

سلسلة التطوير الإداري

# فن الاتصال

تأليف : بروت دكر



أشرف على الترجمة وراجعها  
د. إبراهيم بن حمد القعيد

ترجمة  
د. عبد الرحمن بن هادي الشهراني

مؤسسة الريان  
للطباعة والنشر والتوزيع

دار المعرفة للنشر والتوزيع البشرية

# منتہی سورا الازربکیہ

---

WWW.BOOKS4ALL.NET

# فن الاتصال

تأليف:  
برت دكر

ترجمة  
د. عبدالرحمن بن هادي الشمراني

أشرف على الترجمة وراجعها  
د. إبراهيم بن حمد القعيد

دار المعرفة للتنمية البشرية



## نصائح هامة لقراءة هذا الكتاب

- ١- اقرأ الكتاب أول مرة بأقصى سرعة ممكنة لفهم روح الكتاب وأسلوب عرض المعلومات وتدفقها.
- ٢- اقرأ الكتاب مرة ثانية، ولكن ببطء أكثر.
- ٣- ابذل جهدك لبدء تطبيق الخطوات المذكورة في الكتاب، فالتطبيق والممارسة هما الوسيلتان إلى الإتقان، احتفظ بقلم رصاص لوضع خطوط تحت المعلومات المهمة أو الرئيسة، ولحل جميع التمارين.
- ٤- لتسهيل عملية استيعاب المعلومات والاستفادة منها بأكثر قدر ممكن، أشرك معك في قراءة الكتاب بعضاً ممن يعيشون معك أو تتعامل معهم يومياً مثل: أفراد عائلتك، أو زملائك في العمل، ناقش معهم الأفكار الواردة بالكتاب وبعد الانتهاء من القراءة، يمكنكم الاتفاق على الآليات والوسائل التي تمكنكم من توظيف المهارات والأفكار الواردة بالكتاب لتحقيق نمط جديد من الحياة الأسرية والمهنية. تعاونوا جميعاً على بناء حياة جديدة أساسها

المفاهيم التي استوعبتها من الكتاب. راقب حياتك وهي  
تتغير تغيراً ملحوظاً وربما بسرعة قد لا تصدقها.





## محتويات الكتاب

الموضوع	الصفحة
تمهيد .....	٣
مقدمة الناشر .....	٩
أهداف الكتاب .....	١١
تمهيد .....	١٣
المقدمة .....	١٥
فن الاتصال .....	١٧
لماذا يعتبر الاتصال الشخصي فناً .....	١٩
الفصل الأول: الأمور المهمة في الاتصال الشخصي .....	٢٧
الأمور الهامة في عملية الاتصال الشخصي .....	٢٩
هل الاتصال الفعال لفظي؟ أم صوتي؟ أم بصري؟ .....	٣١
عامل الشخصية .....	٣٩
دراسة جامعة ستانفورد .....	٤١
خاطب العقل الأول أولاً .....	٤٣
الفصل الثاني: المهارات السلوكية التسع .....	٤٩
المهارة السلوكية الأولى: اتصال العيون .....	٥٣

الموضوع	الصفحة
كيف تحسن اتصالك بالعين .....	٥٧
المهارة السلوكية الثانية: الوضع والحركة .....	٦٥
تحسين وضعيتك وحركتك .....	٦٩
المهارة السلوكية الثالثة: ملامح وتعابير الوجه .....	٧٩
تحسين ملامح وتعابير وجهك .....	٨٣
الفصل الثالث: كلمات قليلة عن العادات .....	٩٥
العادات .....	٩٧
تغيير العادات .....	٩٩
المراحل الأربع للتعلم .....	١٠٣
المراحل الأربع للكلام .....	١٠٥
المهارة السلوكية الرابعة: اللبس والمظهر .....	١٠٩
تحسين الملبس والمظهر .....	١١٢
المهارة السلوكية الخامسة: الصوت والتنويع الصوتي .....	١١٧
تحسين صوتك والتنويع الصوتي .....	١٢٢
المهارة السلوكية السادسة: اللغة والوقفات والكلمات غير المنطوقة .....	١٣٣
تحسين استعمال اللغة .....	١٣٧
المهارة السلوكية السابعة: إشراك المستمع .....	١٤٥
تحسين مهارة إشراك مستمعك .....	١٤٨
تسع آليات لإشراك المستمع والتأثير عليه .....	١٥٠

الصفحة	الموضوع
١٥٩	المهارة السلوكية الثامنة: استخدام المرح
١٦٣	تحسين استعمالك لروح الدعابة
١٧١	المهارة السلوكية التاسعة: الذات الطبيعية
١٧٥	تحسين الذات الطبيعية
١٨٥	ملخص ومراجعة







تشرف دار المعرفة للتنمية البشرية بتقديم كتاب آخر في سلسلة التطوير الإداري، وهو كتاب «فن الاتصال» ويمثل الكتاب - كغيره من الكتب السابقة في السلسلة - نموذجاً من مختارات الترجمة التي تحرص الدار على اختيارها بكل دقة وعناية لتحقيق أهدافها في تنمية القدرات الإدارية والتنظيمية، ورفع مستوى المهارات الشخصية والاجتماعية لقرائنا الأعزاء. وكقاعدة عامة ستجد في هذا الكتاب - كغيره من كتب السلسلة - تركيزاً شديداً على الجانب التطبيقي السلوكي واهتماماً خاصاً بالخطوات العملية والإجراءات المحددة لرفع مستوى مهارات الاتصال والبراعة في ممارسة هذه المهارات.

هل ستفاجأ لو عرفت أن الأبحاث العلمية الحديثة تقول: إن نجاح الإنسان في عمله وفي حياته الشخصية مرهون بقدرته على الاتصال؟ وهل ستفاجأ لو قيل لك بأن الأبحاث أثبتت أن ٨٥٪ من النجاح يعزى إلى مهارات وفنون الاتصال، بينما ١٥٪ فقط من النجاح يعزى إلى معرفتنا لعملنا وتمكنا من تخصصنا. لقد فوجئت شخصياً عندما عرفت هذه المعلومات ولكنني مع

الزمن أدركت هذه الحقيقة. فهل يمكن أن تستفيد منها قبل فوات الأوان؟

لا شك أنك في حياتك تعرفت على بعض الأشخاص الذين لفتوا انتباهك بقدرتهم على الاتصال والإقناع والتأثير في الآخرين. ما أسباب ذلك؟ وكيف يمكنك أن تكون متصلًا بارعاً؟ وهل القضية تتعلق بأمور ومفاهيم وخطوات يمكن تعلمها أم إنها أمور فطرية وأشياء جبلت عليها بعض الشخصيات دون غيرها؟

هذا الكتاب سييسط لك الموضوع بكل يسر وسهولة، ويقدم لك خطوات عملية وإجراءات محددة يمكن تعلمها وممارستها وتطويرها بحيث تصبح بارعاً في فنون الاتصال وتحقق أهدافك في التفوق والنجاح في عملك وفي حياتك الخاصة. تذكر أن ٨٥٪ من نجاحك يمكن تحقيقه عن طريق التمكن من فنون الاتصال والبراعة في توظيفها. وإذا كان الأمر كذلك فإن هذا الكتاب جدير بالقراءة المتأنية؟

أتمنى لك مع هذا الكتاب وقتاً ممتعاً وحظاً سعيداً، وأسأل الله سبحانه وتعالى أن ينفعك به ويعطيك بمفاتيحه الخير والتوفيق.

الناشر

رئيس دار المعرفة للمنتبة البشرية

د. إبراهيم بهي، حمد القعيد



## أهداف الكتاب

يهدف هذا الكتاب إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ توضيح طبيعة الاتصال الفعال بين الأفراد.
- ❖ تقديم المكونات العاطفية الأساسية للاتصال.
- ❖ تقديم آليات وأساليب لتحسين مهارات الاتصال.





## تمهيد



مهارات الاتصال الواردة في هذا الكتاب يمكن أن تشكل ثروة ثمينة لك، فستجد نفسك تستعمل هذه المهارات عشرات المرات في اليوم واللييلة، في العمل وفي حياتك الشخصية. والواقع أن هذه المهارات هامة، وبخاصة في تأثيرك المهني وفي بيئتك العملية بسبب البيئة التنافسية المتزايدة التي يتسم بها هذا العصر. ولا شك أن تأثيرك الشخصي سيشكل الفرق بين النجاح والفشل؛ لذلك وُجِّه هذا الكتاب لمساعدتك ولتوفير عشرات الأفكار والأساليب والآليات لتحقيق أهدافك من الاتصال الفعال.

ما تعلمناه في المدرسة ليس الطريق الأكثر فعالية في الاتصال غالباً، فالتناسق تناسب مستوياتهم. ولذلك سيفتح هذا الكتاب ذهنك على قضايا الاتصال ويزودك بثروة كبيرة من أساليب الاتصال الجديدة.

إن عدداً كبيراً من الأفكار التي يقدمها هذا الكتاب هي مما يمكن إدراكه بالفطرة والحس السليم، ولكن بعضها الآخر جديد. ومن المهم إدراك قضية هامة وهي أن هذه الأفكار لها

فاعلية كبيرة، وأنها قد فُحصت وجرّبت مع أكثر من مائة ألف من رجال الأعمال والتنفيذيين والمديرين ومندوبي المبيعات الذين شاركوا في البرامج التدريبية التي تقدمها برامج (ديكر) لأساليب الاتصال الفعال.

إن الاتصال مهارة ويمكن تعلّمها. صحيح أنها تحتاج إلى جهد ولكن النتائج المحققة توازي هذا الجهد، ويمكنك بالممارسة أن ترتقي بهذه المهارة حتى تصبح فناً، وستجد نفسك وأنت تتعلم وتمارس هذا الفن غاية في الرضا والمتعة.





## بعض الأهداف الهامة للقارئ:

إن تحقيق التميز في الاتصال الشخصي عملية معقدة تتكون من بضع مهارات أساسية. والاتصال الفعال يعتبر هاماً لكل منا في العمل وفي الحياة الخاصة. ويهدف هذا الكتاب إلى مساعدتك في تحقيق اتصال شخصي أكثر فعالية بتعريفك بالمهارات الأساسية الشخصية، وسيوضح سبب أهمية كل اتصال ويسمح لك بأن تمارس المهارات المقدمة من خلال التمارين المتنوعة والتقويم وقوائم الاختبارات الذاتية.

بعد إكمال هذا الكتاب أخطط للأمور التالية:

- فهم المهارات السلوكية التسع للاتصال الشخصي الفعال.
- ممارسة مناهج أو أساليب جديدة أتعلمها يومياً.
- زيادة فعليتي في الاتصال الشخصي من خلال العمل على تغيير عادة اتصال واحدة كل يوم.
- العمل على تمييز الفروق بين الاتصال الحقيقي والاتصال العاطفي وتعاملي معهما وفقاً لذلك.

- ملاحظة إشارات السلوك الأساسية لتحقيق فهم أفضل لما تعبر عنه حقاً لغة الجسم.  
تشجيع ردود فعل عملية من الآخرين للتأكد من أن ما أتعلمه أطبقه فعلياً.





الناس يشترون بالعاطفة ويبررون بالحقيقة.

تعريف: الاتصال الشخصي لا ينحصر في مظهر واحد من مظاهر حياتنا، فنحن نقوم بالاتصال شخصياً في كل وقت نتفاعل فيه مع الآخرين، وطريقة قيامنا بذلك تحدد كيفية نجاحنا. وهذا الكتاب يقدم أساسيات المهارات الشخصية الجيدة التي يمكن تعلمها وتحسينها بالممارسة. ونقدم إليك فيما يلي قائمة ببعض ظروف الاتصال التي تطبق فيها المهارات الشخصية. اقرأ القائمة وأضف حالات أخرى تتطلب مهارات اتصال شخصية فعالة. تستخدم مهارات الاتصال الشخصي في أمور مثل:

- مقابلة للحصول على عمل

- اجتماع عمل

- خطاب عشاء

- عشاء اجتماع خاص

- طلب زواج

- مؤتمر صحفي
- اجتماع إداري
- اجتماع المساهمين
- استراحة تناول القهوة
- مسرحية
- محادثة مع صديق
- مهمة تعليمية
- جلسة تدريب
- أضف مهارات أخرى من عندك:

.....

.....

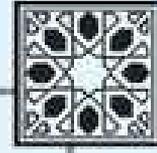
.....

.....

.....



## لماذا يعتبر الاتصال الشخصي فناً ؟



### ما هو الاتصال الشخصي؟

التواصل مع الآخر ليس علماً وليس مجموعة منظمة من الإجراءات الدقيقة والمتفرقة؟ هناك مبادئ ومواضيع متماسكة ومحددة، لكن هناك آلاف المتنوعات في هذه المواضيع. ولذا فإن من الفن أن تستعمل مهاراتك وقدراتك في تحقيق أكبر قدر من الفائدة، ضمن إطار المبادئ المفصلة في هذا الكتاب.

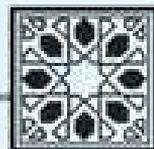
قبل أن يصبح (رينوار) و(سيزان) فنانيين بارعين، كان عليهما أن يصبحا أولاً ماهرين وخبيرين في أسس استعمال الفرشاة، لقد تعلمتا مبادئ الرسم وبعد ذلك أصبحا قادرين على إنتاج أعمال إبداعية.



هذا الكتاب صمم كي يعطيك «أسس استعمال الفرشاة»  
للاتصال الشخصي حتى تتمكن من إنتاج مآثر نادرة خلال  
اتصالك الشخصي مع الآخرين.



## قصة



## سيرة ذاتية حية

(كرستين فيجاري) مدربة في شركة اتصالات (ديكر) المحدودة لأكثر من ١٣ سنة. في البداية اتصلت بي هاتفياً تسألني عن فرصة عمل عندما كان عمر الشركة سنتين فقط، وكانت الشركة أقل تضخماً منها الآن. قلت لها: نحن حقاً لا نوظف مديرين جدد الآن، ولكن أرسلني لنا سيرتك الذاتية فنحن دائماً نبحث عن المتميزين.

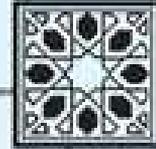
وقد كنت في مكنتي في اليوم التالي عندما أحضرت بوبي موظفة الاستقبال سيرتها الذاتية، قالت لي بوبي: لقد أخبرتها أنك لن تستطيع أن تتحدث معها بدون موعد، ولكنها تصر على رؤيتك شخصياً. ثم اطلعت على السيرة الذاتية بشكل سريع ورأيته جيدة ولكن لا شيء رائع، لقد تولد لدي شعور بأنها مندفعة وعجلة قليلاً، لكن رأيت أنه يجب علي أن أكون على الأقل لطيفاً معها. وبعد مقابلة لكرستين وجدتها أفضل بكثير من سيرتها الذاتية.

لقد فوجئت بثقتها في نفسها، ورأيت فيها الكثير من

الطاقة في صوتها وأسلوبها وكانت شخصيتها تنم عن ثقة وقدرة. لقد عرفت عنها من الشواني الأولى أكثر مما قرأته في سيرتها الذاتية واستمرت المقابلة نصف الساعة. وبعد شهرين من ذلك وظفتها الشركة.



## الاتصال المقنع



أهم أنواع الاتصال هو المقابلة وجهاً لوجه وذلك عندما نعمل على إقناع الآخرين والتأثير عليهم وتتواصل أفكارنا معهم. وكذلك عندما تتلاقى نفوسنا أو منتجاتنا ونسوقها على بعضنا البعض. ويؤكد هذا الكتاب على تطوير مهارات الاتصال الشخصي من خلال أمور منها:

- أي مشروع تجاري يجب أن يكون قادراً على أن يسوق خطة عمله بشكل فعال للحصول على تمويل أو قرض.
- أي مسؤول أو مدير يجب أن يكون قادراً على توصيل أهداف المؤسسة بوضوح إلى الموظفين.
- أي مدير تنفيذي يجب أن يكون قادراً على مواجهة أي موظف لديه ولو كان صديقاً حميماً عندما يكون أداءه ضعيفاً.
- أي والد يجب أن يكون لديه الثقة الكافية للتحديث في اجتماع مجلس المدرسة عندما يريد تغييراً معيناً.
- أي مدير تنفيذي في ظل أية حالة صعبة، يجب أن يكون هادئاً وواثقاً من نفسه لتوصيل الحقائق بكل صدق.

## لماذا نطبق فن الاتصال؟

طالب في السنة الثانية من الكلية نجول وانطوائي، صُدم عندما قال له أستاذه أنه لن يكون له شأن يذكر ما لم يظهر نفسه، لقد كان هذا مؤلماً وتألّم أكثر عندما تعلم أن هذا الشاب ينحدر من عائلة قيادية. تلك الملاحظة من أستاذه غيرت حياته، فشرع فوراً في الانخراط في برنامج لتطوير ذاته. بعض الناس يبدو وكأنهم ولدوا بطاقة وثقة ذاتيتين، والبعض الآخر يجب أن يعملوا لنيل ذلك. لكن الأمر الذي يجب أن نفهمه جميعاً هو أن الصفات التي توجد في القياديين الناجحين يمكن تعلمها وتقويتها في شخصياتنا. إن كل ما نحتاجه هو الجهد الواعي لتعلم تفعيل مهارات الاتصال الشخصي على أساس ثابت بمساعدة التقييم المستمر وبعض ردود الفعل الصادقة.



## أين يمكن تطبيق مهارات الاتصال الشخصي



إن المبادئ والأساليب والمهارات في هذا الكتاب ليست موجهة للتطبيق في المجالات الرسمية للاتصال فقط، بل إن التركيز أيضاً سيكون على حالات الاتصال الشخصي (أي ما بين الفرد والآخرين)، وهذا النوع من الاتصال هو الذي نقوم به يومياً ونمارس به تأثيرنا الشخصي من عدمه على الآخرين، وإليك بعض الأمثلة للحالات التي يمكن فيها تطبيق الاتصال.

### في المؤسسة:

المقابلات، والاجتماعات، واستراحات تناول القهوة، واجتماعات الموظفين، والاتصالات الهاتفية، ومراجعات الأداء، واجتماعات الشركة، والمحادثات الجانبية القصيرة، والعمل معاً في مشروع، ومقابلات الوظيفة، واستراحات تناول الغداء، ومراجعات المشروع، والتفاوض بشأن مخصصات الوظيفة... الخ.

### مع الزبائن أو العملاء:

خدمات العملاء، والبيع، والتسويق عن بعد، ومكاتب الاستقبال، والاجتماعات، والاتفاقيات، والظهور على شاشات

التلفزيون، والمقابلات الصحفية على الهاتف، والمقابلات الصحفية الشخصية أو الهاتفية أو الترويج أو التفاوض... الخ.

### في الحياة الشخصية:

اجتماعات عائلية، ومحادثات هاتفية، وأحداث رياضية، وحفلات عشاء، ومناقشات الوالد مع ولده وجلسات الإرشاد، ومناسبات الزواج... الخ.

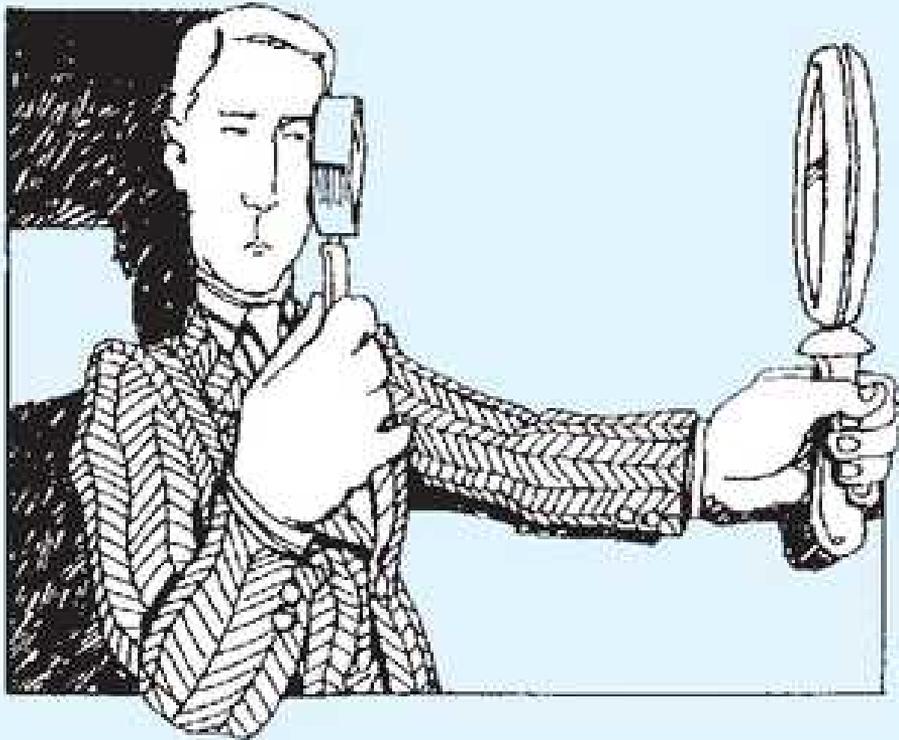
ويمكنك تطبيق المبادئ الأساسية في هذا الكتاب أثناء معظم ساعات يومك؛ ففرص الاتصال الشخصي في حياتنا غير محدودة على الإطلاق.



## الفصل الأول



### الأمور الهامة في الاتصال الشخصي





## الأمور الهامة في عملية الاتصال الشخصي



إن طريقة التعبير عن فكرة معينة لا تقل أهمية عن  
الفكرة نفسها

### الأمور الهامة في عملية الاتصال في الغالب لا تُعَلَّمُ

المكون الرئيس للاتصال الفعال هو الثقة والمصداقية فيك. يتفق أكثرنا على أن مصداقية رجل الأعمال - كما والحال في كل وجوه حياتنا - هامة في نجاح عرضه لمهمته. ومصداقية الإنسان حاسمة وهامة في نجاح أي اتصال شخصي.

وبغض النظر عما يمكن أن يقال في هذه المسألة، فإن ذهنية السامع (الإنسان المتلقي) لن تتأثر إلا إذا كان الشخص الملقي (المتكلم) ذا مصداقية عالية عنده ويمكن تصديق ما يقول.

وفي الحياة لا يمكن أن تُنفَّذَ عملاً إذا لم يكن هناك تصديق وقبول.

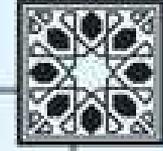
وهذا بالطبع ليس بجديد لدى كثير من الناس، لكن الجديد هو أن هذه الطريقة في التفكير لا تدرس ولا تعلم في مدارسنا. وأكثر من هذا أهمية أن هذه الطريقة ليست الأسلوب الممارس

عموماً في أساليب اتصالنا في العمل التجاري.

وهذا الكتاب يعرض التطبيق العملي لآخر ما توصل إليه البحث العلمي، والملاحظة الدقيقة لما يمكن أن يعتد به في عملية الاتصال الناجحة. وينطبق ما فيه على مواجهة الآخرين في الخطاب وفي العروض غير الرسمية التي نقدمها يومياً. فمهاراة الاتصال الشخصي هي القدرة المستمرة على بناء المصداقية والثقة في كل شيء نتواصل به مع الآخرين.



## هل الاتصال الفعال لفظي؟ أم صوتي؟ أم بصري؟



### لفظي - صوتي - بصري

يعتبر الأستاذ الدكتور/ ألبرت مهربان من جامعة كاليفورنيا في مدينة لوس أنجلوس، أحد أبرز الخبراء الأوائل في الاتصال الشخصي. وقد نفذ دراسة هامة على العلاقة بين العناصر الثلاثة الوحيدة التي نتواصل بها في كل وقت نتكلم فيه.

