي رعايتها مهمة عويصة تعتمد كثيراً على الصدق وعلى درجة الشهرة والسمعة التي يتمتع بها السياسي نفسه.

لكن إذا حصل وأن حظي شخص بالتوفيق في كسب فريق تلفزيوني للقيام بمؤتمر صحفي، فيمكنه الإعتماد أنه سيثبت حتماً؛ وذلك نظراً للتكاليف العالية للإنتاج بالوسائط الإلكترونية لمثل هذا الحدث. ونادرة هي المحطات المرئية التي تستطيع تحمل مسؤولية مثل هذه النفقات دون البث الفعلي لمنتوجها. حتى وإن تم عرض مقتطف صغير ولو لمدة 45 ثانية من المؤتمر الصحفي أثناء نشرة التلفاز المسائية فهو يعتبر إنجازاً "القليل خير من العدم"!

أما التعاون مع محرري الإذاعات السمعية فهو بالمقارنة أقل تعقيداً، حيث أن الإنتاج يتطلب جهداً وتكلفة أقل بكثير. وغالباً ما يكون عدد المحررين تحت تصرف محطات الإرسال السمعية أكبر مما هو الحال لدى المحطات المرئية، الأمر الذي من شأنه أن يفتح لك إحتتمالات جيدة للتعاون معهم والتطرق الى مواضيع في مختلف المجالات التي ترغب أن يكون لك فيها صوتاً مثل السياسة، والإقتصاد، والإذاعة الموجهة للأحداث والشببية، وتأهيل الكبار... الخ.

مراسلو الإذاعات السمعية يمكنهم القيام بأعمالهم بدرجة أقل تعقيداً من مراسلي الإذاعات المرئية. فليس عليهم بالضرورة أن يتقيدوا بموقع ما للتسجيل والتصوير، أو التركيز على تصوير وضع خاص ولا يحتاجون الى فريق كبير لإخراج المادة المسجلة. ويتم الإلتزام هنا بمعايير التوازن والإنصاف والتكافؤ في عرض الأنباء والتقارير بشكل أكبر مما هو عليه في حالة التسجيلات المرئية. وتهتم الإذاعات السمعية خاصة في حالات المواضيع النزاعية والمعقدة، أن تقسح المجال لجميع الأطراف المعنية بالتعبير عن وجهة نظرها؛ مما يتيح لسياسي الشؤون المحلية والبلدية فرصاً متعددة بأن يعبروا عن وجهة نظرهم وطرح المواضيع التي تحظى باهتمامهم.

2.3.3 محطات التلفاز والمذياع الخاصة

كلما كبرت محطة التلفاز أو المذياع كلما ازدادت شبيهاً بمثلتها من المحطات العامة من حيث نظامها الهيكلي وبالتالي من حيث نقشي البيروقراطية. وكثيراً ما تكون مكاتب تحرير محطات الإرسال موزعة في مواقع مختلفة مما قد يزيد من صعوبة الإتصال معها. وتدير محطات الإرسال الخاصة في كثير من الأحيان إستوديوهات إقليمية خاصة بها. وهذه الإستوديوهات تعتبر من وجهة نظر سياسي الشؤون المحلية والبلدية شريكا جديراً بالإهتمام والرعاية، حيث أن لديها صلاحية بث التقارير الإعلامية المحلية والإقليمية. وكما هو الحال في الصحافة المحلية فإن هذه الإستوديوهات تتعاطى مع طيف واسع ومتشعب ومع مهام تحريرية في مختلف المواضيع.

وتدأب محطات الإرسال المرئية والسمعية الخاصة على تصعيد تنمية الروابط وتقويتها مع جمهور المستمعين والمشاهدين - مثلها مثل روابط قراء الجريدة المحلية. والتواصل المستمر مع المحررين المعنيين في هذه الإستوديوهات، وتزويدهم بالمعلومات والإدلاءات والدعوات الصحفية يجب أن يكون إلزاماً على كل سياسي في الشؤون المحلية والبلدية. تحرص المحطات المحلية والإقليمية بمضامينها التحريرية وأنماط إرسالها المختلفة، على التجاوب مع المتطلبات المحلية ولذا فلا غنى عن التواصل معها من هذا المنطلق.

4 أشكال ممكنة للنشاط الصحفي

من جملة الأنشطة والفعاليات العديدة المختلفة الممكنة في نطاق العمل الصحفي سنبيين فيما يلي أهمها بالنسبة لسياسي الشؤون المحلية والبلدية.

1.4 المؤتمر الصحفي

الشرط الأساسي لنجاح أي مؤتمر صحفي تود القيام به هو أن يكون لديك فعلاً مستجدات (جديرة بالإعلان عنها)!

إذا لم يتحقق هذا الشرط، و كان الأمر يدور حول إبداءات أو تبليغات من ملفات الحياة السياسية اليومية، فعليك أن تسلك إما طريقة:

- أ. الإبداءات الصحفية المكتوبة، وإما
- ب. الحديث الصحفي هاتفياً مع المحرر المسؤول في صحيفتك المحلية.

يعرف الصحفيون بأنهم أناس كثيرو الإنشغال، فهم يكونون لك الشكر إذا سهلت عليهم مهمتهم. أما إذا أخذ المرسلون عنك الإنطباع بأنك تقيم بشأن كل صغيرة وكبيرة مؤتمراً صحفياً، فسيؤول الأمر مع الوقت أن تجلس في مؤتمراتك الصحفية أمام مقاعد خالية.

