

سلسلة التطوير الإداري

التأثير

القوة الخفية في عصر متغير

تأليف: الأستاذ الدكتور



أشرفه على النشر د. محمد بن أحمد
د. إبراهيم بن محمد العتيق

ترجمة
فهد شراي

مؤسسة الدراسات
بيروت

دار المعرفة للنشر والتوزيع

منہدی سورۃ الزکریٰ

WWW.BOOKS4ALL.NET

التأثير

القوة الخفية في عصر متغير

تأليف

آلينا فوكر

ترجمة

عبد عزام

اشرف على الترجمة وراجعها
د. إبراهيم بن حمد التعيد

مؤسسة الريات
Riyat Foundation

دار المعرفة للنشر والتوزيع
الرياض



مؤتمرات وندوات وورشات عمل

التاريخية الأوقات

١٩٧٦م - ٢٠١٠م

مؤتمرات وندوات وورشات عمل
التاريخية الأوقات

رؤية المؤسسة: تعزيز الوعي التاريخي والثقافي الفلسطيني
المسؤولية المجتمعية: تعزيز التراث الفلسطيني وتطويره
<http://www.nla.gov.ps>

دار المعرفة للتوثيق التاريخي
الرياض

المسئولية المجتمعية: تعزيز التراث الفلسطيني وتطويره
التاريخية الأوقات: ١٩٧٦م - ٢٠١٠م

تصانيف خاصة بقراءة هذا الكتاب

- 1- اقرأ الكتاب أول مرة بالتفصيل بسرعة ممكنة لفهم روح الكتاب وأسلوب عرض المعلومات وتفصيلها.
- 2- اقرأ الكتاب مرة ثانية، ولكن ببطء أكثر.
- 3- ابدأ جهتك البدء تطبيق المخططات المذكورة في الكتاب، فالعقود والممارسات هما الوسيلتان إلى الإقناع، احفظ بقلم رصاص أو قلم حطوط تحت المعلومات المهمة أو الرئيسة، وأمل جميع التمارين.
- 4- لتسهيل عملية استيعاب المعلومات، والاستفادة منها بأكثر قدر ممكن، أشرك معك في قراءة الكتاب بعضًا ممن يعيشون معك أو تتعامل معهم يوميًا مثل: أفراد عائلتك، أو زملائك في العمل، ناقش معهم الأفكار الواردة بالكتاب وبعد الانتهاء من القراءة، يمكنككم الاتفاق على الآيات، والمسائل التي تمكنتكم من توظيف المهارات والأفكار الواردة بالكتاب لتطبيق نمط جديد من الحياة الأسرية.

والمدوية. تعاضوا بديلاً على بناء حياة بديلة أساسها المفاهيم التي استخرجتها من الكتاب، والتي حياتك وهي تغير تغيراً ملحوظاً وربما بسرعة قد لا تصدقها.





الصفحة	الموضوع
٩	مقدمة التأثر
١٢	مقدمة المؤلف
١٤	حول هذا الكتاب
١٧	الباب الأول: التأثر - الحصول على ما تريد
١٩	التأثر - الحصول على ما تريد
٥٢	قائمة شبكات عوامل التأثر
٥٦	تعريف الكلمات التي لا تعني التأثر
٣٢	ربط استراتيجياتك لتقوى بطول الأخرين
٥٤	الباب الثاني: التأثر في عصر المتغيرات
٥٤	التأثر في عصر المتغيرات
٤٩	الهيكل التنظيمي
٦١	الهياكل القديمة ذات التسلسل الهرمي

الموضوع	الصفحة
مراكز التأثر الحديثة.....	١٢
التقدم في عصر المتغيرات.....	١٦
قضايا الثالث: كيف تؤثر في المجتمع ما.....	١٧
تركيبية المجتمع.....	١٩
التغير ويصل إلى التغير.....	٢٦
قضايا الرابع: فن الاستماع: الوسيلة التي تم تعطف عليها من التطور.....	٢٨
لماذا يعتبر الاستماع أمراً بالغ الصعوبة.....	٢٩
الاستماع لأهل التأثير.....	٢٩
أسئلة تحديد المعنى.....	٣٠-٣١
المفردات: أسئلة الدقة.....	٣٣
عبارات التعميم.....	٣٤
قضايا الخامس: الإنصات المركز.....	٣٤
ضبط موجبات الرائد الخاصي بانه.....	٣٤
المتغيرات الستة.....	٣٩
التوليف لاستماع ما تم بكل.....	٤٠
قضايا السادس: شعر الألفية.....	٤٢
إعداد المسرح لتأثير أكبر.....	٤٤

الموضوع	الصفحة
التفاضل بواسطة المتغير	١٤٨
التفاضل بواسطة المتغير	١٤٩
التفاضل بواسطة المتغير	١٤٨
التفاضل بواسطة المتغير	١٤٨

Ⓢ Ⓣ Ⓤ

مقدمة المؤلف

هذا كتاب أهدى من سلسلة التطوير الإداري التي تصدرها دار المعرفة لكتيبة البشرية، ويعد الكتاب استمراراً لمخططات التريسة التي تعرف عن النشر على تقديمها بماذا، وذلك لتطبيق أهدافها في تنمية القدرات الإدارية والتنظيمية ورفع مستوى المهارات الشخصية والاجتماعية لقراءنا الأفاضل.

وموضوع الكتاب من الموضوعات الهامّة والمطلقة والمستمرة في الوقت نفسه. وقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع في السنوات الأخيرة في الثقافة العربية، وعرضت عولمة الكتب والفنون المتحضرات، وحللت في موضوعه الفعّوات التفرّيقية. أما في الثقافة العربية، فعلى الرغم من اهتمامنا بالموضوع وماهني لنا يكتب ظم أكثر إلا على بعض الكتابات المتداولة التي لا تقدم نتائجاً لأملة الموضوع. وهذا بالتأكيد ما يجعل الكتاب الذي بين يدينا على درجة كبيرة من الأهمية والفائدة.

وتعبره من كتب سلسلة التطوير الإداري يركز هذا الكتاب على التراسي المنهجية والمخططات الإجرائية التي تعرفك على

معلومات التأثير في شخصيتك وتعلمك كيفية استخدام هذه المعلومات لتحليل الظروف والتخارج في عمالتك وفي حياتك الخاصة. والتعلق هذا الفرعي تم تنظيم الكتاب بشكل يدعوك للمشاركة ويسمح لك بالتفاعل الشخصي عن طريق التمارين والأنشطة واختبارات التقييم ودراسات الحالة وغيرها من الممارسات التي تدعو للتأمل والتفكير.

عزيزي القارئ، عزيمتي المشاركة أعني أبادرك بهذه التساؤلات:

هل أنت إنسان مؤثر؟ وما مصدر هذا التأثير في شخصيتك؟
هل فكرت يوماً من الأيام في الطريقة التي تقع بها الآخرين أو
تتأثر فيها سلوكهم.

هذه بلا شك أسئلة إيجابية عليها إجابة جيدة ولكنها أسئلة
جادة وجاسمة في حياتك. وستجد في هذا الكتاب إجابة وإلمة عن
هذه التساؤلات.

إن الفكرة الرئيسة التي يدور حولها الكتاب هي هناك ثلاثة
مصادر تستمد منها القدرة على التأثير في الآخرين.

المصدر الأول هو الشعور أو المنصب الذي تكوّن فيه،
والمصدر الثاني المعرفة أو العظم، والمصدر الثالث هو قوة
الشخصية. ويؤكد الكتاب أن المصدرين الأخيرين هما أكثر
المصادر فاعلية وهما المصدرين الذي لا ينضب للتأثير الفاعل

والفاعل في الآخرين. ألا تريد أن تكون مؤثراً في عملك وفي حياتك الخاصة؟ أحدهم أذا جميعاً نرغب في ذلك. فالمثير يبحث عن التأثير لتحفيز موظفيه وتحقيق أهداف عمله، والموظف يبحث عن التأثير لزيادة دخله وتحقيق الرضا النفسي، والأيدي يبحث عن التأثير لمساعدة أسرته على تحقيق السعادة والنجاح. ولذلك الحال بالنسبة للأم والمعلم والصيدق، كلهم يبحثون عن التأثير الإيجابي من حولهم.

وأخيراً أترجو أن توجد في هذا الكتاب القليل ما يفتح لك مغاليق الذهن ويثير مكانين البصيرة لاكتشاف نفسك وزيادة قدرتك على التأثير الإيجابي في الآخرين وتحقيق ما تحب إليه من سعادة ونجاح في الحياة.

المؤثر

د. إبراهيم بن عبد الحميد

رئيس دار المعرفة للتربية البشرية



مقدمة المؤلف

تباينت أفكار هذا الكتاب من فترة لدرسية كنت بإعدادها وتنفيذها مع مجموعة من المتطوعين والمهنيين العاملين في شركات متشعبة في حزام أنحاء الولايات المتحدة، وهي تقوم على عمل تطوعي مع الناس حقيقيين من أرواقتهم الذين هم بحاجة إلى الاهتمام بمهارات حقيقية أثناء كونهم على رأس العمل لتساعدهم في تعاملاتهم اليومية في وقت يحاولون فيه أن يحصلوا شيئاً ليس من بيئات قاسية وإحصائياً بصورة متزايدة كما هو حال معظم المنظمات اليوم.

كنت مع فريق من علماء النفس العاملين في بعض المنظمات يعمل بعض البحوث فأجريت مقابلات مع بعض الناس في مختلف المجموعات والأنسام، ووجدت أن معظم برامج التدريب كانت موجهة إلى المتطوعين أو المتقنين. كما أن التدريب الذي كان يقدم إلى المهنيين والمتطوعين الأفراد كان في العادة معلوماتياً ويهدف إلى مساعدتهم في زيادة تطوير مهاراتهم الفنية.

أما ما كانوا يفتخرون به، فعلاً لاستكمال كفاءتهم في إدارة المشاريع وإنتاجها فقد كان يتعلق في المهارات المتطورة = ألا وهي مهارة التأثير. ونتيجة لذلك فقد وضعت برنامجاً لمهارات التأثير، ومن ثم وضعت برنامج الترويجية المبرزين! ليخدم قطعاً لأوسع من القراء.

هناك العديد من القراء التي يمكن تحفيزها من القراءات حول مهارات التأثير تشمل:

- فهم الكيفية التي يتأخ بها الناس المعلومات، والفرص التي الأساليب والاستراتيجيات التي يستخدمها مختلفه الناس الأمر الذي يساعدنا تأثير أقوى.
- تعلم مهارات الاستماع النقي والإنصات العميقة والانتباه الشديد.
- تحسين قدرتك على تمكين الآخرين من اتخاذ القرارات.
- اكتساب ذخيرة سلوكية أكثر مرونة.



حول هذا الكتاب

يشير كتاب «التأثير» للقوة الخفية في عصر متغير، من معظم الكتب الأخرى من حيث تصميمه الفريد في الخطوات الترتيبية بدفء، والتي من شأنه أن يشجع القارئ على الاستماع بشفافية. وقد صمم هذا الكتاب بطريقة لتقليل استخدام القمصان أثناء القراءة، فهناك نماذج ونشاطات والبيانات وحالات استلهمي المشاركة.

لقد تم تأليف هذا الكتاب لمساعدتك في فهم وتحديد أساليبك الفردية في التأليف وكذلك لفهم الكيفية التي تعالج بها المفردات. وسوف تساعدك هذه المعلومات على تحسين قدرتك على التواصل وتنمية مهارات الاستماع التي تصبح ذا تأثير أقوى وتكسب لك الناس فيك وتدعمهم لأفكارك.

يمكن أن تستخدم كتاب «التأثير» بصورة فعالة من خلال هذا طريق، وإليك بعضاً من هذه الطرق الممكنة:

• القراءة الفردية: بدأ أن الكتاب يقوم على مبدأ التعليم الذاتي، فإن كل ما تحتاجه إليه هو مكان هادئ وبعض الوقت، وقلوب

وخاصةً، وسوف يوفر لك من النشاطات والتمارين تطلبا واجعا ذات فائدة كبيرة إضافة إلى أفكار عملية لتحسين أعمالك وتحسين نجاحات مع الأفراد الذين عملت معهم أو تعمل.

✦ **ورش العمل (الدورات التدريبية):** يعتبر هذا الكتاب مثالا للاستخدام أثناء ورش العمل أو الدورات التدريبية الطويلة أو كتمرير سريع لمطالعة قبل ورشة العمل أو الدورات التدريبية. ومع كون الأساسيات متوفرة لديك إلا أن نوعية المشاركة سوف تتحسن. لذا يمكن تخصيص المزيد من الوقت لبعض التقييمات والملاحظات وتطبيقها أثناء البرنامج.

✦ **برامج الكمبيوتر:** يتناول تصميمه الفريد وأساليبه التمرير وتدني تكلفته فإن هذا الكتاب يعتبر مثالياً للدورات القصيرة وبرامج التدريب الإضافية.

كما أن هناك إمكانيات أخرى تعتمد على أهداف المستخدم. وهناك أمر واحد مؤلفا إن هذا الكتاب - ونحن بعد الانتهاء من قراءته - يمكن أن يخلق مثالا مرجعياً ممتازة سهلة المراجعة.



الباب الأول

١

التأثير

الحصول على ما تريد





التأثير الحصول على ما تريد

التأثير، الكل يبحث في طلبه، ولكن كيف نحصل عليه؟ إنه كالتفسير، لا يلاحظ إلا من خلال التأنيب. عندما نتبع في تعبير رأيي شخصي ما فإنك تلاحظ التغيير. ولكن الطرق أو الاستراتيجيات التي استخدمتها غالباً ما تكون خاطئة. وأنت في كثير من الأحيان لا تكون متأكد من أن ما فعلته هو الذي أدى إلى تلك النتيجة.

ربما أننا لا نفهم في أغلب الأحيان كيفية التي نؤثر بها في الآخرين فمن السهل أن نعتقد أن هذه القدرة هي موهبة فطرية أو ذكاء خاص.

ولما أنك تعتقد هذه الموهبة أو لا تمتلكها، أو أنك تعتقد بأن قوة التأثير هي امتياز تقصر ممارسته على أولئك الذين اعتادوا على استخدام القوة.

ولكن يمكن لأي شخص أن يكون لديه قوة التأثير. فهذه القوة هي مبنية من المهارات المستفادة بين الأفراد والتي

يمكن للمرء أن يتعلمها وأن يمارسها ويقتنها.

ما الذي يؤثر عليك؟

من السهل أن نرى التأثير كعملية إما فكرت بموقف شخصي، فكر بأحدى المرات التي انضمت فيها لتأثير ما عندما كان أحد الأقران قادراً على تغيير رأيك أو موقفك أو سلوكك، فربما ساعدك أحد المدرسين على مواجهة تحد معين، أو أن أحد الأصدقاء اقتنعك بأن تتغير سيطرة يومك الأخرى.

