

مقياس تقنيات الاتصال

السنة الثالثة ليسانس (قسم الإعلام)

المجموعة 1

الأستاذ المحاضر : د. إسماعيل مرزوقة

الدرس الرابع

تقنيات الاتصال في إدارة الجلسات أو الاجتماعات

يدخل مضمون هذه المحاضرة في نطاق تقنيات تنشيط الجماعات وتستخدم فيها تقنيات الاتصال. وهنا ينبغي الإشارة إلى منطلق أساس وهو أن هناك وظائف ثلاثا لتنشيط الجماعة هي الإنتاج والتسهيل والضبط ينبغي للمنشط أن يسهر على تشغيل هذه الوظائف في الوقت المناسب. ويمكن شرح هذه الوظائف باختصار كالتالي:

الإنتاج: معناه أن الأمر يستلزم من العملية إنتاج نتيجة وإيجاد حل أو عناصر حل. أي تطوير استراتيجية تسمح بالوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة. وبهم الإنتاج كل من يشارك مباشرة في تنفيذ مهمة الجماعة.

التسهيل : وتتعلق هذه الوظيفة بكل ما يجب أن يتحقق حتى يبلغ الإنتاج منتهاه (طاقته القصوى). ويتعلق الأمر بالطرق المستعملة، مثلا: الحفاظ على الجماعة في مجابهة مشكل ما، تحديد خطة عمل، إيجاد مقاربة جديدة للخروج من الوضعية الصعبة...إلخ

فالتسهيل هو تشغيل الوسائل لبلوغ الهدف المحدد. وهو يضمن التجميع الأكثر ملاءمة لموارد المشاركين وحل الصعوبات التي يمكن أن تظهر في عملية التجميع المشترك mise en commun .

ويعني التسهيل أيضا تنظيم عمل الجماعة وتوضيحه.

الضبط: تتعلق هذه الوظيفة بالعلاقات بين المشاركين. وتهدف إلى الحفاظ على الجماعة موحدة في جو مريح وهادئ. وهي تهدف أيضا إلى تجنب النزاعات وحلها.

شرحنا الآن هذه الوظائف الكبرى الثلاث في انتظار تفصيلها لاحقا.

بمناسبة التطرق إلى إدارة الجلسات وهو موضوع المحاضرة نشير إلى أن المنشط هو سيد الاجتماع. فهو المسؤول عن تأطيره بتحديدته وإعلانه موضوعه وجدواه وجدول أعماله وطرق إجرائه أو ما يسمى بالفرنسية SIOM (sujet – interet – objet – methodes) ويضع الوظائف الكبرى الثلاث لتنشيط الجماعات (وهي الإنتاج – التسهيل – الضبط) لتشجيع المشاركة النشطة لكل الأفراد الحاضرين في الاجتماع.

أولا : مراحل الاجتماع:

1 - مرحلة التحضير للاجتماع:

يعتقد الكثير أن الاجتماع يبدأ عندما يجلس المنشط والمشاركون حول الطاولة. وإذا كان ذلك صحيحا، نسبيا، بالنسبة للمدعوين للاجتماع، فإنه غير صحيح إطلاقا بالنسبة لمنشط الاجتماع.

ينبغي للمنشط أن يطرح أسئلة من الجوهرية الإجابة عنها. وينبغي له أيضا أن يضمن لنفسه سلسلة مهام قبل الموعد، حتى إذا حدد موعد الاجتماع يكون قد جهز نفسه من كل الجوانب لإنجاح الاجتماع (أي باختصار ينبغي له التحضير جيدا مسبقا).

ما ينبغي فعله في سبيل التحضير :

أ (الظروف المادية:

- صياغة استدعاء وإرساله إلى الأشخاص المعنيين بالاجتماع. ويتضمن الاستدعاء : التاريخ والساعة ومدة الاجتماع (من الساعة كذا إلى الساعة كذا) والمكان (مع مخطط دخول عند الضرورة) وجدول الأعمال كله والوثائق والأجهزة والأدوات التي ينبغي للمشاركين إحضارها للاجتماع.
- بخصوص الأدوات ينبغي للمنشط أن يجهز نفسه جيدا بما يحتاج مثل قلم اللباد والطبشور والأوراق والملونة...إلخ