1.1.4 التخطيط للتوقيت

1. أفضل الأوقات خلال الأسبوع للقيام بمؤتمر صحفي يقع في النافذة الزمنية التي تتوافق مع الإنتهاء من تحرير معظم الصحف (كوسط الأسبوع في ألمانيا على سبيل المثال).
2. من الأحرى بك قبل تحديد موعد المؤتمر أن تتسق مع مكتب التحرير لكي لا تقفاجأ بتعارضه مع موعد مؤتمر آخر.
3. ينبغي أن ترسل الدعوات لمحرري المواضيع المختصين قبل الموعد بأسبوع، ويفضل مع بطاقة جوابيه.
4. إذا لم تصلك إجابات على الدعوة، فعليك أن تستفسر لدى هيئة التحرير في موعد أقصاه يومين قبل موعد المؤتمر عن حضور الصحفيين.

2.1.4 التخطيط لفحوى الموضوع

1. حدد موضوع الندوال في المؤتمر بدقة. وزود نفسك بكافة المعلومات اللازمة المتعلقة بمحاور الموضوع بالإضافة الى الوسائل البيانية المساندة (على سبيل المثال، رسومات، صور، خرائط، إحصائيات، مخططات... إلخ).
2. إذا كان موضوع المؤتمر يتعلق بحدث في موقع ما، فمن الأحرى بك أن تسافر شخصياً الى موقع الحدث الذي يدور الموضوع حوله، وإطلع بنفسك عن الوضع القائم هناك (تستطيع كسب الرهان على أن الصحفيين سيسألونك عن ذلك حتماً! وأنت ستفقد المصادقية إن إعتمدت فقط على التقارير المقدمة اليك!).
3. قم بتحضير تصريح الإفتتاح جيداً وكذلك بطاقة الأفكار الرئيسة (كما ذكر سابقاً).
4. تخصص مدى أهمية الموضوع على الصعيد الإقليمي وفوق الإقليمي، ووجه الدعوات لوسائل الإعلام طبقاً لذلك.

5. احرص على أن يتبين من الدعوة مايلي:
- معلومات دقيقة عن الموقع والقاعة والزمان،
 - عنوان الموضوع مع التتويه بأهميته،
 - اسم وهاتف الشخص الذي يمكن للمحررين الرجوع اليه للاستفسار،
 - اشارة إلى إمكانية تناول وجبة طعام خفيفة في نهاية المؤتمر إن كان ذلك مبرمجا،
 - توقيك الآلي أو الشخصي باليد.
6. قم باعداد قائمة بكافة وسائل الأعلام المدعوة مع ممثليها.
7. قم بمراجعة ما إذا كانت جميع وسائل الإعلام المرغوبة مدعوة، مثل صحف الاعلانات، الصحف المتخصصة، وكالات الأنباء، الجرائد، المحطات المسموعة والمرئية.
8. قم بإعداد ادلاء **صحفي جذاب** مع مراعاة الأسئلة المركزية المباشرة: "من، متى، أين، ماذا، لماذا، كيف؟! ليبدأ الادلاء الصحفي بالبلاغات المركزية الهامة، ولينتهي بالاضافيات أو الهامشيات، التي يمكن للمراسلين حذفها من أواخر تقريرهم الصحفي بغرض تقصيره دون تفريغ المضمون ككل.
9. استنسخ عددا وفيرا من صيغة التصريح الصحفي لتوزيعها، وضع نسخة منه في كل **حقيبة صحفية** من الحقائب المجهزة مسبقاً، ودع هذه الحقائب توزع على الحضور قبل بدء المؤتمر.
10. ينبغي أن تحتوي **الحقيبة الصحفية** على مايلي:
- صيغة مختصرة للتصريح الصحفي - ولربما الصيغة الكاملة كذلك (مع معلومات مرجعية)، ويفضل أن تكون مسجلة على حاملة معلومات الكترونية،
 - صور ذات علاقة بالموضوع مع شروحات عليها معدة مسبقاً،
 - في حالة دعوة مقررين اضافيين بين: أسمائهم، تخصصهم، وظائفهم، وعنوان عملهم،
 - بقدر الأماكن منشورات بالمحاضرات السابقة الخاصة بالموضوع، أو على الأقل ورقة بحث عن الموضوع،
 - رسومات، وصور عرض، واحصائيات لتوضيح الموضوع.
11. عين للمؤتمر شخصاً غيرك **ليترأس الحديث**
- إحذر:** إذ لم يكن لك ناطق إعلامي، فاختر شخصاً آخر! لا يجوز بأي حال من الأحوال أن تتعمط بلعب كلا الدورين: رئاسة / عرافة المؤتمر والمتحدث الرئيسي معاً.
12. إذا اقتضى الموضوع، فدع **مقررًا مختصًا** من الخارج يجلس معك على منصة الرئاسة كذلك.

