

الأستاذة بوزيدي حفيظة هادف

المقياس: تقنيات الاتصال - أعمال موجهة -

السنة: الثالثة.

التخصص: اتصال

المجموعة: الأولى

الأفواج: الفوج 3 + الفوج 4

برنامج المقياس

المحور الأول: تقنيات الاتصال الكتابي

- البحث الأول: مدخل مفاهيمي لتقنيات الاتصال.

- البحث الثاني: التعليم.

- البحث الثالث: التقرير.

- البحث الرابع: عرض الحال.

- البحث الخامس: المراسلات الإدارية.

المحور الثاني: تقنيات الاتصال الشفهي

- البحث السادس: المقابلة (مقابلة التوظيف).

- البحث السابع: إدارة وتنشيط الاجتماعات في المؤسسة.

- البحث الثامن: المفاوضات.

- البحث التاسع: تقنيات الإصغاء: (الاستماع، الإصغاء، الانصات).

- البحث العاشر: تقنيات الاتصال بالمؤسسة.

- البحث الحادي عشر: تقنيات الاتصال عبر لغة الجسد (العينين، حركات اليدين، تعابير الوجه، نبرة الصوت...)

المحور الثالث: تقنيات الاتصال في السمع بصري

- البحث الثاني عشر: تقنيات الاتصال المستخدمة في إعداد الريبورتاج، والتحقيق، والتقارير.

ملاحظة توقف عرض الدروس عند البحث رقم 04، بعنوان عرض الحال.

الفوج 3

توزيع البحوث على الطلبة

1-مدخل مفاهيمي لتقنيات الاتصال: عمارة محمد ريان، لموشي مريم، ياسمين جوادي.

2-التعليمية: بركوك وليد، عليليش نسرين، لعجال سماء.

3-التقرير: وارم نريمان، قريشي ريمة، لطابي أمينة، أوكيل إيمان.

4-عرض الحال: شكير ميار، حشايشي عائشة.

5-المراسلات الإدارية: حماش سارة، بوزينة سارة، جوادي ياسمين راضية.

6-المقابلة (مقابلة التوظيف): بدري علي، مهنأوي إسلام.

7-إدارة وتنشيط الاجتماعات في المؤسسة: جدير وسيم، ولداش محمد إسلام، لوطاني

احسان.

8-المفاوضات: قرياج أحلام، كلوز نور الهدى، سعدي إيمان.

9-تقنيات الإصغاء: (الاستماع، الإصغاء، الانصات): زيانى ماجدة، بوقليل نوال، شريتي

أميرة.

10-تقنيات الاتصال بالمؤسسة: خلفاوي دانيا ندى، حاجي منى، غربي منال.

11-تقنيات الاتصال عبر لغة الجسد (العينين، حركات اليدين، تعابير الوجه، نبرة

الصوت...): صغير عبد الفتاح، زروقي مهدي، عرعار وسيم.

12-تقنيات الاتصال المستخدمة في إعداد الريبورتاج، والتحقيق، والتقارير: بن علال أحمد،

عزاز رحمانى مصطفى، مزارى كبير يسرى.

الفوج 4

توزيع البحوث التي لم يتم عرضها بعد على الطلبة

1-مدخل مفاهيمي لتقنيات الاتصال: بولحية مريم، بن تركي رندة، بوخروفة إسلام.

2-التعلیمة: شبيخ رانيا، مجوطى نسيمه، أومدور ريان.

3-التقرير: زين لامية، حسين قوته، حاج موسى أيمن.

4-عرض الحال: عثمانى أمينة، زيتونى سارة، كويس عز الدين.

5-المراسلات الإدارية: حدون سهيلة، والى يونس، جلاط محمد.

6-المقابلة (مقابلة التوظيف): العينانى فاطمة الزهراء، سيليا ياسين، داغى وافية،

7-إدارة وتنشيط الاجتماعات فى المؤسسة: محمصاجى فلة، بلغاش دلندة، عمرانى

رضوان.

8-المفاوضات: بودرياس أديم، بورحلة مروة، سطوف رفيده.

9-تقنيات الإصغاء: (الاستماع، الإصغاء، الانصات): حمرونى شيماء، داغى وافية، دغى

صبرينة.

10-تقنيات الاتصال بالمؤسسة (الاتصال الخارجى والداخلى): رباحى سفيان، رقاية ديهية،

زيتونى سارة.

11-تقنيات الاتصال عبر لغة الجسد (العينين، حركات اليدين، تعابير الوجه، نبذة

الصورة...): قصاب إيمان، صحي رياض، مهناوي إسلام،

12-تقنيات الاتصال المستخدمة في إعداد الريبورتاج، والتحقيق، والتقارير: نعمان إيمان،

والي يونس، لعجالي رياض.

ملخصات أربع دروس من الدروس المتبقية مع موافاتكم بملخصات باقي الدروس

لاحقا ان شاء الله.

الدرس رقم 5: المراسلات الإدارية

المراسلات والخطابات الإدارية

تعريف الرسالة الإدارية: هي نوع من أنواع الكتابة الوظيفية، وتقوم على أساس الاتصال الكتابي بين جهتين، وهي كل مخاطبة مكتوبة تتم بين جهتين رسميتين، أو بين جهة رسمية وشخص أو العكس، أو بين شخصين لغرض وظيفي. وتحمل الرسالة الإدارية الطابع الرسمي، تحمل مجموعة من الأفكار المرتبة والممنهجة وفقا لخطة معينة واضحة المعالم، عكس الرسالة الشخصية التي لا تحمل الصبغة الرسمية، ولا الخطة المنهجية غالبا.