- تجهيز مكان الاجتماع مهم أيضا ويحضر سلفا بطرح أسئلة مثل هل القاعة مجهزة بما يليق بالاجتماع مثلا هل المصابيح تضيء بما يكفي وهل لها عدد كاف من المآخذ...prises إلخ
- الطاولة لها أيضا أهمية وتؤثر في قيمة الاجتماع. وهنا يفضل أن تكون الطاولة بيضوية الشكل أو سداسية الأضلاع، لأن الطاولة المستطيلة يصعب فيها تحقيق التفاعل مادام المشاركون لا يرى بعضهم بعضا. أيضا ينصح تجنب الطاولة التي تتخذ شكل U .
- يفضل اختيار مكان هادئ لا ضجيج فيه ومعزول ليس فيه كثرة الحركة.
- ينصح بأن لا يزيد وقت الاجتماع عن ساعتين ونصف. وهما تكن مدة الاجتماع ينبغي أن يحدد المنشط عددا كافيا من التوقفات (الاستراحة) حتى لا يمل المشاركون.

ب) المضمون والمنهجية :

المنشط ليس خبيرا في موضوع الاجتماع. لذلك عليه أن يراجع جيدا المواضيع التي ستكون في جدول الاجتماع وخاصة فهم اللغة التي يستعملها أحيانا أخصائيون فيكون أغلبها تقنيا لأن من يستعملها خبراء في ميدانهم.

وإن كان امتلاك المنشط خبرة في المضمون أمرا جيدا، إلا أنه ينبغي له عدم التركيز على المضمون على حساب سير العمل داخل الاجتماع. ويشترط هنا أن تكون تدخلاته بشأن المضمون في الصميم ولا تعيق مشاركة أعضاء الاجتماع. بمعنى أنه إذا تدخل بشأن المضمون فلن يكون ذلك إلا للضرورة أو إذا لم يستطع أحد ما في الاجتماع تقديم الشرح الكافي فيقوم المنشط بالواجب عندها.

وإذا لم يكن بالضرورة أن يكون المنشط خبيرا في المضمون، فإنه عليه أن يتحكم في المنهجية، لأن المنشط هو الضامن الوحيد للمنهجية المتبعة خلال الاجتماع. فهو الذي يحضر المنهجية المناسبة للأهداف المرجوة وطبيعة المهمة ونوع المشاركين الحاضرين. وإذا كان من مسؤوليته تحضير المنهجية فينبغي له أيضا وضعها قيد التشغيل وضبطها حسب الحاجة خلال الاجتماع.

ج) التحضير الشخصي :

ويتعلق هنا بأن يطرح المنشط أسئلة مثل:

- كيف هو حالي بالنسبة إلى مضمون الاجتماع الذي سأقوده؟ هل المعلومات التي استقيتها كافية؟

- من هم المشاركون؟ لأي سبب يشاركون في الاجتماع؟ ما هي رهاناتهم؟

- في أي سياق ينظم الاجتماع؟

- هل تبدو طريقة التنظيم دقيقة وملائمة؟

- ما هي الصعوبات التي قد أواجهها؟

- ما الذي ينبغي لي فعله لتسيير هذه الصعوبات؟

-إلخ

2 - مرحلة الانفتاح والاتصال SIOM

ينبغي هنا بدء الاجتماع بكلمات ترحيب مناسبة وتقديم النفس بوضوح من وجهة نظر مهنية دون الغوص في تشخيص الذات (لست مضطرا لذكر السن والزواج والأولاد والعنوان... إلخ) ويسمح تحديد مهمتنا في إطار الاجتماع بتوضيح كل عنصر في الاجتماع. وإذا ظهر مهما أن يقدم المنشط نفسه في الاجتماع، فالأمر صحيح أيضا بالنسبة للمشاركين. إذا لم يلتق المشاركون قط و (أو) إذا لم تكن لهم فرصة من قبل للاجتماع حول موضوع الاجتماع، فمن الأجدى إعلامهم من هم الأشخاص الذين يتعاملون معهم في الاجتماع وما هي خبرتهم بشأن موضوع الاجتماع وما هي تطلعاتهم بشأن الاجتماع. إن الإجابة عن هذه الأسئلة تسمح للمشاركين بالتعارف والجلوس براحة في الاجتماع وستكون للمنشط أيضا معلومات ستفيده جدا طيلة الاجتماع. ومن خلال التعبير عن التطلعات سيحصل المنشط على رجع صدى أول عن التلاؤم بين تحضيره والطريقة التي يرى بها المشاركون الأمور. وبذلك يستطيع من البداية ضبط أمور الاجتماع.