- حاول أن تتذكر ما قاله أو فعله ذلك الشخص لكي يمارس تأثيره عليك.
- أي ذلك أو فرد سامع؟ في شخصيتك تم الضغط عليه.
- هل أصبحت لك رؤية أكثر إيجابية للمستقبل؟
- هل كانت هناك كلمات أو عبارات أثرت عليك؟
- أمضت عديدك وأعدت تحليل الشخصية في عقلك وتذكر أشكال التواصل اللفظية وغير اللفظية.
- هل أصبحت لك حوارات من نوع ما؟
- هل استخدمت المنطق السليم؟

☐ ☐ ☐

تمرين 1

ما الذي يؤثر عليك؟

لكي تتعلم كيفية التأثير في الآخرين ابتداً بتعلم كيفية التي تم بها التأثير عليك.

1- الشخص الذي مارس التأثير عليك كان:

.....

.....

.....

2- كان التأثير عليك يعرف من ان (العمل - أفكار - أفكار - أفكار - أفكار):

.....

.....

.....

٣- الأسباب الرئيسة التي جعلتني أضع التأثير
 كالتالي: أولاً، الحفاظ على وضع ما أو لمواجهة الحقيقة
 أو للأخذ بالطريقة العملية أو المفقودة بالضرورة المستقبلية
 للشخص، أو طبعاً في مكانة ما أو المفقود من الخبرة
 أو توقيع علاقة طيبة... إلخ.

.....

.....

.....

١- الكلمات والعبارات التي أتردد في كتابتي:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

قائمة ضبط عوامل التأثير

ربما تكون القوة هي الشيء الذي أثر عليك، وربما تكون قد تأثرت بالرغبة في تحقيق هدف ما العرضي من هذا التبرين هو مساعدتك في أن تبدأ بالمشاكل الأقدم التي كان لها تأثير عليك، وقد لا يكون أي من الأشياء التي تؤثر عليك ضمن القائمة. كما أن الشيء الذي قد يؤثر عليك في أحد الأيام قد لا يرد في لك في اليوم الذي يليه. العمل الجليل ما يمكنك والمفاتيح المحطة لكي تنشط طاقتك.

فيما يلي قائمة من القيم أو الرغبات التي يقول كثير من الناس إنها من النوع الذي له تأثير عليهم. سوف يساعدك على الترحلات في هذه القائمة على فهم الأشياء التي تؤثر عليك. كما يمكن أيضًا أن تكشف لك واقع تحدث تأثير أشياء ليست على القائمة.

أنا
أنا

أنا متأثر بها

أولئك الذين أتى بهم

رقم	موضوع
.....	العلاقات الجديدة
.....	المنطق أو المعلومات أو التطبيق
.....	الأحكام إلى حدسها الخاص
.....	السلطة أو القوة لدى الشخص الآخر
.....	النظام القرمية لاستخدام قوتي وحملات
.....	البيانات
.....	المال
.....	الطلب
.....	المكافآت
.....	التعهدات
.....	الحفاظ على الحالة الخاصة
.....	إجماع بين الآخرين
.....	طريقة التحليل المساعدة
.....	التعرض لخطر ما
.....	الإحصائيات بالأمان
.....	طريقة التحليل أمر ما
.....	المتابعة أو إظهار الكفاءة

رقم	عنوان	أنا متأثر به
.....	المعاصرة
.....	العدالة
.....	الإبداع
.....	علاقات العرقية
.....	فرصة المساعدة الآخرين لمساعدة المجتمع
.....	المسؤول
.....	الاستقلالية
.....	التغيرات عملية
.....	فرصة التطبيق الفع للآخرين
.....	أخرون لا يهتمون



تعريف التكمينات التي لا تعطي التأثير



ما التي نعنيها بالتعريف بكلمة «التأثير»؟

ما هذه الصفة التي تلهم الأبناء الرافع وتضطر الناس؟ هناك العديد من المفاهيم المتداولة حول ما يعتبر تأثيراً وما يعتبر شيئاً آخر. أحد عناصر التأثير وهو عنصر إيمان الفرد نفسه بالتأثير الذي يمكنه من إحداث التغيير ولكنها دائماً تأتي تأثيراً، والسبب وراء ذلك أنه عندما يعتقد شخص ما على الفرد فقط للحصول على النتائج، فمن المحتمل على المدى البعيد ألا يتعلم منه الآخرون طواعية وبالتالي فإن العلاقات القائمة على المنفعة المتبادلة لن توجد طريقها إلى العصور.

وعندما نضعنا بعض المبادئ والمفاهيم المتداولة حول التأثير:

مفهوم خاطئ:

الشخص الأكثر ظهوراً أو الأكثر حديثاً هو
الشخص الأكثر تأثيراً.

الواقع: ليس بالضرورة - في كثير من الأحيان - أن يكون الشخص الأكثر حديثاً أو الأكثر ظهوراً هو الشخص الأكثر قوة. عندما يتحدث الناس أو يعرضون أنفسهم فإن التباين يكون موجهاً إلى الداخل والخارج. الظن أن قوتهم الطبيعية والمعلومات التي تدور حول الموقف أو حول الناس الآخرين. هذه الطبيعية والمعلومات بعد ذلك هي الأكثر ضرورة لتأثير على الآخرين.

ظهور خاطئ: التأثير يندب الاتصال.

الواقع: ليس كل ما يراه وانعله ملائم لتأثير على الآخرين. أحياناً تكون بساطة مستحسن مع الآخرين. إن مهارات التأثير هي مجموعة فرعية خاصة من مهارات التواصل المستخدمة لإقناع شخص آخر.

ظهور خاطئ: المبررات العقلانية لا يحتاجون لتأثير.

الواقع: لقد كان هذا صحيحاً في الماضي ولم يعد كذلك كما نرى. ففي الوقت الحالي يحتاج جميع المبررات إلى التأثير على مبرراتهم بصورة أكثر فعالية. وبساطة، فإن الأسلوب القديم من الإقناع = إقناع العقلانية = لم يعد ملائماً.

مظهر خاطئ: التأثير هو ممارسة الضغط.

الواقع: يستخدم بعض الناس الكلمة «التأثير» ويمارسون الضغط « بصورة ليبرالية. وبما أن عبارة ممارسة الضغط لاجل - وليس - الضغط - مضامين سلبية شديدة، فإن كثيراً من الناس يتجنبون استخدام كلمة «التأثير». ولكن كلمة «التأثير» لا تعني الشيء نفسه الذي تعنيه عبارة «ممارسة الضغط». فهذه العبارة لو حيز يخدم الزراعة والأعمال الخيرية التي تهدف إلى الضغط على أحد ما بهدف تغيير اعتقاده أو سلوكه المصلحة للتأخر الذي يمارس الضغط. والبرهان الصحيح لها هو عدم الزراعة والاستغلال.





ما الذي يعنيه التأثير بالنسبة لك؟

إذا ما هو التأثير؟ ماذا تعني كلمة «التأثير» بالنسبة لك؟

.....

.....

.....

.....

اكتب تعريفك لكلمة «التأثير» هنا:

والآن اكتب ما الذي يمكنك أن تفعله أو تتركه
تأثير أكبر. كيف ستكون الأمور مختلفة؟

.....

.....

.....

.....

التأثير هو القدرة على إحداث تغيير في الآخرين - لا
 يُرى إلا من خلال الأثر الذي ينتج عن إحداثه - وتولم
 استخدام القوة أو السلطة الرسمية.

ولكنني أتفهم هذا التعريف بصورة أفضل، وهذا المفهوم
 أجزأه.



القدرة على التأثير في الآخرين

هذا هو الاستخدام الإيجابي للقوة، أو لجهود أو استطاعة التأثير. هذه القوة لديه الكهوليات = لا تكون فعالة إلا إذا أثيرها وجعلها تعمل.

«لا أرى إلا من خلال الأثر الذي يتسبب في إحداثه»

وبكلمات أخرى، النتائج والتأثير وليس فقط الوسائل هي التي نعتبرها، فإما ما تسببت أنت، وأحداثك في إحداثك فرقاً، أو أحداثك تغيراً، أو تسببت في حدوث أثر ما فهذا يعني أنك كنت ذات تأثير، وربما لم يكن ما فعلته لإحداث ذلك التغيير ملحوظاً.

«بوتيرة استخدام القوة أو السلطة الرسمية»

«التأثير» مهارة عظيمة وهو أقرب إلى أن يكون طريقة مهذبة للتأثير في الآخرين بدلاً من استخدام السلطة أو الإكراه.

يستطيع أي مدير مستأيد أو متعاون بالسلطة أن يجرأك على فعل شيء، لا يفتقر مع ميولك الطبيعية، ولكن التغيير الذي ينجم عن استخدام السلطة لن يدوم إلا لفترة قصيرة، ويقل هذا

التصرف، سوف يولد عدم التكا والعدالة على المدى البعيد. إن «التأثير» يوجه «المهارة» لإحداث تأثير ضار يؤول إلى نتائج إيجابية طويلة الأمد لكلا الطرفين.



ربط استراتيجيات الفوز لديك بفوز الآخرين



التأثير

التأثير عملية إيجابية. فأنت تحقق النتائج التي تريدها وفي الوقت نفسه تترك للآخرين فرصة ليحصلوا على النتائج التي يريدونها. إنها علاقة تحقق المصلحة المتبادلة. يتم ربط احتياجاتك ومكاسبك مع مكاسب واحتياجات الشخص الآخر. وعملية الربط هذه تتيح لك الاحتفاظ بكمال شخصيتك واحترام كمال شخصية الآخرين في الوقت ذاته. وبالرغم من أنك لا تستطيع أن تحدد الأهداف لنفس الآخرين إلا أنه يمكنك أن تساعدهم في الوصول إلى ما يريدونه في الوقت الذي تحصل فيه أنت على ما تريد.

إن عملية تزيين المصالح هي الطريقة الذكية التي تضمن لك النجاح. وهي أساسية لفهم التأثير الإيجابي. فأنت تحصل

من الآخرين خلفك، لكنه بدلاً من أن يكونوا في الجانب المعاكس. وإذا كان الناس مستوفون من علاقتهم بك فإن يرتدوا - على الأقلب - في مساعدتك لتحقيق أهدافك. تعتبر هذه الخاصية أكثر الخصائص أهمية لمهارات التأثير - إنها ترتكز على إنشاء مواقف يحفز القبول لك والقبول للآخرين.

التأثير باستخدام الوسائل غير المباشرة

هو الكلام أو التصرف دونما اختيار لمصالح الآخرين وأهدافهم. وهو أسلوب مختلف تماماً عن أسلوب التأثير عن طريق ترابط مصالح الأفراد.

أقرب التواصل هي البيئة التي نحصل عليها إذا لم نكن عليك طريقتك في التواصل مع الآخرين بالنتائج التي نرغبها فعلياً، أن نصل في طريقك في التواصل حتى ترى النتائج التي نريدها وقد تحققت.

لذلك في دراسة سابقة حول استخدام إحسانك القلبي لتبني التأثير باستخدام الوسائل غير المباشرة، إن هذه القدرة على إدراك التوافق وتهم الرغبات المستهدفة لدى الآخرين دون التأثير بما يقال أو يفعل في الظاهر هي المهارة الأكثر أهمية بين مهارات التأثير.

يحظى الناس الذين يتكلمون هذه المهارة بلقب كبير من

فهم الذات. فهم يعرفون أهدافهم ويعرفون أهدافك استراتيجياتهم الخاصة التي تعمل بهم إلى تحقيق هذه الأهداف. وتعلم هؤلاء الناس المهارات المهمة كيف يسمون إلى فهم الذات، خصوصاً أنهم على قدر من الأهمية هو بالمعنى الكلمة بالنفس. إن العلاقات هذه المهارات يعتبر الشرط المسبق لكي تصبح مؤثراً بارحاً.





التأثير

لعل إحدى أكثر مهارات التأثير أهمية هي القدرة على فهم الدوافع والرغبات الحقيقية للآخرين دون الانغماس إلى ما قبل أو ما حصل في الظاهر. وهذه النتيجة تدعم المفهوم الذي نبدأ حول الثقة بإحسانك غير النظمي تجاه تواصلك مع الآخرين لأن هذه الأحاسيس توجد في كثير من الأحيان وجود محاولات لتأثير باستخدام وسائل غير لائقة. ولكن الأشخاص المؤثرين الأكثر مهارة يمتلكون القدرة على فهم الآخرين والإحسان بأحاسيسهم سواء كانت الدوافع الخفية لدى الآخرين إيجابية أو سلبية. ويمكن القول - ببساطة - إن الأشخاص المؤثرين لديهم «التأثيرية الصحيح».

يمتلك الأشخاص المؤثرون المهرة أيضاً قدرة كبيرة من فهم الذات. فهم يعرفون ما هي أهدافهم، ويعرفون ما يعرفون إلى تحديده، كما أنهم يهتمون استراتيجياتهم الخاصة، ويضيفون المؤثرون المهرة إلى عالمي فهم الآخرين وفهم الذات. يهتمون بعينين آخرين هما الثقة بالنفس والرغبة في السلطة. والنتيجة هي

شخصي لديه القدرة على التوفيق بين مواقعهم ومواقع الآخرين وذلك التوفيق يبراهون إنجاز الأعمال أو التخلي نحو حل بعض المشكلات التي إما أن تكون واضحة ومبينة وإما تكون معقدة وغير واضحة.



ليست هناك طرق مختصرة



بعض الناس يعتقدون أن يمكنهم طرقاً مختصرة في عملية التفكير. وينقسم هذه الطرق المختصرة إلى أنماط مميزة من السلوك. لذا لأن من الأهمية بمكان النظر فيها، وسوف نتعرف بسهولة على هذه الطرق المختصرة لأنها تولد ضغطاً مفرطاً، ومن الضروري أن يحدث الضغط إذا استخدمت مهارات التفكير بكفاءة. إلا أنه ضغط مفرط ومضروب.

لذا إذا يجب أن يكون التفكير منظماً في الكره فقط وليس من خلال استخدام الكره.



تعرين ١

معالجة الأهداف الشخصية لتأثيرات

تولي المشروع في تنفيذ أي مشروع جديد يعتبر وضع أهداف محددة أمراً أساسياً على القادة، مع علاقة بجانب الأهداف التي ربما تكون ملائمة لهذا

لدى القدرة على تحطيم الناس الآخرين ومواجهتهم بصورة أفضل.

العمل بالسرعة.

الحصول على تعاون الأشخاص والمجموعات التي تأتي، فيما يخص تلك من عرقاً متروكاً.

أضع الآخرين بمسألة مشروعاتي.

الحصول على المزيد من المعلومات من الناس عند التزم.

أهداف يقدر أكثر من المتعددة مع الآخرين.