أنواع المراسلات الإدارية:

المراسلات الرسمية من حيث اتجاهها:

المراسلات الرسمية ذات الاتجاه الخارجي: هي المراسلات التي تصدر عن هيئة حكومية أو منظمة خاصة وترسل إلى جهة ما تقع خارج حدود السلطة الإدارية المباشرة للجهة المرسل.

مثال: الرسائل المرسل من دولة إلى دولة، أو من وزارة إلى أخرى.

المراسلات الرسمية ذات الاتجاه الداخلي: هي المراسلات التي يتم تداولها داخل المنظمة ذاتها.

المراسلات الرسمية ذات الاتجاه النازل: تصدر من جهة إدارية عليا وتتجه إلى من هم أدنى منها مرتبة إدارية، أو تلك التي تصدر من الرئيس إلى مرؤوسيه، وتكون غالبا ذات لهجة أمرية. المراسلات الرسمية ذات الاتجاه الصاعد: تصدر من هيئة إدارية أدنى إلى هيئة إدارية أعلى، من المرؤوسين إلى الرؤساء، وعادة ما تكون بلهجة لطيفة تدل على احترام المستوى الرئاسي الأعلى، ويتم التحدث فيها بصيغة الجمع معاليكم، سعادتكم، نرجو منكم، كما اعتدنا من سعادتكم حرصكم...

المراسلات الرسمية ذات الاتجاه الأفقي: وهي المراسلات التي يتم تبادلها بين الإدارات المتنوعة، أو الفروع المتنوعة، أو الأفراد العاملين، بشرط أن تكون تلك الهيئات الذات سلطات إدارية مستقلة عن بعضها البعض جميعها تخضع لسلطة المركزية أو لمنظمة واحدة، ويميل هذا النوع من المراسلات على تأكيد التعاون والترابط ويتم الحديث بصيغة نحن مثل اشتركنا، عملنا، اتفقنا، أبرمنا.

أهمية المراسلات الإدارية:

- تسهيل عملية الاتصال بين المنظمات الإدارية دون أن يكون هناك حاجة إلى اللقاء الشخصي بين المسؤولين،
- تمثل المراسلات المتبادلة مستندا قانونيا أمام القضاة في حالة حصول منازعات بين الأطراف.
- تعتبر مصدرا هاما للمعلومات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.
- قلة التكاليف من حيث الوقت والجهد والمال.
- المراسلات أكثر شمولا من وسائل الاتصال الأخرى من حيث المعلومات، حيث تمكنا من التعمق والتدقيق في المواضيع وهذا ما قد لا يتوفر في وسائل الاتصال الأخرى.
- الرسالة تساعد على التعرف على الشخص الذي قام بتحريره وبالتالي يمكن تحديد المسؤولية والنتائج المترتبة عليها.

الجوانب الفنية في كتابة الرسالة الإدارية:

هي الشروط التي تنصب على شكل الرسالة الخارجي والجوانب الفنية هي التي تعكس الانطباع الطيب لدى قارئ ومستقبل الرسالة، وتساعد على الوصول للهدف المنشود، تشمل الجوانب الفنية نوع الورق المستخدم ولونه ومقاساته، وكذلك تنسيق الرسالة من حيث المسافات الهوامش والترقيم وأجزاء الرسالة من اسم وعنوان المرسل وتاريخ ورقم الرسالة.

- الورق المستخدم: يجب اختيار الورق الملائم الذي يتناسب مع طبيعة الرسالة وفق مواصفات محددته من حيث:
 - اللون: يستحسن الورق الأبيض.
 - والنوع: يجب أن يكون قوي وجيد الملمس غير قابل للتلف والاصفرار رغم طول الاحتفاظ به. المقاس: تخضع الرسالة إلى مقاسات محددة طبقاً للمواصفات الدولية والمؤسسية.
 - المسافات: هي الفراغات المتروكة داخل الرسالة سواء بين كلمة وأخرى وبين السطر والآخر أو بين الفقرة والأخرى. ويجب توزيع هذه المسافات بتناسق داخل الرسالة ويجب توحيدها إضافة إلى ترك مسافة بداية الفقرة.
 - الهوامش: هي المسافة بين حافة الورقة والكتابة سواء كان من اعلى الرسالة أو من اسفلها أو من الجهة اليمنى أو اليسرى. وتحافظ على الرسالة من التلف خاصة إذا تعرضت أطرافها للتمزق من كثرة الاستعمال والتداول، وتسهل الهوامش عمليه حفظ الرسالة في الملفات الخاصة بها.

أجزاء الرسالة الادارية:

1-الدمغة والمتفرعة إلى فرعين:

أ- الشعار: مثل الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وتكتب في سطر واحد في أعلى الوثيقة مع تساوي المسافة الجانبية للورقة.

ب-الطابع والعنوان: ويقصد بهما مجموعة البيانات التي توضح اسم الإدارة أو الهيئة التي صدرت منها الوثيقة، ويكون في الزاوية العليا يمينا، ويتكون ويتكون غالبا من النقاط التالية:

- اسم الوزارة أو الهيئة حسب الهيكله.

-اسم المديرية أو القسم أو المصلحة

- اسم المكتب الذي صدرت منه المراسلة والمكلف بالقضية التي تعالجها هذه المراسلة
مثل:

وزارة التربية الوطنية

مديرية الكوين

المديرية الفرعية للتكوين المتخصص

مكتب...