3.1.4 الخطة التنظيمية

1. اختر موقعاً مركزياً معروفاً سهل الوصول إليه للمؤتمر الصحفي - فالمراسلون دوماً على عجلة من أمرهم!
2. احرص أن يكون هناك مواقف كافية للسيارات.
3. قم بإعداد قائمة بأسماء الضيوف. فهذا يسهل عليك تكلمة وتحديث بيانات المرسلين في مفكرتك. وتستطيع كذلك عند توزيع الحقيبة الصحفية أن تطلب بطاقة التعريف الشخصية من صاحبها.
4. عند إختيارك للقاعة عليك مراعاة مايلي:
 - يفضل أن تكون القاعة أصغر من الحاجة من أن تكون أكبر منها (قليل من التزامح أحسن من أن يتولد الانطباع بأنك أسأت تقدير "قوة جذب" مستجذاتك)؛
 - أن يوجد عدد كافٍ من المقاعد ومناضد الكتابة؛
 - أن توجد دورات مياه وأمكنة لتعليق المعاطف قريبة من القاعة.
5. إنتبه للمعطيات الفنية والتزيينية (الديكور) في القاعة:
 - أن تكون الإضاءة جيدة؛
 - أن تصل الإنبعاثات الصوتية بكل وضوح من ميكروفونات ومكبرات صوت كاملة الجاهزية؛
 - أن تتواجد وسائل العرض التقنية (مسجل، شاشة، عارضة أفلام وشرائح، مؤشر ضوئي، لوحة ورقية... إلخ) وأن تكون في حالة الجاهزية للعمل؛
 - إذا تطلب الأمر أن تكون الظروف والمعطيات الفنية صالحة للتسجيل والتصوير للإستعمال الشخصي لاحقاً(في حالة ما كنت في حاجة إلى إستعمالها كأدلة شخصية)؛
 - أن تتواجد بعض الورود والزروع في القاعة للزينة وأمام أو على منصة الرئاسة؛
 - أن يكون أمام كل جليس على منصة الرئاسة يافطة بإسمه؛
6. أعر اهتماماً للراحة الشخصية للمرسلين، فذلك يعطي دوماً انطباعاً طيباً. قدم لهم مشروبات منعشة، قهوة، شاي، وبعض الأطعمة الخفيفة!
7. ولكن إنتبه أن تقوم بإنهاء المؤتمر الصحفي أولاً ومن ثم دعوتهم إلى تناول الوجبة الخفيفة في معيّنك!

4.1.4 التنفيذ

1. كافة المواد الصحفية ينبغي توزيعها على المدخل أو وضعها على مقاعد الصحفيين المعدة لهم.
هام: لا توجل توزيع المواد الصحفية حتى نهاية المؤتمر، فكثير من الصحفيين قد يغادرون قبل النهاية.
2. يقوم الشخص، الذي عينته لإدارة الحديث بالترحيب وتقديمك باسمك الكامل ووظيفتك.
3. إذا كان الإعلان الصحفي مكتوبا وموزعا على الحضور، فلا داعي لقراءته من قبل مدير الحديث. وتستوجب قراءته فقط في حالة ما كان إعداده قد تم لأسباب قصيرة في اللحظات الأخيرة، مع الإشارة بأنه سيتم توزيع نسخ منه في نهاية المؤتمر.
4. ينبغي أن تكون تركيبة الإفتتاحية كتركيبة الاعلان الصحفي:
أ. ذكر الأهم في البداية؛
ب. التلميح بضرورة التعاطي مع المشكلة فوراً؛
ج. التنويه عن تصنيف الأولويات.
5. إذا كانت أسئلة المراسلين وتعليقاتهم:
● **محرجة جدا** فأمسك أعصابك! حافظ على لطافتك وتواضعك. لا تساهم في خلق جو من العداة مع المراسلين، وأجب عل أسئلتهم بإختصار.
● **تتضمن تليفقا للحقائق:** صحح مزاعمهم بشكل موضوعي - بدون مشاعر شخصية!
● **خارج إطار معرفتك:** عليك أن تعترف بعدم إلمامك بالأمر، وقل أنك ستنتقى الموضوع وأنك بالتأكد ستوافيهم لاحقا بما توصلت إليه من معلومات، **وعليك أن تفي بهذا الوعد بأي شكل!**
6. لتكن إجاباتك من حيث المبدأ:
● قصيرة ومقتضبة؛
● واضحة للعيان من خلال إستعمال الصور والأمثلة؛
● بصيغة "سهلة الإقتباس"، فالأمر يتوقف كثيرا على الكلمات التي قيلت.

5.1.4 متابعة ما بعد المؤتمر

1. أرسل إلى الصحفيين المدعويين ممن لم يستطيعوا الحضور الحقيقية الصحفية.
2. أكمل ملف عناوين المراسلين لديك بالعناوين الجديدة التي حصلت عليها في المؤتمر.

3. قم بإعداد توثيق خاص بك للمؤتمرات المهمة، على شكل تجميع لكل ما نشر حول المؤتمر في الصحافة (على غرار مرآة الصحافة).
 4. قيم مدى نجاح مؤتمرك الصحفي من خلال ما نشر عنه من تقارير صحفية.
 5. إذا ثبت لك لاحقاً أن التقارير والتعليقات الصحفية عن المؤتمر قد شوهدت الحقائق الموضوعية، أو لم تتطرق إلى جوانب تهمك من المؤتمر:
- راجع نفسك وحاول أن تتذكر: هل تطرقت للأمور الهامة في البداية وعبرت عنها بشكل واضح ومفهوم؟
 - في حالة التقارير التي جانبت الصواب، إتصل بالمراسل المعني هاتفياً، وإعرض عليه معلومات توضيحية مع الرجاء بإستعمالها في التعليقات القادمة في الصحيفة.
 - أكتب رسالة كرسائل القراء التقليدية مع الرجاء بنشرها، وحافظ فيها كذلك على اللطافة والموضوعية!
 - إذا كان الأمر يدور حول إدعاءات (وليس تعليقات) تخالف الحقيقة بشكل جدي، فيبقى أمامك أن تلجأ إلى آخر الحلول وهو حقاك في نشر تصحيح مضاد.