- أرى الأفكار في داخل وخارج القسم المباشر الذي أعمل فيه أو المجموعة التي أعمل معها.
- أواصل بشكل أفضل ضمن القسم الذي أعمل فيه ومع القسم.
- أستمع للآخرين وأستجيب لهم بشكل أفضل.
- أتعلم المتكافؤ الجديدة وأستخدم هذه الأفكار في التواصل.
- أواصل بشكل أكثر فعالية مع الآخرين خارج نطاق مجموعتي المباشرة.
- أصبح أكثر فعالية في النقاشات.
- أحرص على أن تظل القواعد ثابتة.
- أعلم كيفية الحصول على المزيد من المعلومات من الناس في المؤسسة التي أعمل فيها.
- أصبح أكثر اطلاعاً على الأساليب المختلفة لأوقات الأشخاص الذين أعمل معهم وأكون مستعداً على هذه الأساليب.
- أعظم كيف أبتكر الأساليب للتعاون.
- أحدد قاعدة المساعدين لي وأرسل هذه القاعدة.

الحصول على دعم الإدارة العليا لمطوريها.

أطلع على المزيد من الخيارات التي تكفل لي عدم التوقف عاجزاً عن الحركة.

ما أهدافك الأخرى؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



تمرين 1

ملف عمل التأثير

يهدف هذا التمرين إلى مساعدتك على تعيين هدف قريب ومحدد للتأثير.

1- من الذي تريد أن أضعه للتأثير؟

.....

.....

.....

2- ما الظروف التي أن تغيره في هذا الشخص؟

.....

.....

.....

3- ماذا سيحدث إذا مارسنا التأثير لإحداث هذا التغيير؟

.....

.....

.....

1- كيف أعلم أن النتيجة قد تحققت؟

.....

.....

.....

2- متى سينتقل صانعي وهو التأثير على هذا

الشخص؟

.....

.....

.....



الباب الثاني

٢

التأثير في عصر المتغيرات



التأثير في عصر المتغيرات

إن أي تعامل شخصي هو تعامل تأثري. لقد سبق وأن رأينا قوة التأثير الخارج والحيثية. وهنا الآن نتعرف على بعض الآليات التي تبين أن التأثير قد فعلاً مهارة أساسية في بيئة الأعمال في وقتنا الحاضر.

مواجهة التصدي الذي يلحقه عصر المتغيرات

سواء كنت مستخدماً عديم الخبرة في بيئة العمل الحالية أو كنت مهتماً مهتماً فستدرك أنك تعلم أن أغلب وقتك موزعة على منطقة من الفراغ، و وراء هذه الفراغات هناك عدة مجالات حديثة تغير الطريقة التي تعمل بها الشركات في عالم الأعمال. هناك عدة مجالات تحدث فيها هذه الفراغات الكبرى وهي:

- البيانات الضخمة
- التكنولوجيا
- المسؤولية الاجتماعية
- الذكاء الاصطناعي
- البيئة
- التنظيم



التعاون يزداد معقونة

الشركات التي يرفع التعاون

بالنسبة للشركات الكبرى والشركات من جميع الأحجام يتركز الاهتمام الآن حول قضايا مثل: التحديث، وتحسين الأداء، وضغط التكاليف، وتشد الأزمات. وفالنت إما الصداقة نفسها من التوزيع تحت السيطرة، وإما تجعل الشركة أكثر جاذباً للمستثمرين، لقد أصبحت النقطة الجوهرية بالنسبة للمستثمرين: الموارد الأكثر تفرق، أنت الآن تواجه منافسة تزداد معقونة مع الرواكن حول الموارد الأساسية مثل الميزات، والمعدات، وموظفي الدعم، مما يحتاجه لتفقد مشروعك.

وعلى المستوى الشخصي، فإن هذا الاتجاه يعني منافسة متزايدة للحصول على المواهب المبتكرة للمشروع، وعلى وجهيات الاحياء، واتقاء الإمكانيات، وجميع الأمور الإيجابية التي كنت فيها تفتقر تغير الحصول عليها من السهولة.

المناقشة في الوطن دلي الخارج

ولكن التنافس الخارج ضمن الشركة لا يعني شيئاً إلا كانت شركتك بعدد ذاتها فاعبره على المنافسة. وفي الوقت الحالي فإن التأثير الفعال قد أصبح ضرورياً للإبقاء على روح المنافسة في الأسواق الوطنية والعالمية.

تعتبر مهارات التأثير جزءاً ضرورياً من عملك سواء كنت تعمل في مجال التسويق أو العلاقات العامة أو في المبيعات أو المحاسبة أو المشاورات. وإن معرفة الكيفية التي تعمل بها التعامل مع الناس الذين يسيطرون على الموارد سوف يكون في مصلحتك ومصلحة شركتك. كما أن مثل هذه المهارات تعتبر أساساً للحفاظ على موطنك في قطاع الأعمال الحالي الذي أصبح أكثر التبدل.

الفرع الثاني

هناك بعد أمر التصورة، إذ يتعلق أن يكون الموردين والزبائن والمستثمرين والشركاء من ثقافات أخرى، وربما تمارس الآن بعض الأعمال مع شركات مسلوقة لأجانب أو مع شركات أجنبية تابعة مسلوقة من شركتك، أو مع الإدارة العامة وراء البحار للشركة التي تعمل فيها.

وربما ستكون لديك عمدا قريب أعمالك مع سوق أوروبا أو آسيا ومع دول ثانية وتكون سيقاً للمنتج على موطنك

في الاقتصاد العالمي.

كل ما تقدم يعني ثقافياً عالمياً متزايداً، وسوف نتنافس مع كل من القوى الكبرى التي لهم عادات وعقائد ثقافية وعادات تراسل مختلفة، إن مهارات التأثير التي يتم تطبيقها بصورة دقيقة توفر الطريقة الوحيدة التي تؤدي إلى النجاح الأكيد في هذه البيئة الجديدة.





خطر البطالة والطابع الشخصي

لقد تطور الاقتصاد العالمي تطوراً كبيراً بفضل التكنولوجيا والاتصالات الحديثة التي تعطل المصالح الثاني من مجالات التغيير. وهذه التغييرات تعمل على تغيير الكيفية التي نستعمل بها أموالنا. فمعظم اليوم يواصلون بصورة غير مسبوقة.

المطلوب: مهارات الفرد. لقد أوتيت الفرد الجديدة

المجورة القائمة بين البلدان التي تمتلك المعرفة الفنية والبلدان المتخلفة في مجال التكنولوجيا في اتساع مستمر. ونتيجة لذلك، فإن الناس الذين لديهم وثقافة قوية يعملون في غالب الأحيان في فرق عمل أو في المواجه متعددة المهام. وهناك المزيد من الأعمال التي تتطلب تشكيل فرق عمل مختلفة بين الأقسام أو فرق عمل تتكون من أشخاص لا يعملون معاً والمعنى الفردي للتكلم حتى إنهم قد لا يعملون في مواقع العمل نفسه.

ولكن كما بين جون تايسيت = مؤلف كتاب "الاتجاهات

التفريغ ٢٢٠٠٠ الذي يحفز أفضل المبيعات - لقد سبقت تقنياتنا المتقدمة احتياجاتنا لخدمة العملاء المتقدمة، وبمروط كبير، ونحن نخصص - وبصورة متزايدة - قدرًا كبيراً من الوقت والطاقة لتنظيم الكيفية التي نستخدم بها هذه التقنيات بصورة أكثر كفاءة. ولكن حينما تقدم الصالاتنا من الناحية الفنية فسوف نستغرق وقتاً أقل لتطوير مهارات التواصل بين الأفراد والتي سوف تمكننا من أن نتج أفضل المنتجات أو نقدم الخدمة التي نستطيع تقديمها. وأن تكون قادراً على الحصول على المواصفات اللازمة أو الدعم المطلوب لتطبيق ما تريد دون أن نوجهك إلى الآخرين بصورة واضحة.





المعلومات

الحصول على ما نحتاجه

عقول أن تشغيل السوق قبل - لا ستأخذ حيث لم تكن هناك آلات النسيج ولا البريد السريع، ولم يكن هناك مردم يركب مع السورمين أو الصلاء. لذلك لم يكن لدى المفرد سوى القليل من المعلومات لاستخدامها.

لقد حفزت زيادة التقدم التكنولوجي المعاصر ظهور زيادة موازية في المعلومات. أصبحت المعلومات تزداد البنية بالكميات، ملاحظة وبسرعات لا تتعدى الجزء من الثانية. وبينما نواصل تحولنا بسرعة من اقتصاد صناعي قائم على التصنيع إلى اقتصاد حتمي فإن تدفق المعلومات لا يتوقف عن التسارع.



معرفة انتقال المعلومات للتأثير

ومع ذلك فالمشكلة ليست في معرفة انتقال المعلومات ولكن في توزيع المعلومات على مختلف أقسام المنظمة. يمكن أن يؤدي توصيل المعلومات إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب إلى نجاح عملياته ونجاحه كما يمكن أن يؤدي إلى توفيق نتائج طائفة من المال كان سيتم إنفاقها عبثاً كإجراء مضاعفة. كما أن الحصول على جميع المعلومات التي تريدنا سيرفوس عليك مواجهة تحديات جديدة.

الفرص يتبدد تصدح أجزاء الصور المتقطعة. هناك بعض الناس الذين يمتلكون بعض القطع منها. ولكن لكي تكتمل الأجزاء أو لتصل على الصورة الكاملة فلا بد لك من الحصول على بقية القطع من الناس الآخرين. إن سر النجاح يكمن في القدرة على السرد تعاون جميع الناس المعنيين. ومن هنا يأتي التأثير.



قيمه العامل



قواعد الإدارة الجديدة المعاصرة

في الماضي غير البعيد كان العمال يعملون بصورة مستقلة، فكان من الشائع أن تعرف ما الذي يفعله الشخص الذي يعمل في السلم الوظيفي في شركتنا - كانت معرفتنا حول ذلك أقل بكثير مما يفعله الآخرون في الشركات الأخرى. أما الآن فقد أصبح الوصول إلى المعلومات المتعلقة بكيفية أداءنا لأعمالنا أكثر سهولة. ولم تعد الأمور متاحة بالسرية كما كان عليه الحال فيما مضى. هناك الآن مجال مالي أقل وتميز وظيفي أقل بيننا وبين الأشخاص الذين هم أعلى أو أعلى منا.

نتيجة لذلك، فقد أصبح العاملون يكتسبون طموحات وظيفية مختلفة. وهذا يمثل تحدياً أساسياً في قيم العامل.



هذا النوع من الإدارة هنا عليه الزمن والتم بعد باقي الخرجية.

لم يعد المعلمون يعتمدون المدرس التقليدي للسيطرة والذين يتصرفون كحاكم مطلق أو كضابط أمر. وبدلاً من اتباع الأوامر الصارمة يريد العمال أن يكون لهم دور نشط في اتخاذ القرارات. لقد أبرزت التطورات الحديثة الحاجة إلى نوع مختلف من المدرس.

المدرس الأكثر نجاحاً اليوم هم أكثر انفتاحاً ويتسمون بالمشاركة والتواصل المتبادل. أما بالنسبة للمدرس التقليدي فكانوا متعلقين على أنفسهم أو أحاطوا أنفسهم بالسرية فإلهم بالخاطرون يتأثر الناس من حولهم سواء من هم حولهم أو من هم حولهم في الهيكل الوظيفي. لقد أصبحت الشركات تبحث عن مدرس المهارات الشخصية الصحيحة.



يتوقع منا جميعاً أن نكون أكثر إبداعاً

لقد زادت القوة العاملة الجديدة التي أصبحت تتكون من عمال أسرع استجابة وأكثر إحساناً بالمسؤولية بالإضافة إلى المبررات الأكثر منطقاً من الحاجة إلى الابتكار الداخلي. وبالتالي، الكثير من الشركات التي تطلب من عمالها إبداعاً متزايداً مقابل ضمان مزايا مستقبلهم المهني.

الشركات تبحث عن أفكار مبتكرة حول البنية الداخلية إضافة إلى الممارسة الخارجية. لقد طلب من العمال والمبررات أن يصبحوا هم المخططين المستجيبين الذين يعملون داخل هيكل الشركة لإنشاء وحدات جديدة للأعمال لتعمل بصورة مستقلة تقريباً عن المنظمة الأم.

لم يعد الإبداع حكراً على أقسام التسويق أو الإعلان، ففي الشركات المعاصرة الأكثر نجاحاً أصبحت جميع الأقسام بما فيها التصنيع، وأنظمة المعلومات الإدارية، والمحاسبية، والموارد

الابتكار، والبحث والتطوير كلها مصادر للتجديد والإبداع. إن تطبيق هذه الأفكار الجديدة والحلول الإبداعية يحتاج مستدعي امتلاك مهارات اتصال وتأثير متطورة. يحتاج المسجدة إلى القدرة على تحويل فكرة ما إلى نتائج القرار. ولهذا، وأنها جميعًا فكرة عظيمة سموت في مهنتها أو يعلوها التغيير في أحد الأبراج لأن صاحبها كانت تقوده مهارات التفسير.



الهيكل التنظيمي



تغيير الطريقة التي تعمل بها الأندية

لقد أسهمت الاتجاهات المتغيرة التي ناقشناها حتى الآن في ظهور تغير سائد من حيث التحديد إمكانية التنظيم. لطيف الشركات الكبرى الآن لتغيرات هيكلية عامة تتجاوز طريقة الصناعة والمخاربات وحجم الشركة.

التخلي عن الهيكل الهرمي

لقد تمت إعادة هيكلة معظم الشركات في السابق بصورة هرجية من القمة نزولاً إلى الأسفل في نمط عسكري أو طبقي صارم. كانت الإدارة العليا تربع على قمة الهرم، وكانت هناك طبقات مختلفة من المدراء المتوسطين يجلس في الوسط، وفي القاعدة هناك المئات من المشرفين والمعالين. وكانت الأوامر الصادرة من القمة توضح تازة خلال المنظمة، كانت مبرمجة واحدة من أفراد القمة تتخذ القرارات. وهكذا كان التأثير يتوجه من الأعلى نحو الأسفل.

التحيز من الاستقلالية والافتقار من الشكليات

أصبحت الطريقة التي تعمل بها الشركات اليوم تعقل من الشكليات كما بدأت العلاقات في المنظمة المرادجية تشهد تحيزاً. أصبحت الشركات تبنى الاستراتيجية إلى أبعد مدى كما أن الهيكل الإداري نفسه يشهد تحيزاً. في بعض الشركات يجري بعض أعضاء الطبقات الإدارية المتوسطة (إدارات ما وراء المبيعات) نسبة لا حسب ما ذكرت التقديرات؛ لتصل إلى 80% وفي دراسة تناولت كبريات الشركات بين أن الشركات ذات سجلات الأداء الأفضل لديها أقل من أربع طبقات إدارية، وأن الشركات صاحبة الأداء الأسوأ لديها ما يصل إلى ثمانى طبقات.



الهياكل القديمة وآليات التكامل التكنولوجي



التكامل بين الأجزاء

- علاقات بين مراكز دولتي.

- القرارات يتم اتخاذها في القمة، ونفذ في القاعدة.