2-رقم التسجيل: ويراعى فيه العناصر التالية:

-الرقم التسلسلي في الصادر

- رمز المصلحة

- السنة التي صدرت فيها المراسلة مثل: 2020/أ.م/221

3-بيان المرسل إليه: مثلاً: إلى السادة الولاية، إلى مديري التربية الوطنية، ...

4-الموضوع: عبارة عن إعطاء فكرة عامة عن فحوى المراسلة.

5-نص المراسلة الإدارية: والتي تتكون من تحية الافتتاح والمرجع أو السند الذي قد يكون مادة قانونية أو مراسيم رئاسية تستند لها الوثيقة، متن الرسالة، والخاتمة أو تحية الختام، ومن الضروري استخدام الألفاظ والألقاب المناسبة لمناصب الأشخاص الذين تتم مخاطبتهم، مثل: معالي، سيادة...

- المكان والتاريخ يدونان في أعلى اليمين ويستحسن كتابتهما في الأسفل في حالة الجداول، والقوائم، والكشوف، والمحاضر، والتقارير. دون نسيان الإمضاء الذي يحمل غسم محرر الوثيقة ومنصبه والطابع الخاص به إن وجد.

ويستحسن أن يتميز أسلوب كتابة المراسلات الإدارية بالوضوح والسهولة والبساطة والاختصار والقوة والموضوعية والتنسيق المنطقي للأفكار.

1- مفهوم المقابلة (مقابلة التوظيف): هي المقابلات التي تجريها الشركات والمنظمات بهدف

اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل وظيفة معينة.

2- أنواع المقابلات

-المقابلة وجها لوجه: الطريقة التقليدية، والوقت المخصص لك محدد مسبقاً، لذلك عليك تقادي

التشعب في الحديث، بل يجب الالتزام بالجدية والثقة بالنفس بعيداً عن الغرور، والتحكم في الأفكار وردات الفعل.

-المقابلة الجماعية (مجموعة من المترشحين مع بعضهم): من أصعب أنواع المقابلات، على

المترشح التركيز مع أصحاب المقابلة وكل المترشحين، على المترشح اختيار مقعد في الوسط، الوضوح والثبات في الإجابات، عدم المقاطعة والانتقاد حتى في حالة خطأ أحد المترشحين، لا تكن أول من يسأل عن الراتب، عدم احتكار الحديث، وفي الأخير على المترشح أن يحيي بقية المترشحين.

-المقابلة المتدرجة: أي مقابلة المجموعة ككل مع بعض ثم اختيار مجموعة فقط منهم لمقابلة

ثانية أو ثالثة مع مسؤولين آخرين، للتدقيق والتخصيص في معلومات معينة.

-المقابلة الهاتفية: يجدر بالمترشحين تقادي المقابلات الهاتفية، وفي حال ما إذا تمت على

المترشح أن يبدي بشاشة في صوته، عدم رفع الصوت، الإجابة فقط على الأسئلة المطروحة، إضهار الجدية من خلال السؤال عن وجود السيرة الذاتية أمام المسؤول.

- المقابلة عن بعد (باستخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة): قد تفضل بعض المؤسسات التعامل

عن بعد مع المترشحين باستخدام مختلف التطبيقات الاتصالية بالصوت والصورة، وهنا على

المرشح أن يبدي التحكم في التقنية، والتحكم في صوته وحركات يديه، إضافة إلى إبداء الاحترام للشخص المحاور، وعدم مقاطعته وإعطائه الوقت المناسب لطرح سؤاله مع إبداء الاهتمام والإنصات الجيد، مع الإجابة بوضوح عن السؤال المطروح فقط، تفادي المقاطعة والتداخل في الكلام.

- المقابلة مع لجنة التوظيف: قد لا توفر هذه المقابلة راحة كبيرة للمرشح، لكن عليه أن يكون هادئاً ولبقاً في إلقاء التحية وقد يسبق المرشح بتحيته للنساء ثم الأكبر سناً، أو تكون حسب ترتيب الجلوس، ويجب الحرص على توجيه الإجابة للجميع بالنظر لكل تبعاً، وفي حالة الخروج تجنب إعطاء الظهر للجنة، وغلق الباب بهدوء.

- المقابلة الشخصية على مائدة الطعام: هي طريقة أقل رسمية لكن يجب ان تكون كل التصرفات محسوبة، مع التحلي بآتيكيت الطاولة والأكل، ويستحسن اتباع صاحب المقابلة في اختيار الطعام ولياقة التصرف، ، ويهتبر هذا النوع مهم إذ قد تكون قرصة لبناء أرضية بين المرشح والمسؤول.

-الاستعداد للمقابلة: ويتمثل الأمر في مجموعة من الخطوات:

- جمع المعلومات عن الوظيفة والشركة: من تاريخها، آخر أخبارها، خدماتها، الجانب المالي، السوق، المنافسة...

- الاستعداد للأسئلة يمكن تصور أسئلة متوقعة وإجابات افتراضية عنها، تحديد الأهداف والطموحات، تدريب ميداني عن التفاعل والإجابة، محاولة توصيل كل المعلومات الشخصية عن نفسك في أقصر مدة زمنية ممكنة والتدرب عن ذلك أيضاً من أجل التقيد الوقت...