فقام بقياس الفرق بين مصداقية العناصر الصوتية والبصرية واللفظية في رسائلنا الكلامية الخطابية. فالعنصر اللفظي هو الرسالة نفسها - الكلمات التي نقولها، والعنصر الصوتي هو: صوتك - الترنيمة، ورنين الصوت الذي ينقل تلك الكلمات، أما العنصر البصري فهو ما يراه الناس مرتسماً على وجهك وجسمك. دراسة الأستاذ مهربان وجدت أن درجة التناقض بين هذه العناصر الثلاثة كانت العامل الذي يؤثر في المصداقية.

اكتب تقديرًا لأي عنصر ينقل المصداقية بشكل أفضل

عندما تتكلم في اتصالك الشخصي لإقناع الآخرين. ثم انظر الصفحة التالية كي تتعلم نتائج بحث مهرابيان.

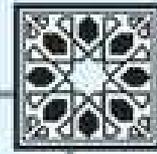
لفظي %

صوتي %

بصري %

المجموع %





## الرسالة المتناقضة

عندما تنقل رسالة متناقضة في كلامك مع شخص آخر، فإن الذي يحدث كما توصل إليه د. مهربان هو الآتي:

السمة الأكثر قبولاً من بين العناصر الثلاثة في رسالتك التي نوقشت في الصفحة السابقة:

لفظي	٧%
صوتي	٣٨%
بصري	٥٥%
المجموع	١٠٠%

ويستند بحث مهربان، المتضمن في كتابه (رسائل صامتة) على ما يعتقد الأفراد متى ما كانت الرسالة متناقضة، أما إذا كانت الرسالة متوافقة، فإن العناصر الثلاثة تعمل معاً وبصورة متساوية لنقل الرسالة، فحماسة الصوت وإثارته تعملان مع نشاط الوجه والجسم وحركتهما ليعكسا الثقة والتصديق بما يقال. بمعنى أن الكلمات والصوت وطريقة الإيصال كلها تعمل كوحدة واحدة تصل الرسالة من خلالها. ولكن في الحالات التي نكون فيها عصبيين أو واقعين تحت ظروف صعبة أو تحت ضغط، فإننا نميل إلى حبس ما لدينا وإعطاء رسالة متناقضة جداً.

خذ مثلاً على ذلك: الشخص الذي ينظر إلى أسفل ويتكلم بصوت مرتجف مشبكاً بين أصابعه فإنه يعطي رسالة متناقضة. عندما يقول: «أنا أشعر بالسعادة لأنني بينكم» هذه الكلمات لا يمكن تصديقها.

### التناقض هو المشكلة

تخيل نظاماً لإطلاق الصواريخ: فعندك الحمولة، أو سفينة الصاروخ، التي يجب أن يحملها صاروخ أطلس كبير أو صاروخ عملاق قوي لوضعها في المدار. إذا لم يكن لديك صاروخ متين وقوي، فإن الحمولة لن تصل إلى هدفها. إن التناقض بين المسألتين هو: أن حمولتنا هي الرسالة التي نريد توصيلها لقلب مستمعنا وعقله، وإذا كان هناك شعور بالتوتر أو ضغوط من أي نوع فإن نظام توصيلنا سيصبح منحرفاً وعليه فإن حمولتنا - مهما كانت جودة النظام - لن تصل.

وهناك قلة من الناس في العمل مثل المدفع مستعدين للإطلاق. هم في الواقع مثل صاروخ بدون حمولة. ويمكن أن يكون لديهم مهارات توصيل عظيمة لكن بدون محتوى عقلي. إن المأساة هي أن أغلبية كبيرة من الناس في العمل تعطي رسائل متناقضة. فلديهم أفكار جديدة ورائعة وأشياء مفيدة، ولكن لا يوصلونها بطريقة سليمة.

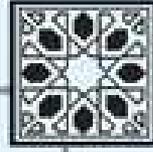
هذا التناقض هو الحاجز الأكبر في الغالب للاتصال الشخصي الفعال في العمل.

## المتحدث العام والخاص:

نحن جميعاً متحدثون عامون - والحديث الخاص الوحيد هو الحديث الذي لا تتعدى خصوصيته أذهاننا، حيث تعتمل أفكارنا بقوة فتعلو وتنخفض مثل كرة الطاولة. هذا الكتاب يشير إلى الأحاديث التي نتجاذبها ونتواصل بها يومياً ونحن نقدم أنفسنا وأفكارنا إلى الآخرين. والإشارات هنا إلى الأحاديث الرسمية تنطبق كذلك على الأحاديث غير الرسمية التي يحكم الناس من خلالها على شخصياتنا ومبادئنا وقدراتنا.



## دراسة حالة



## ما الشيء المشترك لديهم؟

لم يكن (كولن باول) العسكري الأمريكي معروفاً في الوقت الذي أرادته أغلبية الشعب الأمريكي أن يرشح نفسه لرئاسة الولايات المتحدة الأمريكية. الحق أن اسمه كان معروفاً، ولكننا في الواقع لم نكن نعرف عنه شيئاً في ذلك الوقت. لم نكن نعرف عن مبادئه التي يدافع عنها شيئاً. ولم نعرف عن إنجازاته شيئاً، بل إننا لم نعرف هل كان جمهورياً أم ديموقراطياً. إذا لِمَ كان مرغوباً إلى ذلك الحد؟ ولماذا أحبه الناس كثيراً؟ ولماذا أعطي هذه الثقة كلها.

وما الذي كان بينه وبين اللواء (نورمان شوار تزكوف) من خصائص مشتركة، غير ما نعرفه من أنهما كانا عسكريين متميزين في حرب الخليج. لقد قاد آخرون جيوشاً ولم يحققوا ما حققاه من سمعة، سيئة كانت أو حسنة.

هل يشترك هذان العسكريان في شيء من الخصائص مع اثنين من رؤساء أمريكا (بيل كلنتون) و(رونالد ريغان)؟ إن من

الصعب أن نجد رئيسين أكثر اختلافاً من كلنتون الديمقراطي وريجان الجمهوري، أحدهما صغير السن والآخر كبير السن، أحدهما تحرري والآخر محافظ.

إذا لم يكن بين الرئيسين كثير من التشابه فإن الذي بين القائدين العسكريين أقل بكثير مما بين القائدين السياسيين من التشابه.

أولاً وقبل كل شيء نرى القادة الأربعة يعدون من بين الزعماء الممتازين في العقد الماضي، فمنهم زعماء يحترمهم معظم الناس ويصوتون لصالحهم أو يرغبون في التصويت لصالحهم، أو يرغبون في أن يكونوا قادتهم.

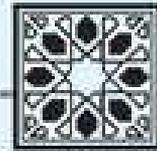
والحق أن الأمريكيان يحبونهم كذلك، ليس بسبب ما لديهم من المعلومات عنهم، أو بسبب إنجازاتهم وخلفياتهم السابقة (واحد منهم كان مثلاً!) أو بسبب جنسهم أو فكرهم، لا... ليس ذلك في حقيقة الأمر هو السبب. إنما السبب هو أن الناس أرادوا اتباعهم لأنهم كانوا قادرين على الاتصال بشكل فعال جداً ولأنهم عرفوا فن الاتصال وتواصلوا مع الآخرين بطريقة بارعة.

كل هذه الشخصيات هي شخصيات عامة. وربما لا تحس أنك ترتبط معهم برابط، بل ربما تقول: حسناً هؤلاء زعماء، وأنا لست مثلهم، فأنت لست رئيساً لشركتك، أو رئيساً للولايات المتحدة، ولا تتطلع لمثل هذه الأهداف. لكن أياً كان

هدفك فلا بد أن تعرف أن فن الاتصال هو المهارة الوحيدة  
التي ستأخذك إلى هناك.



## عامل الشخصية



كان (جورج غالوب) الشهير وما زال ينظم - عن طريق معهده الخاص الذي يحمل اسمه - حملات لاستطلاع الرأي الأمريكي عن كل السباقات الانتخابية لرئاسة الولايات المتحدة الأمريكية، بدءاً من جون كيندي مع نيكسون وانتهاء بكلنتون في منافسته مع (دول). وقد حفز لنا معهد غالوب استطلاعات الرأي الأمريكي في عشرة سباقات رئاسية.

ويجري هذا الاستطلاع عادة قبل الانتخابات الرئاسية الأمريكية بشهرين. ويطلب من الناخبين أن يعينوا ما يفضلونه في ثلاثة مجالات: القضايا، والانتساب للحزب، ودرجة التفضيل أو «عامل الشخصية» وفيما يلي رسم بياني نشره معهد غالوب في سباق ريجان ومونديل.

### استطلاع جالوب،

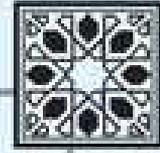
مونديل	ريجان	
٤٢%	٤٢%	القضايا
٤٢%	٢٨%	الانتساب للحزب
٢٦%	٤٢%	عامل الشخصية

إذا جمعت كل واحد من هذه التفضيلات المحددة على أساس تراكمي، فإنك ستقدم سياقاً سياسياً متساوياً النتائج تقريباً، إذا وازنت العوامل الثلاثة بالتساوي. ولكنها إذا أخذت بطريقة منفصلة فلن تكون متساوية ولا قريبة من الواقع.

فالفارق في تفضيل عامل الشخصية هو الفارق نفسه في التصويت الشعبي بعد شهرين.



## دراسة جامعة ستانفورد



أكمل الأستاذ الدكتور / (توماس هاريل) الأستاذ بكلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال بجامعة ستانفورد دراسة استمرت عشرين عاماً. وتعلق هذه الدراسة بنجاح الإنسان في مهنته. ومع أنه ليست هناك جوائز سفر مخصوصة للنجاح، إلا أن (هاريل) هذا خرج من دراسته بنتيجة مفادها: أن هناك ثلاث صفات شخصية لها تأثير إيجابي على الحياة المهنية للأشخاص الذين كانوا موضع دراسته وهي:

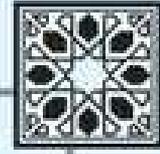
- شخصية منفتحة.
- الرغبة في إقناع الناس والحديث معهم والعمل معهم.
- الحاجة إلى النفوذ.

ومع أن مهارات الاتصال الشخصية لا تتعلق بالصفة الثالثة بشكل ضروري إلا أنها متشابكة و مترابطة تماماً مع الصفتين الأولىين. هذا هو عامل الشخصية نفسه الذي جاء توضيحه في الصفحة السابقة.

وتلخص دراسة الأستاذ (هاريل) في خاتمتها هذه الفكرة فتقول: «المتغير المطرد الذي خرجت به الدراسة التتبعية خلال

العشرين سنة الماضية فيما يتعلق بنجاح الإنسان في الإدارة هو: صفة الانفتاح الاجتماعي والروح الاجتماعية. وهو العامل الذي وجد أنه المسؤول باستمرار عن نجاح الإنسان.





## خاطِب العقل الأول أَوْلًا

لقد وجدت - على مدى ٢٥ سنة من الخبرة في حقل الاتصال - أنه من أجل أن تكون ناجحاً، لا بد أن تتصل بالمخاطب عن طريق البعد العاطفي وإلا فإنك لن تتواصل مع أحد على الإطلاق. قبل بضع سنوات اكتشفت السبب الحقيقي لهذا. إن السبب يكمن في أن الناس يشترون بالعاطفة ويبررون هذا الفعل بما يعتقد أنه حقائق وذلك بسبب قوة العقل الأول.

فالعقل الأول هو عقلنا العاطفي الذي يوجّه حسياً وبدون وعي عقلنا المفكّر. هذا العقل المفكّر هو ما أسميه العقل الجديد، فأذهاننا مكوّنة ومشكّلة على هذا الأساس، شئنا أم أبينا.

وكما ترى في الصورة المقابلة فإن نظام عاطفتنا القويّ ونظام مخنا يشكّلان العقل الأول، وهو فطري وأولي وقوي جداً، ويعمل على مستوى «اللاوعي». أما العقل الجديد فهو الذي يشكّل فكرنا الواعي، وفيه تحدث اللغة والإبداع واتخاذ القرارات.

وهذا يعني وجود عقليين في رأسك، مما قد يجعلك تقول: وما علاقة هذا باتصالي اليومي؟ وأقول: هذا يعني كثيراً، وبخاصة فيما يتعلق بكيفية أدائك لاتصالاتك أو استقبالها.

فجميع مُدخلاتك الحسيّة - كما ترى، بالنظر والصوت واللمس والذوق والشمّ - تأتي عن طريق العقل الأول أولاً. مدخلاتك البصرية تأتي عن طريق عينيك وتذهب مباشرة إلى العقل الأول، ثم يرسلها بعد ذلك إلى العقل الجديد المفكر الذي يُحدث الإحساس بها ويفسّرُها. وإذا لم يتم استشارة الممرات البصرية كثيراً (أي ليس هناك حركة، ولا اتصال مباشر بالعين ولا إشارات... الخ) فإن المعلومات لن تُرسل من العقل الأول إلى العقل الجديد. والشيء نفسه يحصل مع الصوت. فالإشارات الصوتية المسموعة تدخل إلى العقل الأول قبل أن تُنقل وتُحوّل إلى العقل الجديد، فإذا كان الصوت مسطحاً أو رتيباً، أو مليئاً بالإشارات اللاكلامية... الخ فإن العقل الأول سيقفل، ولا يمرر المعلومات المنقولة بفعالية.

ولذا فإنه ينبغي لك حتى تتواصل مع غيرك بفعالية أن تخاطب العقل الأول عند الشخص المتلقي. لا بد لك أن تصنع تواصلاً عاطفياً معه حتى يسمعك، فإننا في كل لحظة تحت السيطرة العظمى للمؤثرات، فعقلنا الأول هو منظرنا، وهو آلية دفاعنا، وهو قناة اتصالنا التي تمدنا بمُدخلات حسية إيجابية.

إن عقلنا الأول هو الذي يسمح لنا أن نُحدث الاتصال عن طريق البعد العاطفي. وهو الذي يتحكم في العواطف الأخرى ويبعثها، كأن يساعدنا على إزالة عدم الثقة فينا عند الآخرين، أو الهمّ والإعياء أو اللامبالاة، كل هذا يحصل بسبب ما يراه ويسمعه دون وعي، الحقيقة أن عقلك الأول هو حارس بوابة ذهنك.

وهذا الجانب الفطري الأولي لعقلك هو الذي يعطي الانطباعات الحدسية الأولى.

ألم تقابل إنساناً في حياتك تحس أنك لا تميل إليه لأوّل وهلة. هذا هو عقلك الأول برودة فعله الفطرية يعطيك إشارة أو إنذاراً من شيء لم تكن منتبهاً له. ألم تحس يوماً أنك أحببت إنساناً لأوّل وهلة؟ إن هذا مظهر من مظاهر ردود فعل عقلك الأول؛ حيث يتحكم في المبادرة في صنع حكم حدسي سريع. إن العقل الأول هو المسؤول عن تقرير نوع المعلومات التي تصل إلى العقل الجديد المنطقي المفكّر.



## العقل الأول هو القوة الحقيقية للذهن



### مقارنة بين العقل الأول والعقل الجديد

العقل الجديد	العقل الأول
<p>مثقف ومتطور . عقلاني . عمره من ٣ إلى ٤ ملايين سنة . عقل واع . مصدر الفكر والذاكرة واللغة والإبداع واتخاذ القرار . إنساني بشكل متميز .</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• فطري وبدائي .</li> <li>• عاطفي .</li> <li>• عمره من ٣٠٠ إلى ٥٠٠ مليون سنة .</li> <li>• عقل باطن غير واع .</li> <li>• مصدر استجابات البقاء الفطرية من جوع وعطش وخطر، وجنس وعناية أبوية .</li> <li>• شائع لدى الكثير من الحيوانات .</li> </ul>

### العقل الجديد:

طبقات المخ تتكون من طبقة رقيقة تبلغ ١ / ٨ من البوصة يطلق عليها قشرة الدماغ. كل الفكر الواعي يحدث ضمن هذه الطبقة لخلايا الدماغ.

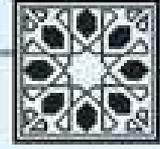
### العقل الأول:

نظام امتدادى، وهو المركز العاطفي، جذور الدماغ تقوم بالاستجابة الفطرية الآنية.

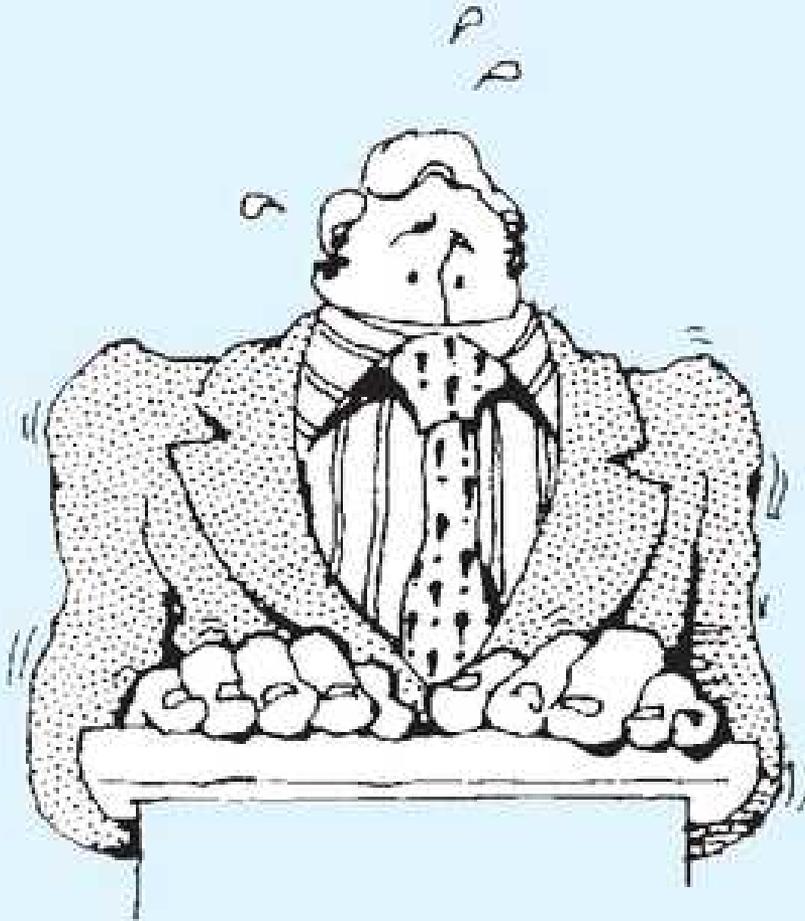




## الفصل الثاني

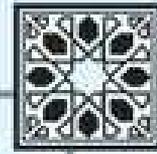


### المهارات السلوكية التسع





## تسع مهارات سلوكية



### العناصر الرئيسة للاتصال الشخصي:

من الواضح أن الاتصال الصوتي والعناصر البصرية، والشخصية والمحبة والجاذبية مكونات رئيسة عالية المستوى في الاتصال الشخصي، ولكن ما هي الخصائص والسمات السلوكية المحددة التي تشكل هذه المكونات الهامة؟

هناك أساساً تسع مهارات سلوكية، وهذه المهارات هي التي يؤكد عليها هذا الكتاب.

وفي الصفحات الآتية سنغطي كل واحدة من هذه المهارات بالتفصيل.

### الصفحة

### المهارة السلوكية

- ١- اتصال العين.
- ٢- الجسمي الحركي.
- ٣- الإشارات/ وتعبيرات الوجه.
- ٤- اللبس/ المظهر.
- ٥- الصوت/ التنوع الصوتي.

٦- اللغة/ الالكلمات.

٧- تفاعل المستمع.

٨- الدعابة وسرعة البديهة.

٩- الذات الطبيعية.

الحقيقة أن هناك المئات من المحفزات التي تدخل في كل مجال من مجالات المهارة السلوكية، وهذه كلها تفصيلات وإشارات خفية تؤثر في إدراك المستمع. ولكن من بين هذه المئات من المحفزات، هناك مجموعة صغيرة من العناصر الرئيسة في كل من المهارات التسع. وسنحاول بك في ما بقي من هذا الكتاب خلال المهارات السلوكية التسع، راجين أن يساعدك هذا على اكتشاف المهارات الموجودة لديك، والمهارات التي تحتاج إلى تحسينها. وسنركز في الكتاب على إعطائك خطوات عملية في كل مجال بحيث يساعدك ذلك على أن تصبح أكثر فعالية في كل أنواع الاتصال الشخصي مع الآخرين.



## المهارة السلوكية الأولى اتصال العين



«العين يمكن أن تهدد كما تهدد بندقية معبأة ومصوبة، أو يمكن أن تهين كالركل والرفس؛ أما إذا كانت نظرتها حانية ولطيفة فإنه يمكنها بشعاع رقتها وعطفها أن تجعل القلب يرقص بكل بهجة». (رالف والدو إيمورسون).

أين وكيف تنظر؟

قائمة مراجعة:

حدّد جواباً لكل سؤال فيما يلي:

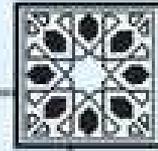
كرر هذا التمرين مرة ثانية بعد إكمال هذا الفصل، ولربما تحتاج وقتاً أكثر لتجريب علاقات اتصالك عند كل فقرة، لكن راجع الكتاب بانتظام حتى تتمكن من إكمال الفقرات جميعاً.

م	السؤال	نعم	لا
١	هل تعرف أين تنظر عندما تتحدث إلى شخص آخر؟		
٢	هل تعرف المكان الذي تنظر إليه عندما تستمع إلى شخص آخر؟		

م	السؤال	نعم	لا
٣	هل تستطيع أن تخمن المدة التي يتواصل فيها نظرك إلى شخص في محادثة وجهًا لوجه؟		
٤	هل تستطيع أن تخمن المدة التي يتواصل فيها نظرك مع أشخاص معينين عندما تتحدث إلى جمهور كبير؟		
٥	هل تعرف أين تنظر عندما تنصرف عينك عن شخص تتواصل معه في الحديث؟		
٦	هل تعرف سهم العين، وهل تملكه؟		
٧	هل تعرف «الوقفة البطيئة للعين» ولماذا تحدث؟		
٨	هل تدرك أن اتصال العين هو أكثر مهارة سلوكية من حيث الأهمية في الاتصال الشخصي؟		



## الهدف السلوكي



### النظر بصدق وبتبّات إلى شخص آخر.

ينبغي أن يكون اتصال العين الطبيعي في الظروف العادية من ٥ إلى ١٥ ثانية. أما النظر إلى الأفراد في مجموعة فينبغي أن يكون من ٤ إلى ٥ ثوان. اجعل هذه عاداتك دائماً؛ بحيث عندما تكون تحت ضغط ما، تصبح لديك طريقة ثابتة لنظر العين، بدون حاجة إلى التفكير في الموضوع.

### ما يفعله بعض الناس

- (جون) منتج أفلام ينظر عادة إلى أسفل الخد الأيمن لمستمعه، فيعطيه انطباعاً بارتباكهِ وبعده عنه دون أن يعرف ذلك.
- (ماريون) مدير شؤون الموظفين لشركة رئيسة. ولكنه حين يقابل الناس ينظر من نافذة مكتبه بينما يتحدث ويلقي أسئلته مما يجعله يظهر وكأنه غير مهتم بالموضوع أو بعيد عنه.

يبدو جاك متحدثاً محترفاً وعظيماً يثير الجماهير بالقصص الشخصية المثيرة والحكايات. لكنه يفسد تأثيره

الشخصي بالنظر إلى الناس من جمهوره لحوالي نصف ثانية، مع أنه يشعر أن لديه اتصالاً جيداً بالعين مما يجعل المستمعين لا يُحسون أنه يتحدّث إليهم مباشرة.