2.4 المقابلة الصحفية الهاتفية

كل متمرس في سياسة الشؤون البلدية والمحلية يعرف الوضع التالي:
 جرس الهاتف يقرع، المتكلم على الطرف الآخر من جريدة "س / ص"، ويرغب "فقط لو سمحت" في توجيه سؤالين حول الموضوع "ع". إذا كنت تعرف المحرر على الهاتف جيداً وكان الموضوع "ع" ليس له تبعات هامة، فلا ضير أن تسير في مقابلة صحفية مباشرة.

أما إذا كان الموضوع "ع" ساخناً أو يتعلق بموضوع جدلي أو حتى بأزمة ما، فلا تسمح بأي حال أن تستدرج إلى مقابلة صحفية بهذه الطريقة، سيان أكنت تعرف المحرر أو المراسل شخصياً أو لا تعرفه.

دعنا نفصل سيناريو الهاتف هذا. في هذه الحالة من المفضل أن تكون ردود فعلك كالاتي:

وجه أسنلتك للمتكلم على الهاتف بوضوح وبدقة:

- ما إسم صحيفتك؟
- ما إسمك؟
- عن ماذا يدور الموضوع؟
- ما خلفية إهتمامك بالموضوع والتدوال معه؟
- ماهو غرض المقابلة وأي إتجاه سيأخذ الموضوع؟

إذا حصلت على توضيحات لهذه الأسئلة مع قائمة أولية بأسئلة المحرر، فاطلب منه أن يعطيك على الأقل 30 دقيقة للتحضير وحدد معه موعدا لترجع إليه هاتفياً.

لمثل هذا النهج في التصرف الإيجابيات التالية:

- إذا كان موضوع المقابلة "ساخناً جداً" يمكنك أن تفكر بكل هدوء لتأخذ قرارك فيما إذا كنت ترغب أو تريد اصلاً في الوقت الحاضر إعطاء هذه المقابلة؛
- تستطيع بكل هدوء أن تركز على الأجوبة؛
- تستطيع تجميع الحقائق، والمعلومات (والأرقام... إلخ) لتدعم فيها حججك في الأجوبة
- تستطيع من خلال رجوعك للاتصال هاتفياً أن تتأكد من صحة المعلومات التي سبق وان قدمها الطرف الأخر على الهاتف أول مرة.

إذا تمسكت بهذا النهج وأظهرته، فقد يحاول بعض الصحفيين أن يؤكد لك أنه لاداعي لإبتاع شكلبات طويلة، ويزعم أن الأسئلة بسيطة وبريئة وأنك تستطيع الإجابة عليها "من خلف ظهرك".

الحذر: لبعض المرسلين الجيدين والمتمرسين حنكة عالية في فنون طرح الأسئلة! ووظيفتهم أن يستقوا المعلومات منك، ويعرفون جيداً من أين "تؤكل الكتف" بأسئلة تجرك للأباحة بما لم تكن ترغب في التطرق إليه.

أنت في الواقع لا تلجأ لهذا الأسلوب من منطلق طبيعة عدائية، وإنما لكونه آلية مشروعة للقيام بعملك على أفضل وجه ممكن! إذا فالأمر يتوقف عليك لحماية نفسك - وإذا تمسكت بحزم بهذه الآلية، فإن كل مراسل جدي سينقه حاجتك للوقت للتحضير وتقبل ذلك، فليس هنالك من أمر أعجل من أن ينتظر لمدة 30 دقيقة للكلم في شأنه.

بالتأكيد يستوجب على سياسيي الشؤون البلدية والمحلية أن يسعوا جاهدين لكي تعبر الصحافة إنتباهها لهم، ويخشى بعض السياسيين أن يثيروا غضب الصحافة من وراء تمسكهم بآلية عمل صحيحة. لكن عليك أن تتذكر دائماً ما قد يترتب من تبعيات واضرار من وراء مقابلة صحفية مرتجلة لم تكن مستعداً ومحضراً لها!

إذا طرحت عليك أسئلة خلال المقابلة الهاتفية عن مواضيع مفاجئة لم يتم الإتفاق عليها سابقاً، والتي من شأنها أن تربكك كثيراً فافرض هذه الأسئلة! والفت إنتباه المراسل بلطف إلى الإتفاق الذي تم بينكما، فستكون هذه سابقة يعرف بعدها مراسلو الصحف أنك تتمتع بالمهنية - وسيترجع ويتجنب مواقف مشابهة معك في المستقبل! وتذكر دائماً أن المراسل هو الذي يريد منك شيئاً: وأنك سيد الموقف!

1. لا تدخل أبداً فوراً وبشكل مندفع في مقابلة صحفية على الهاتف.
2. دع الصحفي يعطيك السؤال الإفتتاحي والإتجاه الذي سيتوجه إليه موضوع الحديث، فواضه على فترة التحضير وأكد له عزمك على الرجوع اليه هاتفياً.
3. أرفض الأسئلة التي لم يتم الإتفاق عليها بلطف.