- الاعتناء بالمظهر الخارجي: يقول لاري ستون أستاذ التسويق الأمريكي في جامعة بنسلفانيا يقول: إذا أردتم الظفر بوظيفة فعليكم بالتفاصيل الصغيرة، المظهر الخارجي أصبح يلعب دوراً

رئيسا في الحصول على وظيفة مهما كانت ثقافتك ومعدلك. إذ يلعب المظهر الخارجي دورا كبيرا في التأثير على الشخص الذي سيُجري لك المقابلة. ويستحسن اختيار الملابس البسيطة والأنيقة بعيدا عن التكلف التصنع وصيحات الموضة المبالغ فيها، النظافة والترتيب وتمشيط الشعر وتقليم الأظافر.

- الانضباط في الموعد: ضروري جدا أن يكون المترشح حاضرا في الوقت المحدد للمقابلة، وللتمكن من ذلك يمكن إجراء زيارة استطلاعية قبل يوم المقابلة للتمكن من ضبط الوقت المناسب للوصول، ويستحسن الوصول إلى المنطقة قبل المقابلة بوقت كاف لاسترجاع الأنفاس وتوفير وقت كافى للراحة النفسية.

- الحالة النفسية: الثقة بالنفس مهمة وقد يعبر عنها من خلال قوة اليد عند المصافحة، إضافة إلى دخول قاعة المقابلة بخطوات ثابتة واثقة وقامة ممدودة، بعيدا عن القلق والاضطراب.

- الانصات: يجب على المترشح أن يجيد الاستماع والإنصات الجيد لمحدثه، وإبداء الاهتمام بما يقول مع عدم مقاطعة الحديث، وغن حدث اختلاف في وهات النظر على المترشح أي بيدي مرونة ولباقة في إبداء رأيه بكل احترام مع عدم الاستهزاء برأي الآخر، لأن الصورة التي يجب أن يرسمها عن نفسه يجب أن تكون بعيدة عن العناد الشديد والتشبيث بالرأي، بل المطلوب هو المرونة واللباقة، وسهولة الانتقال في الحديث من موضوع إلى آخر.

- الاستعداد للأسئلة: على المترشح أن يجهز نفسه مسبقا من خلال افتراض أسئلة وإجاباتها والتدرب على ذلك، خاصة فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية والتخصص والطموح و...

- طرح الأسئلة: يجب على المترشح أن يبدي حرصه في الاطلاع على المعلومات اللازمة عن المؤسسة وطبيعة العمل، ويستحسن التحضير المسبق لذلك من أجل ترتيب الأفكار والأسئلة لتقادي التيه والارتباك، وعلى المترشح أن يكون منصتا جيدا ومجيبا محترما ومستفسر ذكي، مع عدم الاكثار من الأسئلة غير المهمة، وتقادي الجمود وانتظار الأسئلة فقط،

- التزود بالمستندات: يستوجب على المترشح جمع وترتيب مستنداته الضرورية من شهادات وخبرات وسيرة ذاتية، مع التزود بأكثر من نسخة مع نسخة إلكترونية إن أمكن.

- النوم الجيد ليلة قبل المقابلة من أجل إراحة الذهن، واكتساب حيوية ونشاط يوم المقابلة.

أما في حال ما إذا تعذر الحضور على المترشح الاتصال في أقرب وقت ممكن بمسؤول المقابلة وشرح الوضع مع تحديد موعد آخر.

نصائح عند إجراء مقابلة التوظيف:

- 1- إذا سئلت من سبب التقدم للوظيفة يجب ذكر مزايا المؤسسة.
- 2- السؤال عن ترك العمل السابق، يجب التذمر منه بل أكد على استفادتك منه وخبرتك المكتسبة منه، تفادى الحديث بالسوء عن تلك المؤسسة.
- 3- إذا طلب منك الحديث عن نفسك فتكلم عن مؤهلاتك، ويمكنك طلب تحديد ما يريد معرفته المسؤول بالضبط لتوضيحه.
- 4- عدم التسرع في الإجابة.
- 5- الاعتدال في الصوت، غير خافت وغير مرتفع.
- 6- عدم الخروج عن الموضوع والاسهاب في الحديث.
- 7- عدم إبداء الضعف والبؤس والقبول بكل شيء.
- 8- عدم الارتباك، وإظهار الثقة بالنفس.
- 9- تجنب مضغ اللبان والتدخين أو أي تبغ، حتى وإن عرض عنك سيجارة ارفضها بأدب.
- 10- التصفيف الجيد وعدم المبالغ فيه للشعر.
- 11- نظافة الأسنان والأظافر.
- 12- عدم الافراط في التزين.

الدرس رقم 7: إدارة وتنشيط الاجتماعات

- مفهوم الاجتماعات:

تعرف الاجتماعات على أنها؛ "عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين"، أما الاجتماعات الفعالة فهي كما أوضح السيد وآخرون فهي التي تحقق الأهداف المرجوة منها في أقل وقت ممكن وبرضى غالبية الأعضاء.

وانطلاقاً من هذا التعريف فإن الاجتماعات هي وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية، وعن طريقها يتم تبادل وجهات النظر والاستفادة من خبرات الآخرين، كما أنها وسيلة مقبولة للتنسيق بين وجهات النظر وتوصيل المعلومات بين الأفراد والدراسة العلمية للموضوعات المطروحة للنقاش.

أهم أنواع الاجتماعات وتصنيفاتها:

1- من حيث المدة أو الزمن :

أ- اجتماعات دورية: وهي التي تُعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية... تتسم بالرسمية ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات الحكومية والشركات.
ب- اجتماعات غير دورية: وهي التي تُعقد كلما دعت الحاجة إليها (ليس هناك وقت محدد لعدها) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة.

2- من حيث الشكل:

أ- اجتماعات رسمية: وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة (أسلوب التصويت في الاجتماع، حق الأغلبية في إصدار القرار، عدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام، الفترة المحددة للعضو للكلام).