## كيف تُحسّن اتصالك بالعين

اتصال العين هو المهارة الأكثر تأثيراً بين تأثيراتك الشخصية المتعدّدة. عيونك هي الجزء الوحيد من جهازك العصبي المركزي الذي يرتبط بالشخص الآخر بشكل مباشر، ولا تفترض أن مجرد نظرة بالعين أمر كاف لتأسيس الاتصال الفعال، إن الاتصال الفعال بالعين يعني أكثر من لمحة عابرة.

### الألفة والتخريف والمشاركة

لاتصال العين آثار ثلاثة: الألفة أو التخريف أو المشاركة، أما الألفة والتخريف فتنتجان من النظر إلى الشخص الآخر لفترة طويلة، من ١٠ ثوان إلى دقيقة أو أكثر. لكن أكثر من ٩٠٪ من اتصالاتنا الشخصي (خاصة في وضع عمل) يتطلب المشاركة، وهذا يستدعي انتباهنا وسيكون هذا محل تركيزنا فيما يأتي من المناقشة. عندما نتحدث إلى شخص آخر ونحن متحمسون وواثقون، فإننا ننظر عادة لمدة خمس إلى عشر ثوان قبل تحويل النظر عنه إلى مكان آخر، وهذا طبيعي في اتصال شخص مع شخص. وهو أيضاً ما يجب أن تعمل في كل الحالات سواء كنت تتكلم إلى شخص واحد أو ألف شخص. هذه الثواني الخمس هي ما يرتاح له المستمعون في أغلبية اتصالاتهم، ولذلك

فإنه من المنطقي أن تواكب ذلك التوقع.

### احذر من سرهم العيون:

مشكلة أكثرنا أنه عندما نشعر بضغط فإننا ننظر إلى أي شيء ما عدا مستمعنا. وتميل عيوننا إلى النظر في كل جانب مثل أرنب خائف. وهذا يبعث على التوتر وعدم الطمأنينة الذي يقوض معه مصداقيتنا.

إن أي شيء يبعد أنظارنا بشكل مباشر عن الشخص الذي نتحدث إليه سيؤدي إلى انزعاج مستمعنا.

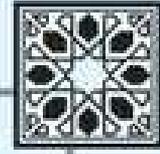
### احذر من الومضة البطيئة:

إن من المربك كذلك تطوير عادة الومضة البطيئة: وهذا يكون عندما تبقي جفنيك مغلقتين لمدة ثابنتين أو ٣ ثوان، كأنك بهذا تقول: أنا حقاً لا أريد أن أكون هنا. وهذا الشعور بالتأكيد سينتقل إلى مستمعك ويشاطرونك عدم رغبتهم في الاستماع إليك.

### اتصال العيون والتلفزيون:

بظهور عصر الفيديو، لا بد أن تتوفر الفرصة لأحدنا للظهور على الشاشة، عاجلاً أم آجلاً. ومن المهم في هذه الحالة أن يكون لديك اتصال عين ثابت جيد مع من يقوم بإجراء مقابلة معك ومع الآخرين الذين تراهم الكاميرا. لا تنظر بشكل مباشر إلى الكاميرا، لأن المشاهدين يرونك من خلالها بل انظر بعفوية إلى جهتها وكن طبيعياً في النظر إلى الذي يجري معك المقابلة.

## حادثة طرف العين



إشارة أخرى هامة. إذا كنت تخاطب مجموعة كبيرة وزاوية نظرك موجهة إلى كل اتجاه على حدة، فإن اتصال العين المطلوب (٥ ثوان) يكون أكثر أهمية. هذا لأنك عندما تنظر إلى شخص واحد، فإن عشرات الأشخاص من حوله سيظنون أنك تتحدث إليهم.

### تطبيق على استعمال النظر في بيئة العمل:

إنك تستعمل عينيك في الاتصال بنسبة ٩٠٪ من الوقت في العمل باستثناء الهاتف. فعندما تتواصل مع الناس في العمل (زملاء، زبائن، رؤساء، الخ) اجعل تركيزك على كيفية النظر إليهم، تصور كيف يبدو مظهرك عندما تكون متزعجاً أو مسروراً، ينبغي أن تركز بوصفك رجل مبيعات مثلاً على طريقة نظرتك إلى العملاء. الذين قد تواجه معهم صعوبة قبل البيع.

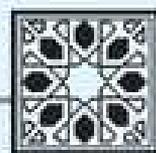
فان ذلك مع الطريقة التي تبدو بها عند إبرامك لصفقة البيع. لاحظ أنماط عيون الآخرين خلال مقابلات العمل وتقديرات الأداء. طبق ذلك الوعي على أنماط العين الفعالة والواقعة.

إليك فيما يلي بضعة تدريبات وإشارات تعينك على تطوير مهارتك في توسيع مجال تواصلك بالعين في عشرات من الاتصالات الشخصية اليومية. تدرّب على كل منها يومياً. ستبدو لك الأمور في بادئ الأمر صعبة أو مركبة، لكن هذا كسائر أنماط السلوك الأخرى التي تتعلمها فإن الممارسة المنتظمة ستزيد من ثقتك بنفسك وسيتحسن اتصالك بالعين تحسناً ثابتاً.



## تدريبات

## على إدراك التواصل الفعّال بالعين وتطوير هذه المهارة



### ١- أين تنظر؟

في محادثاتك العشر المقبلة حدّد أين تنظر عموماً عندما تتحدث إلى الآخرين. لاحظ أنك لا تنظر بشكل مباشر لكلتا العينين، أنت ربما تنظر إما إلى العين اليسرى لشخص أو لعيته اليمنى، لكن من المستحيل أن تنظر إلى كليهما في وقت واحد.

في المحادثات التي تكون من شخص إلى شخص تتجه العيون للتحرك حول الوجه، لكن هناك مكاناً واحداً سائداً يميل معظمنا إلى الاتجاه نحوه. حدد في أي اتجاه تنظر أهى العين اليمنى، أم عظمة الأنف؟ أم العين اليسرى؟ أم بشكل مباشر بين العيون؟ إن أي مكان تنظر إليه قرب عيون مستمعك يعتبر مقبولاً. أما الأماكن الأخرى مثل النظر إلى الأرض، أو إلى وسط الجسم أو إلى كتف المستمع فإنها أماكن غير مقبولة.

عندما تكتشف نمطك في النظر فينبغي لك أن تزيد من وعيك في تحسس وتطوير التواصل بالعين. ثم جرّب أن تنظر إلى مكان آخر، ثم استشعر التنافر. إن مثل هذا الشعور سوف يساعدك

على التخلص من القلق وعدم الاطمئنان والارتباك عندما لا تريد أن تنظر بشكل مباشر إلى شخص ما.

## ٢- تعزيز عادة الثواني الخمس.

عندما تكون في اجتماع أو عند إلقاء خطاباً، اطلب من صديق أن يحسب المدة التي تنظر فيها إلى أفراد بأعينهم، حافظ بوعي على تواصل العين للثواني الخمس مع الأفراد في المجموعة التي تقوم بالاتصال بها.

## ٣- زيادة الحساسية.

تحدث إلى صديق أو زميل، اسأله لمدة دقيقة أن ينظر بعيداً عنك بعد ١٥ ثانية من بداية الكلام معه، دعه ينظر إلى أي مكان آخر سواك بينما هو يستمع كيف يشعر مع هذا التمرين؟ اعكس هذه العملية، بعد ذلك ناقش أهمية اتصال العين في المحادثات اللفظية. لاحظ كيف أن الاتصال الشخصي الفعال بالعين ينقص الكثير من الناس في بعض الوظائف الاجتماعية. مارس اتصالاً أفضل في الظروف غير الرسمية ولاحظ أثر ذلك وما يترتب عليه من فرق في كل محادثة.

## ٤- التخلص من التخويف

عندما تشعر بالانزعاج من فرد يلزمك التحدث إليه (مثل مقابلة عمل أو مقابلة مع رئيس الشركة) جرّب أن تنظر إلى جبين ذلك الشخص لتجرب هذا، ادخل في محادثة مع زميل يجلس على بُعد ٤ أو ٥ أقدام منك. انظر إلى منتصف جبينه، فوق العيون بالضبط. سوف يعتقد ذلك الشخص بأن لديك معه

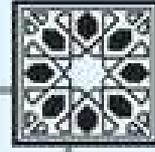
تواصلًا فعالًا بالعين، لكنك لن تشعر بأنك على اتصال على الإطلاق. وهذا سيساعد على تخفيض الارتباط العاطفي تقريباً كما لو كنت تتحدث إلى حائط. انعكس العملية كي يجرب زميلك الظاهرة نفسها.

### هـ- إشارات.

لاحظ الآخرين (إما شخصياً أو على شاشة التلفزيون) ثم لاحظ كيف أن الأنماط المختلفة من التواصل الفعال بالعين له تأثير كبير عليك. صور نفسك بالفيديو حتى يمكن أن ترى أنماط تواصلك بالعين، اسأل الأصدقاء كيف يشعرون تجاه تواصلك بالعين. اطلب من صديق أو زميل أن يحلل طريقة تواصل عينيك مع الآخرين.



## الأهداف الشخصية : تدريب



## عادات للتقييم:

اكتب ثلاث عادات أو أنماط ترغب في تعديلها أو تقويتها أو التخلص منها، فيما يخص عادات تواصلك بالعين.

- ١- .....
- ٢- .....
- ٣- .....

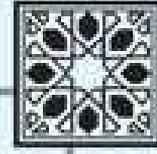
ثم اكتب ما تخطط أن تقوم بعمله لتعديل أو تقوية أو تغيير كل عادة من هذه العادات الثلاث:

- ١- .....
- ٢- .....
- ٣- .....

تذكر أن: الممارسة تجعلنا لا ننسى ما تعلمناه



## المهارة السلوكية الثانية الوضع والحركة



قف منتصباً. الفرق بين الوقوف منتصباً والانكماش هو الفرق بين وضعك النفسي الداخلي. الأمر لا يتعلق بطول قامتك وقصرها، إنه أمر سهل لا يكلف شيئاً بل فيه المزيد من المتعة. (هالكولم فوريس)

**كيف نحمل نفسك؟**

**قائمة مراجعة:**

حدّد جواباً لكل سؤال فيما يلي. كرر هذا التمرين ثانية بعد إكمال هذا الفصل. ربما تحتاج إلى المزيد من الوقت لتجرب علاقات اتصالك عند مراجعة كل سؤال، لكن راجع الكتاب على أساس منتظم حتى يمكن إكمال جميع الأسئلة.

### تمرير الوضع والحركة

م	السؤال	نعم	لا
١	هل تتكى على أحد الوركين عندما تتحدث في مجموعة صغيرة؟		

م	السؤال	نعم	لا
٢	هل تضع ساقاً على ساق عندما تقف وتحدث بشكل غير رسمي؟		
٣	هل الجزء الأعلى من جسمك منتصباً؟ هل أكتافك في خط مستقيم أو منقوسة إلى الداخل نحو صدرك؟		
٤	عندما تتكلم في مناسبة رسمية، هل تضع نفسك وراء منضدة؟		
٥	هل تعبر عن نفاذ الصبر بنقرة قدمك أو نقرة قلم رصاص عندما تستمع إلى أحد؟		
٦	هل تعرف إذا كان لديك حركات عصبية أو عادات لازمة لك عندما تتحدث في مجموعة كبيرة؟		
٧	هل تتحرك في أرجاء المكان عندما تتحدث بشكل غير رسمي؟		



## الهدف السلوكي



### .... تعلم أن تقف منتصباً وتتحرك بصورة طبيعية وسهلة

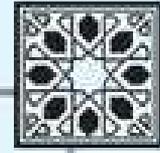
يجب أن تكون قادراً على تصحيح الاتجاه العام الذي يرتخي فيه الجزء الأعلى من الجسم. فعند قيامك بعملية الاتصال يكون الوضع أكثر فعالية عندما تكون مرناً لا أن تكون مغلقاً في وضعية متوترة. هذا ينطبق على كل الملامح والحركات وينطبق أكثر على الساق والقدم.

### ما يفعله بعض الناس

- «جون» مدير شركة خاصة للاستشارات. وكان يعتقد أن لديه بطناً كبيراً عندما كان يافعاً ولذلك تجده يسحب بطنه إلى الداخل في كل الأوقات. وهذا جعل أكتافه تعود إلى الخلف ومع الوقت، وشد عضلات بطنه إلى الداخل أصبح جسمه يبدو منتصباً على الدوام، وبسبب هذا الانتصاب، والطريقة الواثقة التي يمشي بها، تجده يستقطب الانتباه عندما يمشي ويدخل على الآخرين.

- «إيريك» يعمل في استوديو تلفزيون. وقد نما نمواً سريعاً حتى كان طوله في الصف الثامن حوالي ستة أقدام. وقد حاول دوماً أن يقلل من طوله بالانحناء قليلاً إلى الأمام. والآن عندما يمشي يبدو منحنيًا إلى الأمام. وبالرغم من أن لديه الآن تقديراً أفضل لذاته وتخلص من هذا النقص الذي كان يلزمه عندما كان شاباً، إلا أن عاداته هذه التي اكتسبها منذ طفولته تجعله الآن يبدو متردداً وناقص الثقة.
- «آل» رئيس شركة نقل رئيسة. حضر ندوة في رفع المهارات الإدارية مع بعض موظفيه. ولكن بسبب وضعيته الفقيرة، ظنه رئيس الندوة موظفاً لا رئيساً.
- كان عمر «لورا» ١٧ عاماً عندما تطوعت في المشاركة في عرض شريط فيديو أثناء أخذها لدورة حول الاتصال الفعال. وكان عليها أن تتحدث لبضع دقائق في المرة الأولى، وبعد ذلك كان عليها أن تشارك في المرة الثانية بعد أسبوع. لقد كان أكثر شيء لافِت للنظر تغيير وضعيتها الجسدية فعندما تحدثت أولاً، كانت تتكى على وركها الأيسر، أمّا في الأسبوع التالي فقد شاهدها جمهور الدورة على التلفزيون بطريقة مخالفة فقد ظهرت من وراء الستارة ووقفت منتصبة القامة حتى قبل أن تتحدث. لقد بدت عليها مظاهر الثقة الكاملة بنفسها.





## تحسين وضعيتك وحركتك

فكر في شخصية عامة تراها دائماً على شاشة التلفزيون. هل يمكن أن تكون هذه الشخصية غير متناسقة في حركاتها أو غير منتصبة... الخ

المحتمل ألا تكون كذلك، خاصة أن الثقة تظهر عادة من خلال الوضعية الممتازة.

إن الطريقة التي تظهر بها نفسك جسمانياً، يمكن أن تعكس كيف تظهر نفسك عقلياً. والطريقة التي تنظر بها إلى نفسك هي عادة الانطباع الذي يكونه عنك الآخرون، فالناس يميلون إلى أن يعاملوك بالضبط كما تحب أن تعاملهم.

### الوقوف منتصباً

مظهر الجزء العلوي من جسمك يدل على رأيك في نفسك، فإن كان فقيراً دل ذلك على ضعف ثقتك في نفسك.

ليس هذا بالطبع في كل الأحوال، لكن الناس الآخرون سيرون الأمر بهذه الصورة حتى تكون لديهم معلومات أخرى كافية لتغيير هذا الرأي.

وفي كثير من الأوقات تتشكل وضعية الجسم العليا من نمط

عادة قديمة، فالعديد من الرجال الطوال يمشون (محدودين) لأنهم نموا بسرعة عندما وصلوا سن المراهقة ولم يرغبوا في الانتصاب. الآخرون ببساطة لم يعتبروا وضع الجسم وحركاته ذات أهمية وسمحوا لعادات المراهقة المتراخية وغير المتناسقة بالامتداد إلى سن البلوغ.

### راقب الجزء الأسفل من جسمك

إن الجزء الثاني من الوضعية الذي يكون عرضه للإهمال هو غالباً الجزء الأسفل من الجسم. عندما نتحدث إلى الآخرين فقد تقلل من تأثيرك بسبب الطريقة التي تقف بها، وقد تحول طاقة اتصالك الشخصي بعيداً عن مستمعك من خلال لغة الجسم غير الملائمة. ومن أكبر الأنماط الشائعة للوضعية المضادة هي: «التراجع إلى الخلف على الورك». إذا أظهرت ميلاً إلى التراجع للخلف على ورك واحد، فأنت تقول بشكل لا شعوري «أنا لا أريد أن أكون هنا»، ومن ثم تبعد نفسك عن الآخرين. ومن المظاهر الأخرى للحركات غير الملائمة الميل من جنب إلى جنب أو الاعتماد على رجل ثم الاعتماد على الرجل الأخرى، والرجوع إلى الخلف والتقدم إلى الأمام على كفيك أو أصابع قدميك، أو بخطاك.

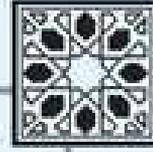
### استعمل «وضع الاستعداد»

إن ما يجب عليك أن تفعله لمحاربة هذه العادات السلبية هو أن تأخذ «وضع الاستعداد» ويعني أن يكون وزنك إلى الأمام.

فالارتصال ىحتاج لنوع من الطاقة ووضع الارتعداد أفضل أنواع الطاقة، فأنت عندما تتكلم وتكون مستعداً واثقاً من نفسك في إرتصال رسالتك، يكون لديك بالتأكد الطاقة اللازمة. ووضع الارتعداد هو الارتكاء والميل قليلاً إلى الأمام، حتى يمكن تحريك جسمك بسرعة وسهولة ورفعك على محامل أقدامك، بركبتك مثنية قليلاً. إنه مشابه لممارسة مسابقات الألعاب الرياضية حيث تكون مستعداً للتحرك في أي اتجاه. وعندما يكون وزنك مائلاً إلى الأمام، فمن المستحيل عليك أن تراجع للخلف أو تهتز ذهاباً وإياباً على كعوب حذائك. عليك بالرتعود على وضع الارتعداد في جميع حالات الارتصال الرسمية وغير الرسمية.



## جانبا الحركة



الاتصال والطاقة لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر. استعمل كل طاقتك الطبيعية بطريقة إيجابية. عندما تتحدث إلى الآخرين، تحرك في أرجاء المكان، اخرج من خلف طاولة الخطابة إذا كنت في وضع رسمي. هذا سيزيل الحواجز بينك وبين الآخرين. وفي أي اجتماع، سيكون لديك مكان للتحرك قليلاً. حرك أقدامك وأيضاً يديك أو ذراعك. إذا كنت في اجتماعك جالساً فربما تقف أو تتكى للأمام لإعطاء تأثير أكثر لنفسك. إن الحركة دائماً تضيف شيئاً إلى طاقتك، وتعكس الثقة وتضيف تنوعاً إلى طريقة اتصالك بالآخرين. لا تبالغ في ذلك، لكن تحرك ضمن مستوى طاقتك الطبيعية. وبالرغم من أن الناس ذوي الطاقة العالية لديهم ميزة على الآخرين، إلا أن التأثير الشخصي العظيم متوفر لدى كل الذين يستخدمون ما عندهم بوعي.

## أسلوبك الخاص.

كن متأكداً من استيعاب مفاهيم الحركة في أسلوبك الشخصي.

ليست هناك طريقة صحيحة أو طريقة خاطئة للوقوف

أو التحرك، لكن هناك مفاهيم مفيدة تنفع في هذا السياق. ومن هذه المفاهيم هناك مفهومان مهمان هما: «الوقوف منتصباً» و«جعل طاقتك إلى الأمام» عند الاتصال. فكّر بهذين المفهومين على أنهما وضع الاستعداد بالنسبة لك وبعد ذلك اعمل على أن تلائمهما بما يناسب أسلوبك الشخصي.



## تدريبات على درجة وعيك وتطوير مهاراتك ذات العلاقة



### ١- لاحظ نفسك.

الوضعية والحركة هما مهارة واحدة، يمكن لك أن تلاحظهما بكل استعداد من خلال المرايا أو ملاحظة الآخرين. وأفضل من ذلك أن تتمكن من عمل بروفات للتدرب. لاحظ نفسك وأنت تمشي، وأنت تتحدث على شريط فيديو. لاحظ نوع التواصل الذي يعكسه الجزء الأعلى من جسمك - هل يقف منتصباً أو محدوباً للأسفل أو بين هذا وذاك؟ لاحظ أنك عندما تضع رجلاً على رجل أو تتكى على الجدار عند وقوفك، فإن هذا يعطي انطباعات غير جيدة للآخرين ويؤثر على وضعية جسمك.

جرّب أنواعاً مختلفة من وضعيات الاستعداد وانظر كيف ترى كل وضعية.

### ٢- تحرك بعيداً عن الحائط.

لو نظرت إلى وضعية الجسم العليا لمجموعة من المتسابقين الرياضيين فستجد أن الجسم منتصب ومليء بالثقة.

ذلك بسبب التدريب على «المشي بعيداً عن الحائط» نقترح عليك الوقوف أمام الحائط في وضع يمس فيه كتفيك وكعبيك. ثم عدّل عمودك الفقري بحيث يمس ظهرك الحائط أيضاً. امش خطوة واحدة بعيداً عن الحائط (تحرك بمرونة) وبعد ذلك امش بضع خطوات. لاحظ شعورك بالانتصاب والاستقامة وكذلك شعورك بالثقة الكبرى التي يبرزها مثل هذا النوع من المشي. إذا مارست هذا بشكل منتظم بإمكانك تحسين وضعيتك بشكل مشير.

### ٢- نفذ تدريب «الخطوتين».

في المرة القادمة التي تتحدث فيها إلى مجموعة، اطلب من شخص ما أن يعد الخطوات التي تقوم بها (إذا كنت تتحرك). ثم فكر بـ«الخطوتين».

نحن عموماً نأخذ نصف خطوة مؤقتة غير مؤكدة لأننا نريد أن نتحرك، لكن نشعر بأننا لسنا قادرين على ذلك. تلك الدرجة من الحركة أفضل من لا شيء، لكن ما زالت تعكس بالضبط ما نشعر به من تردد وعدم تأكيد. إذا نفذت أسلوب الخطوتين، أي المشي إلى الأمام على الأقل خطوتين نحو شخص ما، فإنك ستجبر نفسك عندئذٍ على التحرك بطريقة صادقة وواثقة. وعندما تجمع بين ذلك وبين اتصال العين الجيد، فإنك ستقدم نفسك بصورة مباشرة واثقة.

### ٤- قف في الاجتماعات.

جرّب وضع الوقوف في اجتماعاتك الرسمية وغير

الرسمية. قف عندما يكون لديك شيء مهم ترغب في قوله أو توصله للآخرين. هذا سيعطي رسالتك تأكيداً أكثر. في المواقف التي تجتمع بها مع الآخرين حتى ولو كان اجتماعاً مع شخص واحد لبيع منتج أو فكرة، فكر في العرض وأنت واقف، وربما استعملت أداة بصرية مثل مخطط أو رسوم بيانية. استمتع بالتجريب وقيّم نفسك وأنت تحاول طرقاً جديدة في استعمال وضعيتك وحركتك لإحداث الحد الأعلى من التأثير، وكسب بعض التأثير في التواصل مع الآخرين.



## استمارة الأهداف الشخصية



### عادات للتقويم:

اكتب ثلاثة أنماط من أنماطك المألوفة بخصوص الوضعية والحركة التي تريد تعديلها أو تقويتها أو التخلص منها:

.....-١

.....-٢

.....-٣

ثم اكتب ما تخطط أن تفعله في تعديل أو تقوية أو تغيير كل عادة.

.....-١

.....-٢

.....-٣

تذكر أن الممارسة تجعل ما تعلمته دائماً، لا ينسى.