والآن ماذا لو اراد أحد المراسلين أو بعض منهم أن يجري معك مقابلة صحفية شخصية؟

3.4 المقابلة الصحفية الشخصية (One – on – One)

تطبق هنا من حيث المبدأ قواعد شبيهة بقواعد المقابلة الهاتفية.

تبين قبل المقابلة وتؤكد مما يلي:

1. إسم الوسط الإعلامي وإسم المراسل،
2. الزمان والمكان،
3. تحديد مواضيع المقابلة،
4. سؤال الإفتتاح وإتجاه الحديث،
5. كم من الوقت ستستغرق المقابلة،
6. التاريخ المرتقب لنشرها، أين موقعها في الصحيفة (على أي عامود) أو تاريخ بثها على الهواء (في الإذاعة السمعية).
7. حضور شاهد مراقب و/ أو تسجيل المقابلة كأدلة تحفظ حذك إذا لزم الأمر.

إذا نشأت صعوبات بالنسبة للنقطة الأخيرة، وظهر لك أن المراسلين يحبذون التراجع عن إجراء هذه المقابلة، فكن على ثقة شبه أكيدة أن النية من وراء المقابلة. كانت تهدف الى “نصب مصيدة” لك!

حضر نفسك جيداً للمقابلة الشخصية. أعط نفسك متسعاً من الوقت قبل وبعد موعد المقابلة، لكي لا تأتي إلى الموعد وأنت في عجلة من أمرك وينقصك التركيز؛ لتستطيع وكذلك، “لقط أنفاسك” بعد المقابلة أو لأن يكون لديك وقتاً كافياً إذا حصل طارئ وطالت المقابلة أكثر من المتوقع بسببه.

تذكر لدى تحضيرك للمقابلة، ما هي الاسئلة التي تهم الصحفيين من حيث المضمون. تصور نفسك في مكان الصحفيين حتى يتولد لديك هاجس في أي اتجاه ستسير المقابلة. ومن المهم أن تحضر بطاقة تكتب عليها رؤوس أقلام إجاباتك على الاسئلة وحججك.

تتطبق القواعد التالية أثناء المقابلة الشخصية (مثلها مثل المقابلة الهاتفية):

- لا ندع مجالاً للإستقزازك، وإحرص دوماً أن تكون لطيفاً مهذباً،
- كلما زاد "التأزم" في الاسئلة، كلما وجب الإقتضاب في الأجوبة،
- قابل الاسئلة التي لم يتم الاتفاق عليها بالرفض وخاصة إذا إحتوت على ما "يخرجك".

هام: لكي تضمن أمانة المقابلة، يمكنك بعد المقابلة مباشرة أن تطلب تطبيق ما يسمى "التحفظ على السماح بالنشر"!

ويعني ذلك أن لا يتم نشر ما جاء بالمقابلة إلا بعد تقديمه لك قبل النشر مكتوباً وتعطي موافكك على النشره. يجب تقديم طلب "التحفظ على السماح بالنشر" خطياً لدى المحرر، وأن تحدد في الطلب بدقة ما هي الأمور التي يهيك الموافقة عليها؛ على سبيل المثال: ما الذي يمكن حذفه، ما هي النصوص التي يجب أن تأتي كاملة، أو في حالة النشرات التصويرية: أي نوعية من الصور... إلخ.

في العادة يتقبل الصحفيون طلب "التحفظ على السماح بالنشر" على مريض. ويمكن تفهم ذلك، حيث أن معظم التقارير الصحفية تجهز فقط قبيل نهاية التحرير، ولا يبقى إلا بالكاد متسعاً من الوقت لتقديم التقرير لك خطياً لتوافق عليه. أضف إلى ذلك أن بعض السياسيين "الصاعدين" يجدون متعة لأنفسهم بإرجاع التقرير مراراً تحت ذريعة التصليح. ولذا ينبغي التعامل مع "التحفظ على السماح بالنشر" بإحساس وتعلقل.

4.4 الحديث الصحفي في التلفاز

إذا تلقيت دعوة هاتفية لإجراء حديث صحفي في التلفاز، عليك عندئذ أن تتبين مما يلي:

- إسم المحطة المرسله واسم المحرر المسؤول،
- اسم المراسل / مدير الحوار،
- الموعد،
- الموضوع،
- سؤال الافتتاح واتجاه سير الحديث،
- المدة المقررة للحديث،
- موقع التسجيل والتصوير،
- تحديد موقع وفترة البث (التاريخ، التوقيت).

في سياق تحضيرك للموضوع ينبغي أن تعرف علاوة على ذلك ما يلي:

- ما إسم برنامج الإرسال؟
- ما طول مدة البث؟
- ما طول الوقت المقرر لحديثي؟
- من سيشارك في هذا البرنامج، بجانبني؟
- ما هي العلاقة التي تربط مواضيع الحديث مع بعضها البعض؟

من حيث التحضير والتنظيم لهذه المقابلة، ينبغي أن تجرى الامور كما سبق ذكره في حالة المقابلة الصحفية الشخصية:

- أعط نفسك متسعاً من الوقت قبل وبعد الموعد،
- ضع نفسك مكان المرسل، حاول أن تتحسس في أي اتجاه سيسير الحديث.
- كتابة رؤوس أقلام للحجج والحقائق.