3 - مرحلة سريان الاجتماع :

يضبط السريان من خلال وظائف تنشيط الجماعة التي ذكرناها سابقا وهي الإنتاج والتسهيل والضبط.

أ) وظيفة الإنتاج production:

هي كل أمر يسهم مباشرة في حل مشكل مثل:

- الإعلان عن معلومات حول معطيات المشكل.
- طرح مقترحات عن طريقة الانتقاء والفرز وتنظيم معطيات المشكل للتقدم نحو الحل.
- تبيان أن الحلول المقترحة غير مناسبة.
- إيجاد حل للمشكل.

وينبغي هنا توجيه ملاحظة مهمة ، وهي أن ليس كل اجتماع هدفه حل مشكل. فقد يكون الإنتاج يقتضي اتخاذ قرارات أو إرسال معلومات أو تلقي معلومات و(أو) إنجاز عمل مشترك. هنا لا يتدخل المنشط على مستوى المضمون (هنا في الإنتاج) بل يستعمل سلطته (مادام منشطا ويمتلك بعضا من الخبرة ذات العلاقة بالمضمون) لفرض أفكاره. فمسؤوليته تسهيل إنتاج الجماعة وتشجيع مشاركة الجميع ودعمها وتسهيل التفاعلات.

ب) وظيفة التسهيل facilitation

هي كل ما يسهم في تشغيل الجماعة الملائم لحل المسائل المطروحة وبلوغ الأهداف المرجوة. والسلوك المرتبط بهذه الفئة هو :

- تقديم مقترحات عن طريقة تقديم العمل الجماعي (تحديد الأدوار مثل السكرتير).
- الحرص على أن التنظيم المعتمد مطبق من أوله إلى آخره.
- الحرص على أن كل مشارك بمقدوره التعبير بطريقة تجعل كل المصادر الفردية مستعملة .
- تسجيل ملاحظات عن كل شيء.
- التذكير بمضي الوقت (احترام الوقت وتسييره).
- التذكير بالنقاط : إلى أين وصلنا في معالجة المسائل؟ ما هي القضايا التي لم تعالج بعد؟
- والتركيز على العناصر التي تفيد في تقدم سريان الاجتماع.
- بالنسبة إلى المنشط فإن وظيفة التسهيل تتضمن مهام آخر مثل:
- توضيح الأهداف.
- إعادة الصياغة (سلوك يسهل السمع والتعبير مع تمثيل التفاعلات بين المشاركين).

- الهيكلية والتلخيص على كل المستويات (سلوك يسهل الفهم والاستيعاب ويضبط التبادلات)
توازيا مع الفعل الذي يقتضي التذكير بالمسائل.

يمكن أن تتجسد وظيفة التسهيل بتطبيق تقنيات معينة مثل:

- سؤال الاختبار question – test : ويقتضي تحديد كلمة أو مفهوم يستعمله المشاركون بشكل مختلف.

- النداء أو الحث المباشر على المشاركة أو مناداة مشارك (دون مفاجأته).

- سؤال الصدى question – echo : وذلك بتكرار السؤال وإعادة طرحه على المشاركين بعدما تم طرحه مرة أولى.

- سؤال الربط question – relais : وذلك بمناداة مشارك للرد على سؤال مشارك آخر .

- سؤال المرآة question – miroir : وذلك بمناداة المشاركين جميعهم للإجابة عن سؤال مشارك.

- الإطلاق والبعث relance : وذلك بإعادة طرح سؤال سبق طرحه وترك معلقا لمجموع المشاركين.

ج) وظيفة الضبط :regulation:

هي كل ما يسهم في إنشاء علاقات ملائمة لمشاركة الجميع في المهمة المشتركة والمحافظة عليها.
وتظهر هذه الوظيفة من خلال بروز مجموعة سلوك مثل :

- التشجيع على المشاركة لأولئك الذين يظهر أنه ليس لديهم جرأة للمشاركة.

- إظهار تقدير واحترام وإعجاب لأولئك الذين يقدمون مقترحات وأفكار وآراء نراها مهمة (إبداء التقدير والاحترام لا ينبغي أن يوجه لمنشط الاجتماع لأنه غير مرغوب)

- إظهار الموافقة علنا على المقترحات والأفكار والآراء التي يصدرها الآخرون (إظهار الموافقة لا ينبغي أن يوجه لمنشط الاجتماع لأنه غير مرغوب)

- توضيح الاختلافات وتباين الآراء واقتراح تسويات.

- التخفيف من حدة التوتر والفكر المندفع وتهدة الأشخاص المنفعلين الغاضبين.