## المهارة السلوكية الثالثة ملامح وتعابير الوجه



نحن لا نعرف الكثير عن قياداتنا نحن في الواقع نتخيلهم. وتجدنا نراقبهم بشكل متقطع وعن بُعد، وعن طريق هذه المراقبة السريعة نستنتج من بضع إشارات وردود أفعال بعض الانطباعات ونبني عليها ما إذا كان ينبغي أن يكونوا مسؤولين عنا. فالكثير إذاً يعتمد على حدسنا عنهم وعلى مقدرتهم في قليل من الوقت على عرض الصفات التي تعجبنا ونحترمها». ميج جرينفيلد.

### هل أنت مدرك كيف تنظر للآخرين؟

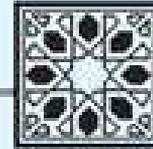
حدّد جواباً لكل سؤال فيما يلي. كرر هذا التمرين ثانية بعد إكمال هذا الفصل. فأنت تحتاج إلى المزيد من الوقت لتجرب علاقاتك الاتصالية عند مراجعة كل سؤال، لكن راجع الكتاب على أساس منتظم حتى يمكن إكمال الأسئلة كلها.

م	السؤال	نعم	لا
١	هل تبتسم تحت الضغوط، أو أن وجهك يتجهم؟		

م	الـ	سؤال	نعم	لا
٢		عندما تتحدث على الهاتف، هل تجد نفسك تبتسم أو تعبس؟		
٣		هل عندك حركة تعبر عن الإحباط، أو مكان غير ملائم تتحرك فيه يداك عندما تتحدث تحت ضغط؟		
٤		هل تتكئ للأمام وترفع يديك فوق منطقة الحوض عندما تقدم عرضاً؟		
٥		هل تعبر عن نفاذ صبرك بالنقر بأصابعك على المنضدة عندما تستمع؟		
٦		هل تجد صعوبة في إبقاء أصابعك قريبة من جسمك عندما تتكلم إلى مجموعة؟		



## الهدف السلوكي



تعلم أن تكون مستريحاً وطبيعياً عندما تتكلم

لكي تكون فعالاً في الاتصال الشخصي يجب أن تكون يدك وذراعاك مستريحة وطبيعية بجانبك وينبغي أن تكون حركاتك وإيماءاتك طبيعية عندما تكون نشيطاً ومتحمساً.

وينبغي كذلك أن تتعلم أن تبسم تحت الضغوط النفسية، بنفس الطريقة التي تكون فيها ابتساماتك طبيعية في الظروف العادية.

## ما يفعله بعض الناس

- كان يُظن أن لدى الرئيس الأمريكي السابق جيمي كارتر طاقة منخفضة بشكل غير عادي. واقترح عليه مستشاره الإعلامي أن يظهر طاقة أكثر بالإيماء خلال خطاب متلفز.

ومن المفارقات أن موضوع الخطاب كان «أزمة الطاقة» وكان مستشار الرئيس كارتر قد أشر له عند بعض الكلمات المهمة بحيث يؤكد عليها باستعمال الإشارات والملامح المناسبة، وكان الوضع صعباً ومزعجاً جداً حتى إن الصحف أشارت

إلى ذلك في اليوم التالي وذكرت أن كارتر كان يبدو كأنه «دمية خشبية». إن المغزى من هذه القصة هو أن الشخص «حتى الرؤساء»، يجب أن يعملوا ضمن إطار طاقتهم الطبيعية.

- شارك تيد في ندوة سُجِّلت على شريط فيديو، حيث قدم بمقدمة استغرقت دقيقتين. وبدأ بحركة عصبية لكنه انتقل بشكل سريع إلى شيء أسوأ بكثير وبدأ بدفع يديه كل ثانيين. وعندما رآها فيما بعد في تسجيل الفيديو أطلق على نفسه «محرك» وبدأ يتعلم كيف يكون طبيعياً وهادئاً ومتحكماً في حركاته عندما يتحدث للآخرين.

- أمّا شارلز فترقى في الرتب الوظيفية حتى أصبح نائب رئيس لوكالة إعلانات رئيسية. وكان موظفوه يعتقدون دوماً أنه في مزاج سيئ لأن وجهه كان يبدو متجهماً وجدياً. وكان يستغرب عندما كان أطفاله يقولون، «ما الخطب يا أبي؟» ولم يعرف مشاعر الآخرين حتى قام ببعض التجارب أمام كاميرا الفيديو التي رأى من خلالها ما يعنيه الآخرون. فقد اكتشف أن ملامح وجهه فيها الكثير من التجهم والجدية، فحتى عندما يتسمم من الداخل، لا شيء يظهر عليه من الخارج. ولكن عندما حاول أن يبالغ في الابتسامة، لم يظهر عليه أنه بالغ فيها. وبدأ يبدو أكثر جاذبية وأصبحت ملامحه أكثر حماسة وإثارة.





## تحسين ملامح وتعابير وجهك

### ما الذي يفيد في هذا السياق؟

الاتصال يظهر الطاقة. والذين يولدون بطاقة إضافية لهم مزية على الآخرين في الطريقة التي يتواصلون بها. ومع ذلك يمكننا أن ندرك مستوى الطاقة لدينا، كما يمكننا أن نعمل على تحسين هذا المستوى. ويتضح مستوى الطاقة في ملامحنا وتعابير وجوهنا.

ولكي تتواصل بشكل فعال، فإنك تحتاج أن تكون مبتهجاً في وجهك وإيماءاتك، كما تفعل ذلك وكأنه شيء طبيعي. ويمكن أن تضمن ملامح وتعابير وجه أفضل من خلال الطرق التالية:

### اكتشف عاداتك.

اكتشف كيف تنظر إلى الآخرين عندما تكون تحت ضغط. اجعل هذا في مستوى الوعي لديك. يمكنك أن تتوصل إلى هذا الاكتشاف من خلال رأي الآخرين، لكن أفضل من ذلك، أن تنظر وتلاحظ نفسك على شريط فيديو. وينبغي أن تعرف الشيء الطبيعي والشيء غير الطبيعي وتذكر الفرق بينهما، بحيث تكون قادراً على التطوير، أي يجب عليك أن تكون قادراً

على التعرف على عاداتك في مستوى «العجز الواعي» (راجع القسم التالي عن العادات).

### اكتشف إشاراتك العصبية.

كلنا لديه «إشارات عصبية» تجعل الواحد منا يذهب بيديه هنا أو هناك عندما نتكلم وليس أمامنا أو بجانبنا أي شيء نمسك به.

اكتشف إشاراتك الرئيسية، وبعد ذلك اعمل أي شيء عدا تلك الإشارات. حاول ألا تومئ أو تؤثر في بعض الكلمات أو العبارات فإن الإيماءات ليست جيدة. ركز فقط على ألا تقوم بإشاراتك العصبية، ويجب أن تجعل يديك بجانبك عندما لا ترغب في تأكيد فكرة أو نقطة. وعندما تريد التأكيد بصورة نابعة من الحماسة الطبيعية سيحدث ذلك طبيعياً. لكن لا يمكن أن يحدث ذلك إذا كانت يداك ضحية بشكل مستمر لإشارات عصبية مثل ورقة التين التي تطير في كل مكان.

### لا تستطيع أن تبالغ أكثر من اللازم.

إن من الأمور التي تفيدها الملاحظة وتدعو للاستغراب أن عدداً قليلاً فقط من الناس يمكنهم المبالغة في إشاراتهم أو تعابير وجوههم. هذا اكتشاف مثير حقاً، حتى إنه من المحتمل تقريباً أن تقول بأنك لا يمكن أن تبالغ. ادفع نفسك وافعل المبالغة. حاول أن تبالغ بإشاراتك الإيجابية ستكون مندهشاً عندما تكتشف أن المبالغة في مثل هذه الإشارات قريبة من الحالة الطبيعية، فلا تقلق للمبالغة.

## ابتسم بفصم النظر عمه الفئة التي أنت منها

نحن نظن أننا نبتسم في أكثر الأحيان لكن الآخرين قد يحتفظون بأحكام مختلفة. فهم يصنفوننا على أننا إما مبتسمين أو غير مبتسمين.

وتوضح الدراسات في مجال العمل والوظيفة بأن ثلث الناس تقريباً لديهم وجوه بطبعها منفتحة ومبتسمة. والثلث الأوسط من الناس لديهم وجوه محايدة. وهذه يمكن أن تتحول من ابتسامة إلى نظرة جدية وحادة.

أما الثلث الأخير فلديهم وجوه جدية وحادة، سواء اعتقدوا بأنهم يتسمون أو لا يتسمون.

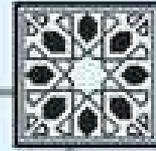
اكتشف من أي ثلث أنت. اطلب من الآخرين أن يساعدوك. إذا كنت من الثلث الذي يغلب على طبعه الابتسام، فلديك سمه متميزة في اتصالك مع الآخرين. وسيدرك الناس بأنك منفتح ومحبوب، وسيكونون منفتحين أكثر على أفكارك. وسيكون لديك ميزة أخرى وهي أنك تستطيع بسهولة إبلاغ الأخبار السيئة للآخرين وتكون مقبولة منك أكثر من غيرك. وإذا كنت من الثلث المحايد، وتتغير بسهولة من وجه مبتسم إلى وجه جدي، فإنك تتمتع بنوع من المرونة.

إذا كنت من الثلث الأخير، فيجب أن تهتم بالأمر وتعمل بجد في هذا المجال لتحسين قدرتك على الاتصال. فقد يحتمل أن تبسم من الداخل، ولكن وجهك يعكس كآبة من الخارج. وهذه

الكتابة هي طريقتك للاتصال بالآخرين (تذكر عامل الشخصية). إن ما يدركه الآخرون في الظاهر هو الحقيقة بالنسبة لهم.

إن إشارتك، خصوصاً تعابير وجهك، ستظهر أنك منفتح وقريب، أو منغلق وبعيد من هؤلاء الذين تتصل بهم. يقول المثل: «الذي يرغب في أن يكون له أصدقاء، عليه أن يظهر نفسه محبوباً». تذكر أن الناس سيحترمون أفكارك ويقتنعون بها أكثر إذا هم أحبوك. والناس يحبون الأكثر انفتاحاً. وهذا يدفعنا للتفكير في عامل الشخصية واستطلاعهم. فالناس الجديون، مثل الباحثين والمحللين، والمبرمجين، والمهندسين، والأكاديميين... الخ. يمكن أن يكونوا مؤثرين شخصياً، لكنهم أكثر تأثيراً عادة في الكتابة. إن الاتصال الشخصي في الواقع يعني الارتباط بشخص آخر على مستوى عاطفي وليس فقط على مستوى فكري.





## الابتسامات لها عضلات

لا يوجد هناك شيء غامض حول الابتسامة عدا التأثير الموجود فيها. ومن الطبيعي أنها تنتج من جراء حركة العضلات وعليه فإنه يمكن التدرب عليها.

والطريق الأفضل لممارسة الابتسامة ليست بتحريك شفاهك بالابتسامة، بل بدفع عظم خدك إلى الأعلى. فكر في الجزء الأعلى من خديك واعتبرهما كتفاحتين، والمطلوب هو فقط أن ترفع التفاحتين إلى الأعلى لتنتج لك الابتسامة.

### تحذيراً: الابتسامات الزائفة لا تنفع.

نحن نؤكد على أهمية الابتسامة في جهودك الشخصية في الاتصال لأن ذلك يؤثر تأثيراً كبيراً على الطريقة التي يفهمك الناس بها والكيفية التي يشعرون بها نحوك. فالناس ينظرون إلى وجهك. وإذا نظروا إلى وجهه يبتسم فإن ذلك بالتأكيد يعزز من قدرتك على الاتصال والتأثير.

لذلك من المهم أن تدرك كيف تبتسم وأن تمارس وتدرب على تحريك عضلة الابتسامة «لكن احذر من الابتسامات الزائفة» فإنها لا تفيدك، وهي بالتأكيد لا تدوم. وأشد من ذلك أن الآخرين

ينظرون إليها على أنها زائفة. أنت تريد أن تتدرب على المهارة من خلال الممارسة وتحريك عضلات وجهك، لكن تذكر بأن الابتسامة الحقيقية تنبع من الداخل ذلك مثل لاعب رياضي يمارس مهاراته ويدرب عضلاته حتى تكون مستعدة للاستعمال في الوقت المناسب، عندما يتعرض للمؤثرات الحقيقية.



## تدريبات على تطوير الوعي والمهارة



### ١- العب مع زميل.

قف على بعد ستة إلى ثمانية أقدام من زميل ترغب في الاشتراك معه في التمرين واطلب منه مراقبتك. تحدث عن شعورك ويداك وذراعاك مسدلتان إلى جانبيك، ثم حرك يديك ببعض الإشارات الطبيعية واستمر في التحدث عن الإشارات بشكل عام وكيف تشعر بها عندما تكون طبيعية. ثم بالغ في إشاراتك مع تحريكها، وصف لزميلك مقدار الصعوبة وعدم الراحة فيما تمارسه من حركات. تأكد من أن إشاراتك مبالغ فيها وأن يديك في حركتها تذهب فوق خصرك وإلى جانبيك، ثم اسأل زميلك عن رد فعله تجاه الأمر. من المحتمل أن تندهش كثيراً عندما يخبرك زميلك بأنه لا يشعر بأنك بالغت كثيراً بالقدر الذي شعرت به. اعكس العملية ودع زميلك يقوم بالحركات وأنت تعطي الرد وتدريب على هذا التمرين عدة مرات حتى تتمكن من توظيف كامل طاقتك في حركات طبيعية دون الشعور بأنك مبالغ.

### ٢- احسب إشاراتك العصبية.

في المرة القادمة عندما تتحدث أمام مجموعة، اطلب من

شخص أن يعدّ المرات التي تظهر فيها إشاراتك العصبية. يمكنك فعل ذلك في اجتماع أو في مناسبة حديث رسمية أو غير رسمية.

إذا كانت مشكلتك على سبيل المثال تحريك يديك بطريقة طائشة أخبر المراقب بأن إشاراتك العصبية هي حركاتك الطائشة، ثم اطلب بعد ذلك من المراقب أن يعدّ المرات التي تحرك فيها يديك بطريقة طائشة خلال فترة التقديم.

التركيز على هذا التمرين سيشعرك بمدى جدية مشكلتك، وسيوفر لك طريقة جيدة أيضاً ببدء برنامجك لتعديل سلوكك بحيث تتخلص من إشاراتك العصبية.

## ٢- تمثيل الأدوار.

انظر إلى شريط فيديو أو عرض تلفزيوني لمتحدث نشيط وواثق، وتدرّب على محاكاته. خذ زعيماً معروفاً لديك في السياسة، أو الأعمال أو الألعاب الرياضية. تذكر أن هذا التمرين يقدم لك فرصة للتمثيل لذلك ضع كل اهتمامك وتركيزك فيه.

خذ عرضاً حقيقياً، من المفضل عرض عمل، وقم بتقديمه إلى شخص أو مجموعة كما في الظروف الطبيعية. وهذا التمرين فعال جداً في المجموعات.

ثم فكر في الطريقة التي يؤدي فيها نموذجك المختار هذا الدور (الشخص الذي اخترت أن تمثل به).

- ضع كل اهتمامك وتركيزك في دور تمثيلي وكأنك الشخص الذي سيقدم مادتك للآخرين.

- ثم اسأل عن رأي المجموعة. (وإذا كان بالإمكان سجّل شريط فيديو لكلا الدورين) قبل التمثيل وبعده. وستكون قادراً على أن ترى الفرق بنفسك.

ستجد في الغالب بأن عرضك الثاني كان أكثر التزاماً وأكثر أثراً ومصداقية من الأول. تذكر بأن هذا تمرين فقط، ولا يجب أن يفهم منه أنه ينبغي عليك أن تمثل دور شخص آخر في الحياة الحقيقية. لكن ذلك بالتأكيد سيجعلك تدرك مدى الطاقة الإضافية المتوافرة لديك إذا أردت استعمالها، وتكييفها مع أسلوبك الخاص.

### ٤- اذهب إلى معرض كبير.

تعد التغذية الراجعة التي تحصل عليها من تصوير نفسك بكاميرا فيديو أسلوباً ثميناً جداً لكل مجالات المهارات السلوكية التي تحدثنا عنها في هذا الكتاب، لكنه أئمن لإشارات وتعابير الوجه. ابحث عن طريقة رخيصة لتسجيل نفسك على شريط فيديو. إذا لم يكن بمقدورك فعل هذا فإليك طريقة من الطرق التي يمكن أن تناسبك.

اذهب إلى أحد المتاجر أو المعارض المحلية الكبيرة واطلب تصويرك على شريط فيديو لمدة دقيقة وأنت تتحدث أو تلقي خطاباً مرتجلاً. اطلب إعادة الشريط وتفرج عليه. إذا ناسبك سعر الكاميرا فقد يكون الوقت مناسباً لذلك. وإذا كان السعر أكثر من طاقتك فاذهب إلى متجر آخر في الأسبوع التالي واعمل

نفس الشيء وكرر الأمر لعدة أسابيع، فقد تجد الكاميرا المناسبة. وإذا لم يناسبك السعر فسوف تتعلم في هذه الأسابيع الكثير من المعلومات والمفاهيم عن نفسك وطريقة حديثك.

### ٥- شاهد التلفزيون بدون صوت.

حاول أن تشاهد التلفزيون، بعض الكوميديا مثلاً أو البرامج الثقافية أو الإخبارية ولكن مع إغلاق الصوت.

إذا عملت ذلك خمس أو عشر دقائق في اليوم فستصاب بالدهشة من كيفية التواصل مع من تشاهد بدون صوت وستكتشف بأن مهارات الاتصال الشخصي والثقة والمصادقة للأفراد تأتي من خلال إشاراتهم وتعابير وجوههم.

### ٦- اختبر ابتسامتك.

يمكن أن تتدرب على هذا التمرين باستعمال كاميرا فيديو. ابدأ الشريط، انظر بشكل مباشر إلى الكاميرا وابتسم ابتسامة كبيرة زائفة. صف شعورك إلى الكاميرا ما هو إحساسك وأنت تعطي تلك الابتسامة الزائفة الكبيرة؟

اقض عشرين أو ثلاثين ثانية بتلك الابتسامة الكبيرة الزائفة، وبعد ذلك ومع استمرار تشغيل شريط الفيديو غير ملامح وجهك وأرسل ما تحس بأنه الابتسامة الودودة السهلة الطبيعية، صف كيف يظهر تأثير ذلك على وجهك لعشرين إلى ثلاثين ثانية.

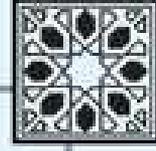
ثم شاهد شريط الفيديو. إذا كنت من الثلث الأخير الذي تحدثنا عنه سابقاً «غير المبتسمين» فقد تندهش إذا ما علمت

أن ابتساماتك الزائفة ليست سيئة مثلما اعتقدت، فهي على الأقل تحمل درجة من الانفتاح والصدقة وفي الوقت نفسه فإن الابتسامة الطبيعية التي أحسست بها في داخلك قد لا تنعكس مطلقاً على مظهرك الخارجي.

إن أغلبنا في الكثير من الأحوال يعتقد أنه يتسم ولكنه في الواقع جاد المظهر. تعلم كيف تحافظ على ابتسامتك وكيف تجعلها طبيعية وعفوية.



## الأهداف الشخصية: تطبيق عملي



### عادات للتقويم

اكتب أنماطاً ثلاثة من أنماطك المألوفة بخصوص استعمالك للإشارات وتعابير الوجه التي تريد تعديلها أو تعزيزها أو التخلص منها:

.....-١

.....-٢

.....-٣

ثم اكتب ما تخطط لفعله لتعديل كل عادة أو تعزيزها أو تغييرها.

.....-١

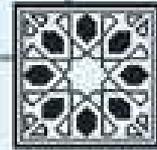
.....-٢

.....-٣

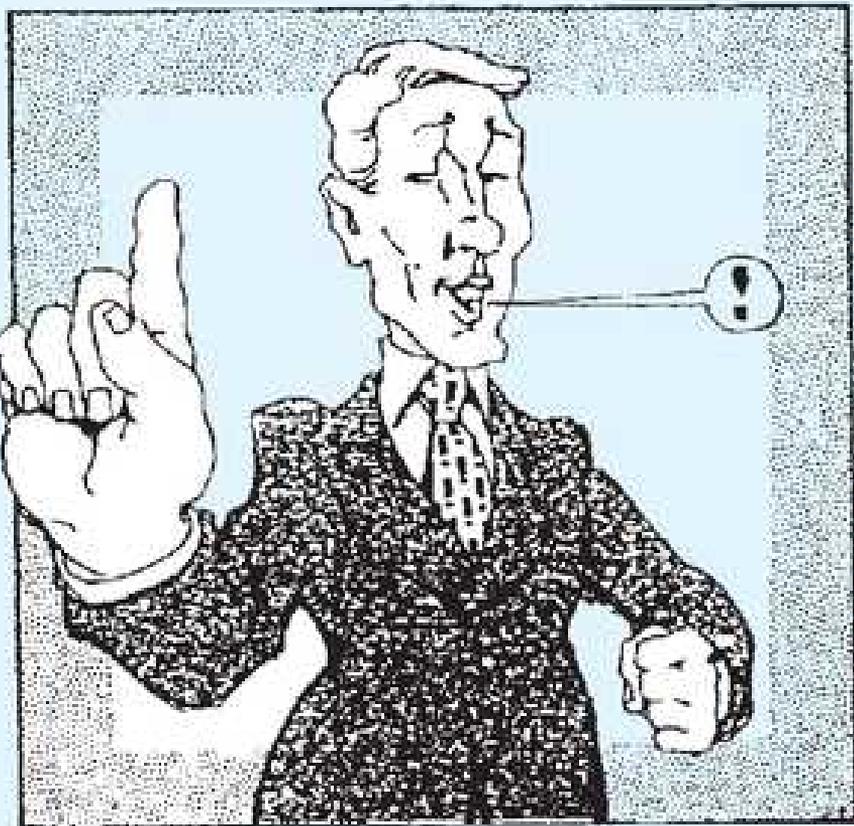
تذكر: الممارسة تجعلك تتمكن مما تعلمته



## الفصل الثالث



### كلمات قليلة عن العادات





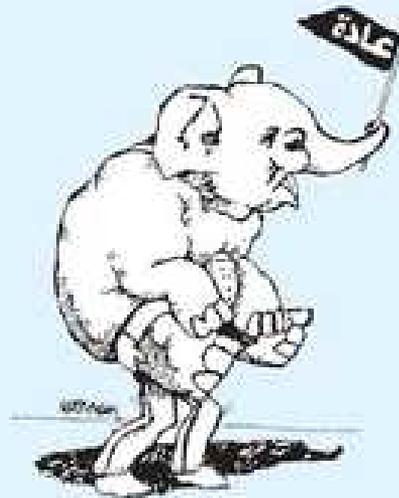
## العادات



بالرغم من أن كل أشكال السلوك تأتي من عاداتنا، إلا أن الأمر الذي يهمنا في هذا السياق هو أن نتحدث عن الكيفية التي تشكل بها العادة.

كيف تشكل العادات، وكيف نقوم بتغييرها؟

يقول ماكسويل مالتز، في كتابه «التحكم الآلي النفسي» إن تغيير العادة يستغرق واحداً وعشرين يوماً. وقد أكدت ذلك دراسات أخرى. وهناك في حياتنا مئات من عادات الاتصال الشخصية التي تشكلت على مدى طويل من الزمن، منها الإيجابي ومنها السلبي.

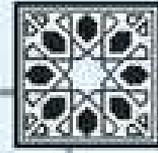


ومعظم هذه العادات ضمن نطاق المهارات الأساسية التسع للاتصال الواردة في هذا الكتاب. ولكي نتمكن من تغيير أي عادة فإننا نحتاج إلى تأطير وتشكيل وصياغة تفكيرنا وتدريب عقولنا على أن نقوم ببعض السلوك الملموس الذي يتكرر مراراً وتكراراً. المشكلة هي أن العادات قد تبدو وكأنها فيلٌ ضخّم جاثم على ظهورنا.