ب- اجتماعات غير رسمية: وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.

3_ من حيث المستوى:

أ- اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي: مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة، والاتحاد الإفريقي.

ب-اجتماعات على مستوى الدولة: مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشعب، المؤتمرات الحزبية.

ج-اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص: مثل اجتماع مجالس إدارات الشركات والمؤسسات وكذلك اللجان المشكلة في الشركات.
- أهمية الاجتماعات:

يمكن من خلال الاجتماعات تحقيق الأمور التالية:

1- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.

2- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحياناً بالتحيز والمصالح الشخصية.

3- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.

4- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة (التدريب)

5- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين.

6- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات.

المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات: عملية إدارة الاجتماعات تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع، مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع، مرحلة ما بعد الانعقاد.

المرحلة الأولى:

مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع: تسبق عقد الاجتماع، وهنا يجب الاهتمام بالآتي

- 1- تحديد الهدف من الاجتماع؛
 - 2- تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع : (المدير المسئول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينوب عنه).
 - 3- إعداد جدول أعمال الاجتماع : بحيث يتم توزيع برنامج الاجتماع من طرف مسئول الاجتماع والذي يحتوي على القضايا والمواضيع التي سيتم تناولها؛
 - 4- اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع بشكل مناسب وتحت إشراف مباشر من رئيس الاجتماع؛
 - 5- إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع : (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس).
- ويراعي أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف، وأن يرفق بها جدول أعمال الاجتماع.

المرحلة الثانية: مرحلة أثناء الانعقاد الاجتماع: وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع.

أولاً: الأدوار المطلوبة من أعضاء الاجتماع:

- 1- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه.
- 2- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.
- 3- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.
- 4- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.
- 5- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب.

6- الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع.

7- الاستعداد العالي لتقبل آراء الآخرين والإصغاء إليهم.

8- الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.

9- الالتزام بآداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار.

ثانياً: أهم الأدوار المطلوبة من رئيس الاجتماع:

1- مراجعة كافة التعليمات والمعلومات والتجهيزات اللازمة للاجتماع قبل حضور الأعضاء، وتوجيه لجنة السكرتارية باستقبال الأعضاء المشاركين في الوقت والمكان المحدد.

2- أن يستحضر في ذهنه المراحل الأربع التي يمر بها الاجتماع وأن يعمل على الاستفادة منها، وتلك المراحل الأربع هي:

(أ) **تشكيل الاجتماع:** مرحلة البدء بالاجتماع، وفي هذه المرحلة يدرس المشاركون بعضهم بعضاً ويسعون لمعرفة مواقف الآخرين وخلفياتهم.

(ب) **المرحلة العاصفة:** مرحلة النقاش والرد، وفي هذه المرحلة يبدأ المشاركون بالانفتاح والانهماك في مناقشات وتحديات كلامية، قد تؤدي إلى سوء تنظيم الاجتماع.

(ج) **مرحلة التطبيع:** مرحلة العمل بإنتاجية، وفيها تتطور الأفكار ويتم الوصول إلى تسويات، وترسيخ إطار عام واضح يمكن الجميع من معرفة ما هو مطلوب منهم.

(د) **مرحلة الأداء:** مرحلة النتائج، وفيها يصل المجتمعون إلى الإجماع ويحصلون على النتائج.

3- **افتتاح الاجتماع في الوقت المحدد مع مراعاة النواحي التالية:** الترحيب بالمشاركين ، وإتاحة الفرصة لهم للتعريف بأنفسهم، وحصر الغائبين، والتذكير بهدف وأهمية الاجتماع أو مراجعة نتائج الجلسة السابقة، والتعريف بالمواضيع المحددة للمناقشة، والتأكيد على الالتزام بالوقت.

4- اختيار مقرر ولجنة صياغة لوقائع جلسة الاجتماع، وذلك بالاتفاق مع أعضاء الاجتماع.

- 5- طرح موضوعات الأعمال في الوقت المحدد، وتشجيع الأعضاء على إبداء وجهات نظرهم واستثارة حماسهم ودافعيتهم للمشاركة في النقاش.
- 6- إعطاء العناية الكافية لنوع الأسئلة التي تثار في الاجتماع.
- 7- توجيه النقاش ومنعه من الانحراف عن هدفه (إيقاف النقاشات الجانبية، استئثار بعض المشاركين بالكلام لفترة طويلة الخ.
- 8- حفظ النظام داخل الاجتماع، والحسم في مواجهة أي محاولات للخروج بالاجتماع عن هدفه.
- 9- فرض آداب الحديث وقواعد المناقشة على المشاركين وعدم السماح لأي فرد بالانحراف عنها.
- 10- اختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفقاً لنمط شخصية كل فرد منهم (المعارض، والمتعالي، والمتعصب، والثرثار، والمنطوي الخ).

11- بلورة النقاشات للحصول على إجماع على النتائج، وذلك من خلال الإعلان عن نقاط الاتفاق وتدوينها أولاً بأول.

12- اختتام الاجتماع في الوقت المحدد بشكل مثير لحماس الأعضاء، ويراعى في ذلك إعادة تذكير الأعضاء بأهداف الاجتماع وما تحقق منها، تلخيص أهم ما توصل إليه الاجتماع.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد الانعقاد:

لمرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي:
أولاً: توثيق الاجتماع: يجب فور انتهاء الاجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك، ويجب أن يتضمن المحضر النقاط التالية:

1- عنوان يشير إلى موضوع الاجتماع وتاريخ ومكان انعقاده.