- الحرص على أن أسرع الأعضاء مشاركة لا يزيحون من أمامهم الأقل سرعة ولا يهمشونهم.

كيف تتم وظيفة الضبط؟

كل شيء مخطط في إدارة الاجتماع ومحضّر كما ينبغي، لكن لا يمكننا أن نضمن كل شيء في تنشيط الجماعة، لأن كل مشارك له شخصية وميزة وطباع وأحاسيس وعواطف وماض وحاضر ومستقبل. لذلك علينا أن نأخذ في الحسبان كل شيء لأننا سنضطر عاجلاً أو آجلاً لتسيير وضعيات صعبة ومن ذلك:

- الصمت الطويل لمشارك : ينبغي حثه على المشاركة ودعوته إلى أخذ الكلمة ليعطي رأيه دون مفاجأته وإحراجه أو استفزازه. فصمته ليس دائماً علامة على عدم المشاركة. ينبغي الحرص على أن لا يكون لطلب المشاركة تأثير معاكس على الفرد.

عندما يعتذر المشارك عن أخذ الكلمة ينبغي للمنشط أن يصبر على محاولة كسر الصمت، ومن الأفضل ترك المشارك يكسر الصمت و (أو) مطالبة الجماعة بالتدخل حول معنى الصمت الطويل.

- الثرثرة المتواصلة لمشارك : هنا يتدخل المنشط للحد من الثرثرة لكن دون إحراجه حتى لا يقرر التوقف عن المشاركة الفعالة. فإذا احتكر أحدهم الكلام نذكره بوجوب الاختصار وبقاعدة أن لكل واحد الحق في وقت معين متساو للكلام.

- وضعية الخبير : حين يواجه المشاركون مسألة أو فكرة يعجزون عن الحسم فيها، يلجأون إلى المنشط ربما لأنهم يرونه خبيراً ويوجهون كلامهم إليه بالقول : "ماذا ستفعل لو أنت مكاننا؟". هنا من المهم أن لا يرد المنشط على السؤال بل يطرحه على كل الحاضرين، هذا يجعله يحافظ على دور المنشط ولا يورط نفسه في النقاش لأنه ليس خبيراً.

- السؤال المرحج : إذا تلقى المنشط سؤالاً مرحجاً من الأحسن أن يطرحه على كل المشاركين حتى يكون الجواب جماعياً والحل مشتركاً.

4- مرحلة الختام cloture :

وفيها نجد ما يلي:

(أ) التحقق من بلوغ الأهداف المحددة.

(ب) إنجاز ملخص إجمالي كأنه حوصلة عن الاجتماع synthèse .

(ج) تقييم سريان الاجتماع، سواء أكان بطلب شفهي للمشاركين أم بتوزيع استمارة.

5- مرحلة ترسيم سريان الاجتماع formalisation

ونقتضي هذه المرحلة صياغة وثيقة مكتوبة لكي نحتفظ بأثار ما قيل في الاجتماع وما جرى وما تقرر. ويفضل أن ينجز في أسرع الآجال بعد الاجتماع ويرسل إلى كل المشاركين في الاجتماع . وقد تتخذ هذه الوثيقة شكلين : التقرير le compte rendu ومحضر الاجتماع procès verbal.

أ) محضر الاجتماع:

هنا لا نأخذ جماعة المشاركين في الاجتماع على أنهم وحدة غير مجزأة ، بل سلسلة أشخاص شاركوا فرادى في الاجتماع. فهو عرض مكتوب مختزل يتضمن تبادلات الحديث خلال الاجتماع . هذه الأداة ثقيلة الوزن كبيرة الحجم تستخدم في الاجتماعات الاستراتيجية التي يمكن أن نجد فيها مواقف متضاربة بين المشاركين (إجتماع مجلس إدارة المؤسسة مثلا). ويسمح المحضر أيضا بتقييم مداخلات الأشخاص وعددها ومضمونها من خلال التركيز على الأقوال الفردية للمشاركين.

ب) التقرير : يكتب فيه عمل الجماعة، لاسيما المقترحات المقدمة، أو القرارات المتخذة وتنظيم العمل. إنه أداة تطبيقية بمنزلة مساعد للذاكرة aide memoire للعمل.