الطريقة الوحيدة لتحجيم ذلك الفيل هو أن نتجاهله ونقطعه إلى قطع صغيرة، وينبغي أن نفعل الشيء نفسه في عاداتنا، أي أن نتدرب على تقطيعها إلى قطع صغيرة.



## تغيير العادات



فكر في العادات التالية الموجودة لديك. العادات التالية غير مؤذية لكنها متأصلة:

- اطو ذراعيك. والآن اطوها مرة أخرى بالطريقة المعاكسة. لاحظ أنك عندما تطوي ذراعيك ألياً قد يكون لديك طريقة واحدة لعمل ذلك. وعندما حاولت الطريقة المعاكسة بدا الأمر غريباً ومزعجاً.

- اشبك يديك في بعضهما البعض، واضعاً أحد إبهاميك فوق الآخر. الآن اعكس العملية. ستجد أن طريقة واحدة أكثر راحة لك.

- هل تنظف أسنانك دائماً في الصباح أو في الليل؟

- هل عندك نظام واحد عندما تغسل يديك أو وجهك، أو تغسل؟

- هل تستخدم دائماً طريقاً واحداً إلى عملك؟ وهل تستخدم وسيلة النقل نفسها، أو هل تفعل هذا وذاك؟

فكر في عادات أكلك.

- هل تحافظ على وجود الماء أو الحليب في الوجبة؟
- هل تأكل الخضار أولاً أو اللحم والبطاطس؟
- هل تأكل بسرعة أم ببطء؟ ما هي المطاعم التي تذهب إليها بشكل منتظم، وعندما تذهب إلى المطعم نفسه هل تأكل الأشياء نفسها، وتفضل الجلوس في بعض الأماكن... الخ.
- كل هذه العادات ليست بالضرورة جيدة أو سيئة، لكنها عادات، ويبدو أنه ليس لديك خيار في كيفية قيامك بعملها في المستوى الواعي. فليس من المهم أن تطوي ذراعيك أو يديك بطريقة معينة أو تأكل طعاماً محدداً أو لا، ولكنها عادات لا معنى لها لتغييرها وليس لها أثر يذكر. لكن هناك عادات تستحق أن نفكر فيها ونقيمها ونتعرف على مدى إسهامها في تحقيق أهدافنا في الحياة. ومن هذه العادات تلك المتعلقة باتصالنا الشخصي فهي إما أن تتحسن وتسهم في رفع مستوى فعاليتنا الاتصالية أو تسوء فتفسد هذه الفاعلية.
- وهذا ما نركز عليه في هذا السياق. ولكن يجب أن نتذكر أمراً مهماً هنا، وهو أننا كمخلوقات ليس من السهولة أن تتغير، ولذلك عليك بالصبر والمران، ولا تستسلم إذا لم تتغير الأشياء في يوم وليلة.



## تدريب



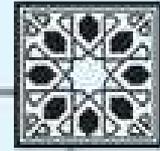
في هذا الكتاب سنقترح عليك تغيير بعض عاداتك في الاتصال. إليك بعض الأفكار التي تساعدك على رفع مستوى الحساسية وزيادة مهاراتك في تغيير عاداتك. غير ثلاث عادات، قم بحمله للعمل على هذا الأمر ومتابعته يومياً.

- يجب أن تكون هذه العادات التي تريد تغييرها عادات يومية، قليلة وبسيطة، مثلاً: أن تقرأ لمتعة القراءة لمدة خمس عشرة دقيقة كل يوم على الأقل.
  - عند اختيار العادات التي ترغب في تغييرها حاول توزيعها. اختر على سبيل المثال: عادة صباحية واحدة، وعادة بعد الظهر وعادة مساءية.
  - انظر إلى المجالات المختلفة من حياتك عند اختيار العادات كعادات الأكل مثلاً أو عادات النوم، أو عادات تناول القهوة أو عادات الترفيه أو عادات اللبس أو عادات العمل، ... الخ.
- ستتناول في الصفحات التالية أربع خطوات للتعلم وضعها إبراهيم ماسلو، وستتعلم كيف تتعلق هذه الخطوات بـ«المراحل الأربع للكلام». هذه المعلومات فرصة لتقييم نفسك وإعطاء

الأولوية للعادات الاتصالية التي تحتاج منك إلى تحسين. كما ستعطيك بعض الخطوات العملية والآليات المحددة في كيفية تحقيق التطوير الإيجابي المطلوب لتعزيز تأثيرك وفعاليتك الشخصية.



## المراحل الأربع للتعلم



يقدم لنا العالم الأمريكي إبراهام ماسلو إطاراً تصورياً لفهم كيفية تعلم أي شيء.

### ١- عجز لا شعوري.

نحن لا نعرف بأننا لا نعرف.

يريد ولد نشيط عمره سنتان أن يركب الدراجة التي يرى أخاه الأكبر يركبها غير أنه لا يعرف بأنه لا يعرف كيف يركبها. كل ما يقوله هو: «أمي، أريد أن أركب الدراجة» كثير منا - معشر العاملين في مجال إدارة الأعمال ممن ليس له تجربة في معرفة ردود الفعل تجاه عاداته الاتصالية - يصنف ضمن هذه الحالة، أعني حالة العجز اللاشعوري. نحن ببساطة، غير مدركين لعادات اتصالنا الشخصية.

### ٢- عجز شعوري.

نحن نعرف بأننا لا نعرف.

نحن نتعلم هنا بأننا لسنا مؤهلين في شيء ما، وهذا يأتي غالباً كصحة غير ناضجة. الولد الذي عمره سنتان يركب الدراجة ويسقط لقد تجاوز المرحلة الأولى إلى المرحلة الثانية، ويعرف بأنه

لا يعرف كيف يركب الدراجة. كذلك الأمر بالنسبة لشخص يباشر الاتصال وتتولد لديه ومضة بطيئة يدرك من خلالها لأول مرة بأن لديه إشارة غير ملائمة أو تعبير وجه غير مريح.

### ٣- قدرة شعورية.

نحن نعمل فيما لا نعرفه.

وهنا نقوم بجهد واع لتعلم مهارة جديدة فيأتي تكرار الممارسة والتمرين في الطليعة. وهنا يحدث أكثر التعلم، الذي يأخذ جهداً وعملاً ومحاولات متواصلة. الولد الصغير يقود الدراجة بحذر ويوازن بين رجليه ويستخدم بدالات الدراجة ويفكر فيما يفعل، خطوة خطوة. والشخص ذو الومضة البطيئة يعمل بوعي في تغيير عادة غير ملائمة.

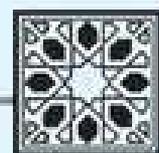
### ٤- قدرة لا شعورية.

لا نفكر بأننا نعرف.

وفي هذه المرحلة تحدث مجموعة المهارات ألياً في مستوى لا شعوري، فالولد الصغير يقود دراجته دون التفكير فيها فيمكن أن تراه يؤشر، أو يتحدث، أو يغني، أو يعمل أشياء أخرى بعقله في الوقت نفسه، وبالنسبة للمتحدث الذي تعلم كيف يسيطر على عادة تؤثر على فعاليته الاتصالية بالممارسة والتدريب لا يحتاج أن يركز على هذا الأمر عند مباشرة الاتصال.



## المراحل الأربع للكلام



المراحل الأربع للكلام وثيقة الصلة بالمراحل الأربع للتعلم، على أنها ليست بالضرورة متوازية، وكل شخص يباشر عملية الاتصال هو في مرحلة معينة من المراحل الأربع. ولكي تتقدم من مرحلة من الأداء الأربع للكلام لا بد أن تمرّ بمراحل التعلم الأربع.

### ١- غير المتكلم.

الناس في هذا المستوى يتجنبون «التحدث علناً» مهما كان الأمر. ويشعرون بالرعب من مثل هذا الموقف. ويمضون مدى طويلاً قبل أن يتكلموا في محافل ومناسبات رسمية. وعندما يقعون في الشَّرْك أحياناً، ويطلب منهم الكلام فإنهم - بشكل عام- سيكونون بارعين في إيجاد الأعذار (كالمرض مثلاً) حتى لا يقدموا أنفسهم أو أفكارهم علناً. ومهارات اتصالاتهم الشخصية تميل إلى كونها منخفضة، وهم يعملون عموماً في الأشغال التي لا تتطلب مهارات الحديث.

### ٢- المتكلم العرضي.

الناس في هذا المستوى يقبلون مهام الحديث أمام الآخرين

كارهين، وهم عادة لا يرغبون في ذلك. وعلى أية حال، إنهم يعتقدون أنهم يجب أن يكونوا قادرين على أن يقدموا أفكارهم إذا رغبوا في التقدم، وعليه فسيتكلمون متى كان ذلك ضرورياً. خوفهم من الكلام أمام الآخرين يضعفهم لكنه لا يعطلهم تماماً. وهذه المرحلة هي الأسهل لتطوير الذات إذا ركز الشخص فيها على ممارسة فعل التكلم.

### ٢- المتكلم الراغب.

الخوف ليس عائقاً في هذا المستوى. فالشعور ليس شعوراً بالخوف بقدر ما هو شعور بالتوتر. المتكلمون في هذه المرحلة قد تعلموا استعمال العواطف إيجابياً. إنهم يعبرون عن رأيهم في المواقف العامة وفي اجتماعات العمل. وهم - بشكل عام - راغبون في التقدم إلى الأمام بالرغم من أنهم يحتاجون إلى دفعة قليلة أحياناً. وهم كذلك يعرفون أن بإمكانهم العمل بطريقة جيدة لكن ما زال لديهم بعض الخوف من الكلام أمام الآخرين.

### ٤- القائد.

الكلام يحفز هؤلاء الناس وهو فرصتهم للتعبير عن أنفسهم وآرائهم ومعتقداتهم، وهم يعرفون الفوائد التي سيتم الحصول عليها. إن الحديث بالنسبة للقادة هو أسلوب حياة وعن طريقه يحفزون الآخرين ويلهمونهم بمختلف الطرق والأوضاع.



## كيف يمكن أن يستفاد من المردود (التغذية الراجعة) للتسجيل بالفيديو في تغيير عادات التخاطب



### دراسة جامعة اسان فرانسيسكو

إن إدراك العادات - كما يُرى من مراحل التعلم الأربعة - يُعدّ مهماً لأي تغيير في السلوك.

ويأتي التغيير أكثر شيء من آراء الآخرين واستجاباتهم. وفيما يتعلق بالاتصال الشخصي يمثل التصوير بالفيديو طريقة جيدة لتوفير هذه التغذية الراجعة المطلوبة.

والواقع إن فعاليتنا الشخصية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بثقتنا بأنفسنا، لذلك يصبح تقييم ردود الفعل والاستجابات على ما يتم تصويره بالفيديو أمراً غاية في الفائدة. ويؤدي في نهاية المطاف إلى التعديل الإيجابي للسلوك.

إن الناس أفضل مما يظنون في نفوسهم، وبخاصة عندما يصبحون مدركين بشكل موضوعي لكيفية مقابلتهم للآخرين. وقد تبنت جامعة سان فرانسيسكو الحكومية دراسة قامت بتوثيق مثل هذه التغييرات وأنجزت الدراسة مسحاً إحصائياً تم تنفيذه مع ٢,٠٠٠ مشارك شاركوا في برنامج مركز لمدة يومين. وقد تم

تقييم استجاباتهم لردود الفعل على تصويرهم بالفيديو.

وقد وضع المشاركون أنفسهم في مراحل التكلم الأربع قبل أن يصوروا هذا النشاط على الفيديو ثم وصفوا أنفسهم مرة ثانية بعد رؤيتهم أنفسهم في ظروف اتصال مختلفة خلال يومين. وكانت النتائج كما يلي:

قبل برنامج الاستجابة للتصوير بالفيديو

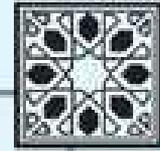
المرحلة الأولى	١٢٪ غير متكلم
المرحلة الثانية	٥٧٪ متكلم عرضي
المرحلة الثالثة	٢٥٪ متكلم راغب
المرحلة الرابعة	٦٪ متكلم قائد

بعد برنامج الاستجابة للتصوير بالفيديو

المرحلة الأولى	صفر٪ غير متكلم
المرحلة الثانية	صفر٪ متكلم عرضي
المرحلة الثالثة	٨١٪ متكلم راغب
المرحلة الرابعة	٢٠٪ متكلم قائد



## المهارة السلوكية الرابعة اللبس والمظهر



«إن الانطباع الجيد الذي تتركه لدى الآخرين لأول مرة لا يمكن تكراره ولن تحصل على فرص ثانية لعمله». جون مولوي

ما هو اللباس الذي تلبسه عندما تذهب إلى العمل؟ هل تلبسه بحكم العادة؟ أم ماذا؟

### قائمة مراجعة:

حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي. كرر هذا التمرين ثانية بعد إكمال هذا الفصل وقد تحتاج إلى مزيد من الوقت للتمرين على علاقات اتصالية فاعلة. ضع علامة ✓ في الخانة الملائمة، وراجع الكتاب على أساس منتظم حتى تكمل الإجابة على جميع الأسئلة.

م	السؤال	نعم	لا
١	هل تبدو أفضل وشعر لحيثك أو شعر رأسك مصفوف بطريقة معينة؟		
٢	هل نظارتك تمنع من تواصل فعال بالعين؟		

م	السؤال	نعم	لا
٣	هل تبدو مختلفاً بالنظارة أو العدسات اللاصقة؟ وهل هناك فرق في التأثير؟		
٤	هل تنظم الملابس في دولابك بطريقة عشوائية، أم بطريقة منظمة؟		
٥	هل تلبس ملابسك لجذب انتباه الناس، أم للتأثير عليهم، أم لأي سبب آخر غير تغطية جسمك؟		
٦	هل أنت دائماً منتبه لمظهرك؟ هل أظفرك مقصوفة ونظيفة؟		
	هل تستحم يومياً؟ هل ملابسك دائماً نظيفة ومكوية؟ ... الخ.		



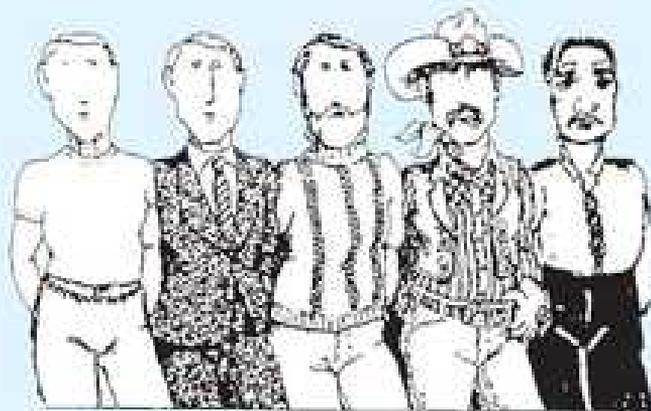
## الهدف السلوكي



... أن تلبس، وتزين، وتظهر بمظهر ملائم للبيئة التي أنت فيها، وأيضاً ملائم لنفسك.

### مثال شخصي

تعودت- بوصفي منتجاً للأفلام لبضع سنوات - أن أذهب في «زي» بدون رابطة عنق. وعند الحديث إلى المجموعات من شركات الأعمال كنت أشعر بأنني تنازلت كثيراً عندما ألبس لباساً رسمياً برابطة العنق والسترة. واليوم أشعر بالحرص الشديد عندما أتذكر انطباع الجمهور وأنا أتحدث إلى خمسين من مديري إحدى الشركات وأنا في لباس غير رسمي وغير متناسق، سترة رياضية مبتدلة وربطة عنق سوداء معلقة على قميص أحمر قاتم.





## تحسين الملابس والمظهر

تتكون لدينا انطباعات آنية وواضحة عن الآخرين خلال الشواني الخمس الأولى التي نراها فيها. ويقدر الخبراء أننا نأخذ خمس دقائق أخرى لنضيف خمسين في المائة من انطباعاتنا (السلبية أو الإيجابية) إلى الانطباع الذي تكون لدينا في الشواني الخمس الأولى. (نحن نتحدث عن الانطباع العاطفي أكثر من المحتوى، أو الانطباع العقلي).

وبما أن تسعين بالمائة من شخصيتنا يتم تغطيتها باللباس، لذلك من الضروري أن نكون مدركين للرسائل الاتصالية التي تحملها ملابسنا.

إن العشر بالمائة غير المغطاة من جسمنا بالملابس هي في العادة وجوهنا وشعرنا. وهذه هي العشر بالمائة الأكثر أهمية من كل الجسم لأنها المكان أو المنطقة التي ينظر إليها الناس.

إن الانطباع الذي يستقبله الآخرون يتأثر كثيراً بأسلوب الزينة الذي نزين به رأسنا.

**كلمة لائقاً.**

الكلمتان الأكثر أهمية للباس المؤثر هما... كن لائقاً..

ليس هناك طريقة صحيحة أو طريقة خاطئة لللبس أو للترزين كالطريقة الملائمة. هذا يعني أن تكون ملائماً ولائقاً أولاً وقبل كل شيء وأن تشعر بالراحة. هذا الشعور هو في الواقع أكثر أهمية مما يشعر به الآخرون إذا شعرت بالانزعاج فإنك لن تستطيع الاتصال بشكل مؤثر. مظهرك يجب أن يكون ملائماً للشركات التي تعمل بها وللظروف العملية التي تعمل من خلالها (توقعات الآخرين، معطيات المكان والزمان، والحالة الاجتماعية، والظروف،... الخ).

### اللبس في المستوى الواعي.

بما أننا نتاج لعاداتنا، فإن معظمنا يلبس مستنداً على العادات الماضية. خذ نظرة فاحصة إلى طريقة لبسك وتزينك، هل تختار اللون المحدد لأنك دائماً تفتنيه؟ هل ذلك اللون مناسب لك؟ هل تلبس نوعاً من اللباس لأنك تعودت عليه منذ سنوات الدراسة؟ هل ذلك مؤثر في هذه الأيام؟

إن الأمر أكثر مما تتصور، إن تأثير مظهرك الأولي على الآخرين أعظم مما تعتقد، إنه ليس شيئاً سطحياً، بل هو الوسيلة التي تنقل بها إلى الآخرين انطباعاتنا عن أنفسنا وتقييمنا لذواتنا. وأحياناً الطريقة التي نلبس بها لا تعدو وسيلة للفت انتباه الآخرين.



## تدريبات على رفع مستوى الوعي والمهارة



### ١- الثواني الخمس الأولى.

عندما تقابل شخصاً لأول مرة، احتفظ بطريقة واعية بصورة في ذهنك عن كيفية شعورك عن ذلك الشخص بعد الانطباع الأول. ثم اعمل تحليلاً عن تشكيل هذا الانطباع. كم منه ناتج عن اللباس، وكم منه ناتج عن التعبير، وعن طريقة تصفيف الشعر، وعن الاتصال العيني، الخ.

ما الذي كوّن الانطباع الإيجابي وما الذي كون الانطباع السلبي؟ ما الشيء الذي كان محايداً؟ اعمل هذا التمرين يومياً. ويمكن أن يكون هذا التمرين تسلية ممتعة أيضاً في حفلة اجتماعية.

### ٢- اختر خمسة أشخاص.

اكتب أسماء خمسة أشخاص تعرفهم حق المعرفة. فكر في كيفية تصميم ملابسهم ومظهرهم، ما الذي يجعلهم مختلفين؟ اجعل كل عنصر من عناصر التقييم على حدة - الملابس، الألوان، الأنماط، الشعر، النظارات، الخ. من الأفضل أن تكتب

الاختلافات حتى تكون مدركاً للفروقات التي تسبب فيها كل هذه العناصر.

### ٣- لا أحد سيخبرك.

الآن وقد حللت خمسة أشخاص ممن تعرفهم، اعمل الشيء نفسه بالنسبة لك، حلل بالتفصيل ما تفعله الآن وما يجب أن تغيره. اعلم أنه لا أحد يستطيع أن يخبرك ما الذي يحتاج إلى تغيير؟ اللباس والمظهر من الأمور الشخصية الأكثر حساسية في حياتنا وفي اتصالنا مع الآخرين، لذلك قلة من الناس فقط سيتطوعون بإخبارنا بما يعتقدونه ويشعرون به حقاً. ولكن يمكنك مساعدتهم على الاستجابة والتعبير عن آرائهم وانطباعاتهم من خلال الأسئلة. إن آراء الآخرين ستساعدك على التعرف على نفسك أكثر وأكثر وتعينك على التحقق من تحليلك الخاص.

### ٤- اسأل كيف تبدو.

الطريق الأسهل للحصول على استجابة للرد الفوري هي أن تسأل الآخرين وخاصة المقربين منك. وبالرغم من أن الناس - عادة - حساسون إزاء هذه الأمور إلا أن انفتاحك ومبادرتك بأسئلة مثل: «كيف يبدو هذا» و«كيف يبدو ذلك» فإنك ستكسب وجهة نظر ثمينة، عن نفسك. لا تكن خجولاً، سيدرك الآخرون بسرعة بأنك جدي ويعطونك آراءهم الصادقة. عندما يحدث هذا فإن ملبسك ومظهرك سيصبحان أكثر تأثيراً.





## الأهداف الشخصية : تمرين

### عادات للتقييم :

اكتب ثلاثة من أنماطك المألوفة الخاصة بملبسك ومظهرك التي تريد تعديلها، أو تقويتها أو التخلص منها.

.....-١

.....-٢

.....-٣

ثم اكتب ما تخطط فعله لتحقيق هذا الأمر.

.....-١

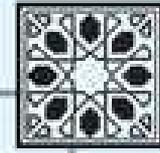
.....-٢

.....-٣

تذكر أن الممارسة تجعلنا لا ننسى ما تعلمناه



## المهارة السلوكية الخامسة : الصوت والتنويع الصوتي



«ليس عند الشيطان في جعبة سرابه سهم ينفذ  
إلى القلب كالصوت العذب». بيرون

هل صوتك ثروة؟

قائمة مراجعة.

حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي، كرر هذا التمرين ثانية بعد إكمال الفصل. قد تحتاج إلى المزيد من الوقت لممارسة وتجريب مهارات اتصالك الشخصي، بحيث يمكنك الإجابة عن كل سؤال. لكن راجع الكتاب على أساس منتظم حتى تكمل جميع الأسئلة.

م	السؤال	نعم	لا
١	هل تبرز وتيرة صوتك للآخرين أم أنك فقط تتكلم بطريقة معتادة؟		
٢	هل تعرف إذا كان عندك صوت رنان منخفض أو ذو غنة عالية أو بين هذين الصوتين؟		
٣	هل تعرف متى يصبح صوتك باهتاً، وما هي الأسباب؟		

م	السؤال	نعم	لا
٤	هل سبق لأي شخص أن مدحك على صوتك اللطيف؟ إذا كان الأمر كذلك، لماذا؟ وإن لم يكن كذلك، لماذا؟		
٥	هل صوتك على الهاتف يختلف عن صوتك الطبيعي؟		
٦	هل أنت مدرك للتأثير الذي يكون لصوتك على الهاتف؟		
٧	هل تعرف كيف «تضع ابتسامة» في صوتك؟		
٨	عندما تسمع شخصاً يجيب على الهاتف في إحدى الشركات فهل تعرف نوع الصورة التي يحملها؟		
٩	ما تأثير نغمة صوتك مقارنة بمحتوى رسالتك؟		



## الهدف السلوكي



أن تتعلم كيف تستعمل صوتك بطريقة ثرية ملائمة، خاصة عندما تتواصل مع الآخرين شخصياً، أو على الهاتف، أو في مجموعة. وأن تتعلم كيف تجذب انتباه الآخرين، وألا تسمح لصوتك أن يكون حاجزاً دون تأثيرك.