2- قائمة بأسماء الأشخاص المشاركين. وإسم رئيس الاجتماع.

3- اعتذارات الأشخاص الذين لم يحضروا.

4- جدول الأعمال.

5- ملخص عن أهم القرارات.

6- خلاصة توزيع المسؤوليات بالأسماء على الإجراءات التنفيذية.

7- تحديد نهاية الاجتماع وموعد الاجتماع التالي.

مع مراعاة النواحي التالية عند كتابة محضر الاجتماع: استعمال صيغة الماضي، وصف الحقائق والوقائع فقط بدون إعطاء آراء شخصية، الإشارة إلى أي إجراء تنفيذي بالأحرف العريضة وبجانبه الأحرف الأولى من اسم أو مركز الشخص المسئول عنه.

أولاً: تقييم الاجتماع:

إن قيام رئيس الاجتماع والأعضاء المشاركين بتقييم كل اجتماع بعد الانتهاء منه أمر مهم وذلك بهدف التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تقاؤها في الاجتماعات المقبلة، وذلك عن طريق تقديم محضر يسجل فيه كل ما دار في الاجتماع من نقاشات وقرارات، على أن تم تحديد تاريخ ومكان الاجتماع المقبل.

وفي تصنيف آخر لأنواع الاجتماعات فإن الاجتماعات الأكثر شيوعاً هي:

1_ **اجتماع توصيل المعلومات** : حيث على المدير أو المسئول أن يدرك بأن المعلومات المراد توصيلها لن تفهم إلا إذا قام بتوضيحها بنفسه.

2_ **اجتماع الحصول على المعلومات** : هو الحصول على معلومات تتعلق بموضوع معين ويعزز هذا النمط من الاجتماعات إمكانية التعرف على صور التفاعل الممكنة بين وجهات النظر المختلفة للمجتمعين.

3- **اجتماع حل المشكلات** : تهدف إلى التوصل لحلول مفضلة ومقبولة لمشكلة معينة، إذا كان عنصر قبول الحل من قبل غالبية الأعضاء مسألة مهمة وحاسمة لضمان فعالية التنفيذ.

4- **اجتماع تكوين الاتجاهات** : يهدف لتكوين اتجاهات معينة أو تعديل الأفكار والاتجاهات القديمة وتقبل ما هو جديد منها.

5- **الاجتماع التوجيهي أو الإرشادي** : يهدف إلى توجيه العاملين وتحسين مهاراتهم وتوسيع آفاقهم. وهناك أيضاً اجتماعات من نوع آخر على شاكلة:

1- **اجتماعات دورية** : تعقد بشكل أسبوعي أو شهري أو سنوي تهدف هذه الاجتماعات إلى الاطلاع على التطورات وعلى نتائج العمل والملاحظات النهائية بشأنها.

2- **اجتماعات عادية** : تعقد بشكل مستمر تهدف إلى مناقشة موضوعات تنفيذية تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اليومية وحل الصعوبات التي تعوق تنفيذها.

3- **اجتماعات داخلية** : تعقد داخل المنظمة لمناقشة موضوعات داخلية بين الإدارات والأقسام فيها.

4- **اجتماعات خارجية** : تعقد خارج المنظمة يشترك فيها أعضاء من جهات مختلفة يهدف إلى مناقشة موضوعات مشتركة أو لتنسيق برامج عمل معينة فيما بين هذه الجهات.

5- **اجتماعات خاصة** : تعقد بشكل استثنائي وذلك لمناقشة موضوعات طارئة.

مبررات عقد الاجتماع: هناك مبررات قوية وواضحة تدعو إلى توحيد الجهود الجماعية وعقد الاجتماعات ومنها:

- 1- وجود ما يدعو إلى تغيير الوضع القائم.
- 2- تنشيط الأفكار والآراء والخبرات بين العاملين من فترة إلى أخرى.
- 3 - وجود رغبة وتقبل في تطبيق القرارات التي تصدر عن الاجتماعات.
- 4- وجود مشكلة أو قضية معينة تتطلب المتابعة والتقييم المستمر.
- 5- سهولة توزيع المهام والمسؤوليات وتأمين تحقيق التنسيق أثناء التنفيذ.
- 6- تحقيق إيجابيات اللقاء المباشر بين أعضاء الاجتماع وتدريبهم وزيادة معرفتهم وتنمية مهاراتهم السلوكية والفنية.
- 7- خطورة وتكلفة القرار الفردي وأفضلية الجهود الجماعية.

أسباب انعقاد الاجتماعات:

- اتخاذ القرار : اجتماع الأطراف المعنية كافة هو عادة أفضل طريقة لتبادل المعارف، والخبرات والتوصل إلى أفضل القرارات.
- الاتصال : الاجتماع المثمر يتيح الاتصال لجميع الأطراف المشتركة بسرعة ودقة.
- القدرة على الابتكار : الاجتماع الجيد المثمر يتيح تدفق الأفكار.
- تشكيل الفرق : إن تشكيل فرق عمل لا يمكن أن يتم من غير عقد اجتماعات حيث تتكون العلاقات.
- التشاور : الاجتماع وسيلة فعالة للتشاور ومشاهدة عدد من الأشخاص.
- استقبال متعلمين جدد: كلما ظهرت أطراف جديدة في ساحة تتطلب منهج إقامة علاقة عمل مع آخرين يكون هناك سبب وجيه للاجتماع.