ثانيا : الاتصال حسب الأنماط المختلفة للاجتماع

هناك أنماط عديدة من الاجتماعات يقتضي كل منها معالجة اتصالية خاصة ومنها مايلي:

1 - اجتماع المعلومات النازلة: في هذا النمط يكون للمنشط هدف أساس وهو أن يكون كلامه مسموعا

جيذا ومفهوما بوضوح من المشاركين. وهناك مرحلتان في هذا الجانب :

أ) مرحلة عرض المعلومات exposé des informations :

ويتم في هذه المرحلة تقديم معلومات وعرضها على جماعة أفراد. وقد تكون هذه المعلومات بعدة أشكال:

- معلومات عادية : مثلا عرض مضمون تقرير أو حصيلة أو تحقيق.

- الموجز briefing: أي تقديم معلومة أولية عن عمل سيقوم به المشاركون فرديا أو جماعيا.
- رجع الصدى : في هذه الحالة يرسل المنشط نتائج تحقيق أو حوارات أو سبر للرأي سبق وأسهم فيها المشاركون بوصفهم مستجوبين.

(ب) مرحلة التبادل :

- بعد ذلك، ولضمان أن الهدف المسطر سيتحقق بشكل جيد، ينبغي المرور إلى مرحلة التبادل (وتسمى مرحلة رجع الصدى أيضا) التي تعطي الكلمة من خلالها للمشاركين وعندئذ يستطيعون طرح كل الأسئلة التي يريدون . وبناء على ذلك يعطي المنشط التفسيرات التكميلية والتوضيحات إذا لزم الأمر.
- بعض النصائح والتوجيهات:

- قبل عرض المعلومات، ينبغي للمنشط أن يقدم نفسه ويوضح الهدف من مداخلته.
- وجوب أن يكون العرض واضحا ومحددا ومنظما ومهيكلا حتى لا يتعب المشاركون ولا يملون فينفرون.
- في مرحلة التبادل أعلن بوضوح أنك مستعد لتلقي الأسئلة ومن مفتحا على الجميع لتلقي أسئلتهم واستفساراتهم بصدر رحب . ذلك أن هدفك الأساس أن تكون مسموعا ومفهوما من الجميع . ولتكن إجاباتك واضحة وكاملة بما يكفي وتتضمن معلومات تكميلية تساعد على فهم ما لم يفهم سابقا.

(2) اجتماع المعلومات الصاعدة:

- ويسمى أيضا استجواب الجماعات interview des groupes . ويهدف هذا النوع إلى جمع معلومات من الجماعة تتعلق بالوجود الاجتماعي أو الشخصي interpersonnelle للمشاركين. أي جمع معلومات عن طريق أشخاص يمتلكونها وتتعلق بهم ومعنيين بالوضعية نفسها.
- ويمكن أن يندرج هذا النوع (أو هذه التقنية) ضمن إجراءات أو خطوات تحقيق الدافع enquete de motivation وسبر الرأي وتحليل الحاجات.

وهناك ثلاث مراحل في حالة الاجتماع المعلومات الصاعدة:

(أ) مرحلة التأطير le cadrage:

ينبغي أن يكون كل اجتماع مؤطرا. فبالإضافة إلى تحديد المنشط للتوقيت timing والهدف والطريقة، هو يطرح سؤالا على أعضاء الجماعة للحصول على المعلومات التي تهمة.

ب) استجواب الجماعة interview de groupe

في هذه المرحلة يخبر المشاركون المنشط عن الوضعية بناء على تلك التي يرجو فيها الحصول على المعلومات.

ج) التوضيح la clarification:

في هذه الحالة أن المنشط يعيد طرح أسئلة استوضاحية (طلبا للتوضيح) بناء على المعلومات التي أرسلها أفراد الجماعة حول الموضوع.

3 - اجتماع اتخاذ القرار:

هدفه حل مسألة مطروحة و(أو) اتخاذ قرار بشأن مشكل مطروح . وحل مشكل واتخاذ قرار في الجماعة يستلزمان اتباع منهجية تقوم على مراحل وخطوات هي:

أ) الاستكشاف الأولي **exploration préliminaire** : هو جرد حاجات الجماعة وأعضائها وموارد الجماعة بالنظر إلى العراقيل (الوقت، المقرات،...).

ب) تحديد المشكل وضبطه.

ت) جرد الآراء.

ث) التحقق من الآراء وصياغة الفرضيات.

ج) اتخاذ القرار : ينبغي أن يكون القرار مقبولا رسميا من الجميع وأن يتحمل كل فرد من المشاركين عواقبه كاملة. وينبغي أيضا أن يتخذ القرار بوضوح.

د. إسماعيل مرارقة