### ما يفعله بعض الناس

- ألبرت مؤلف مشهور، وقد كتب كتابين من أفضل الكتب مبيعاً حول الاتجاهات الجديدة في مجال الأعمال. كريس، متكلم محترف، سحرته أفكار ألبرت، وقطع مائتي ميل من أجل أن يستمع إليه وهو يتحدث، وعلى الرغم من أن كريس كان قد سحر بأفكار ألبرت، لكنه نام بعد مضي خمس عشرة دقيقة من بداية حديث ألبرت لأنه وجد صوته رتيباً ومملاً. لقد أصبح صوت ألبرت حاجزاً دون حيوية أفكاره. والنتيجة أن الاتصال المأمول من حديثه لم يتواصل.
- لاعبان مشهوران، أحدهما لاعب كرة قدم والآخر لاعب جولف يمتازان بشيء واحد: كلاهما في قمة احترافه. وكان ينظر إليهما كعمالقة في المنافسات الرياضية. وكلاهما لديه

صوت عالٍ بشكل غير عادي. كانت هذه دائماً صدمة للناس الذين سمعوهم يتكلمون لأول مرة، الحقيقة أن شهرتهم مهزوزة لأن أصواتهم مناقضة للصورة التي يعرفها عنهم الجماهير. ولذلك تجدهم لا يقدمون إلا بضعة إعلانات تجارية. وهما قادران على رفع دخلهما بما يزيد على المليون دولار من الإعلانات التي يقدمانها بصوتيهما، بشرط أن يعملوا على إصلاح نغمة صوتيهما.

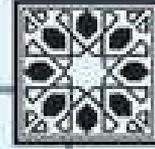
- مدير تنفيذي كبير ومشهور في شركة حديد أعطي الفرصة لتدشين بناية جديدة في مدينة رئيسة - قرأ خطابه في العراء أمام ألف شخص تقريباً. والشيء الذي لم يكن يعرفه هو أن الصفحة العاشرة من خطابه طبعت خطأ مرتين. ولأنه لم يكن يعير كلماته أي انتباه، لذلك لم يدرك أنه قرأها مرتين. والشيء الأسوأ من ذلك هو أن الجمهور لم يعرف أنه قرأها مرتين أيضاً ولم يدرك هذه الهفوة إلا الذي كتب له خطابه وعدد آخر قليل من الجمهور.

ذلك لأنه تحدث بصوت رتيب، وفي الوقت الذي وصل فيه إلى الصفحة العاشرة لم يكن يستمع إليه أحد، حتى إنه لم يكن يستمع إلى نفسه.

- شركة استثمار رئيسة تحولت مؤخراً إلى شركة مساهمة. المدراء التنفيذيون الذين تكلموا في اجتماعات العرض العام الأولية قرؤوا خططهم المستقبلية، ولكن بطاقة صوتية

ضعيفة جداً، وكذلك لم يكن هناك جذب للانتباه، ولم يأخذ الحضور انطباعاً جيداً عن العرض العام مع أن الأرقام التي قدمت كانت ممتازة.





## تحسين صوتك والتنويع الصوتي

صوتك هو الوسيلة الرئيسية التي تحمل رسالتك، إنه مثل وسيلة النقل، مثل أن تأخذ سيارة قديمة تختلط معها الأصوات وتعرض للمطبات بعنف، أو تأخذ سيارة أخرى تسير سيراً ناعماً ومريحاً. كلتا السيارتين سيأخذانك إلى وجهتك التي تريد، لكن نوع الرحلة يختلف اختلافاً شديداً.

### صوتك رسول الحيوية والطاقة.

يجب أن ينقل صوتك - بشكل مباشر - الإثارة والحماسة اللتين تشعر بهما. أغلبنا يصبح - بشكل سريع - حبيساً لأنماط عاداته الصوتية التي من الصعب تغييرها. الواقع أننا - كما ذكرنا ذلك مراراً وتكراراً في هذا الكتاب - يمكن أن نغير عاداتنا وتتعلم عادات جديدة. سجل صوتك لكي تتعرف على مدى قوة أو ضعف الطاقة التي ترسلها إلى الآخرين.

نغماتك الصوتية ونوعيتها تشكل ٨٤٪ من «رسالتك». هذا ما يوضحه بحث الأستاذ مهربان: أن نغمة حبالك الصوتية، والرنين والإلقاء تشكل ٨٤٪ من المصداقية التي تكون لديك عندما لا تستطيع الناس رؤيتك، كأن تتحدث على الهاتف مثلاً.

## أصوات الكلمة الواحدة.

الخصائص الدقيقة للصوت أكبر أثراً مما نعتقد. ويمكننا أن نقرأ الكثير من أمزجة الناس وحالاتهم النفسية من النغمة الصوتية على الهاتف خلال الثواني الأولى القليلة. اتصل بأحد الأشخاص الذين تعرفهم، يمكنك أن تعطي فكرة عن مزاجه الحقيقي عند سماع أول كلمة يتلفظ بها.

## سبب الصوت الأربع.

المكونات الأربعة التي تكون تعبيرك الصوتي هي: الاسترخاء، وطريقة التنفس، والإلقاء، وتأكيد المقاطع، وكل مكون من هذه المكونات يمكن تعديله من خلال التدريبات لتوسيع تأثيرك الصوتي وكلها يعمل معاً لإعطاء صوتك خصائصه الفريدة.

## استعمل التنوع الصوتي

التنوع الصوتي وسيلة عظيمة تجعل الناس مهتمين بما يسمعون ومشغولين به. تدرب على تسجيل صوتك بآلة تسجيل. سجل بصوت مرتفع وآخر منخفض وحاول أن تنوع في الحديث. هذا التدريب سيجعلك تدرك رتبة الصوت ويساعدك على تطوير عادة التنوع في صوتك.

## لا تقرأ الخطابات.

يكمن أخطر أشكال الأداء الرتيب في القراءة بصوت عالٍ. إن الكتابة والقراءة والكلام وسائط اتصال مختلفة؛ لذا ننصحك

باستعمال الملاحظات ومخطط الأفكار الرئيسة عندما تتكلم. هذا سيسمح لك بأن تترك لذهنك حرية اختيار الكلمات المنتقاة آتياً. وهذا أيضاً سيجبر صوتك على أن يكون نشيطاً وطبيعياً ومليئاً بالحركة؛ لأنك تفكر باستمرار وتكيف وتعديل محتوى رسالتك وأفكارك.



## تدريبات على تطوير الوعي والمهارة



### ١- أكد على الكلمة الصحيحة.

خذ هذه الجملة «الآن هو وقت التغيير» اقرأها مؤكداً كلمة مختلفة في كل مرة. لاحظ الاختلاف في المعنى، تبعاً لاختلاف الكلمة التي تقوم بتأكيدها. التأكيد مهم جداً. الزم نفسك بعادة تأكيد الكلمة الملائمة في محادثاتك اليومية.

### ٢- صوت الشركة.

اتصل على خمس شركات بشكل عشوائي من دليل الهاتف واعمل لها تقويماً بحسب النغمة والتنوع الصوتية للطريقة التي يردون بها على الهاتف. كيف تقارن هذه الشركات بشركتك أو مقر عملك؟ وكيف تقيم نفسك شخصياً عندما تجيب على الهاتف؟

### ٣- أصوات جيدة وسيلة.

اختر خمسة أشخاص معروفين بالأداء الجذاب والصوت اللطيف ثم اختر خمسة أشخاص معروفين بالأداء الصوتي غير الجيد ثم بين لماذا كانت المجموعة الأولى جيدة في أدائها والمجموعة الثانية غير ذلك.

## ٤- سجل صوتك.

أفضل تمرين لتطوير مهاراتك الصوتية هو أن تسجل صوتك. افعل ذلك دائماً كلما أمكن، سجل صوتك في محادثة هاتفية أو اجتماع عمل، أو محادثة مع صديق،... الخ. سجل حتى المحادثات العادية باستخدام دكتافون. إن أفضل آلية لتطوير أدائك الصوتي هي الحصول على تسجيلات لأحاديثك في مواقف متنوعة.

## ٥- تدريبات على الصوت.

اعمل كلاً من التدريبات التالية واقفاً مائلاً قليلاً إلى الأمام، كأنك تريد أن تنطلق، وحافظ على وضع تتنفس فيه بسهولة وعمق.

## (أ) لتَحْيِيَسِ تَنْفَسِ حَسْرَه، تَنْفَسِ مِهَ الْحَجَابِ الْحَاجِزِ.

- ١- ضع يديك على قفص صدرك السفلي.
- ٢- استنشق بعمق من أنفك، إن التوسع الذي تشعر به في قفص ضلعك سببه يعود إلى توسع عضلة حجابك الحاجز ثم سقوطها كلما اندفع الهواء نحوها. حافظ على أكتافك بدون حركة.
- ٣- خذ زفيراً هادئاً حتى تسمح للهواء بالخروج ببطء من فمك المفتوح قليلاً، ستشعر بضيق حول قفص ضلعك السفلي بينما ينهض الحجاب الحاجز إلى أعلى لدفع الهواء إلى الخارج.

- ٤- كرر الخطوات من ١-٣ عدة مرات حتى تصل إلى إيقاع ملائم يكون فيه التنفس سهلاً. ويجب أن يكون هناك إحساس بالهدوء ولكن في الوقت نفسه مليء بالطاقة والحيوية.
- ٥- كرر التمرين أكثر من مرة، بتحريك إحدى يديك من جانب قفص ضلعك السفلي. عندما تستنشق، يجب أن يدفع نفسك يدك بعيداً عن منطقة البطن. إذا لم يحدث هذا، فأنت لا تتنفس بعمق كافٍ مما يؤثر على وظيفة الحجاب الحاجز.
- تذكر:** عند الاستنشاق يجب أن تملأ منطقة البطن أولاً أكثر من صدرك.

### (ب) تحسية الأصوات التي تطلقها في أثناء التنفس:

- ١- كرر التعليمات من التمرين السابق، لكن عندما تزفر، افعل ذلك مطلقاً صوت «آه».
- ٢- ارخ فكك، وافتح فمك وابق في وضع «آه» ما دام صوتك قوياً وحيوياً (لا تدع جسمك يستنفذ كل الهواء ولا تشد حنجرتك).

### (ج) تعلم أن تريح رأسك ورقبتك.

- ١- ارخ فكك بحيث يكون فمك مفتوحاً قليلاً.
- ٢- احن رأسك ببطء نحو صدرك، ثم أعده نحو المركز، ثم أسقطه إلى كتفك الأيمن، ثم إلى الوسط، ثم إلى كتفك الأيسر ثم أعده إلى الوسط. أسقطه إلى الخلف ثم عد به إلى الوسط.

- ٣- مبتدئاً من المركز (الوسط): أدر رأسك مرتين ببطء إلى اليمين، عد إلى الوسط واعمل دورتين للرأس إلى اليسار.
- ٤- راقب نفسك، تأكد من أنك لا تمسك بنفسك. احفظ فكك مرخين.

### ( د ) خفف فأرج أكتافك.

- ١- ثبت قبضتي يديك وهما ما زالتا على جنبك.
- ٢- ارفع أكتافك إلى آذانك (أو حاول ذلك!).
- ٣- أسقط أكتافك وأطلق قبضات يديك بقوة، وتنهد عندما تقوم بالزفير.

### ( هـ ) استرخ باستخدام تحريك الكتف على شكل دائري.

- ١- حرّك كتفك بهذا الشكل إلى الخلف ست مرات، بحيث يكون فكك مسترخياً وغير مشدود. ثم تحسّس صدرك بتوسع؛ وتنهد عند الزفير.
- ٢- حرّك كتفك - بالشكل السابق نفسه - ببطء إلى الأمام ثم تنهد عند الزفير.

### ( و ) أرح وجهك.

- ١- صغّر شكل وجهك بقدر الإمكان كالتالي. شد واجمع شفثيك، أغلق عينيك وشد جميع عضلات وجهك.
- ٢- وسّع وجهك قدر الإمكان.
- ٣- ارجع إلى وضع الشدة ثم حاول تحريك كل الوجه إلى الجهة اليمنى.

- ٤- ثم حاول تحريك وجهك إلى الجانب الأيسر.
- ٥- ارجع إلى وضع توسيع الوجه وكرر التمرين.

### ( ز ) خفف وأرخ شفثيك.

- ١- خذ نفساً عميقاً.
- ٢- شد شفثيك.
- ٣- عند الزفير، اطرد الهواء بقوة من خلال شفثيك المقبوضتين.

### ( ح ) زد رنينك.

- ١- ارخ فكك واتركه مسترخياً.
  - ٢- استنشق بعمق من أنفك معطياً بطنك الفرصة على أن يتنفخ أولاً ويكون انتفاخه أكثر من انتفاخ صدرك.
  - ١- عند الزفير قل: «كنج كونج - دونج يونج» «بنج بونج» مخفضاً النغمة في كل مرة إلى أن تصل إلى وضع تخرج فيه الأصوات من أعماقك.
- اعمل هذا بلطف وتجنب دفع عضلات حنجرتك.

ب- عند الزفير ارخ فكك. افتح فمك واسعاً واسمح لحنجرتك بأن تفتح: ابدأ بنغمة عالية، ثم استمر في النغمة المنخفضة بشكل تدريجي حتى تصل في النهاية كما يفعل الإنسان عند التأوب، اعمل هذا بلطف وتجنب رفع عضلات حنجرتك.

### ( ط ) تعلم أن تجعل صوتك بارزاً.

- ١- قل جملة بنفس الطريقة والسرعة التي تقولها في محادثة طبيعية.

- ٢- استنشق بعمق من أنفك معطياً بطنك الفرصة أن يتنفخ أولاً بالكامل ويكون انتفاخه أكثر من صدرك.
- ٣- ازفر وأنت تقول جملة متخيلاً أنك أمام جمهور كبير وترغب في إيصال صوتك إلى الصف العاشر ثم الصف العشرين... الخ.
- ٤- راقب نفسك وتأكد من أنك تسمح لنفسك بحمل صوتك بدلاً من انتزاع الصوت من حنجرتك.

### ( ي ) تحكّم في نغمتك وتوعّرها

قل بعض الجمل بطريقة غنائية. اختر جملاً قصيرة موسيقية وجربها بمجموعة من النغمات. قد تساعدك القصائد الغنائية والأشعار في هذا التمرين.

### ( ك ) تَمرن على سرعة الحديث.

كرر بعض الجمل وأنت تغيّر في سرعة أدائك لكلمات هذه الجمل. أدخل وقفات إضافية للتنويع. سجل صوتك على شريط صوتي للتعرف على الفروق. اقرأ مقالات صحفية ممتعة بصوت عالٍ ثم بالغ في السرعة.

جميع التمارين تحتاج إلى ممارسة منتظمة، كرر كل تمرين كما تفعل عندما تتعلم ركوب الدراجة وإذا أمكن أن تمارس ذلك مع صديق فافعل.



## الهدف الشخصي تمرين عادات التقييم



اكتب ثلاثة من أنماطك الصوتية المألوفة التي تريد تعديلها،  
أو تقويتها أو التخلص منها:

.....-١

.....-٢

.....-٣

ثم اكتب ما تخطط لفعله لتعديل أو تقوية أو التخلص من  
كل عادة.

.....-١

.....-٢

.....-٣

تذكر أن: الممارسة تجعلنا لا ننسى ما تعلمناه





## المهارة السلوكية السادسة اللغة والوقفات والكلمات غير المنطوقة



«يمكن أن تُعدّ اللغة أكثر إبداعات الإنسان إدهاشاً» ليتون ستراتشي.

هل تستعمل الكلمات غير المنطوقة.

### قائمة للمراجعة.

حدّد جواباً لكل سؤال فيما يلي. كرر هذا التمرين ثانية بعد إكمال هذا الفصل. قد تحتاج إلى مزيد من الوقت لممارسة وتجريب مهارات اتصالك الشخصي عند مراجعة كل سؤال، لكن راجع الكتاب على أساس منتظم حتى تكمل جميع الأسئلة.

م	السؤال	نعم	لا
١	هل تعرف مرّات توقّفك ومدتها عندما تتحدّث في مناسبات رسمية؟		
٢	هل تستعمل في مهنتك لغة خاصة؟		
٣	هل تستعمل اللغة العامية أو كلمات لها رموز خاصة أو لغة خاصة في محادثتك الطبيعية دون إدراك ذلك؟		

م	السؤال	نعم	لا
٤	هل تتذكر آخر مرة بحثت فيها عن كلمة في القاموس؟		
٥	هل تعرف بالضبط الطول المعتاد للتوقف (أي الزمن المعتاد الذي تأخذه الوقفات) أثناء حديثك؟		
٦	هل تستعمل الوقفات ألياً؟		
٧	هل تستطيع أن تتوقف من أجل إحداث نتيجة مثيرة؟		
٨	هل تعرف الأساليب غير المنطوقة «الأكثر شيوعاً»؟		



## الهدف السلوكي



استعمال لغة ملائمة وواضحة مع مستمعيك، بوقفات مخطط لها، والابتعاد عن الأساليب المفرغة من معناها أو الأصوات التي لا معنى لها.



شكراً على حضورك للاجتماع.

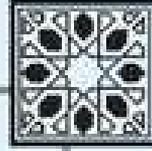
شكراً، تعرف، لحضورك، تعرف، لـ.....

آه شكراً. آه، أم ..... حضورك ..... آه.....

شكراً شكراً نعم ..... لمثل هذا ..... حضورك ..... آه.

- شكراً على حضورك للاجتماع.
- شكراً، تعرف، لحضورك، تعرف، لـ.....
- آه شكراً. آه، أم ..... حضورك ..... آه.....
- شكراً شكراً نعم ..... لمثل هذا ..... حضورك ..... آه.





## ما يفعله بعض الناس

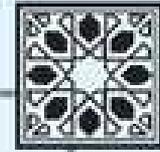


موظف عسكري حكومي ذو منصب عال ألقى كلمة مدتها ثلاث دقائق وإحدى عشرة ثانية مبرراً الهجوم على موقع للعدو. في هذه الفترة القصيرة ورد في كلامه ٥٧ «أم» و«آه». وبطريقته هذه أفقد كلمته قيمتها ومصداقيتها.

فريد مدرب خطابة بارز. طوله ستة أقدام وست بوصات وله صوت أجش وهو متكلم بليغ، واضح ووسيم ولكنه أيضاً لديه شيء من هذه الأساليب والأصوات التي تصرف ذهن السامع عن المحادثة؛ فكثيراً ما يدخل في تعبيراته كلمات كثيرة مثل «يعني» «بالطبع». ولقد قلل هذا الأسلوب من مصداقيته وخاصة عندما يلقي كلمة مهمة.

إن استخدام مثل هذه الأساليب مع استمرار الزمن يجعلها عادة يصعب كسرها أو التخلص منها.





## تحسين استعمالك للغة

### إضافة الوقفات والتخلص

#### من الأصوات التي لا معنى لها

تتكون اللغة من الكلمات المفهومة والأصوات غير المفهومة. ويتواصل الناس بشكل أفضل عند قدرتهم على اختيار الكلمات الصحيحة، ويتطلب ذلك استخدام مفردات غنية ملائمة للسياق. ولا ينبغي أن يتحدث أحدنا إلى طفل بالطريقة نفسها التي يتحدث بها إلى مجموعة من علماء الفيزياء.

الكلمات غير المفهومة حواجز تقف في وجه الاتصال الفعال الواضح ومن أمثلة ذلك: «آه» و«أوه» و«يعني» و«كما تعرف»، و«حسناً... النخ؟» ومثل هذه الوقفات غير جيدة وصارفة للانتباه. ولكن الوقفات في الحديث عنصر مكمل للغة، فكيف يتم توظيفها التوظيف الجيد؟ المتحدث البارع يستعمل وقفات طبيعية بين الجمل، والخطباء البارزون يتوقفون أحياناً ويختارون أماكن الوقفات بعناية للتأثير في سامعيهم.

### اللغة الباهرة.

حدد ما تعنيه واسأل عما تريده بشكل واضح. فعوض أن تقول مثلاً «سأحاول وأتي بجواب لك» قل: «سأسأل مندوب المبيعات

وسأتصل بك لإخبارك قبل الثالثة».

### ترداد المفردات بالاستعمال.

يزيد الأطفال مفرداتهم خلال الدراسة النظامية في المدرسة، أما البالغون فليس لديهم التدرج في مستوى معين؛ لأنه لا يقومهم أحد. لكن مستوى تعلمنا وارتفاع درجة الوضوح والتأثير في اتصالنا يزيد مفرداتنا من خلال الاستيعاب النشط للكلمات الجديدة.

### احذر من المصطلحات.

احذر من الأساليب والمصطلحات التي يصطلح عليها أهل تخصص معين أو فئة معينة من الناس، صحيح أن هذه الأساليب صالحة لأهل ذلك الاختصاص من الناس بوصفها طريقة سهلة ومختصرة ومعبرة عما يريدون. غير أن هذه الأساليب وإن كانت مفهومة للفئة المتخصصة إلا أن أغلب الناس لا يفهمونها.

### الوقفة أدارة أكثر أهمية.

نعم، تستطيع أن تتوقف طبيعياً لمدة تمتد من ثلاث إلى أربع ثواني، حتى في منتصف الجملة، لكن المشكلة هي أننا غير معتادين عليها، وعندما نقوم بها فإن الوقفة التي تكون من ثلاث أو أربع ثواني تبدو مثل عشرين ثانية في عقولنا. حاول أن تمارس وقفات طبيعية ثم فكر في نتيجة هذه الوقفات. حاول المبالغة في الوقفات في التمرين وستجد أنك ستوظف الوقفات بشكل أفضل في محادثاتك الطبيعية.

## تبديل الأساليب غير المفهومة والأصوات التي لا معنى لها بالوقفات:

بقي لنا أن نتخلص من تلك الأساليب غير المرغوب فيها وغير الضرورية، (والزائدة عن الحاجة) والتي تعتبر حواجز تمنع من الاتصال. لا تستعمل «المهممة» وأي وقفات غير ضرورية. سجل نفسك على شريط مسموع أو مرئي، واطلب رأي الآخرين حتى تتعرف على أساليبك غير المفهومة، وبعد ذلك ركز بوعي على التخلص منها.



## تدريبات على تطوير الوعي وتطوير المهارة



### ١- استعمل كلمة جديدة واحدة في اليوم.

اجبر نفسك أن تستعمل كلمة جديدة واحدة يومياً في محادثتك. اكتشف الفرص التي يمكنك فيها أن تستعمل تلك الكلمة. ولا يجب أن تكون الكلمات طويلة، أو متخصصة، إنما مختلفة. ضع قائمتك الخاصة وتدرّب عليها يومياً.

### ٢- استعمل القاموس.

ضع قاموساً على منضدتك في مكتبك وفي البيت واستعمله! معظمنا لا يستعمل القاموس إلا ما ندر. ولا يمكن أن نعمل ذلك إلا إذا أصبح عادة. البحث عن كل كلمة جديدة تقرأها أو تسمعها يمثل إثراء لمعلوماتك ويؤدي مع الزمن لزيادة مفرداتك. وكلما كثرت المفردات التي تعرفها فإن هذا يعني إعطائك المقدرة على أن تركز على الكلمة أو العبارة الصحيحة، عندما يكون ذلك ملائماً. هذا لا يعني أن تستعمل كلمات كبيرة للتباهي أو تفتعل في الكلام وإنما يعني أنك تختار الكلمة المناسبة والواضحة التي تعبر عن الموقف.