- المهارات الإدارية العليا، والتنظيم، والرقابة.

والتطوير، وتحقيق التكامل بين العاملين والموارد، وذلك لتحقيق

الكفاءة والفاعلية في العمل، والإنتاج، والتطوير، والتشاور،

وتحديد الأهداف، وتحديد الإجراءات، وتقييم الأداء.

المشكلات التي تنشأ عنها من العولمة:

- السلطة.
- الأجور والامتيازات.
- القرارات من الإدارة.

القرارات:

- يتم اتخاذها من قبل شخص واحد أو بإجماع مجموعة صغيرة من الأشخاص.
- يتم إتخاذها عن طريق التوجيه.

العلاقات:

- يتم تحديد لها من خلال الهيكل بدءاً على الإقليم والقيادة والقيادة.



تبادل التأثير الحديثة



الخصائص بما يلي:

- علاقات نظراء غير قائمة على السلطة.
- القرارات يتم اتخاذها عن طريق التعاون والمشاركة.
- المهارات الإدارية القوية الروابط مع العاملين من خلال تقديم الدعم والمساعدة لهم وإشراكهم في السلطة وبناء الثقة.
- استخدام المصالح المتبادلة، وإشراكهم في الموارد، وتبادل المشورة والمساعدة، ونقل الأعمال بكفاءة وفعالية.

المشكلات التي تنشأ عنها من خلال:

- استخدام الدعم والمساعدة لوضع القرارات الأولية لكي

يتم التعامل مع القضايا بصورة فعالة.

التقنيات:

- يتم التعامل من خلال المشاركة في السلسلة بحيث يتم تقديم البدائل من منظور متزوج ويتم تقييمها بصورة شاملة.
- يتم التعامل من خلال التعاون.

العلاقات:

- تقوم على الثقة المتبادلة.





مخاض في الوسط

إذا كان موقفك في وسط التسلسل الهرمي للمنظمة قائم - عالي - بين أولئك الذين هم من فوقك - أي الذين يدعون لك استخدامهم - وأولئك الذين هم أدنى منك - أي الذين يترجون عليك أن تدير شؤونهم. في كلا المواقف يجب عليك أن تستخدم التوجيه لكي تحصل على النتائج التي تريدتها حتى ولو كانت المنظمة لا تحرك القربة أو السلطة لتفعل ذلك.

لذلك فإنك = كمدبر أو عامل = تجد أن التوجهات المفضلة على طاقتك كبيرة:

- عليك أن تعمل بين الآخرين الذين لا توجد في كثير من الأحيان علاقات واضحة معهم.

- في كثير من الأحيان عليك من المسؤوليات التي تقع على عاتقك من الصلاحيات.

- ربما لا تكون الأهداف أو المقايير محددة بشكل واضح لضمان نجاحك.

الطريقة التي نشط بها الأمور في هذا الهيكل التنظيمي

الجديد - خاصة من قبل الذين هم في الوسط ومن قبل المواطنين
 أو الأثرياء المتفكرين - تكون من خلال التأثير.

فقد أثر السلطة الرسمية التي كانت تتناسب مع الأسلوب
 الإداري القديم لم تعد صالحة الآن. يجب أن يتم معالجة التأثير
 بأسلوب لطيف ومخلص لكي يتم اتخاذ القرارات في المستوى
 الأدنى مع السواء وفي القاعدة مع المسؤولين وعلى الجانبين
 مع النظراء وزملاء العمل.

السلطات التي تحدث في الهياكل الإدارية تعني أنه علينا أن
 نعمل مع الآخرين دون أن نستفيد من علاقة واحدة. وهذا علينا
 أن نتأخر التأثير على أشخاص ليس لدينا عليهم سلطة رسمية.
 الطريقة التي نتواصل بها مع الآخرين تغير عندما يتقلب اتخاذ
 القرارات الدعم والمشاركة من قبل الآخرين الذين يمتلكون
 الموارد والمهارات والمعلومات التي نحتاجها.



استعن بأذنتك



بالرغم من أن الظروف التي استلزم استلام مهارات التأثير يتضمن أن تبرز في عالم الأعمال اليوم والتي تشهد تغيراً هيكلياً رئيساً يتم بسرعة، إلا أنك ينبغي ألا تتجاهل المهارات الإدارية القديمة من منظور غيرناك، من الواضح أن هناك ظروفًا معينة تتطلب ممارسة التأثير بينما تتطلب ظروف أخرى تطبيق المهارات الإدارية التقليدية.

على أي حال، ينبغي أن تشمل الطرق عندما تتطلب القرارات الحصول على الدعم والمشاركة من الآخرين الذين هم خارج نطاق سلطاتك، بالطريقة الصحيحة هي التي يقرها الموقف.



المهارات الإدارية مقابل مهارات التغيير

المهارات الإدارية تكون مطلوبة عندما :	مهارات التغيير تكون مطلوبة عندما :
يتطلب تنفيذ المخططات الاستراتيجية المشاركة والتكليف.	يتم اتخاذ القرارات من جانب واحد.
يتوقع لدى الآخرين التغيير والتكيف مع التغييرات والمهام الجديدة، أو الحصول على النتائج.	تكون لك السيطرة على الناس والموارد والمعلومات.
تكون الأمور معقدة وغير متوقعة وغير واضحة.	تكون الأمور بسيطة ويمكن توقعها بوضوح.
تتأثر وحدات متعددة أكثر من تأثرها.	يكون الأمر مخصصاً في وحدات أو أقسام قليلة.

<p>يتوقع أن يتسبب الأثر الواقع على المنظمة، والمشارك، المتأخرين المتوقعة نظراً واسعاً.</p> <p>يتم الحصول على النتائج من خلال التخطيط والاستجابة لاحتياجات المنظمة.</p> <p>تبدأ الهياكل من تقييم الأمور ووضع الأهداف.</p> <p>لنحتاج إلى دعم غير رسمي.</p> <p>نحتاج إلى قوة من الداخل.</p> <p>يكون تحقيق النجاح من خلال التكامل المتبادل.</p> <p>يكون هناك تدخل من قبل المنظمة.</p> <p>تكون في وضع متوازن وتنازل الإقناع.</p>	<p>يكون الأثر والمصداقية مستورة في نطاق ضيق ويمكن استجابتها.</p> <p>يتم الحصول على النتائج من خلال السيطرة والتوجيه والتقييم.</p> <p>تكون الهياكل سبقة التجهيز.</p> <p>يكون هناك تفويض رسمي.</p> <p>تكون لديك قوة خارجية.</p> <p>تعمل باستقلالية.</p> <p>« المنظمة » محددة وواحدة السيطرة.</p> <p>تكون في وضع تتولى فيه التوجيه.</p>
---	--





التغير في عصر المتغيرات

تسبب المتغيرات المتحاصفة في بيئة الأعمال في ظهور مجموعة أخرى من التغيرات الجذرية. تلك هي التغيرات التي طرأت على الطريقة التي تتعامل بها مع العملاء التي نزلوها.

ليس المهم هو ما تعرف

جرت العادة أن يقال لنا عندما نبدأ في مشروع المهم الوظيفي أننا لكي نحقق النجاح فإننا بحاجة يجب أن نطق الكثير من الوقت وأن نطور خبراتنا المهنية بوقتنا.

ليس المهم هو من تعرف

بعد فترة من الزمن، بدأ هذا يتغير وسمعنا أنه ليس المهم ما تعرفه بل المهم من تعرفه. لقد بدأتنا نشارك أهمية الأشخاص الذين هم مصادر المعلومات الخاصة، وكيفية نظرتنا لبيئتنا من الناس المحيطين.

فإن ما المهم؟

لقد دخلنا الآن حقبة جديدة، ولا يمكننا الاعتماد على

الخبرة الفنية أو المهنية واهتمامها. فمن المستحسن أن تصبح هذه المهارات فدراسة مهتمّة. كما أنك لا تستطيع الاعتماد على الأشخاص الذين تحصل منهم على المعلومات الخاصة لكي تحصل على ما تريد. إذ يمكن لأشخاص من أعلى المستويات أن يختلفوا بين عشية وضحاها مع أي هيئة قائمة قد تعيب الشركة أو بسبب انخفاض الميزانية أو بيع الشركة أو تسحبها في شركة أخرى. ما تحتاج إليه هو شيء - نابع من ذلك - إنه مصدر داخلي من القدرة تستطيع أن - تفر - عليه لتستخدمه عندما تدعو الحاجة. ما تحتاجه بالتحديد هو قوة التأثير وهي مصنوعة من المهارات المستخدمة بين الأشخاص. تستطيع أن تتأثر بها كلما شئت وأيضاً كنت في داخل المنظمة أو في خارجها.





نحن نكتفينا ، القوة المحمولة .

منظمتك التي تعمل فيها

بينما نواصل السير خلال هذا الكتاب، وتعرفنا على طابعهم جديدة للتأثير، فكر بالتأثير القوي الذي نعمل معهم واتركك يوم علاقاتك، طين مهارات التأثير التي تعلمتها مباشرة على هذه العلاقات، لأنها ذات أهمية ملحة بالنسبة لك.

التيك القوي لشركتك

لأداء هذا التمرين، ارسم منطقة للمنظمة التي تعمل فيها، ذلك من وضع نفسك في المنطقة.



المنظمة التي تعمل فيها

□ □ □

تمرين 1

ما وجهة نظركم؟

بعد أن قمت برسم مخطط المنظمة التي تعمل فيها
أجب عن الأسئلة التالية:

1- ما القوي الأساسية التي تكمنت خلف الهيكل
التنظيمي؟ فكر بالإنجازات التي ظهرت في بيئة العمل
الجديدة، أي من هذه الإنجازات لها الأثر الأكبر على
الشركة التي تعمل فيها، ولماذا؟

.....

.....

.....

.....

.....

2- اكتب أسماء ثلاثة أشخاص في المبيعات التي
سوقتها بالمرجع الخاص بك بواسطة مخطط ترسيمها

كيفية إنشاء. اسأل نفسك عن الاختلافات الرئيسية بينك وبين الأشخاص الذين كتبت أبحاثهم في المبررات التي تم توحيدها بالمرجع الخاص بلداً هل لديهم مهارات أكثر، أو مهارات مختلفة؟ هل لديهم قوة أكثر أم أقل؟ اكتب هذه الاختلافات بجانب كل من الأسماء التي كتبتها.

.....

.....

.....

.....

.....

4- ما الأسماء المشتركة بينك وبين هؤلاء الأشخاص؟ هل لديهم المهارات نفسها؟ هل أنتم في المستوى نفسه؟

.....

.....

.....

.....

.....

١- هل يصح عزالة الاستعاضة من مائة دينار؟ أم
 يتوقف ذلك على ما إذا كانوا مائة دينار أم لا؟
 وذلك في ضوء ما ذهب إليه الفقهاء من أن

.....

.....

.....

.....

.....



الباب الثالث

٣

كيف تؤثر في شخص ما



تركيبية الضجاج التأثير = الانتباه + المرونة



بمعنى آخر، إن القدر الذي نمارسه من التأثر يتناسب طردياً مع مدى ما تولده من الأفعال ومع المرونة التي تليها. الانتباه هو القدرة على قراءة الشئ من الآخر أو العكس أو المفاتيح الخفية. إنه نظام مؤثر بشري - ذو حساسية لا تقاوم الاكتمالات الخفية وغير الخفية. بمعنى آخر، أن تصبح عناصره مهتمة بدرجة في فن الاستماع والملاحظة. والمرونة هي القدرة على الانتقال إلى سلوك ملامم هذا على مدى اتصالات المفاتيح الخفية وغير الخفية التي يقدمها لك الشخص الآخر.

تعلم أفضل الطرق لتطبيق مهارات التأثير

لنعتبر التركيبة المينة أعلاه الأساس لما هو أكثر من مجرد التأثير. فهذه المهارات البشرية للانتباه والمرونة وتطبيقها لها أساس في علم السريرية (علم الطب). وعلم السريرية هو الدراسة المقارنة بين الأنظمة الطبيعية والأنظمة العصبية الميكانيكية وتهدف إلى الوصول إلى فهم أفضل للسريرية والاتصال في كل منهما.

بهذا تكون أهداف التفكير والمرونة متشابهة:

يمكنك أن تفكر بالمرونة بهذه الطريقة: إذا لاحظت أن ما تفعله لا يعطيك النتائج المطلوبة فلا تجرب مضاعفة الجهد أو زيادة وقت المحاولة بالواجب الطريقة نفسها بل تواتب وتجرب طريقة أخرى.

إذا كنت تحسن بوجود مفايح عامة واستطيع أن تحسن وجود هذه المفايح على أنها إشارة لكي تغير طريقتك، سوف تكون لديك فرصة أفضل للحصول على ما تريد. عليك أن تعلم أن تعديل استراتيجيتك حسب ما يقتضيه الموقف أو الشخص الآخر وذلك لكي يكون لك تأثير قوي.

يعتبر التفكير القوي على إيذاء المرونة أحد المفاهيم الرئيسية للتأثير الفعال. ومعنى آخر، إذا لم يحصل ما تفعله نتيجة الطريقة فلا تحاول أن تفعله بجهد أكبر أو بصوت أعلى أو بقوة أكبر، بل اجعل شيئاً آخر، إن أي شيء آخر تقريباً سوف يكون أفضل مما كنت تفعل من قبل. أولاً سوف تسلك طريقة المحاولة والخطأ إلى أن تكلف أي الأسباب هي التي أعطت أفضل النتائج في مختلف المواقف ومع مختلف الأشخاص. ولكن في أثناء استمرارك في التطبيق، سوف تجد بعد وقت قصير أن المرونة تأتي بشكل أكثر طبيعة لك. المرونة هي سلاح التأخر، وتستعمل للتدريب عليها بشكل جيد.

كون متديباً كما يظهر لك به شخص ما، ولكن مرةً بعداً وكفي

لنستخدم هذه المعلومات. تذكر: التأثير = الانتهاء = العرود.
كلما كنت أكثر اهتماماً بالعرف، على أسلوب الشخص، ما كنت أكثر
مرورة في التعامل مع ذلك الشخص.





التشبيه يعيد إلى التثنية

إن أفضل الطرق لإحداث التغيير يجب أن تبدأ بطرح الكيفية التي تم التأثير بها على الشخص ذاته. وهذا يعني أن تكون متبهاً إلى أسلوب التأثير الذي يستخدمه الشخص الآخر. إن مستوى مرونتك يظهر جلياً في قدرتك على تكوّن أساليبك أيضاً مع مرور الوقت. الشخص الآخر في التواصل. فالأخرون يشعرون بقدر أكبر من الارتياح ويبدون أقل دفاعاً إذا استخدمت المفهوم. وألف الشخص الآخر في الضغط المفردات الأساسية التي يستخدمها. وهذه هي المفاتيح النفسية التي عليك أن تتعلمها لكي تستطيع تغييرها.