فكر كذلك في مدى تأثير مظهرك الخارجي – فانت تعرف بالتأكيد أهمية ذلك، خاصة لدى الجمهور في الوسائط المرئية (كالنلتياز)! اختر لنفسك بوعي لباساً يتلائم مع معطيات الموقع والموضوع. وتذكر القاعدة: أن تعطي انطباعاً بالإرتياح والأناقة خير من انطباع الإستعجال والبهاتة!

إحذر: إلق نظرة فاحصة على مكان التصوير – وخاصة إذا كان موقع التصوير خارج الإستوديو، فإذا كان له مؤثرات تتعارض أو لا تتوافق مع مضمون ما تريد أن تدلي به، فرفضه من البداية.

5.4 إرشادات وحيل لفنون التحاجج في المقابلات الصحفية والندوات الحوارية

سواء كان الأمر يدور حول مؤتمر صحفي، أو حوار مع الجمهور من منصة الرئاسة، أو تداولات بين أعضاء فريق العمل، يبقى للحجة الجيدة ثقلها للمساهمة في نجاح أي مقابلة صحفية! ⁽⁶⁾ فبالحجج الجيدة يستطيع المرء إقناع الآخرين وكسبهم إلى جانبه.

وشريطة ذلك أن يتمتع المرء بالقدرة على:

- الإدلاء بحجج نصيب صلب الموضوع،
- تنفيذ الحجج المعارضة.

نعرض فيما يلي بعض فنون المحاججة الأكثر شيوعاً والاستراتيجيات المضادة الممكنة أيضاً.

- فن هذا من ناحية / لكن من ناحية أخرى
- من الثابت في كثير من الأحيان أن نجد في سياق النقاشات النزاعية، أن الخصم يطرح حججاً إما أن تكون كلها مؤيدة وإما أن تكون كلها معارضة لما طرح في الموضوع! في هذه الحالة تكون الاستراتيجية: عبر عن موافقتك أولاً ببساطة على الطروحات – ثم اكشف عما في محاججة الخصم من نواقص من خلال إضافة حجج تبين هذه النواقص!

(6) انظر: ماريافون هاربي، "فن الخطاب"، مونستر، 1992، صفحة 209.

• فن هذا من ناحية / لكن من ناحية أخرى الموسع

بعدما ينتهي الطرف المقابل من عرض حججه. تبدأ أنت بعرض حججك مستنداً على دلائل إضافية تساند بها رأي الطرف المقابل في باديء الأمر، وعندما يعتقد الخصم أنه فاز بالجولة، تفاجئه بالضربة القاضية بتنفيذ وجهة نظره بطرح حجج تسد الفراغات والنواقص التي لم ترد ولم يتطرق لها في حججه. والتأثير السيكولوجي من وراء ذلك هو أنك كخصم في نظر الجمهور قد تمعننت في وجهة نظر الطرف المقابل وهضمتها أكثر مما فعل هو نفسه.

• فن تقمص السلطوية

بدلاً من طرح الحجج هنا، يتم الإدلاء بتصاريح من قبل شخصيات مرموقة، مؤسسات، أو وسائط إعلام... إلخ، التي ينظر إليها جمهور المستمعين كسلطة مسلم بها. يتم هنا في العادة طرح بعض المقتبسات والحقائق والأرقام - الأمر الذي يتطلب استقصاءات جيدة مسبقاً.

• فن السير مع التيار

هنا تعرض وجهة نظرك التي تتفق مع وجهات نظر أغلبية معترف بها كدليل على واقعيته وحقيقتها. وبهذا تعزل الخصم عن الأغلبية وتدفعه لاتخاذ موقف تلقائي مخالف لا يتفق معه فيه أحد. عندئذ تطلب من الخصم بحزم أن يقفز إلى "قارب النجاة" ليجر في التيار مع الأغلبية. من العبارات الشائعة التي تستخدم في هذه الصدد لإعطاء وجهة نظرك طابع الأغلبية: "كل إنسان عاقل..."/ "العالم كله..."/ "كافة المستخدمين يرون..."/ "السواد الأعظم من الفتية والفتيات..."/ "إلخ.

هام : من المتعارف عليه أن هذا الأسلوب لا يمت إلى الجديه بصله، فعليك أن تستعمله بحذر وعناية أما إذا لجأ الخصم إلى استعماله ضدك، فعليك أن تكشف لعبته للجمهور وأن تضحض كلامه ذلك لكونه تحايل غير منصف على الرأي العام للجمهور!

• فن التهجم الشخصي

هنا لا يلجأ الخصم للتهجم على مواقفك، بل عليك شخصياً كسفير لتلك المواقف. وفي الغالب ما يكون سبب هذا التهجم إنعدام الحجج الموضوعية لدى خصمك. هنا عليك أن تحافظ على برودة أعصابك وتضحض كلام خصمك بالإشارة إلى فقدان الموضوعية لديه!

• فن المبالغة وفن التعميم بالتمائل

بهذا الأسلوب يتم عرض بعض الحالات الخاصة المنعزلة مع محاولة تعميمها كقاعدة عامة لكل الحالات المشابهة. ويعتمد هذا الأسلوب في توليته بشكل رئيسي على شمل الحقائق بعضها للبعض، ومن ثم تعميمها والمبالغة فيها.