### ٣- راقب مصطلحاتك.

لدينا جميعاً بشكل من الأشكال لغة خاصة نستعملها في حياتنا. سجل عشر عبارات أو مصطلحات لهذه اللغة الخاصة وتعرف على المواقف التي تستعملها فيها. ولا بأس أن تستخدم هذه اللغة مع الناس الذين يفهمون معانيها، ولكن تجنب استخدامها مع الآخرين فهي في الغالب غريبة عليهم وتشوش عملية الاتصال.

### ٤- التحدث مع الوقفات.

تحدث إلى مسجل واترك متعمداً وقفة قصيرة من ثلاث ثواني. اترك تلك الوقفة بين كل جملة في بادئ الأمر. ثم اترك وقفة من ثلاث أو أربع ثواني في منتصف الجملة. بالغ في عمل هذه الوقفات كي تشعر أنها طويلة جداً بالنسبة لك عند تسجيلها. ثم استمع إلى مادة التسجيل وانظر كيف أن هذه الوقفات تبدو طبيعية.

### ٥- تخلص من الأصوات غير المفهومة.

أكثر شيء في اللغة صرفاً للانتباه هي الأصوات غير المفهومة بين الجمل والعبارات مثل الهمهمة، والتي لسنا بحاجة إلى استعمالها. هناك طريقتان للتخلص منها بشكل فعال من خلال تعديل بسيط لسلوكنا.

- اطلب من زميل أو صديق أن يقول اسمك كل مرة تقوم باستعمال كلمتك المألوفة غير المفهومة.

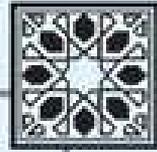
مثلاً، إذا كنت تستعمل الهمهمة اطلب من زميلك أن ينطق باسمك عند استعمالك لها. ينبغي ألا يقول زميلك أي شيء آخر

غير اسمك. اسمك في هذا السياق هو ببساطة - عبارة عن أداة لتنبهك للأمر. وستدرك بسرعة كم عدد المرات التي تستعمل فيها هذه المهمة كما سيبدأ عقلك بالوقوف قبل أن تنطق بها. وبهذا ومع زيادة التمرين تستبدل المهمة بوقفات طبيعية.

- سجل صوتك في كل فرصة تمنح لك لتعريف نفسك بكلماتك وأصواتك غير المفهومة. الاستماع إليها مراراً سيذكرك بأن تترك وقفات بدلاً من الكلمات والأصوات التي تستعملها. سجل صوتك على الهاتف في حديث رسمي أو في المواقف غير الرسمية، المهم أن تستمر في تقويم نفسك بشكل دوري حتى تتخلص من هذه المشكلة.



## الهدف الشخصي : تدريب عملي



### عادات للتقييم .

اكتب ثلاثة من أنماطك المألوفة بخصوص استعمالك اللغة والوقفات والمصطلحات والأصوات غير المفهومة التي تريد تعديلها، أو تقويتها أو التخلص منها:

- ١- .....
- ٢- .....
- ٣- .....

ثم اكتب ما تخطط لعمله لتعديل أو تقوية أو التخلص من كل عادة.

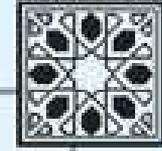
- ١- .....
- ٢- .....
- ٣- .....

تذكر أن: الممارسة تجعل ما تعلمته دائماً، لا وقتياً.





## المهارة السلوكية السابعة: إشراك المستمع



«لهم يسهتم مستمعوك بما تقول حتى يعرفوا بانك أنت مهتم»

هل تنزعج عندما ترى مستمعك متضايقاً أم تغير أسلوبك في الحديث وتشركه معك؟

### قائمة للمراجعة.

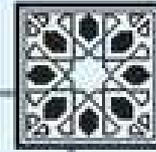
حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي. كرر هذا التمرين ثانية بعد إكمال هذا الفصل. قد تحتاج إلى المزيد من الوقت للتدرب على عملية الاتصال عند مراجعة كل سؤال. لكن راجع الكتاب على أساس منتظم حتى تكمل جميع الأسئلة.

م	السؤال	نعم	لا
١	هل تعرف الأشكال الثلاثة المختلفة للسؤال؟		
٢	هل تتحرك عندما تتحدث؟		
٣	هل تدرك الحاجة لتشغيل الجانب الأيمن من الدماغ لدى جمهورك؟		

م	السؤال	نعم	لا
٤	إذا كنت تقدم الكثير من المعلومات، فهل تحصل على إشارات تدل على استجابة جمهورك واشتراكهم في الاتصال؟		
٥	هل تعرف العنصرين المهمين لمحتوى ما تقول واللذين يمكنك عن طريقهما إشراك المستمع وأنت تتحدث؟		



## الهدف السلوكي



المحافظة على اهتمام الشخص الذي تتواصل معه وإشراكه فيما تقول، ولا يهم إن كان المتواصل معك شخصاً واحداً أو ألف شخص.

### ما يفعله بعض الناس

- أحد المهندسين المتميزين ألقى بحثاً له في أحد المؤتمرات، لقد قضى عشرين دقيقة في قراءة ورقته العلمية المتخصصة. وكان الجمهور بالطبع أغلبه من المهندسين، وهم مهتمون للاستماع؛ لكن عشرة بالمائة منهم فقط استمعوا، البقية فقدوا القدرة على المتابعة بعد عدة دقائق بسبب القراءة الرتيبة.
- دعا رئيس الشركة أحد موظفيه «جاك» إلى اجتماع في مكتبه. كان جاك على علاقة جيدة مع رئيس الشركة ومن عادته أن يجتمع معه. ولكن عندما قام رئيس الشركة وقفل الباب وراء جاك عرف الأخير أن هذا الاجتماع مختلف عن الاجتماعات الأخرى. لهذا تفاعل جاك مع الأمر.





## تحسين مهارات إشراك مستمعك

عندما تتكلم وتشرك المستمع بالمحتوى الذي يهدف إلى مخاطبة الجانب الفكري، فإنك تتوجه إلى مجال ضيق جداً، حيث تنشأ في الغالب الجانب الأيسر من الدماغ، والمتعلق بالمعلومات المجردة (كالحقائق والأرقام). وقد يكون هذا كافياً في بعض الأحيان. ولكن عليك أن تدرك بأن تلك المعلومات يمكن أن توصل بشكل فعال بواسطة الكتابة. فالناس يقرؤون بسرعة خمسة أضعاف ما يتحدثون.

لكنك عندما تتكلم، وعندما تكون منهمكاً في عملية الاتصال فإنك تكشف أفكاراً وآراء، وتحاول أن تحرك الناس تجاه فعل ما، أو تقنعهم بالموافقة، وإذا لم تستطع تشغيل الجانب الأيمن من الدماغ لدى مستمعك فإنك تفقد الكثير من إمكانياتك للتأثير. وفي حقيقة الأمر، المستمعون سواء كانوا شخصاً واحداً في محادثة أو ألف شخص، يقعون تحت تأثير المؤثرات المختلفة في كل لحظة ولذا أنت تحتاج إلى تحريك كل أحاسيسهم وكل عقولهم. وكلما كان المستمع منهمكاً أكثر ومشاركاً أكثر ومنفعلاً مع ما تقول ازدادت قدرتك على إقناعه برسالتك.

## الدوامات

«الدوامة» هي مثال للانهماك الكلي لعقل المستمع. والدوامة يمكن أن تكون ضحكة، أو اكتشاف لفكرة أو خاطرة، ويمكن أن تكون عن طريق طلب القيام بتمرين أو التفكير بسؤال أو قرار سواء كان اختبارياً أم غير ذلك وهلم جرا.

الدوامات يمكن إثارتها وإيجادها من خلال المرح ولكنها بصفة عامة تأتي من أي من الآليات التسع لإشراك المستمع والتي سنعرض لها في الصفحات التالية، والدوامات قد تكون شيئاً صغيراً تحرك به الجمهور، كاستعمال نوع مختلف من الأدوات البصرية، أو الحركة من جانب القاعة إلى الجانب الآخر... الخ. إنها أي شيء تفعله ينتج عنه لحظة انهماك في عقول مستمعيك.

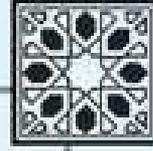
وهناك تسع آليات لإشراك المستمع وتفعيل دوره في عملية الاتصال. ويمكن تعديل وتكييف هذه الآليات لتوائم المجموعات الكبيرة والاتصال الفردي وتتركز هذه الآليات حول ثلاثة مجالات رئيسية:

(أ) الأسلوب. (ب) التفاعل. (ج) المحتوى.

طبق القائمة التالية خلال عملية اتصالك الشخصي وستجد أنك ستنجح دوماً في جذب اهتمام مستمعيك وإشراكهم في عملية الاتصال.



## تسع آليات لإشراك المستمع والتأثير عليه



### (أ) الأسلوب

#### ١- الجانب المسرحي-

ابدأ حديثك بافتتاح قوي كبيان مشكلة مهمة، أو رواية قصة مؤثرة، أو طرح سؤال جدلي بحيث تجعل كل شخص يفكر فيه. ويمكن كذلك أن تصرح تصريحاً مشيراً أو تقول عبارة مدهشة.

- ضَع عنصراً مشيراً مثل وقفه طويلة لتأكيد عبارة مهمة، أو نغمة صوتية أو تغييرات في درجة الصوت، أو عواطف ذات وتيرة عالية مثل الغضب، أو البهجة، أو الحزن أو الإثارة.
- أضف تفصيلاً بصرياً وحركياً مثل اللون والرائحة، ودرجة الحرارة، أو أشياء محسوسة لإعادة خلق قصة أو تجربة لمستمعك.
- اختتم اتصالك باقتباس مشير أو بعبارة ملهمة، أو بنداء قوي للعمل الجاد.

#### ٢- اتصال العين-

- اعمل مسحاً شاملاً لكل مستمعك وذلك عن طريق الاتصال العيني المباشر المستمر لمدة قصيرة عندما تشرع في الكلام. ثم

بعد ذلك ابدأ بالاتصال الموسع بالعين مع كل فرد على حدة.

حافظ على إبقاء مستمعك منمكين ومنشغلين معك 3-6  
ثوان بقدر الإمكان... لا تنس «اليتامى» وهم في الحافات البعيدة  
للغرفة أو على جوانب منضدة المتحدثين في مؤتمر أو ندوة.

\* قس ردود أفعال مستمعك خلال تقديم عرضك. هل هم  
موافقون؟ أم متضايقون؟ أم يشعرون بالملل؟ وهل لديهم أسئلة؟

### 3- الحركة.

- غير آلية تقديمك بالقيام بالحركة الهادفة كلما أمكن ذلك.
- لا تتراجع عن مستمعك. تحرك نحوهم خاصة في بداية اتصالك وفي نهايته.

### 4- الأدوات البصرية.

- أضف تنوعاً إلى حديثك باستعمال الوسائل السمعية والبصرية أعط مستمعك شيئاً ما ينظرون إليه غير النظر إلى شخصك.
- استعمل أنواعاً مختلفة من الأدوات البصرية في أي عرض رسمي. مثلاً استعمل الشفافيات والكتابة على السبورة الورقية والمخططات وتدرّب على هذه الوسائل سلفاً حتى تكون الانتقالات سهلة وغير صارفة للاهتمام.
- أشرك مستمعك أو أحدهم إشراكاً عفويّاً دون سابق إعداد مثل كتابة ملاحظات المستمعين على السبورة أو كتابتها على شفافيات لمناقشتها... إلخ.

## (ب) التفاعل

## ٥- الأسئلة.

- هناك ثلاثة أنواع من الأسئلة يمكن استعمالها في أي اجتماع. وكل سؤال يسمح لك أن تحصل على مستوى أعمق من المشاركة.
- الأسئلة الجدلية ستبقي على مستمعيك نشطين ومفكرين. وهذا يصلح خاصة عندما لا يتوافر لك الوقت أو أن الوضع غير ملائم لمناقشة قضية معينة بالتفصيل.
- اطلب رفع الأيدي للموافقة أو عدمها على بعض الأمور، فهذا يشجع على المشاركة ويجعل الحياة تسري في الجميع.
- اطلب متطوعاً، فمجرد مشاركة شخص واحد في الكلام أو في عمل هام فإنه سيشعرك بتدفق الحياة في الآخرين كما لو كانوا المتطوعين.

## ٦- العرض.

- خطط سلفاً لكل خطوة أو إجراء وتأكد من توقيت العرض بدقة قبل البداية.
- خذ متطوعاً من المجموعة لكي يساعدك في عرضك.

## ٧- الألعاب والحيل

- أدخل بعض الألعاب التعليمية والفوازير والحيل لرفع الملل وحاول قضاء وقت ممتع مع مستمعيك وأشركهم معك،

لكن يجب أن تبقى مسيطراً دائماً على الجلسة. اجعل الأشياء مناسبة لمهنتك ولمستمعك كذلك.

- إذا كنت تروج لمنتج معين فكر في استعمال العينات من هذا المنتج كجوائز للمتطوعين من المستمعين.
- استعمل الإبداع والحيل والألعاب التي يمكن استعمالها بشكل فعال في كثير من الأوضاع. لكن حافظ على مستوى رفيع من الذوق عند التعامل مع هذه الأمور.

### ( ج ) المحتوى

#### ٨- الاهتمام.

- قبل أن تتكلم، راجع ما تود أن تقوله بسؤال «كيف أفيد مستمعي؟».
- تذكر أن ذاكرة المستمع قصيرة المدى، حاول تركيز المعلومات وجذب الانتباه. استعمل الاتصال العيني لإثارة الاهتمام. استخدم الأمثلة، الأسلوب المسرحي، الفكاهة، الأدوات البصرية، والحركة لجذب اهتمام مستمعك.
- حافظ على مستوى عالٍ من الاهتمام الشخصي. إذا قمت بنفس العرض مراراً، فكر في تغيير الأمثلة، وجذب اهتمام المستمعين في الأماكن المختلفة، أو تغيير نظام عرضك للمحافظة على مستوى مرتفع من الحماس.

#### ٩- المرح

- ابدأ بتعليق حميم وودي، الملاحظة الشخصية ستدير عجلة الأمور.

- اجعل دعابتك ذات صلة بمستمعك ولها علاقة بموضوع الحديث.
- كن محترفاً في الوقت الذي تسمح فيه لإنسانيتك في الظهور.
- طور إحساس المرح وروح الدعابة. ويمكنك ذلك عن طريق رواية بعض القصص أو المواقف الطريفة أو الأحداث. كما يمكنك استعمال تعليقات المستمعين لخلق جو من المرح والدعابة.



## تدريبات على تطوير الوعي وتطوير المهارة



١- تعلم من مقدمي برامج التلفزيون الكبار. انظر إلى مقدمي برامج تلفزيونية مشهورة ولاحظ كيف يجذبون اهتمام مستمعهم وضيوفهم بشكل مستمر. إنهم يتحركون، ويسألون أسئلة، ويجذبون الأفراد باتصال العين، واستعمال الحيل والوسائل البصرية، والمرح... الخ. إنهم محترفون يستعملون المهارات نفسها التي قدمت في هذا الكتاب.

٢- استعمل المناورة في المحادثة، أجب عن سؤال بسؤال آخر، وهذا تمرين بسيط وعفوي ولكنه مفيد للغاية. ويستعمله رجال المبيعات لاكتشاف ما لدى الآخرين. ويمكن أن تستعمله لجذب انتباه أي مستمع في أي وضع. أو ركز على ما تريد أن تعرف عن الشخص الذي تتحدث إليه، وبعد ذلك اسأل سؤالاً عن الموضوع المطلوب. معظم الناس سيجيبون ويتوقعون، استعمل جوابهم لإثارة سؤال آخر، موجه نحو مجال موضوع الاهتمام.

إن هذا الأسلوب سيجعل الشخص المقابل مهتماً أكثر ويحفزه على مزيد من الأسئلة التي تقود إلى مزيد من التفاعل.

أجب عن أي سؤال يُسأل، ولكن بينما أنت منشغل

بالحديث، فكر بالسؤال التالي الذي تريد أن تسأله، يمكن أن تفكر في الوقت نفسه الذي تتحدث فيه، يمكن أن توجه المحادثة حيثما تريد.

إن بإمكانك استعمال هذا الأسلوب في العديد من المناسبات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية.

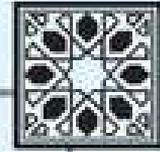
فهذا (ديل كارنيجي) الكاتب الأمريكي المشهور يجلس بجانب امرأة مسنة ثرية ذات مقام اجتماعي رفيع في حفلة عشاء ويقضي كل الليل وهو يسألها أسئلة عن حياتها. وفي نهاية المساء قالت: «يا لك من متحدث ممتع يا سيد كارنيجي». تقول ذلك عنه وهو لم يتحدث عن نفسه على الإطلاق.

### ٣- افعل هذا كل يوم.

خذ هذه الأساليب التسعة لإشراك المستمع وجذب اهتمامه وطبق واحداً في كل يوم في حياتك العملية، وعندما تنتهي الأسلوب التاسع في (اليوم التاسع)، ابدأ من جديد حتى تدرك أنك تقوم يومياً بجهد لجذب انتباه الناس، لن يمضي وقت طويل حتى تصبح هذه الأساليب والآليات من عاداتك الإيجابية المتأصلة.



## الهدف الشخصي : تدريب عملي



### عادات للتقييم:

اكتب ثلاثة من أنماطك المألوفة بخصوص مهارات جذب انتباه المستمع التي تريد تعديلها، أو تقويتها أو التخلص منها.

.....-١

.....-٢

.....-٣

ثم اكتب ما تخطط لعمله لتعديل أو تقوية أو تغيير كل عادة.

.....-١

.....-٢

.....-٣

تذكر أن: الممارسة تجعل ما تعلمته دائماً، لا وقتياً





## المهارة السلوكية الثامنة استخدام المرح



«الرجل الذي يجعلهم يضحكون يحصل على أصوات أكثر من الرجل الذي يجبرهم على التفكير» مالكولم دي تشازال.  
هل تستعمل المرح في اتصالك الشخصي.

### قائمة للمراجعة.

حدد جواباً لكل سؤال فيما يلي وكرر هذا التمرين ثانية بعد إكمال هذا الفصل. قد تحتاج إلى المزيد من الوقت لممارسة وتجريب عملية الاتصال الشخصي قبل الإجابة عن كل سؤال، لكن راجع الكتاب على أساس مننظم حتى تجيب عن كافة الأسئلة.

م	السؤال	نعم	لا
١	هل أنت مرح؟ هل تسخر من نفسك؟		
٢	هل تعرف النسبة المثوية التقديرية للناس الذين يعرفون كيف يقولون النكات بطريقة جيدة؟		
٣	هل تقول أكثر من نكتتين في الأسبوع؟		

م	السؤال	نعم	لا
٤	هل يرغب الناس في الضحك عندما يكونون معك؟		
٥	هل تعرف الشيء الذي يجعلك تضحك؟		



## الهدف السلوكي



أن يكون بينك وبين مستمعيك علاقة واتصال جيد باستعمال المرح وذلك لمساعدتهم في التمتع بالاستماع إليك.  
أن تستعمل المرح كأداة واعية لتجعل نفسك أكثر إنسانية وعضوية، وأن تجعل الآخرين يقضون وقتاً جميلاً مستعاً عندما يكونون حولك.

### ما يفعله بعض الناس

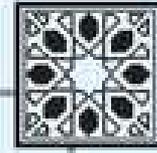
- أسست السيدة بيفيرلي متجراً كبيراً للبيع بالتجزئة، وهي شخصية معروفة جداً في مجال البيع بالتجزئة ولكنها تعطي أسرتها الكثير من اهتمامها وهي زوجة وأم لطفلين. سُئلت مرة في مؤتمر صحفي عما إذا كانت ترغب أن تعمل رئيسة لمجلس إدارة شركتها فأجابت: «نعم بكل تأكيد! لقد كنت نائباً لرئيس مجلس إدارة منزلي واليوم ترقيت بحيث أصبحت رئيساً لمجلس إدارة شركتي».
- جون الآن متحدث محترف، وقد كان قبل ذلك مدرباً ناجحاً لكرة القدم، وعندما عجز عن إيصال فريقه إلى البطولة في الموسم الماضي. قام النادي الذي كان يعمل معه بفصله. بعد ذلك تم تقديم جون لإلقاء خطاب بمقدمة منمقة أغفلت ما يعرفه كل

شخص عن هزيمة النادي. وعند افتتاح خطابه قال: «تعرفون أنني كنت مدرباً للفريق لكنني فصلت، فصلت بسبب المرض والإعياء، لقد تعبت وملت مني الجماهير».

- السيدة صني لديها أم في إحدى دور العجزة، وكانت تكلمها بالهاتف يومياً. ومن أهم أهدافها أن تعمل شيئاً ما يجعل أمها تضحك في كل مكالمة. وهي دائماً قادرة على النجاح.
- من أكبر الأحداث بروزاً في انتخابات الرئاسة الأمريكية لعام ١٩٨٤ م هي العبارة المضحكة التي قالها الرئيس السابق رونالد ريغان معلقاً بها على مسألة العمر. قال بأنه لن يجعل من صغر سن المرشح والتر مونديل قضية في الانتخابات. وهو بذلك يرد على من كان يلزمه بكبر سنه. وفي كل المناقشات الرئاسية تقريباً، كانت الذكريات الأكثر وضوحاً تأتي من التعليقات التي صيغت في قالب من المرح أو الدعاية.



## تحسين استعمالك لروح الدعابة



الدعابة واحدة من أكبر المهارات المهمة للتأثير في عملية الاتصال لكنها في الوقت نفسه واحدة من أكبر أساليب المراوغة. بعض الناس جذابون ومحبوبون بطبعهم، وآخرون يجب أن يعملوا ليكونوا كذلك. وروح الدعابة مهارة قابلة للتعلم ويمكن أن تتعلم استعمال هذه المهارة بكل يسر وسهولة.

### لا تُرَوِّ النكات.

واحد من كل مائة شخص تقريباً يُعدُّ راوياً جيداً للنكات، لكن عشرة أضعاف ذلك العدد يعتقدون أن بإمكانهم رواية النكات جيداً، وما لم تكن فعالاً حقاً في إظهار البراعة وامتلاكاً من الأسلوب فلا تحاول رواية النكات في المواقف الرسمية.

### احك قصصاً وحكايات.

نحن هزليون وإنسانيون ومضحكون عندما نفتح على شخصيات الآخرين ونكون عُرضة لأساليب الكوميديا الإنسانية. هناك الكثير مما يمكن أن نكسبه في عملية الاتصال الشخصي من رواية الجوانب الهزلية والقصص، والحكايات، أو ردود الفعل.

## الصورة الإنسانية للفكافة.

في أكثر جوانب عملية الاتصال الشخصي ليست الكوميديا هدفاً بحد ذاتها ولكنها وسيلة للوصول إلى الآخرين والارتباط معهم على مستوى شخصي. وهذا الارتباط يأتي على مجموعة من المستويات ومن أهمها: مستوى «المحبة» الذي يأتي من خلال عدّة عوامل مثل: البعد عن الأنانية، والثقة، والراحة، والاهتمام، والود والتعاطف، والانفتاح. وهذه جميعها تقود إلى خلق جو من الثقة والراحة، وإشاعة روح المرح والدعابة.

## تذكر عامل الشخصية.

تعلمنا سابقاً بأن الناس غالباً يصوتون لصالح زعماء سياسيين على أساس المحبة. وآخرون يصوتون سواء اتفقوا معك أم لا على أساس عامل الشخصية. هذا العامل يتميز بمستوى المرح وروح الدعابة أو الإنسانية التي تظهرها.

## ابتسامتك هي ما يراه الناس.

عندما نتحدث، فالناس ينظرون إلى وجوهنا. ميزتنا السائدة هي ابتسامتنا. هذه الميزة المهمة من سيماء وجهنا تظهر بشكل سريع سواء كان لدينا إثارة، أو كنا جادين أو ينتابنا الغضب أو متحمسين أو ما بين ذلك. إحساسنا بالمرح وروح الدعابة يدرك بشكل كبير على أنه غير شفهي من خلال الابتسامة.