أنماط سلوك الأعضاء :

- 1- العضو المتكبر أو المتعالي: وهذا النوع توجه إليه أسئلة صعبة.
- العضو سريع الرد: لا يعطي فرصة لغيره للتفكير في الأسئلة.
- العضو المعترض: يعترض على كل فكرة تطرح.
- العضو الثرثار: يثير الفوضى داخل الاجتماع.
- العضو المشاغب: يعمل على عرقلة سير الاجتماع.
- العضو المتعصب: يرفض تمامًا تقبل الأفكار الأخرى المطروحة.
- العضو الهادئ: لا يشارك في المناقشة.
- العضو العيبي: يعجز عن الإفصاح عن آرائه ومشاعره.
- العضو الهامس: همس مع الآخرين في موضوع جانبي لا تحرجه.
- العضو المخطئ: يقدم ملاحظات بغير عناية أو أهمية.
- العضو الراغب في المساعدة: يشارك ضمن الحدود الدنيا للمشاركة ويعلن عن رغبته في مساعدة الآخرين.
- العضو الخائف: لا يشارك في المناقشة.
- العضو المشاجر: يرفض أفكار الآخرين اعرض أفكاره على المجموعة لتحكم عليها.
- العضو غير المهتم: لا يشارك في المناقشة.
- العضو الأذكي: يطرح أسئلة خادعة وفيها قدر من الحيلة والبراعة.

تقييم الاجتماع:

- إن فعالية الاجتماع تقوم على ركنين أساسيين: (ركن الكفاءة) ويقصد به الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للاجتماع بما فيها الوقت. (ركن الانتاجية) يعني التقدم نحو الأهداف المحددة والإفادة القصوى من الفرص المتاحة.
- إن الاجتماعات هي وسيلة لتحقيق غاية ما ونادرًا ما تكون هي الغاية بحد ذاتها وتكون حصيلة الاجتماع بداية لنشاطات أخرى حتى لو كانت مجرد عقد اجتماع آخر

الدرس رقم 8: المفاوضات

- **التعريف:** يمكن تعريف المفاوضات بأنها: اجتماع بين طرفين أو مجموعة من الأطراف يرغبون في تسوية خلافاتهم بطريقة مرتبة، تهدف إلى إبرام اتفاق يحدد طبيعة التبادل.

- التفاوض هي العملية التي من خلالها نسعى للحصول على ما نريد من الأشخاص الذين يرغبون في الحصول على شيء منا. أو هي: عملية حل النزاع بين شخصين أو أكثر حيث يبدأ الطرفان بتقديم تنازلات أو تغيير الشروط للوصول إلى صيغة ترضي الطرفين.

- إن التفاوض هو محادثات تجري بين متحاربين من أجل عقد اتفاق هدنة أو صلح. والتفاوض مرحلة من مراحل الحوار، قبل الوصول إلى اتفاق. والتفاوض هو محادثات بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين أو مشكلة قائمة، بقصد الوصول إلى اتفاق. والتفاوض هو الأسلوب الذي يدير به السفراء والمبعوثون العلاقات الدولية، وهو عمل الرجل الدبلوماسي أو فنه.

- التفاوض هو إجراء المناقشات والحوار من أجل تسويق مشروع معين أو مشكلة قائمة، بقصد الوصول إلى اتفاق حول تحديد الربح والخسارة، بهدف تحقيق المشروع.

- وفي باقي المجالات التفاوض هو بحث موضوع أو مشكلة بين طرفين لكل منهما مصلحة في الوصول إلى اتفاق. والتفاوض هو أن تدخل في حوار أو نقاش مع طرف أو أطراف أخرى بهدف الوصول إلى اتفاق يرضي الأطراف المتفاوضة.

- وعلى العموم هو اللجوء إلى الطرق المختلفة لتقريب وجهات النظر وتحقيق الفائدة المتبادلة، واستبعاد فكرة اللجوء، إلى القوة والإكراه والمواجهات والتهديد والضغط لتحقيق أهداف هذا الطرف على حساب الآخر. بمعنى كل طرف يتنازل عن شيء ما مقابل تحقيق مصلحته وفي النهاية تكون كل الأطراف تنازلت عن شيء ما مقابل تحقيق منفعة أو مصلحة معينة.

- عناصر عملية التفاوض:

-الأطراف المتفاوضة.

-الهدف من التفاوض.

- قضية تهمة الأطراف المتفاوضة.

- الرغبة في حل الأزمة بشكل يرضي الجميع. الإيمان بأن التفاوض هو الحل السلمي الأمثل.

- المعقولية والمرونة والابتعاد عن سياسة الهجوم والتطرف التي تولد الحقد والانتقام.

- أساليب المفاوضات

الأسلوب التفاوضي الأسود: يعتقدون بالتي: الحصول على أكبر قدر من المميزات مقارنة بالطرف الآخر أن عملية التفاوض تتم مرة واحدة فقط. الانتصار عن طريق الاحتكار. أخذ شيء مقابل لا شيء حيل بذيئة. السخرية.

الأسلوب التفاوضي الأبيض: "يعتقدون بالتالي: الحصول على أكبر قدر من المميزات مع مراعاة الطرف الآخر. إن عملية التفاوض قد تستمر لفترة أطول. مراعاة مطالب الطرف الآخر. النجاح من خلال التعاون. تجنب أساليب الاحتكار. تبادل شيء بشيء آخر. " الأسلوب التفاوضي الرمادي لا يريد الوصول إلى حل (لدية هدف غير معلن وربما الهدف هو إفشال المفاوضات). يفتعل التعاون "الأسود المتخفي. يتهرب من الإجابات المباشرة. يكذب، يغازل، يجارى وهؤلاء هم الأشخاص الذين يصعب التعاون معهم.