أسلوب التعميم بالتمائل الذي يخلص إلى استنتاجات مستنبطة من تماثل الحالات، يشبه إلى حد كبير أسلوب المبالغة، ويتم بهذا الأسلوب تطبيق ملايسات ووقائع حالة ما على حالة أخرى ونقلها إليها. إن حصل واستعمل خصمك هذا الأسلوب ضدك، فعليك أن تقننه بتوضيحك لعدم التماثل والتطابق بين الحالتين.

• فن المراهنة على المشاعر

هنا يتم نقل النقاش في موضوع ما من مستوى طرح الحجج المنطقية والموضوعية إلى مستوى طرح المعطيات المثيرة للمشاعر أو العواطف وطرح الأحكام المسبقة، إذ يتم هنا التركيز على مناقشة المشاعر واللعب على أوتارها لانتزاع قرارات تتماشى مع تلك المشاعر أو الأحاسيس. الشرط الأساسي للجوء إلى هذا الأسلوب هو

أن يكون المتحدث ملماً اماماً قوياً بتصورات المستمعين للقيم الأخلاقية والاجتماعية وأن يتضامن ويتكافل معهم.

هام: تطبيق هذا الأسلوب يتطلب من المتحدث الالتزام بالقواعد الأخلاقية: إثارة المشاعر مسموح بها إلى حد ما لكن لا يجوز اللجوء إلى الغش والخداع للتلاعب بمشاعر الآخرين!

• فن التكرار و الإعادة

يؤدي أسلوب إعادة ذكر وجهات النظر والحجج الرئيسية والتأكيد عليها، إلى استيعابها بشكل أعمق لدى الجمهور. ولكن يجب التنوع في طرق طرح الإعادات لتفادي ظاهرة الملل من التكرار لدى الجمهور. يستحسن اللجوء إلى هذا الأسلوب في العادة، إذا لم يعد في الجعبة حججاً أخرى لطرحها. وعن طريق اللجوء إلى الإعادات بشكل ليق يمكنك أيضاً الوصول إلى هدفك في اقناع الجمهور رغم التكرار.

6.4 الخلاصة : نصائح للحياة العملية

1. أجب على الأسئلة غير المريحة بأسئلة مقابلة.
2. إذا كانت طروحات خصمك غير مرضية أعد الكرة بطرح حججك الجيدة المقنعة.
3. إذا قوطعت في حديثك، فاطلب بإصرار أن تكمله دون مقاطعة.
4. استبق بطرح الحجج المعارضة الممكنة وأدخلها في تركيبة طروحائك، لتجيب عليها قبل أن يطرحها خصمك.
5. استثمر في القيمة الإقناعية للأمثلة، و اطلب من خصومك براهين و دلائل على إمكانية تطبيق ما يعروضونه من نظريات أو رؤى على أرض الواقع.
6. إذا تطرق الخصم لعمل مقارنات غير واردة، فالفت انتباه المستمعين إلى عدم توافقها أو صحتها.
7. حاول الكشف عما يطرح الخصم من عموميات أو إدلاءات زائفة أو بدائل مغلوطة واضبطها لتفنيدها أمام الجمهور.
8. عندما يلجأ الخصم إلى أسلوب إثارة العواطف والمشاعر، تصدى له وطالبه بالرجوع إلى الموضوعية.
9. في حالة الاجابات الخارجة عن الموضوع أو المجانبه له، اطلب مباشرة الرجوع إلى الموضوع الذي يجري تداوله.

VIII كلمة ختامية

“أتمنى لكل إنسان أن يكون لديه الموهبة، ليستطيع رؤية نفسه بعيون الآخرين”
(روبروت بورنز، شاعر اسكتلندي، 1759 – 1796)

إذا لم يسبق لك وأن شاركت في أي برنامج تدريبي على الإدارة، فأرجو أن يكون هذا الكتاب قد حرك قابليتك للقيام بذلك! أما إذا كنت قد شاركت في أحد هذه البرامج، فبال تأكيد سيكون هذا الكتاب قد أدى مهمته في إبعاش الذاكرة وإحيائها لديك.

إلا أنه لا بد في هذا الصدد من تبين حقيقة واحدة بكل وضوح: إن التنمية الفضلى للقدرات والكفاءات الإدارية وتطويرها لا يتم التوصل إليه حصراً عن طريق دراسة الكتب؛ بل من الأيسر والأفضل أن يتم ذلك عن طريق المشاركة في دورات تدريبية على الإدارة.

تقام مثل هذه الدورات التدريبية غالباً من قبل مؤسسات الأحزاب السياسي غير الربحية، ومعاهد الإدارة العليا، والعديد من شركات القطاع الخاص. وليس بالضرورة صحة ما يقال في هذا الصدد بأن الدورات التدريبية عالية التكلفة أفضل من غيرها.

ولا يسع المؤلفة أخيراً إلا أن تتمنى لك المزيد من حب إستطلاع هذه المواضيع و الإستمتاع بها و مزيداً من النجاح في طريق معرفتك لقدراتك الادارية الشخصية!