من المهم أن تتعرف على نفسك وعلى تغييرات وجهك المبتسمة التي تشع المرح والدعابة.

- الناس يتعلمون أفضل من خلال المرح والفكاهة، وبعض الدوامات الأكثر فعالية تجيء من لحظات الخفة أو المشاركة. تلك اللحظات العاطفية هي الوقت الأفضل لتحقيق رسالتك من خلالها. إن باستطاعتك الوصول إلى الجانب الأيمن والجانب الأيسر من الدماغ لمستمعيك باستعمال المرح وروح الدعابة والمواقف الإنسانية الإيجابية.



## تدريبات على تطوير الوعي وتطوير المهارة



### ١- حدد الشيء الذي يجعلك تضحك.

اكتشف المزيد من حاسة الفكاهة لديك. هل لديك إحساس جاف؟ أو تحب القصص غير المرهفة؟ هل لديك ضحكة قوية؟ أو ابتسامة سهلة؟ كل شخص مختلف. ولكن معظمنا يحب أن يضحك ويقضي وقتاً ممتعاً. اكتشف جانب المرح والفكاهة في شخصيتك اطلب من الآخرين أن يقيسوا روح الدعابة لديك على مقياس من ١ إلى ١٠ درجات.

### ٢- اجعل شخصاً ما يضحك.

يمكن للناس أن يستعملوا المرح وروح الدعابة بطريقة واعية، فمثلاً يمكن لشخص ما في بضع ثوان أن يجعل شخصاً آخر أو مجموعة من الأشخاص يضحكون أو يبتسمون أو يقهقهون، أو يستريحون. إذا جعلت الدعابة هدفاً واعياً، فإن كل شيء يمر عبر عقل الإنسان سيبحث آلياً عن الارتباط الذي يتعلق بالكوميديا الإنسانية، بمعنى أن جو الدعابة يجعل الإنسان يضحك بسهولة ولأقل المؤثرات.

### ٣- فكر بطريقة مرحة.

بالرغم من أن هذا صعب أحياناً، إلا أنه أيضاً واحد من أكبر

الأشياء المفيدة في حياة الناس، فالناس الذي يضحكون يميلون بشكل خاص إلى رؤية عالمهم من خلال روح المرح والدعابة.

إنهم يبحثون عن الجانب المشرق بدلاً من الجانب المظلم، وهم قادرون على أن يحولوا الأزمة إلى فرصة. فكر بطريقة مرحة على مستوى واع وخذ موضوعك بجدية، لكن حافظ على روح المرح والدعابة. ستكون مندهشاً لمدى فائدة هذا الأسلوب وكيف سيجعلك أكثر انفتاحاً وعفوية.

### ٤- اكتسب الوعي من خلال ردود الفعل.

سجل نفسك على شريط مسموع في كل مرة تتحدث فيها إلى مجموعة كبيرة. ابذل جهداً واعياً لاستعمال المرح وروح الدعابة ولاحظ كيف تستفيد من ردود الفعل. احسب الضحكات والقهقهات، والابتسامات التي يمكنك إحداثها في جمهورك.

### ٥- راقب الآخرين.

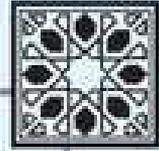
كل واحد منا يعرف الأشخاص الذين يرتاح بالجلوس إليهم ويستمتع باستماع أحاديثهم.

إننا نريد أن نكون معهم لأنهم مرحون وخفيفو الظل وحيويون. ابحث عن هؤلاء الناس ولاحظ تأثيرهم على الآخرين. أغلب هؤلاء ليسوا بالضرورة مرحين أو ممن يطلقون النكات لكنهم أفراد يحدثون بشكل مستمر دوامات في طريقة اتصالهم الشخصي. جرب بعض عاداتهم، وكيفها مع أسلوبك الخاص.

## ٦- دَوِّن الطُّرف والأحداث المرححة التي تمر عليك.

اجعل لك في مفكرتك صفحة للاقتباسات، والمرح والحكايات، والقصص و«الأشياء المضحكة» التي تحدث في حياتك اليومية ثم استعمل هذه القصص والأحداث والنكات في أحاديثك.





## الهدف الشخصي : تدريب عملي

### عادات للتقييم:

اكتب ثلاثة من أنماطك المألوفة بخصوص مهارات استخدامك للدعابة والمرح التي تريد تعديلها، أو تقويتها أو التخلص منها.

- ١- .....
- ٢- .....
- ٣- .....

ثم اكتب ما تخطط لعمله من أجل تعديل أو تقوية أو تغيير كل عادة.

- ١- .....
- ٢- .....
- ٣- .....

تذكر أن: الممارسة تجعل ما تعلمته دائماً، لا وقتياً





## المهارة السلوكية التاسعة الذات الطبيعية



«عندما نواجه أسلوباً طبيعياً نشعر بالدهشة والبهجة، لأننا ظننا أننا سنرى مؤلفاً فوجدنا إنساناً». باسكال.

من أنت في عيون الآخرين؟

### قائمة للمراجعة:

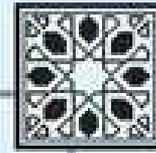
حدّد جواباً لكل سؤال فيما يلي. كرر هذا التمرين ثانية بعد إكمال هذا الفصل. قد تحتاج إلى المزيد من الوقت لممارسة وتجريب جوانب كل سؤال. لكن راجع الكتاب على أساس منتظم حتى تكمل جميع الأسئلة.

م	السؤال	نعم	لا
١	هل تتكلم بارتياح أكثر إلى مجموعة صغيرة من الناس أو أمام جمهور كبير، أو تحت الضغوط أو لا ينطبق عليك شيء مما ذكر أعلاه؟		
٢	هل تعرف في أي من مراحل التكلم الأربع أنت الآن؟		
٣	هل تعرف التغييرات السلوكية التي تحدث لك عند اتصالك الشخصي وأنت تحت الضغوط؟		

م	السؤال	نعم	لا
٤	هل تعرف أقوى ثلاث مهارات اتصال لديك؟		
٥	ماذا عن أضعف ثلاث مهارات اتصال لديك. هل تعرفها؟		
٦	هل يمكن أن تعدد نقاط قوتك وضعفك؟		



## الهدف السلوكي



أن تكون أصيلاً صادقاً تعكس شخصيتك الحقيقية في كل ظروف الاتصال وأن تفهم وتستعمل قواك الطبيعية، وأن تحول نقاط الضعف في الاتصال إلى نقاط قوة، وأن يكون لديك الثقة في نفسك للتكيف مع مختلف الظروف.

## ما يفعله بعض الناس

هناك في منطقة معزولة في إيطاليا مدينة صغيرة محاطة بالجبال والصخور الخشنة والكهوف. وقد انتقلت مجموعة صغيرة من الناس من المدينة إلى هذه الكهوف المجاورة. وكان سكان المدينة ينظرون إلى سكان الكهوف باحتقار.

وعاش سكان الكهوف وحدهم في ظروفهم المعزولة والبدائية. وبعد سنة واحدة قام شاب من سكان المدينة اسمه «سايمون» بتنظيم عصابة ضايقت الناس الذين كانوا يعيشون في الكهوف بشكل منتظم. وبعد بضع سنوات من الانتهاك، حدث شيء غير عادي، ففي صباح أحد الأيام، نزل من التلال واحد من سكان الكهوف وكان يسمى رولاندو ومشى بشكل هادئ إلى ميدان وبدأ يتكلم. كان يلبس ملابس رثة، ولم يتعلم في المدرسة. لكنه كان يتحدث بكل عفوية وثقة. فاجتمع حوله حشد

كبير من سكان المدينة وسأل عن سبب اضطهاد سكان الكهوف  
المسالمة، ووصف حياتهم المسالمة والمتواضعة وما حصل  
لهم من العنت والشقاء من جراء سايمون وعصابته.

وبالرغم من أن رولاندو كانت مفرداته بسيطة. إلا أنه سحر  
الحشد برسالته. فقد تكلم بشكل واثق وتكلم من قلبه، لقد كان  
طبيعياً. ومنذ ذلك اليوم توقفت مضايقة سايمون وعصابته لسكان  
الكهوف.





## تحسين الذات الطبيعية

فكر في متحدث تعرفه، وتعرف عنه قوة التأثير والإقناع. فكر في قائد رائع تعرفه، في كل حالة، لن تجد واحداً يمكن أن يقال عنه إنه نسخة من أي شخص آخر. نحن نختلف عن بعضنا البعض. كل منا له نقاط قوته ونقاط ضعفه. وبالرغم من أن هذا مفهوم بسيط، إلا أنه يحمل تعقيداً عندما نضع في الاعتبار آلاف المعطيات في عملية اتصالنا الشخصي.

إن لدينا الكثير من الإمكانيات والقوى الطبيعية التي يمكن الاعتماد عليها، ولدينا مجالات نستطيع أن نحولها إلى قوة. ولا شك أن مجالات المهارات السلوكية السابقة التي قدمت في هذا الكتاب تعتبر أساسية إذا كنت تتوقع أن تصبح ذا قدرة على الاتصال الفعال.

### الذات الطبيعية

احتفاظك الدائم والمتواصل بذاتك الطبيعية هو في حد ذاته مهارة توازي المهارات الثماني التي تعلمتها إلى الآن في هذا الكتاب. وبالرغم من أن هذه المهارة أقرب إلى كونها موقفاً أو اتجاهاً إلا أنها تمكنك من الآتي:

١- التعرف على مجالات القوة والضعف في شخصيتك.

٢- تحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة.

ضع المهارات السلوكية الثماني التي سبق أن تعلمتها في هذا الكتاب في القائمة التالية:

- ١- .....  
 ٢- .....  
 ٣- .....  
 ٤- .....  
 ٥- .....  
 ٦- .....  
 ٧- .....  
 ٨- .....

والآن سجل أضعف ثلاث نقاط موجودة بشخصيتك مبتدئاً بالأضعف:

- ١- .....  
 ٢- .....  
 ٣- .....



**تعلم كيف يتلاعب اللاعب الماهر بكرات اللعب في يده**

إذا سبق لك أن تعلمت التلاعب بالكرات، فلا شك أنك تعلمت أن تبدأ بكرة واحدة أولاً لتحصل على الإيقاع، ثم أضفت أخرى لتمارس اللعب بكلتا يديك. وأخيراً، أضفت كرة ثالثة

وتدربت على ذلك حتى تمكنت من القذف المتواصل للكرات. والحقيقة أن تعلم الاتصال الشخصي والتمكن من فنونه هو مثل عملية قذف الكرة تتقن مهارة واحدة في وقت واحد، وتضيف إليها كل مرة مهارة أخرى حتى تصبح عادة.

أولاً، تعرف على قواك الطبيعية واشعر بالامتنان لأنك لست في حاجة لتعلمها من البداية. واعلم أن كثيراً من الناس لا يتوافر لديهم ما لديك لذلك يتعلمون الشيء من أساسياته الأولى.

قد يكون لديك ابتسامة طبيعية سهلة، والآخرون يجب أن يتدربوا كثيراً لتعويد أنفسهم على مثل هذه الابتسامة.

ومن الناحية الأخرى قد تجد صعوبة في أن تومئ بإيماءة طبيعية بينما شخص آخر يمكن أن يولد بهذه المهارة. تعرف على تلك القوى والإمكانات في شخصيتك واعمل على تحسينها والاستفادة منها. بعد ذلك، اعمل على نقاط الضعف، نقطة نقطة حيث تصبح مع الزمن نقاط قوة. خذ أولاً أكثر النقاط ضعفاً وركز على تحسينها كل يوم لمدة أسبوع. خذ مثلاً الاتصال الفعال باستعمال العين كل يوم لمدة أسبوع أو أسبوعين. ثم انتقل إلى مهارة أخرى. استمر في تلك العملية حتى تغطي المهارات التسع.

### الاتصال الفعال عملية مسمرة في حياتنا

لا أحد يستطيع أن يتقن مهارات الاتصال إتقاناً كاملاً وفعالاً فهناك بعض العادات الجديدة غير مرغوبة تظهر بين فترة وأخرى في حياتنا، وهناك بعض العادات القديمة غير مرغوبة

كذلك ترجع وتظهر في سلوكياتنا. وبالإضافة إلى ذلك هناك قوى جديدة تحدث كلما كبرنا ونحن نخوض تجربتها بمهارات سلوكية عديدة. وغالباً ما يحدث التعاون لرفع مستوى اتصالنا عندما تعمل عادة جديدة على تحسين عادة قديمة، أو عادتان أخريان تعملان معاً لتشكلا سلوكاً جديداً فعالاً.

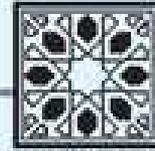
إن الحركة والاتصال الفعال بالعين، مثلاً يمكن أن يُحدثا ثقة كبيرة لدى الشخص في نفسه ويعززا لديه عملية الاتصال.

وأخيراً، تذكر بأن الواحد منا مجموعة من المهارات، وتذكر أيضاً أن تلك المهارات يمكن تعلمها وممارستها والتمكن منها. إن أملي أن يقدم لك هذا الكتاب زاداً ثميناً في تعديل سلوكك ويجعلك على طريق إتقان مهارات الاتصال الفعال.

حظاً سعيداً.



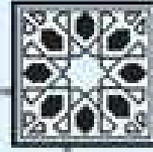
## تدريبات على تطوير الوعي وتطوير المهارة



١- اعرض قائمة المهارات السلوكية التسع على خمسة أشخاص مختلفين، واطلب من كل شخص أن يرتب هذه المهارات كما يراها فيك مبتدئاً بأقواها ومنتهاً بأضعفها. لاحظ ما يراه الآخرون فيك وقارن الردود مع إدراكك ومعرفتك الذاتية لنفسك. إذا تطابقت رؤى الآخرين مع ما تعرف عن نفسك فستعرف من أين تبدأ العمل. أما إذا لم تتطابق فعليك - على أقل تقدير - بالعمل على نقاط الضعف المتطابقة.

٢- استعمل استمارة التقويم التالية واطلب من ثلاثة أشخاص أن يقوموا بتعبئة بيانات الاستمارة بالتفصيل بعد أن يستمعوا إليك في محاضرة أو حديث عام أو عرض في اجتماع. قارن بين الإجابات وبين المعلومات التي جمعتها عن نفسك سابقاً في المهارات السلوكية التسع. لاحظ أن هذا التدريب سيساعدك على تعديل سلوكياتك وتحسينها نتيجة لردود أفعال الآخرين.





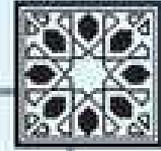
## استمارة تقويم

ملاحظات	يحتاج إلى تحسين	جيد	ممتاز	
				* الانطباع العام
				المظهر
				الحماسة
				الوضعية
				التعبير
				* المحتوى
				الافتتاح
				* مشاركة المستمع
				الصور اللفظية
				الأمثلة/ الاقتباسات

ملاحظات	يحتاج إلى تحسين	جيد	ممتاز	
				لا لغة خاصة أو مصطلحات.
				الاختتام.
				* مهارات التوصليل
				اتصال عيني فعال
				إشارات طبيعية.
				لا استعمال لكلمات أو أصوات خاصة.
				الوقفات
				الصوت
				الحركة الطبيعية

ملاحظات	يحتاج إلى تحسين	جيد	ممتاز	
				الدعاية
				الأدوات البصرية





## الهدف الشخصي : تدريب عملي .

### عادات للتقييم

اكتب ثلاثة من أنماطك المألوفة بخصوص ذاتك الطبيعية التي تريد تعديلها، أو تقويتها أو التخلص منها.

.....-١

.....-٢

.....-٣

ثم اكتب ما تخطط لعمله لتعديل أو تقوية أو تغيير كل عادة.

.....-١

.....-٢

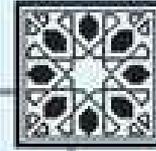
.....-٣

تذكر أن: الممارسة تجعل ما تعلمته دائماً، لا وقتياً





## ملخص ومراجعة



### المهارات السلوكية التسع في الاتصال الشخصي الفعال

#### المهارة.

- ١- الاتصال فعال بالعين «أن تنظر بصدق وثبات إلى الشخص الآخر».
- ٢- وضعية جيدة... «أن تقف منتصباً وتتحرك حركة طبيعية وسهلة».
- ٣- إشارات طبيعية... «أن تكون مستريحاً وطبيعياً عندما تتكلم».
- ٤- اللبس الملائم والمظهر... «أن تلبس، وتزين وتظهر بمظهر ملائم للبيئة التي أنت فيها».
- ٥- الصوت والتنويع الصوتية... «أن تستعمل صوتك بكفاءة كألة رنانة ثرية».
- ٦- استعمال فعال للغة والوقفات... «أن تستعمل لغة ملائمة وواضحة مصحوبة بالوقفات الطبيعية المخططة والمدروسة مع البعد عن الكلمات والأصوات غير المفهومة».
- ٧- مشاركة فعالة من طرف المتلقي... «أن تحافظ على الاهتمام والتأثير النشط والمشاركة مع كل شخص تتواصل معه».

- ٨- استعمال فعال للدعابة... «أن تستعمل روح الدعابة لإيجاد رابط بينك وبين مستمعيك».
- ٩- كن ذاتك الطبيعية... «أن تبعد عن الافتعال وتكون صادقاً مع نفسك وطبعياً».



## سلسلة التطوير الإداري



م	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
١	دع التسوية وابدأ العمل	جيمس آر. شيرمان	١٤٢١ هـ
٢	موقفك الإيجابي أعلى ما تملك	إلوود إن. تشابمان	١٤٢١ هـ
٣	فن الاتصال	برت دكر	١٤٢١ هـ
٤	الإدارة الذاتية الناجحة	د. بول آر. تيم	١٤٢١ هـ
٥	التخطيط أول خطوات النجاح	جيمس آر شيرمان	١٤٢١ هـ
٦	تعلم القيادة	إلوود إن تشابمان	١٤٢١ هـ
٧	التركيز مهارتك الثمينة للتميز والإبداع	سام هورن	١٤٢١ هـ
٨	التأثير - القوة الخفية في عصر متغير	ألينا ذوكر	١٤٢١ هـ
٩	إدارة الوقت	ماريون هينتز	١٤٢١ هـ
١٠	اكتشف نفسك - آليات اكتشاف السلوك الإيجابي	سام ر. لويد	١٤٢١ هـ

م	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
١١	التقارير الفنية والإدارية	د. إبراهيم بن حمد القعيد	١٤٢٢هـ
١٢	اثنا عشرة خطوة للتطوير الذاتي	إعداد مايك كرسب	١٤٢٢هـ
١٣	التوازن بين العمل والحياة الخاصة	د. رينية ماجد	١٤٢٢هـ
١٤	الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي	د. كارول جومان	١٤٢٢هـ
١٥	مهارات القراءة السريعة	جويس تيرلي	١٤٢٢هـ
١٦	مهارات تنشيط الذاكرة	مادلين بيرلي آلن	١٤٢٢هـ
١٧	فن التعامل مع الزملاء	نورمان هل	١٤٢٢هـ
١٨	التجاح في العلاقات الإنسانية - أساليب عملية للتنمية الذاتية	إلورد إن تشابمان	١٤٢٢هـ
١٩	إدارة التغيير في العمل	د. سنتيا سكوت - د. ليس جيف	١٤٢٢هـ
٢٠	بناء الثقة - دليل عملي للمدير الناجح	ماري شيرتيف	١٤٢٢هـ
٢١	التحفيز	تويلا دل	١٤٢٢هـ
٢٢	تنظيم مكان العمل	أوديت بولار	١٤٢٢هـ
٢٣	فرق العمل وحل المشكلات	ساندي بوكراس	١٤٢٢هـ

سنة الطبع	اسم المؤلف	اسم الكتاب	م
١٤٢٢ هـ	ماريون هايتز	فن تنظيم وإدارة الاجتماعات	٢٤
١٤٢٢ هـ	روبرت مادوكس	التفويض الفعال	٢٥
١٤٢٢ هـ	إعدادا مايك كرسب	قيم مهاراتك كمدير	٢٦
١٤٢٢ هـ	توني موكليا	الإشراف الفعال	٢٧
١٤٢٢ هـ	مارلين ماننج	المهارات القيادية لدى المرأة	٢٨
١٤٢٢ هـ	ستيف مانديل	مهارات العرض والتقديم	٢٩
١٤٢٢ هـ	سينشيا اسكوت	إدارة التغير الشخصي	٣٠
١٤٢٢ هـ	ميشل كراف	الذكاء الوجداني	٣١
١٤٢٢ هـ	هربرت كندلر	المخاطرة	٣٢
١٤٢٢ هـ	نانسي فريدمان	التسويق بالهاتف من الألف إلى الياء	٣٣
١٤٢٢ هـ	إعدادا مايك كرسب	تحقيق الرضا الوظيفي	٣٤
١٤٢٢ هـ	كوني فلادينو	تطوير احترام الذات	٣٥
١٤٢٢ هـ	داين برك	جهز لمقابلتك الشخصية	٣٦
١٤٢٢ هـ	يارب وينجفيلد	كيف تحافظ على موظفيك	٣٧

م	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
٣٨	تحقيق رضا العملاء	درو اسكوت	١٤٢٢ هـ
٣٩	كتاب الإدارة المفتوح	كاثي إيفانيسك	١٤٢٢ هـ
٤٠	إدارة الأزمات والضغط	ماريل رابر	١٤٢٢ هـ

أشرف على الترجمة وراجعها د. إبراهيم بي. عبد القعيد



## دار المعرفة للتنمية البشرية

دار المعرفة للتنمية البشرية مؤسسة سعودية أسسها ويديرها الدكتور إبراهيم بن حمد القعيد ومقرها مدينة الرياض، وتهدف إلى توفير أفضل الخدمات الاستشارية والتدريبية، وتوظيف آخر ما توصلت إليه الأبحاث العلمية، والخبرة الإنسانية في مجالات الإدارة والتنظيم والتربية والتعليم. وقد أنشئت دار المعرفة للتنمية البشرية دعمًا للجهود الرامية إلى تطوير الكفاءات الإدارية والقدرات التنظيمية من خلال توفير بيت خبرة متخصص يوفر الموارد والأفكار الإبداعية، والحلول العلمية، ويساعد المستفيدين في تطوير مهاراتهم وخبراتهم المتخصصة، كما يساعد متخذي القرار على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية قائمة على دراسة الماضي، وتحليل الواقع، واستشراف المستقبل. وتشمل مجالات العمل بالدار تقديم الاستشارات، وإجراء الدراسات، والتدريب، والتطوير الإداري، وتصميم المناهج، والبرامج التعليمية، وتطوير الكتب التربوية، وطرائق التدريس بالإضافة إلى المجالات الأخرى ذات العلاقة.

وقد أصدرت الدار حتى الآن ثلاثة وعشرين عنواناً

## شركة كرسب للمطبوعات

شركة كرسب للمطبوعات شركة أمريكية تهتم بنشر الكتب الإدارية وكتب التطوير الإداري المصحوبة بالأفلام والأشرطة والأقراص المبرمجة، وقد أصدرت الشركة مجموعة من السلاسل وبلغت إصداراتها أكثر من أربعمئة عنوان. وتتسم كتب الشركة بسهولة أسلوبها واستيعابها لأهم المفاهيم والمهارات الإدارية والشخصية المطلوبة للنجاح والتفوق. وتشتمل الكتب على الكثير من الأنشطة والتدريبات واستمارات التقييم والاختبارات الذاتية التي تجذب القراء.

# منتہی سورا الازربکیہ

---

WWW.BOOKS4ALL.NET