عد بذلك أنك إلى قائمة الكلمات التي أثرت فيك والتي طلب منك أن تكفيها في مصورها المتأخرين الأولى. ما الكلمات التي سجدتها في القائمة؟ وما الأسلوب الذي عرضته بهذه الكلمات التي كتبها؟

المرغوب، بدلاً من الكلمة الرئيسة التي استخدمت كانت التثنية. أي أن العنصر الرئيس الذي جعلك تخضع للتأثير هو أنك وضعت نفسك في هذا الشخص. أو ربما تكون قد ذكرت

الكلمات مثل «رؤية مشتركة» أو «مستقبل أكثر إشراقاً» على أنها العناصر الرئيسية التي أثرت فيك. ربما ذكر بعض الناس أنهم قالوا «نعم» عند محاولة التأثير عليهم من قبل شخصي آخر وذلك لأن كلمة «فائدة» و«رؤية» بصورة واضحة ومباشرة أثناء محاولة إقناعهم والتأثير عليهم ويعني ذلك أن تحقيق الفائدة قد حصل عندما ما تشيبي.

إن تشابه الكلمات يعزز الفكرة القاطنة بأن الناس يتأثرون عادة بالطريقة نفسها التي يتأثرون بها - من عند أو بصورة خفية - في الآخرين.

معظم الناس يعتقدون أن الأسلوب الذي أكرهههم شديد التشبه بأسلوبهم. وهذه الحقيقة تؤكد الفكرة التي صفاها أن الناس يتأثرون عادة بالطريقة نفسها التي يتأثرون بها - من عند أو بصورة خفية - في الآخرين. التشبه يحول إلى التشبه، إنه مبدأ أساس في الطبيعة بأصلها.



الباب الرابع



في الاستماع؛

الوسيلة التي لم تعد حقا

من التعبير





لماذا يعتبر الاستماع أمراً بالغ الصعوبة

إن موافقتك من الاستماع لا يقل أهمية عن المهارة نفسها.

يبدو الاستماع وكأنه أمر بسيط جداً، إن كل ما يتطلبه هو أن تلهي نفسك شيئاً وأنت تترك مفرحتين، ولكن إلهاء أذننا مفرحاً هو في حقيقة الأمر عمل غاية في الصعوبة بالنسبة للكثيرين منا.

تلخيص

مصادر التفكير

جزء من الإجابة هي أننا نواجه مصادر إرباك متعددة
الآنك تتحرك من الداخل إلى الخارج.

تفكير التدرج

في بعض الأحيان تفقد المواقف. نحن نبدو وكأننا ندخل
كثيراً علينا أن نرى، إن خلق المنتج غير المفهوم، يشرح في كثير من
الأحيان على غير هدي غير مناطق فكرية واسعة غير منضبطة بينما
يبدو عليه أنه منبه تماماً لطريقة يفيد منها بعض الاستجابات.

المتأصلة مثل «أنا» و«أنت» و«نحن» و«أبي» و«أمي».

التفكير

في بعض الأحيان يكون سبب عدم قدرتنا على الاستماع - سماع ما يقوله لنا الناس خطأ - في أننا عموداً نترك العالم بطرق تعكس الميول الخاصة بنا الخاصة.

التفكير الإيجابي

سبب أكثر وراء ضعف مهارات الاستماع هو أننا المسين يبدون آمالنا الخاصة. فبينما يواصل الشخص الآخر حديثه نكون مشغولين بالتفكير أننا سنكون ونقوم بعمل يوفّرنا حماية على الاستجابات.

يعتبر التفكير الإيجابي مواقف وطرق جديدة للاستماع - والتفكير عليها - من الوسائل الرئيسة للتأثير.

إلى أي درجة تحسن الاستماع

الاستماع لأجل التأثير

١- الاستماع دون تفكير، ما نسمي

وتكون رمز كلمة "الاستماع" في اللغة اليابانية من رسم لـ "أذن" موضوعة داخل رسم لـ "بواقي" هذه الكتابة التصويرية لها نظير، فعندما نستمع إلى شخص ما فنحن في الواقع نمر من خلال بوابة الشخص الآخر وندخل عالمه.

عندما نقوم فعلاً بالاستماع فإننا نستقبل موقف الشخص الآخر بطريقة متفهمة ليس فيها أحكام. يمكن أن تكون حالة الاستماع المثالي هذه خطيرة لأن وجهة نظر المتحدث قد تعارض مع وجهة نظرك. إن الأمر يتطلب الشجاعة ولكنه جدير بالاعتناء لأن الاستماع الجيد هو أن ترى العالم من مواقع أفقية للشخص الآخر.

يطلب الاستماع بطريقة متفهمة دون الحكم على ما نسمع قدرًا كبيراً من الشعور بالأمن في داخلنا. فالكثير من منا يخشون أن يستمعوا بهذه الطريقة لأننا نعتقد بأننا يمكن أن نعرض

لتأثير، وأن معتقداتنا يمكن أن تتبدل أو أننا قد نفقد هويتنا.

ولكن كل المظالم - عندما نستمع بهذه الطريقة - هو التقليل وليس بالضرورة الموافقة. حتى لو بالتقليل سمعت شخصاً ما في الخارج، فذلك يرجع دائماً إلى معتقداتك وأرائك الشخصية. ولكن يقلل كل شيء، يجب أن نستمع بعقلية متفتحة.

إذا أحس شخص ما من خلال التصرفات اللغوية أو غير اللغوية بأنك نستمع إليه بالافتحاح والتقبل، فسوف يشعر بقدر أقل من التهديد من إليك وسيكون أكثر انفتاحاً، وسوف تسقط العظومات الدفاعية. وبالتالي فسوف يشعر بقدر أكبر من الحرية ليس العزراً أو غيرهما الأخرى. كما أنه سيكون أكثر تقيلاً كما ستقره.

من خلال الاستماع إلى شخص آخر بالافتحاح يمكنك أن ترجمي رسالة قوية. قالت فولد: أنا مهتم بك كشخص، وأعتقد أن ما تفكره هام. أنا لا أمانك أن أصدر عليك أحكاماً أو أن أتهكم. إنني أحترم أفكارك، وحتى ولو لم ألق معك حول ذلك الأفكار التي أرى أنها صحيحة بالنسبة لك.

عندما تتدرب على هذا النوع من الاستماع فسوف تكتشف أن المواقف والسلوكيات معينة. إذا كنت نستمع بنشاط واحترام فالمرحى قائمة أن الآخرين سوف يستمعون إليك بنشاط واحترام عندما تأتي دورك في الحديث.

٢- تكوين الاعتقاد المتبادل بالآخرين

يتطلب الاستماع العاطفي للآخرين موافقاً من الاعتقاد المتبادل والتفكير والتفكير والتفكير في رؤية الأشياء بالطريقة التي يراها بها شخص آخر. ويتطلب ذلك أن نوجه موافقاً إيمان الأحكام. إذ إنك في هذه اللحظة ستسعى ذاتك وارتباطك بالتفكير الخاصة.

على سبيل المثال، تخيل أنك تورو كوكياً آخر وأن الشخص الذي ينادي الحديث هو كائن فكي اكتشفته هناك. فأنت بحاجة ستصبح المعلومات، كيف يبدو شكل هذا الكائن غير الأرضي؟ كيف يبدو صوتك؟ ما الذي يتحدث عنه؟ تذكر - لا تفهم ما فهم ولا تصبر أحكاماً، حتى ولو كان بالنسبة لك جيداً أو سيئاً أو غيراً أو ذكياً أو سخيلاً. فقط راقب.

بعد أن تفهم، على الاستماع بهذه الطريقة سوف ترى وتسمع أشياء كان من الممكن أن تعلمها قبل الآن. وربما وجدت أن الناس هم أكثر إثارة للاهتمام وأكثر تنوعاً مما كنت تصب. تجاهل الإحراج الذي نحس به أظنر إن كنت أحببتهم أو أنهم أحبوك أو ما إذا كانوا ملائمين لشعورهم في إطار مرصفتك. إنك كنت تستطيع أن توجه إيمان الأحكام بحريّة بك أن تكتشف شيئاً أفضل للعلاقة مع الآخرين.



٢- كيف تسأل أسئلة جيدة؟

أحياناً نحن عندما نريد أن نعرف المزيد عن شخص ما، فقد نتردد في توجيه بعض الأسئلة لأنك لا نريد أن نقول ذلك خوفاً من أن يبدو فضولياً. ولكن في العادة يكون العكس هو الصحيح. معظم الناس يشعرون بالارتياح عندما توجه إليهم بعض الأسئلة. فهذا يعطيهم الانطباع بأن شخصاً ما يهتمهم من خلال التعبير عن اهتمامهم بهم.

السبيل الأول للأسئلة الجيدة هو ضبط فضولك الخاص. أي ما الذي نريد أن نعرفه عن هذا الشخص؟ وبعد أن نعرف ما الذي نريد أن نسأله؟ نستعمل الأمتار التالية لكي نتحقق على إجاباتنا التالية ونلاحظ:

• أسأل أسئلة مفتوحة: يمكن للشخص المشتك أو المحصول أن يهرب بطريقة سهلة إذا كان يمكن الإجابة على أسئلتك ببساطة بكلمة "نعم" أو "لا". فعلى سبيل المثال بدلاً من فعل تشعر بالأسف لانعدام ذلك القرار - ليكن سؤالك على النحو التالي - كيف تشعر إزاء انعدام ذلك القرار؟

• أطلب معلومات تعليمية: استخدم بعض جوانب إجابة الشخص على سؤالك السابق كنقطة انطلاق لسؤالك القادم:- هل تسمح بأن نذكر في المزيد عن الأسباب التي جعلتك تقرر إنشاء شركة خاصة بك؟ -

• أسأل طرفي الحصول على المزيد من التفاصيل معظم

الناس يتخذون حول المعلومات، إن أفضل الطرق التي يمكنك بها أن تحصل منهم على المزيد من المعلومات الهامة الطريقة هي أن تطلب المزيد من التفاصيل: «ما الذي تسمى على وجه الخصوص أو أنك فعلت بطريقة معينة؟»

• تجنب الأسئلة التي تعطل الحديث: الأسئلة - كيف - و- ماذا - عادة بطريقة أفضل من أسئلة - لماذا - فالكثيرون في غالب الأحيان وضعاً دفاعياً عندما يطلب منهم أن يشرحوا دوافعهم لأسئلة - لماذا - لهم في الغالب لم يتبعوا بالأسباب أو أنهم لا يرغبون في الإفصاح عنها.

عندما تسأل الناس عن الكيفية التي فعلوا بها شيئاً ما فإن اعتمادك بالعملية التي أنجزوا بها شيئاً ما هي إغراء لهم. كما أنك في بعض الأحيان تلقي نظرة داخلية عامة على الطريقة التي يتعاملون بها الأشياء والتي يمكن أن تساعدك في التأكي عليهم.

ما هي بعض الأسئلة العامة التي يمكن أن تساعدك في تشجيع الناس على الحديث؟

• «ما هوكم لهذا البرهان؟»

• «ما أهدافكم من وراء هذا المشروع؟» ما النتيجة التي تبحثون عنها؟

• «أنا أسأل أنا أكون المعرفة»

• «كيف وصلتم إلى ذلك القرار؟» أو «لماذا تبادلت الأمر

المعايير أهمية بالنسبة لكم عند اتخاذكم تلك القرار ٢٢. هذه الأسئلة لزودك بلمحة عن استراتيجيات اتخاذ القرار لديهم، الأمر الذي يمكن أن يكون مفيداً في تقييم قدراتهم في مجال معين.

• أما الذي يهتمكم... ٢٢... أو الذي يهتمكم إلى... ٢٢ في هذه المجال أنت تبحث عن الأسباب والدوافع والخوافز النفسية التي تقف وراء اتخاذ القرارات لدى الناس.



١- اكتساب فن المساعدة بصمت

يعتقد كثير من الناس أن الاكتفاء بالاستماع دون إبداء الملاحظات وتقديم المشورة سوف يبدو مفرطاً في السلبية أو المسارعة. وإنه لطالب غريب وغير ملائم من قائلنا أننا نعلم إلى الاكتفاء بأن أي عقل هو أفضل من لا شيء، وأن مجرد الاستماع أو التلقي دوناً استجابة يعني أنك شخص غير مؤثر أو شخص مسرف أو غديم الحياة.

برغم ذلك يجب - أحد الرموز الأوائل في علم النفس الإنساني - قوله المساعدة ليست دائماً مفيدة. ما يعنيه هو أنه حتى مع توفر أحسن النوايا فلنما في كثير من الأحيان تكون توجيهين أكثر من اللازم. فبعض تأمر الآخرين بما يجب أن يفعلوا وما يجب ألا يفعلوا أو ما يحلوهم. لذا، وبدلاً من أن نشعر بأننا مهيئون إلا أننا قد لا نساعد الآخرين على الوصول إلى العقل الأفضل بالنسبة لهم ولا نساعدهم لكي يتمكنوا من التوقف على اقتادهم ليجتروا حلولهم الخاصة. في العامة يُنظر إلى الصائح والمعلومات على أنها محاولة لإحداث تغيير في شخص ما. وهي أفضل كحدود لتغيير عن الذات. وفي نهاية الأمر فالتعبئة دائماً ما يزعج بها والمعلومات يُفرب بها عرض الحائط.

افترض أن شخصاً ما في حياتك - وليسك أو أحد زملائك - أو زوجتك أو أحد أصدقائك - يفكر أنه أو أنها في موقف صعب. مهديك السهلة هي مجرد الاستماع دون أن تفعل أي

من الأمور الأخرى غير الطبية التي فعلها أثناء الاستماع. حاول ألا تظن وتروي أنهم من حوائك مشابهة واجهته ذات مرة وكيف حالت المشاكلة. ولا تحاول أن تجعلهم إلى بعض المصاعب التي سيحدثون لديها الصبيحة أو المساعدة (ولا بعد أن تكون أولاً قد استعنت لما سبقوا). ربما تكون جميع نصائحك مفيدة وفي شكلها الصحيح، ولكن بما قد تطرحه من الإطاعات والمداخلات فأنت بكل بساطة غير موجود بالنسبة للشخص الأخر. وفي كثير من الأحيان عندما يواجه الناس بعض المصاعب أو الصعوبات، فإن كل ما يريدونه مجرد شخص يستمع لهم، هناك احتمالات أن يتمكن صدقتك أو زميلك أو قريبك الذي يواجه المصاعب من اكتشاف الحق أو أن يستطيع أن يتوصل إليه بنفسه، أما ما يحتاجه وهم ذلك غير أن يجد شخصاً ما يكون هناك للاستماع.