IX المراجع و الأدبيات

“شد من عزمك! حاول أن تحصل من التأهيل في مجال عملك أكبر قدر ممكن، وبعدها (بريك) إعمل شيئاً!”
(لي لا كوكا، رجل أعمال أمريكي في صناعة السيارات، 1921)

.1 المصادر

- 1) Altmann, Hans Christian
Motivation der Mitarbeiter
Frankfurt a. M., 1990
- 2) Bayerische Verwaltungsschule (Hrsg.)
Fortbildung & Praxis Band 5
Modernes Management
Stuttgart, 1996
- 3) Endres, Alfred
Strategien kommunaler Öffentlichkeitsarbeit
Stuttgart, 1990
- 4) Gisevius, Wolfgang
Der neue Bürgermeister:
Vermittler zwischen Bürgern und Verwaltung
Bonn, 1999
- 5) Grümm, Gutachten der
Atomenergiekommission,
Wien, Siemens-Zeitschrift 6/81
- 6) Harpe, Maria von
Rhetorik
Münster/ Westf., 1992

-
- 7) Harris, Thomas A.
Ich bin o.k. Du bist o.k.
Hamburg, 1975
 - 8) Jung, Hans
Handbuch der kommunalen Redepraxis
Köln, 1985
 - 9) Kellner, Hedwig
Reden, Zeigen, Überzeugen
München, 1998
 - 10) Kellner, Hedwig
Konferenzen, Sitzungen
Workshops effizient gestalten
München, 1995
 - 11) Post, Udo
Rhetorik in Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung
Köln, 1988
 - 12) Rentrop, Norman (Hg.)
Der Reden-Berater, Bd. 1+2,
Bd. Politik
Bonn, 1989
 - 13) Rieck, Heinz
Bessere Konferenztechnik,
in: Management Wissen-Methoden
Würzburg, 1982
 - 14) Rota, Franco P.
PR- und Medienarbeit in Unternehmen
München, 1994
 - 15) Schmidt, Rainer
Richtig miteinander reden
München/ Landsberg a. Lech, 1989

- 16) Sprenger, Reinhard K.
Das Prinzip Selbstverantwortung
Frankfurt am Main, 1995
- 17) Thomas, Jürgen
Rhetorik für Manager
München, 1997
- 18) Wunderer, Rolf; Grunwald, Wolfgang
Führungslehre, Bd. 1+2
Berlin, 1980

2. مراجع وأدبيات أخرى للمهتمين

- 19) Berne, Eric
Spiele der Erwachsenen
Reinbek b. Hamburg, 1967
- 20) Brown, Steven W.
13 Todsünden des Managers
München, 1991
- 21) Kühn, Heinz
Die Kunst der politischen Rede
Düsseldorf, 1985
- 22) Lay, Rupert
Dialektik für Manager
Frankfurt a. M., 1990
- 23) Lemmermann, Heinz
Schule der Debatte
München, 1991
- 24) Ortmann, Günther
Unternehmensziele als Ideologie
Köln, 1976
- 25) Schmalt, Heinz–Dieter
Motivationspsychologie
Stuttgart, 1986

نبذة عن المؤلفه

X

“إذا لم تجد أي مأخذ تأخذه على امرء ما فلا بد أن يكون فيه
نقص واحد وهام، فهو حينئذٍ عديم الإثارة للإهتمام”
(تشارا تشازا جابور، ممثلة أمريكية من أصل مجري)

ولدت كارلا شولته – ريكرت عام 1958 في بلدة هلدن (مقاطعة
راينلاند). التحقت في دراستها الجامعية في مدينة بون لتدرس علوم
التربية والتعليم وعلوم النفس والاجتماع، وتخرجت بشهادة الدبلوم العالي
في علم التربية والتعليم.

وكان ضمن مساقات دراستها التي ركزت عليها: تثقيف الكبار،
والتواصل مع وسائل الإعلام والجمهور، بالإضافة الى سنوات عديدة من
التدريب العملي والتعلم على كيفية إجراء المحادثة، وفنون عرض
الحجج، والتعامل مع الصحافة والإعلام والعمل الصحفي في التلفاز،
والتي أكملت بها مساقات دراستها السابقة.

منذ عام 1986 دأبت كارلا شولته – ريكرت على إقامة دورات تدريبية
في الإدارة مع التركيز على أصول مسلكيات الإتصال، والعمل العلني
والصحافة والتلفاز لمشاركين من الشركات والمؤسسات والإتحادات المختلفة.

منذ عام 1987 باشرت العمل بشكل رئيسي مع مؤسسة فريدريش إيبيرت في مجال التثقيف السياسي وإقامة
دورات تدريبية في الإدارة للسياسيين في الداخل والخارج.

ومن بين مانشرته من كتيبات حتى الآن: “الأمن (اللا أمن) الداخلي في المقاطعات الإتحادية الجديدة”،
“الأحداث في ساحة اليمين المتطرف في المقاطعات الإتحادية الجديدة: تم جذبهم بالتهديد – ووضع الطعم لهم
– والإغراء”؛ وهي علاوة على ذلك كاتبة دورية عن مواضيع الإدارة في الصحف المتخصصة.

أصبحت منذ عام 2007 رئيسة أكاديمية الصحفيين التابعة لمؤسسة فريدريش إيبيرت.

هذا وقد تم ترجمة هذا الكتاب بشكل كامل أو جزئي الى اللغات التالية: الإنجليزية، اليونانية، البرتغالية،
الكمبودية والعربية.