مواصفات المفاوض الجيد: هناك صفات عديدة ومتعددة نذكر البعض منها باختصار ونحاول شرح أهمها:

التحدث بهدوء وثقة بالنفس، فسح المجال للطرف الآخر للتعبير عن رأيه في قبول أو رفض العرض، التركيز على احتمال أن يخسر الطرف الآخر الفرصة المعروضة إذا لم يقبل بها أو فكر في التأجيل، تقديم عروض مغرية، التعبير عن بديل - يشرح للشخص المقابل أنه لن يخسر كثيراً إذا وافق على عروضه، بمعنى أنه يخرج كل الأطراف رابحة، التخطيط الجيد، حسن الاستماع، الثقة، قوة الشخصية، عدم الارتباك، الوقار، الصبر، الإصرار، المرونة، النزاهة، الحكمة القدرة على الإقناع، اقتناء المعلومة، المعرفة، مهارات الاتصال، مريحا

ومتعاوناً، حسن المظهر، الدبلوماسية، المهارة، وزن الامور وعدم إعطاء الأمر أكثر أو أقل من حقه.

1- القدرة الجيدة على التواصل: تقوم المهارة في التواصل على التحدث بوضوح، بشكل مترابط ونبيرة جيدة، يعني أن تتحدث بأسلوب مشوق لا يدفع الناس للشعور بالملل مما تقول، أو تتعب من الاستماع، في هذا المجال، يمكن للأخصائيين في مجال النطق واللغة مساعدتك لتتواصل مع الآخرين بشكل أفضل.

2- الاستباقية: أن تتمتع بالاستباقية والمبادرة يعني أن تعرف كيف تتصرف، تدافع عن أفكارك ووجهات نظرك، وتضع الحلول للمشكلات الراهنة، إن اقتراح الحل للمأزق أو المشكلة التي تعترض الأعمال يعتبر مثلاً عن إظهار الاستباقية والمبادرة في حل الأمور.

3- الإبداع: هو العملة الراجعة عند الحديث عن تعلم تقنيات التفاوض، إذ من الضروري أن تتمتع بالإبداع والابتكار في العديد من المظاهر في الحياة المهنية، حيث يساعد الإبداع الشخص المفاوض على تحويل المشكلة إلى اتفاق وقبول يبعث على الرضا لكلا الطرفين، تماماً كما هو الحال في مثالنا الذي تحدثنا عنه في بداية المقالة.

4- المرونة: تعني المرونة القدرة على التأقلم والتكيف بسرعة مع التغييرات والمواقف الطارئة والمفاجئة التي تحدث، في عالم الأعمال والتفاوض، تعني المرونة أن تعرف كيف تستمع للآخر وهو يقول "لا" وفي نفس الوقت، مواجهة موقف لم يكن متوقفاً.

5- التعاطف: قد تبدو هذه الصفة بديهية، لكن أن تضع نفسك مكان الآخر يعتبر عاملاً في غاية الأهمية لمن يريد أن يتعلم تقنيات التفاوض، حتى تصل إلى العالم المثالي للتفاوض، يجب أن يخرج الجميع رابحاً، من الضروري تقديم ما يبعث على إعجاب الطرف الآخر الداخل في التفاوض معك أيضاً، وأفضل طريقة لذلك هي الاعتماد على التعاطف.

مراحل المفاوضات: يتم اتباع طريقة منظمة ومرتبطة للتفاوض من أجل تحقيق نتائج مرغوبة من خلال مجموعة من المراحل

مرحلة التجهيزات والتحضير: وتعتمد أولاً على توفر الإرادة الحقيقية بمبدأ التفاوض وتتضمن تحديد الأهداف والموضوعات التي ستناقش، إضافة إلى الفريق الذي سيقوم بالمفاوضات. واختيار الاستراتيجية التفاوضية الأنسب. إضافة إلى الاتفاق على الموعد والمكان المناسبين للطرفين.

مرحلة النقاش وبدئ الجلسات التفاوضية: وهنا يستحسن تبني استراتيجية عامة في البداية لتكون مدخلاً عاماً للوضع التفاوضي، ومن ثم تبني استراتيجية مرنة تتماشى وطبيعة الأهداف. وطبيعة الطرف الثاني وأهدافه. ومن ثم ممارسة الضغوط التفاوضية المتمثلة في الوقت، والتكلفة، والجهد، الضغط الإعلامي الضغط النفسي، وتبادل الاقتراحات ووجهات النظر، ودراسة الاقتراحات المعروضة وحسن الانتقاء. وتوضيح الأهداف وحاوله خلق التقارب في وجهات النظر

مرحلة التوصل إلى اتفاقية: وبه يتم تنازل محفز من أحد الطرفين أو كلاهما من أجل الوصول إلى الإمضاء عن اتفاق مرضي لكل أطراف التفاوض، وهنا يجب أخذ الحيطة والحذر في المصطلحات المذكورة في العد لإلا يكون بها تلاعب أو تكون غير شاملة.

مرحلة تنفيذ العمل حسب المسار المقترح: وهي مرحلة خارج مكاتب التفاوض وتتمثل في تنفيذ بنود العقد على أرض الواقع.

ميادين التفاوض: قد تكون في مجالات عديدة منها سياسية، وتجارية والاقتصادية، وعسكرية، ومالية، ودبلوماسية، واجتماعية.