١ - التماثل العرقية في تحقيق التسوية

لماذا تكون بائعاً عن التسويات في الوقت الذي تطول أن تجعل الناس يفكرون أو يفعلون الأشياء على طريقتك؟

يمكن أن تكون التماثلات، عموماً ريشة في تعقيد مقاومة الشخص ما، في دراسة أجريت على المتفاوضين، ووجد أن أكثر بطلات الصفقات نجاحاً تحدث عندما يقدم أحد الطرفاء بعضاً تماثلات التسويات في وقت مبكر من اللعبة. ومن خلال تقديم هذه التماثلات يغير هؤلاء الناس اللعبة ويصبح بإمكانهم الحصول على أكثر مما كانوا يريدون في النهاية.

أحياناً نجد أن عملية أن تراجع التبعين على حق، عندما لا الفوز النهائي.

ما يعنيه هذا هو أننا نضطر أحياناً التراجع مع أننا على حق كخدمة للفوز في النهاية. لهذا كنت لجدال أو الجادل أن تسامح الناس لينظروا عن عاينهم ومطالبهم فربما تسجل فقط هذا أو هناك، ولكن من المحتمل أنك لن تروج كثيراً في مجال التفاوض. ولكن تحقق الكثير من التقدم في بناء علاقة قوية على المدى البعيد.

ولكن هذا لا يعني أنك يجب أن تظهر في المفاوضات وتلك تتعلم عن كل شيء، تريد، الأهم هو أن يكون لديك مواقف إن لم يكن لا احترام رأي الشخص الآخر واستمالة الأمانة اللازمة لتقديم بعض التماثلات إذا دعت الضرورة. بهذا الطريقة

تستطيع أن تحقق أهدافك النهائية بأفضل ما يمكنك.

مراجعة سريعة للتصورية

قمم النص البرهاني الذي تطبق عليك:

- أنا مهتم باحتياجات الشخص الآخر.
- النتيجة التي أختارها هي أن أروح وأروح غوري بروح.
- أنا مستمع جيد.
- أنا أرغب في التخلي عن شيء لكي أحصل على شيء.
- أنا أعرف ما أريد، أن أكون.

10 11 12

٦ - التدریب يصلح للكمال

الاستماع النشط

يساهم التدريب على الاستماع: وطمأن نفسك على أن تسمع ما يقال لك. حاول أن تكون - كذلك أحياناً صاغية - إحدى الطرق التي تساعدك في فهمي نفسك لتري إن كنت حقاً تسمع ما يقال لك هي أن تراقب بينما أنت تسمع إن كان عليك بعمل ربما الذي تذكر فيه.

حاول أن تولف بعض الضمير الذي يحدث في الوقت نفسه في عقلك وذلك من خلال زيادة التركيز على الشخص الآخر. ثم انظر ماذا يحدث لوجه المتحدث بينما.

الاستماع النشط

هناك نوع آخر من الاستماع وهو متقدم قليلاً في فاعليته يدعى الاستماع التفاعلية. والاستماع التفاعلية بعد مضمون ما يقال أثناء الاستماع. وهذا يعني أن تصوغ بكلماتك معنى ما سمعت لتتم. ولكن يجب أن نحاذر من استخدام كلمات الشخص الآخر لتعبر بها عن أفكارك وبذلك تغير المعنى الأساس. ويساهم حاول أن توضح العبارة أو الجملة دون تغيير الموحدة الأساسية لها قبل.

حاول - باستخدام الكلمات - أن ترد معنى ما يقوله الشخص الآخر. افرغ من أن معنيك يقول الترابيس كلام على

أنفاسي اليوم. ويمكنك أن تعيد ذكر هذا بأن تعلق: يبدو أن
 ربيك يخطط عليك لسبب ما، بالنسبة لهذا الفرح من الاحتياج،
 والذي هو أبسطها، يمكنك أن تعرف مدى ما تسمح للتأكد من
 أني فوجئت الاتصال بالطريقة التي أرسلت بها الشخص الآخر.



قن مرآة تعكس المشاعر

أحد أساليب الاستماع الفعال يدعى انعكاس المشاعر، يشبه هذا الأسلوب أسلوب إعطاء ذكر الأشياء التي تسمعها والتي كنت تحاول فيه أن تعكس ما تسمع. ولكن بدلاً من أن تعيد ذكر الأفكار، عليك أن تحاول أن تعكس المشاعر أو العواطف التي تتبع أفكارها، بدلاً من أن تقول شخص ما: أنت مثالي دائماً، يقولون مني أن أؤدي لهم خدمات، وكانهم يعتقدون أنني أستطيع كل الوقت الموجود في هذا العالم بين يدي. فإذا كنت متعكس المشاعر التي تطوي عليها هذه العبارة فيمكنك أن تقول: تبدو متروحةً بسبب ذلك. أنت في هذه الحالة تسمع للغة التي أصبحت عنها الكلمات التي قلت.

الشيء عندما تعكس المشاعر فإن ما فعله التي أفضل الآخر لا يتعلق بفهم المشاعر التي ربما تكون لدى الشخص الآخر، لذلك فربما ترغب في أن تجرب بطرح عبارات شعورية مختلفة: تبدو وكأنك غارق في الهم والشعر بالإحباط. بعد ذلك أعط الشخص الآخر الفرصة ليخبرك ما إذا كان إحسانك

بالمناطق التي لن يسهل تصحيحها أصلاً.

الأسئلة المفتوحة

أسلوب استماع آخر يتضمن استخدام الأسئلة المفتوحة. هذه الأسئلة هي من النوع الذي لا تتم الإجابة عليه ببساطة بـ "نعم" أو "لا"، وهي تبدأ عادة بـ "هل" أو "كيف" أو "لماذا"، مثال: "ما الذي تعتقد أنك تستطيع أن تفعله بخصوص الشغف؟" "كيف يمكن فهمك أن يفهم كيف يكون أكثر حساسية لوجهاتك؟" حاول أن تجيب عن هذه الأسئلة بـ "نعم" أو "لا" الأسئلة المغلقة طريقة عظيمة لكي تجعل شخصاً ما يفتح لك ويشركك في أسره.



تعريف

فن الاستماع

التعارف من التالي تعتبر استماعاً منك لأساليب الاستماع الجديدة.

استخدم مرفقاً جيداً مع شخص تتعاون التأثير عليه. استخدم في كل مرة واحداً فقط من أساليب الاستماع والتي أن تأتي الخبرة للتدريب على بعض المهارات المكتسبة.

١ - الاستماع المنفتح

استمع بالقبيل أما بقوله الشخص الآخر. لا تظن أو تعان أو تفسر العبارات التي يقولها. كتب بالقبيل ما سمعته، جسد واحداً في كل مرة. ثم اعرضها على الشخص الذي استمعته له ثم اطلب منه أن يبين لك رأيه في مدى الدقة التي كتبت أو سمعته بها ما قاله.

قال الشخص:

.....

.....

.....

سجل جميع التغييرات التي تسببها في طلبك بالإملاء إلى ما تسبب إليه من الشخص الآخر. بعد أن تبدأ بملاحظة هذا يمكنك أن تدرب نفسك على تقنية أو تقنية ما قام الشخص الآخر من التغيير الإنساني. أنا أحب:

.....

.....

.....

2 - الاستماع الفعال

إضافة ذلك ما قاله الشخص الآخر أروها بكتلماتك واسم من على ألا تفسر أو تحلل أو تعيد أو تعيد تعيد مما قاله. فقط وضح.

.....

.....

.....

٢ - التفكير العشائري

.....
.....
.....

١ - الاستقاة العشوائية

عندما هي مصادرنا تلك لتصبح من المعطوماته أكثر مما
أعطوه في الغناء الأول. الكتب موزلت ثم الكتب الإجابة
التي حصلت عليها.

سؤال ثالثاً

الجواب:

سؤال أيضاً

الجواب:

سؤال حتى؟

الجواب:

سؤال ثالثاً

الجواب:

سؤال من ٢

الجوابها ١





أسئلة تحديد المعنى

تقدم أسئلة تحديد المعنى طريقة أخرى للحصول على معلومات دقيقة عن شخص آخر عن طريق إزالة الغموض.

إليك هذا التوضيح البسيط: عند عبارة "أعنا نعدّ جدول أعماله" إذا قال لك شخص ما هذا في سياق العمل، فربما يمكن أن يعني؟ يمكن لك أن تفهم هذا كمشروع وأن تعود إلى مكان عملك مختلفاً بأنك قد فهمت ما شاء الشخص الآخر ولكنك لست متأكد. ثم قد تعتد وأنت وتجادل أن تعد جدول أعماله وفقاً لما تعتقد أن ذلك الشخص كان يعنيه. ولكن إذا لم تأخذ من الأمر يمكنك أن تغطي طريقك إلى القاعد. ما الذي يعنيه جدول الأعمال؟ هل يقصد قائمة بالوقائع؟ أم قائمة بأسماء المتحدثين؟ هل هي خطة عملية خطوة بخطوة للاجتماع أم مجرد ملخص إحصائي؟ من جهة أخرى، ما الذي يعنيه بكلمة "عدّ" ومن هو الذي سيكون مسؤولاً عن ذلك؟

هناك طرق مختلفة لصياغة الأسئلة بهدف جعل الشخص الآخر أكثر تحديداً. يمكنك أن تسأل: "ما الذي تعنيه بالتحديد

يقولك؟؟ أو اصلا أعطني بعض المعلومات الأخرى؟؟
 أو لا أعرفي إن كان من الممكن أن تعطيني مثالا لجدول أعمالك
 جيد القائمة في اجتماعكم الأخير؟؟ أو أية معلومات تريدون أن
 يقدمونها لجدول الأعمال؟؟ الناس يتكلمون عادة في الاجتماعات
 ويعتقدون بأن السامع يعرف بشكل واضح ما يقصدونه. إن لم يكن
 أسلوب تعبير المعنى يفتقر إلى المعنى الحقيقي ويحصل لك على
 المعلومات الأكثر دقة والأكثر تحديدًا التي تحتاجها.



تعريف

إعادة الصياغة لغرض التوضيح

والتسمية الكفل من العبارات أو المفردات التي تسبق أسئلة من أسئلة تحديد المعنى إلى أن تحصل على المعنى والفهم الأكثر تحديداً للمصطلح. كقوله (أ) سؤال تحديد المعنى الذي نتناوله و(ب) العبارة الموسعة لمعنى الأكل التي استخرجتها بواسطة سؤالي.

أسئلة كفل

١ - دعنا نعد جدول الأمثال.

٢ - سؤال تحديد المعنى:

ما الذي تعنيه بالتعريف بجدول الأمثال؟

.....

بـ، العبارة المعطاة:

لغة الواقع الخاصة بالاجتماع.

.....

أ سؤال تحديد المعنى:

في واقع؟

.....

بـ، العبارة المعطاة:

.....

ورئي العمل الإدارية الهامة.

.....

أ سؤال تحديد المعنى:

.....

بـ، العبارة المعطاة:

.....

٢ - أريد أن أخرج ذلك الشيء اليوم

أ سؤال تحديد المعنى:

.....

بـ، العبارة المعتدلة:

.....

أ، سؤال تحديد المعنى:

.....

بـ، العبارة المعتدلة:

.....

٣ - توجب أن يطبق التعريب معظم إجراءات الموازنة

أ، سؤال تحديد المعنى:

.....

بـ، العبارة المعتدلة:

.....

أ، سؤال تحديد المعنى:

.....

بـ، العبارة المعتدلة:

.....

أ، سؤال تحديد المعنى:

.....

بـ، العبارة المعتدلة:

1 - التربية الأخرى سوف تمكننا من الحصول على
الملاحظة التي نريدها

أ سؤال تحديد المعنى:

بـ، العبارة المعتدلة:

أ سؤال تحديد المعنى:

بـ، العبارة المعتدلة:

أ سؤال تحديد المعنى:

بـ، العبارة المعتدلة:

٤ - التناجج إلى وضع خطة للنص المترواح

أ. سؤال تحديد المعنى:

.....

ب. العبارة المعنوية:

.....

أ. سؤال تحديد المعنى:

.....

ب. العبارة المعنوية:

.....

أ. سؤال تحديد المعنى:

.....

ب. العبارة المعنوية:

.....



المقارنات: أسئلة الدقة

تساعد أسئلة الدقة في توضيح فهم أو توضيح لما يعنيه الشخص عندما يستخدم المقارنات. الاستماع الدقيق يفرق إلى أسئلة دقيقة. والمقارنات هي كلمات وعبارات تستخدم المقارنة فكرياً ما بأخرى. في كثير من الأحيان تكون المقارنات غير دقيقة وغير واضحة. فعلاً، ربما يقصد بذلك رئيسك أن تكون «أكثر إنتاجية». حينئذٍ، ما الذي يعنيه «تحتوية»؟ أكثر إنتاجياً من ماذا؟ وما كنت عليه في السنة الماضية؟ أو في الشهر الماضي؟ أم أكثر إنتاجياً من زملائك في العمل؟

ربما تستجيب لهذه المقارنات بأن تسأل «كيف تعين الإنتاجية؟» أو «أكثر إنتاجية مقارنة بماذا أو بمن؟». إذا استخدمت هذه الأسئلة بشكل مباشر وبطريقة تبن أنتك تبحث عن فهم أفضل وأوضح، فإن البشر يرتأون التحدي أو تهدد الشخص الأخر.

المقارنات المفيدة

المقارنات المفيدة تدعى المقارنات، وتستخدم عندما تقارن

فكرة ما بأهمي. ولكني تتجنب سوء التأويل المفضل والمفضل على معلومات أكثر مما كان عبارات كهذه يجب أن تكون جيدة. حاول لأول مرة أن تفيد العبارة أثناء التوصل على معلومات أكثر وفهمها. إنك بعض الأمثلة لتساؤلاتك على أن تبدأ؟

المفارقة: تلك طريقة أفضل للعمل.

سؤال مثقّب: على أي أساس تعتبرها أفضل؟

المفارقة: لقد طبقنا أبحاثنا بيده هذا العام.

سؤال مثقّب: عندما تقول «جيدة» لنا أنتي تقارنها بما؟



تمرين 1

توضيح المفردات

أعد كتاباً هذه العبارات، لتوضح المعنى:

1 - تلك طريقة أفضل للعمل.

أ- سؤال مفيد: مثلاً: أفضل من ماذا؟

.....

ب- سؤال مفيد: مثلاً: ماذا تعني بكلمة أفضل؟

.....

2 - لقد حققت أرباحاً جيدة هذا العام.

أ- سؤال مفيد: مثلاً: ماذا تعني بكلمة جيدة؟

.....

ب- سؤال مفيد:

3 - أدنى فكرة أفضل.

أ- سؤال مفيد:

پہ۔ سوال نمبر:

1 - العمل بھذا الطریقہ بتطلب بیہذا العمل۔

ا۔ سوال نمبر:

پہ۔ سوال نمبر:

2 - یتوجب علیہا ان نعتمد نظامیہ اعلیٰ۔

ا۔ سوال نمبر:

پہ۔ سوال نمبر:





عبارات التعميد

هناك اختلاف عن عبارات عدم الدقة التي يمكن أن نسميها، وهي عبارات التعميم. وهذه عبارات تؤكد بأن شيئاً ما صحيح بصورة مطلقة أو خاطئ بصورة مطلقة. والطريقة التي نعرف بها متى يستخدم الناس عبارات التعميم هذه هي عندما يستخدمون كلمات مثل «دائماً» و«أبداً» و«جميعاً» و«لا أحد». فهذه العبارات تشير إلى نمط من النشاط التفكير يربى الأشياء من منظور الأسود أو الأبيض وهو كقولنا ما يؤدي إلى تعميمات مرئية. ولكنني ألتزم بحلي الدقة، يمكنك أن تسأل بعض أسئلة تعقيد المعنى مثل - كيف نعرف بأن جميع..... كسالى؟ أو كيف نعرف أن الأمثلة جميعها متشابهة؟ كيف نعرف أن موضوع التعديت هو دائماً وإلى الأبد صحيح؟ ويمكنك أيضاً أن تسأل: هل نستطيع أن نذكر وقتاً ما لم تكن فيه هذه الحالة صحيحة؟ وبذلك تعالّب الشخص الآخر بأن تراجع تفكيره المنطقي.

إذا تسهل الناس وسألوا بضعة أسئلة لوجيزية بسيطة،

فصوف يمتلكون الوسيلة التي تجعلهم مستمعين ملتزمين ومؤثرين بشكل أفضل.

تقوية عبارات التعمير

والمسبة لكل من العبارات الواردة أدناه، اكتب بضعاً من أسئلة التلغاف التي يمكنك أن تجعل الشخص يذكر التلغاف بتحديد أكبر. ثم اكتب العبارة المعدلة التي تريد أن تحصل عليها نتيجة لسؤالك.

١ - كل مشرف يكون مسؤولاً عن نفسه وأعماله.

أ. سؤال مثير: التعمير؟

ب. تعديل أكثر دقة:

ج. جميع الموظفين الإشرافيين والمساعدين.

٢ - كل الإدارة مهتمة بأرباحها.

أ. سؤال مثير: التعمير؟

ب. تعديل أكثر دقة:

٣ - الجميع على استعداد بعضهم بعضاً.

أ. سؤال مثير: التعمير؟

بـ. تعديل أكثر من ذلك:

١.

١ - المشرف المسؤول، هي لا يلاحظ أبدًا الفصل الإضافي الذي أوردته.

أ. سؤال هنا:

بـ. تعديل أكثر من ذلك:

٢.

٢ - لا أحد يظهر لي أي احترام.

أ. سؤال هنا:

بـ. تعديل أكثر من ذلك:

٣.

٣ - الجميع يزعمون الأصول الأكثر سهولة.

أ. سؤال هنا:

بـ. تعديل أكثر من ذلك:

٤.

٤ - لا أحد يستطيع أن يفرح بعلمي إلا أنا.

أ. سؤال هنا:

بـ. تعديل أكثر من ذلك:

٥.

۸ - مکتباً لا یتمی بآی شخص.

ا. سؤال مکتب:

ب. تعدادی کتب مکتب:

.....

۹ - استطیع آن ایستاد بآی استجابة القوم به.

ا. سؤال مکتب:

ب. تعدادی کتب مکتب:

.....

۱۰ - لا ینکتنه ایستاد آن تحصیل علمی ما نحتاجه من مرفقی
الإستاد.

ا. سؤال مکتب:

ب. تعدادی کتب مکتب:

.....





البواب الخماسي



الإنصات المركز



تخطيط موجات المراتب الخاص بك

إن أي بائع ناجح يعرف أنه مهما كانت السلطة مستقرة ظن نجاح إلا إذا كانت لدى المشتري حاجة لشرائها. ولقد تكون الحاجة عملية المارك يحتاج معظمًا جديدًا لأن معظمه القديم أصبحت فيه كثرية أو ربما تكون مشاركة المارك يحتاج معظمًا جديدًا لأنه يعتقد أن معظمه لم يعد يتناهي مع الخصائص الجديدة. وبالتالي فإن البائع الماهر لن ينظر حتى يشارك المشتري حاجته. البائع الماهر يكون متنبهاً للتلميحات البارحة التي تعطي مؤشرات حول الاحتياجات الفعلية للزبون، ومن ثم يستخدم تلك التلميحات ليسر كيف أن سلعة ما يعينها التي هذه الاحتياجات. كيف يستطيع البائع أن يتكشف احتياجات المشتري؟ إنه الإصغاء المركز.

هناك ماسيذان فقط يستمع معظمنا فيها بصورة مستقرة.

١ - عندما يدير اهتمامنا شيء - حقيقي، حتى ولو كانت قدرتنا على الاستماع متأثر سلبًا بعد ذلك. مثال ذلك، عندما تكون متفكرين سلبًا بمشكلة ما.

٢ - عندما نترك أتنا في مواقف يحتاج فيه إلى الحصول على إجابات معلوماتية محددة لأستفلة مثل - كيف أستطيع الوصول إلى الطريق العام من هنا - أو - ماذا تعني نتائج الاختبار أياها الطبيعية؟ -

من الأمور الهامة التي نلاحظها مبررة في التأثير في الآخرين أن تمتلك القدرة على الاستماع بفعالية في نطاق عرضين من المواقف. بعد ذلك ستكون قادراً على أن تضبط سمعك نحو الآخرين عندما يكون الأمر هاماً بالنسبة لك - وكذلك هناك بالنسبة لهم. وهذا يتم من خلال عملية - الاستماع المتكفي - الاستماع على مستوى أكثر برباطاً وتركيزاً على عناصر الاتصال الأكثر مربوطة.

هذه ثلاث أجزاء هامة للاستماع أو الإتصالات المركز
وهي:



بيئة التواصل



لشغل بيئة التواصل اليتيم الخارجية والداخلية للفاعل.

البيئة الخارجية

البيئة الخارجية هي المحيط المادي الذي يحصل فيه التواصل، لأن يكون مكثبات أو مكثب شخص آخر أو بيئة عمل معقدة كثرة الاجتماعات، أو مكانًا اجتماعيًا كأحد المطاعم. عندما تتم المصادفة على أرض شخص ما، فإن هذا الشخص يصاحبه بدرجة تقاربها مسلم بها، وذلك لأنه يشعر براحة أكبر في تلك البيئة. أما إذا كنت على أرض معادية لسوف تكون جميع الأمور معادية وسوف يكون تقاضك على أساس أكثر مسافة.

البيئة الداخلية

- البيئة الداخلية هي طرف الصلاتك مع الشخص الآخر.
- ما التواصل العاطفية أو العقلية التي تؤثر في كل منكما؟
 - ما الذي يحدث في حياة كل منكما.

- ما الخطيئة العاطفية؟

- هل الشخص الآخر متوتر أم هو مسترخٍ، هل هو يضحك بالأسنان أم أنه مهزول، هل يعاني من الضغوط أم أنه متبهج بشكل زائد، ويريد ترقية -حديقة ملاذ؟

- ما علاقتك بهذا الشخص؟

- هل هو أعلى منك أم دونك في السلم الوظيفي؟

- هل هذا الاتصال هو اتصال السرعة واحدة أم أنه علاقة مستمرة؟

- هل يستجيب براضته أو بأفكاره المداخلة أم أنه يثقل بأراء الآخرين أو يفرغين الشركة أو سياساتها؟

هل تعرف الحقائق الممتدة؟



التفكير الستة

في أي معاداة كانت، قم اليك الداخلية للموقف. ويكفي ذلك أسهل مع الناس الذين تعرفهم جيداً، ولكن يمكنك جعل ذلك أيضاً مع الناس الذين تعرفت عليهم للتو. هناك ستة مفاهيم، يصعب أن تأخذها في الاعتبار. وهي تسمى مفاهيم التفكير الستة.

١- العجلة

سأل تسكوفا ما طريقة علاقتكما؟

هل كنتم تعلمان معاً لولي الآن أم أن كلا منكما غريب عن الآخر؟ هل ما بينكما هو - صبراً - مهلاً الأفعال أم أن هناك أيضاً صفة شخصية؟

لكني لا أرى العلاقة بين هذين المفهومين؛ طول المدة والشدة. بالنسبة لطول المدة لا تقتصر على اعتبار المدة التي سبقت لكما أن عشتما فيها سقاً لأن التي تتأخرت فيها مع هذا

الشخص، ولكن لهم من الوقت توقع أن تستمر في العمل معاً أو معها في المستقبل.

لقياس الشدّة، حلّ في اختبارات صحت العلاقة التي تربط بينكما، هل هي علاقة سطحية، أم معرفة عميقة؟ أم أنها علاقة مقلّة مستمران فيها بالعمل معاً كزوجة واحد أو كجزء من الفريق المكثفة لفترة محددة من الوقت؟

٢ - التعليل

ما تعاليم ملامحنا أو مسؤوليات الشخص الآخر في هذه المحادثة وفي المنظمة ككل؟ ما تعاليم شبكة الأشخاص الهامين التي يتعامل معها ضمن المنظمة وعلاقتها؟

٣ - التسجيل

ما تاريخ استجابة الشخص الآخر لك؟ ما الذي يكلفك عند سجل هذا الشخص من حيث قلبه للأفكار الجديدة؟ ابدأ بأي معلومات تستطيع أن تجمعها حول العقلية ثم أصدر تقييمك بناءً على الأولى.

٤ - الأسباب

من المهم أن تكون صادقاً على الأسباب التي دعوتك كلاً من الفريقين للحوار. ولكني أقيم حوار مع شخص ما، ربما يتوجب عليك أن تقوم بتبني، من الطرفين، وخاصة إذا كنت في حوار لا تكون

فيه على معرفة كافية بالشخص. وربما كان عليك أن تبدأ ببعض عبارات التبرير والاستحسان التيهم أسبابه ودوافعه التحليلية.

٥ - الضوابط

الضوابط هي خبرات، كثيرًا ما يجرى عن الضوابط بعبارات تتضمن كلمات مثل «يجب» و«يجب» و«ينبغي» و«لا يستطيع» و«لا يمكن» و«لا بد» من الأهمية بكون أن تعرفي الضوابط الآخرين سواء كانت هذه صحيحة فعلياً أو كانت موجودة فقط في رأس فلك الشخص. إذا كانت الضوابط التي يلزم بها الشخص تحليلية، فربما كانت لها علاقة بدينامية الشخصية، أو تمتع بحل الأزمات، أو كانت من الأعراف السنية، أو القيم الأخلاقية. أما إذا كانت بعض الضوابط موجودة فقط لدى الشخص واحد فهي عبارة عن قيود تعني أن الشخص يعتقد بأنه موجود.

ليس، يمتلك تقييم هذه الضوابط أو الشخص الذي يتبعها. يمتلك الوحيد هي أن نستمع وأن نكون على يقين من أن الضوابط الشخصية تمثل القيود والحدود التي تحكم سلوك ذلك الشخص.

٦ - المقابلة

المقابلة أمر مذكور، جدًّا في النوع وفي عملية التأهيل. إذا كنت محظوظًا فسوف تكون الاستجابة أفضلًا في التصرف بالقرص اللزج من النشاط والهمة ولكن أن تكون غير متفتح بالسر، إن

استخدام عبارة من عبارات المقارومة مثل «أنا غير متأكد حتى الآن» أو «لم تقبل هذا من قبل» أو «ليس لديك ما يكفي من الوقت» أو «المالية» يعني أن الشخص يطلب منك شيئاً ما، ويمكن أن يكون هذا الشيء أكثر من المعلومات حول ما تقرر به، أو لكي تضمن عدم وقوعه في الخطأ، أو ليحصل على المزيد من المعلومات أو الفوائد التي سيفوز بها من خلال قوله نعم.

الأساليب المقارومة بفعالية يدركون أن المقارومة جزء رئيس من عملية التأثير. وهم في واقع الأمر يرحبون بها كخطوة عامة وضرورية في العملية.



تمرين 1

المتغيرات الستة

1- العلاقة:

ماذا تعني العرف بهذا التعبير؟

هل هناك معاً قبل الألف؟

في قول؟

كرويس، كبرووس؟

كرويل؟

هل العلاقة هي بالتحديد علاقة أعمال؟

هل يوجد صداقة تجارية؟

هل لدينا أشياء مشتركة أو مشاريع مشتركة؟

2- النطاق:

نطاق صلاحياتنا؟

تفان صلاحيات التطعيم الأخرى
 نطاق شبكة الأنظمة ذوي الشفرة داخل المنظمة
 وخارجها؟

.....

٢ - السبب

استجابته لك في الماضي؟
 كيف كان يتناول الأفكار الجديدة قبل الآن؟

١ - الأسباب

الأسباب الخاصة به
 الأسباب الخاصة بك

٣ - الضوابط

الضوابط التي سمعتها من المشايخ - سواءً تعليمية أو
 غيرية =

.....

بمنها؟
 ومنها الآخر؟
 بلزم الله؟

لا أستطيع؟

فقط؟

أليس؟

٦ - المطالبة

عبارات المطالبة التي سمعناها قبل الآن هي هذا المرفق
أو التي ترفع أن سمعنا:

.....

المحتويات

الكتب ملغية مرهراً حاول تعديلك المتضمن هذا
المرفق، حاول أن تكلم على الحقائق دون الطرق
المعلومات غير الجوهري.

.....

.....

.....

.....

.....

المحتوى

المحتوى هو مادة الرسالة - ما يتحدث عنه الشخص الآخر، وهو يتكون من جميع الكلمات والعبارات والأفكار المستخدمة في الحوار.

بالنسبة للبطء الشخصي يتحدثون بشكل مستقل يكون محتوى الرسالة واضحًا تمامًا، فهم يقولون ما يحزنه بالقطعة، وتلك تعرف واحدًا أو أكثر من هؤلاء الأشخاص الذين يقدمون ملاحظات متعللة. حتى إن البعض منهم يهتد لملاحظتك بالقول - أيا سوف أكون عندما جئت... - وما تحصل عليه من أدهم هو رأي مباشر حول المسألة التي تناقشونها.

ولكننا في غالب الأحيان نصرف ولأننا المحتوى كله هو كل شيء في تفاعلاتنا مع الآخرين، إلا أن هذا يمكن أن يكون مفضلًا في بعض الأحيان لأن المحتوى وحده لا يرسل في العادة رسالة المتحدث بالكلية.

وبناء على السياق، فإن محتوى الخبر لن يحتمل معاني مختلفة، فإذا كنت المتحدث عن فكرة جديدة تتعلق بسؤال

الأصالة، فقد يستخدم أحد الزملاء هذا الموضوع ليشرح لك على مرادفة الحديث، وإذا أدرجت من خلال السياق أنه كان يشير بعدم الرضا عن عمله، فإن محتوى حديثه ربما يكون غير طريفه نفسها في الشرح الذي حول أمارة العبارة بالنسبة للمستقبل.





الوسيلة هي المادة التي يتلفظ بها الحواري، وهي توفر المجال الأكثر غنى للمستمع المتنبه لأنك من هنا تستطيع أن تحصل على المعلومات الأكثر قيمة، كما أنها الطريقة التي تتلفظ الرسالة أكثر أكرام من أقر الرسالة نفسها. بمعنى آخر، الكيفية التي يتلفظ بها شيء ما لا تقل أهمية عن الشيء نفسه.

الاستماع النشط

ممازج الكتيب مليئة بالكتيب التي تتحدث عن لغة الجسد، ومعظم هذه الكتب يشير إلى أن اللغة النطق الأستان يعبر عن الغضب، ويفهم أن تعبر مصالحة القراءعين عن عدم الاهتمام والتفجير، واحمرار الوجه يعبر عن التوجمل. والخاطر في التفسير هذه الإشارات يتكمن في المبالغة في التصويب. فالتكلم النطق الأستان قد لا يعني دائما الغضب، إذ قد يكون تمييزاً عن الخطب النفسي أو قد تكون هذه هي حالة الفشل. لذلك فقد لا يعبر احمرار الوجه عن النطق، فقد يعبر عن غيرة الأهل أو الغضب.

معظمنا غير متورط على ملاحظة التفاصيل السلوكية الدقيقة إلا بعد أن نجتمع عنها نظرات كثيرة، ونحن في كثير من الأحيان نسيء لأول النظرات التي نرى كأنك تطبق الأستاد أو المراهقين المتصاليين على سبيل المثال. فنحن نعرض المعنى إلى ما نرى، بناء على استنتاجاتنا نحن لهذه الإشارات أو إلى غيرنا السابقة حول الآخرين.

يمكنك أن تبدأ بتدريب نفسك على ملاحظة النظرات النفسية. ولكن لا تصب. اجعل ملاحظتك دائما متحصصة لكل شخص تتفاعل معه. إذا كان هناك خمسة أشخاص في اجتماع، فاحتمل أن ترى خمس مجموعات مختلفة من السلوك المركز وغير الشخصي. وما يمكن أن يبدو في الظاهر أن الاستجابة لنفسها غير الشخصية بالنسبة لأثنين من الأشخاص المتخصص، قد يعبر عن شيء مختلف عن الحالة الداخلية لكل منهما. فقط لاحظ وراقب. لا تحاول أن تفسر أو تنسب أي معنى لما تراه.



العوامل غير الشخصي

التوازيات لاستماع ما نرى فقط

يمكن أن تطورت لغة الجسد عن حالة الشخص الحقيقية أكثر مما نعلمه الكلمات المنطوقة. وهناك تلك الحالة المبرح من الاستجابات البدنية غير المنطوقة وغير الواعية التي تظهر في سلوك الناس ويمكننا مساعدتها. هذه التصرفات هي في العادة خارج الإدراك الواعي للشخص. دعني أكررها لعمياء وأبصارها ملاحظة:

١ - الوضعية والإيماءات الجسدية

تشمل هذه الإشارات الجسدية:

- الاستقامة الملاحظة للعمود الفقري
- وضعية الرأس
- وضعية القدمين على الأرض
- توزيع الثقل على الوركين والجزء الأسفل من الساقين
- حركة اليد وإيماءاتها

التجربة، في المرة القادمة عندما تتحدث إلى شخص تعرفه حق المعرفة، والى أكبر عدد ممكن من هذه الإشارات، في أوقات مختلفة، يمكن أن ترى الشخص يحزن، بأنه يفتقر عن إحدى صفاته إلى الأخرى، بالنسبة لهذا الشخص يمكن أن تعني هذه التغيرات تغيرًا في المزاج أو الحالة الداخلية - رغم أنها بالنسبة للشخص الآخر قد تعني شيئًا مختلفًا.

اجعل من أحد أهدافك أو زملائك، هيئة البحث التي ستطرحها للملاحظة. والى الإشارات غير الشعورية عن كذب، وبعد أن تشرب على فهمها سيكون من الصعب أن يتذكرت موضوع الملاحظة بالرغم من الكلمات التي ستقول، وستصبح أداة لا تقبل الشك حول ما يفعله جسم الشخص خارج نطاق السيطرة الواجبة أو الإيماء الواهي. وبطريقة مشابهة يمكنك أن تكشف إن كان أحد الأشخاص قادرًا على تقديم الدعم، أو اهتمام، أو يحسن بالسأب، أو غير موافق، أو إن كان في مزاج آخر.

من الأمور الشديدة الأهمية أن تكون ملاحظتك وحشية وغير تعسفية. يجب أن تكون الملاحظة العقلية أو العاطفية التبدلية على النحو التالي: الانتقال الثقيل إلى المساق اليسرى وليس: "مروج يبدو متوترًا". في وقت ما سوف تبدأ في ربط وجمعية أو إثارة سلبية بالحالة الداخلية التي تعبر عنها، وبالتالي المزيد من التغييرات المتتالية - ولكنها في الوقت نفسه سهلة الاكتشاف - سوف تعبر عليها عندما تبدأ في ملاحظتها.

٢ - التغييرات التي تطرأ على تون البشرة

إذا كنت تراقب، بفلك، فسوف تبدأ في رؤية تغييرات أوتية مختلفة وهي ألوانات مختلفة على وجه الشخص. مثلاً، لاحظ التباين بين تون الألف وتون بشرة الوجه، ومن السهل طبقاً أن نلاحظ الاحمرار، ولكنه لا يكون دائماً في منطقة الخدين. هناك عدة أنواع من الاحمرار. ابحث عنها:

- عند حيلة الألف

- على الوجه

- عند خط الفك

يمكن أن يكون الاحمرار بوردياً وتامناً، أو فوطياً أو جواتياً وعلى الوجه، أو أحمراً، أو أحمر مائلاً. يظهر تون الحمرة على بعض الناس عند شعورهم بالسخن والحمى، وعند الغضب، وقتاً تلتها عند مواجهتهم لحدثاً، والحمى عند الإكثار الجنسية. مرة أخرى، ليس فرفخك - كمنسج، دليل الملاحظة - إحصار القيميات بل مجرد ملاحظة هذه التغيرات لدى أي شخص.

٢ - تغيرات العضلات الصغيرة

كصاف تغيرات العضلات الصغيرة بالذات أو المصغرية، فهي تغيرها من الاستجابات النفسية تختلف بشكل واسع من شخص إلى آخر. ابحث عن:

- شد أو ارتخاء عضلي بالقرب من العنق
- شد أو ارتخاض عضلي حول العينين
- شد عضلي عند خط التكوين
- تشكل العضلات على الجبهة أو مباشرة بين العينين

١ - التغيرات التي تطرأ على الشفة السفلى

تعتبر هذه التغيرات الأكثر شيوعاً بين التغيرات التي تطرأ على العضلات الصغيرة. أحياناً، عندما يشعر الناس بالارتخاض أو بعدم الارتياح، يحدث لوتر العضلة الشفوية، ومن هنا جاء التعبير - الشفة المشدودة -. بعض الناس يدون على هذه الحالة بشكل دائم، ولكن لدى الملاحظة القريبة يمكنك أن ترى أن شفاههم تكون أكثر ارتخاضاً في بعض الأحيان مما هي عليه في غيرها.

وبالتطبع، فإن الارتخاض أو الشد العضلي ليس هو النوع الوحيد لتغيرات الشفة. تشمل التغيرات الأخرى:

- الامتلاء
- الجفاف
- اللون
- المذاق
- الحركة
- الشكل
- الرطوبة
- الارتخاض

- الشد (تأخر أو عجز)

٥ - التغييرات التي تطرأ على التنفس

تعتبر التغييرات التي تطرأ على التنفس طويلاً ميكزاً لقياس التغييرات التي تطرأ على مزاج الشخص. وتعلق أسهل طريقة لملاحظة معدل التنفس لدى الشخص ما تكون في مراقبة الحركة العادية والهايكلة القصير أو الجوف لديه. ويمكنك أيضاً أن تحصل على بعض الإشارات من خلال مراقبة على كثف الشخص ما على جدار يكون منخفضة. يمكنك أن ترى نمط الارتفاع والانخفاض مع كل نفس.

إن سرعة التنفس تعني شيئاً ما حول الحالة الداخلية للشخص ما إذا ما واجهت هدفاً من السموات أو تطرد من الزمن بما يكفي لتعرف كيف يتنفس عندما يشعر بالإثارة وعندما يكون خائفاً.

٦ - أبعاد الصوت، النغمة والسرعة والجهارة

الأصوات لها عدد من الخصائص التي يمكن لأي منها أن تغير. فبممكن أن تصبح النغمة عالية أو منخفضة، حادة أو باهتة، والسرعة يمكن أن تكون عالية أو بطيئة مع بعض التوقفات أو بدونها. وكذلك فإن جهارة الصوت يمكن أن تكون عالية أو منخفضة، هادئة أو باهتة. بعض الأصوات تصدر صرخةً حاداً وبعض الأصوات تعني، وبرة أخرى، حاول ألا تتفهم ما نسمع. لاحظ نطاق الإمكانيات والتوجهات في الصوت بين مختلف الناس والذي الشخص الواحد نفسه في أوقات مختلفة.

ونظراً لعدم وجود تداعيات، بصرفها، توفر المعلومات
التكنولوجية فرصة ممتازة للتغريب على تطوير حساسيتك تجاه
التغيرات الصوتية، وكيفية لاحظ واحدًا فقط من أبعاد تجربة
الصوتية: النغمة أو الجهارة أو السرعة. بالتغريب، يمكنك أن
تكتسب حساسية لهذه العناصر جميعًا.

لا تعني أي تغيرات حول ما تسميه النظريات التي تطرأ
على الصوت، بساطة، والتب التغيرات. وبعد أن تكون قد جمعت
ما يكفي من الأمثلة التكوينية التي يغير بها صوتك شخص ما عندما
يغضب، أو كونه يغير عندما يكون مرابطًا بعد ذلك، يمكنك أن
تغير فرضياتك من خلال سؤال نفسك الشئص: "كيف تشعر
إزاء هذه التغيرات؟".

إنك لن تستطيع أن تكتسب، عند الإحساس هذه، يمكنك
أن تستخدم فرادسة المعاني بصورة دقيقة لملاحظة الأخطاء
التي لا يراها معظم الناس الأخرين. يمكن أن تكون جهازًا حيًا
لكشف الكذب، وموترا قويًا.





هناك طريقة أخرى لتنقية الاستماع لديك وهي أنك تسمع المكشوف (أي من المحواس المتصل - النظر أو السمع أو اللمس أو الشم أو الذوق) - هي تلك التي يعتمد عليها الشخص بصورة منتظمة أثناء يدرك من علائها العالم ويحلج المعلومات ويتواصل مع العالم الخارجي. فبعض الناس مثلاً يكتشف الحياة تسلسلاً من الصور المتحركة أو المناظر، وأخرون يركزون على الأحداث، وأخرون تأملات الناس والموسيقى والتفكير كطريقة لرؤية العالم. وهم قد يذاكرون الكلمات التي سمعوها أو أصواتهم الداخلية. بينما يكتشف آخرون الحياة بصورة أمسية من خلال حاسة اللمس وغيرها من الأحاسيس الجسمية.

لكل منا تلك الحسية المنفصلة. إذا استمعنا جيداً فسوف نسمع الناس يتحركونك فعلاً عن الحاسة التي يفتقدونها، وهم يستخدمون لغة معينة ومجسّمات بدوية لتلك عند استخدامها عن الكيفية التي تسلي بها حركاتهم.

الشخص البصري

يستخدم عبارات مثل «لذلك» هي الطريقة التي أراك بها» أو «لذلك يبدو واضحاً لي» أو «بعدما لراقب هذا بالتفصيل».

الشخص السمعي

يقول «أستطيع أن أسمع ما تقول» أو «هذا يفرح العروس لأنني أنه سيصبح في إحداهن الأثر العرفيوية» أو «لا يبدو لي ذلك آمن صوتاً صحيحاً».

الشخص الحسي

يستخدم صورا حسية أو ملموسة. «تفهم لغة العبرات مثل هذا أحمكم ليقضي على الموافقة» أو «عندما يتم تثبيت السياسة الجديدة...» أو «أشعر بأن ذلك صحيح».

الشخص الخوفاي

يستخدم عبارات مثل «لقد أرك ذلك طمعتا جيلاً في نفسي» أو «أفضل أن أضعها لرحمة» أو «لذلك فكرت بذلك».

الشخص الشهي

يقول «لم أبدأ في من وانتهت أنها صحيحة» أو «أعلم الصلابة تبدو مستقرة لأنني مشكوك في صحتها» أو «أخرجت من ورائتها كوالحة الأوروبية».

من خلال استماعك لمعارفك، فهذه وتعلمك التقنية فوائد هائلة، تكون قد وضعت قدمك على الطريق الصحيح لتأخذ بزمام المبادرة. إنها مهارة تأخر ضاعت.



تمرين 1

تدريب على الاستماع المنقبي

بيان تفصيل بالاستنتاجات غير اللغوية

بينما تقوم بالاستماع، سجل ملاحظاتك حول
 عر التحدث، لغة الجسد، الحركات، والتوقعيات،
 والإيماءات - التي يوضح عنها الشخص الآخر. تذكر أنك
 يجب أن تكون دقيقاً لا تقيماً.

.....
 وضعية الرأس:

.....
 وضعية الكتفين:

.....
 توزيع الوزن على اليدين والسفلى السفليين:

.....
 حركات اليد والإيماءات:

.....
 تغيرات لون البشرة:

تغيرات العضلات المظهرية:

.....
 حركات القدم:

- حول زوايا العين
- على الفكين
- الجهة
- الشفا السفلي

تغيرات التنفس:

- على السرج
- نظام غير منظم

أنماط الصوت:

- الضمات
- السركات
- الجوارح

الأنظمة التمهيلية

أثناء الاستماع، سجل ملاحظاتك حول الفترات الحسية التي يستطعها المتعلم عندما تصبح أعباءه وكثافته.

البصري (الكلمات/ العبارات/ المفاتيح)

السعي (الكلمات) العبارات المطابق:

السعي (الكلمات) العبارات المطابق:

الدوني (الكلمات) العبارات المطابق:

السعي (الكلمات) العبارات المطابق:



الباب السادس



سحر الألف



إعداد المسرح لتأثير أكبر

الألفة

هذا هو الشعور الذي يخرسنا بالكثرة والارتياح عندما نكون مع شخص يعرفنا ويستمتع إلينا ويقدمنا وينقل منا ويعرفنا مترادفاً. بعض الناس يسمى هذا به الكيمياء^{١٠}. إنها في العادة نتيجة التصحية الأولية بين شخصين اشتركا في تجارب، ماء أو بشراتان في فلسفة مشتركة أو عقلية مشتركة. في بعض الأحيان تتحقق الألفة سريعاً على الأطلاق بسبب الاهتمامات المشتركة أو ربما لأن شخصاً ما يذكرنا بصديق كانت بينه وبينه صودة ذات يوم ولكنها في العادة تستغرق سنوات لكي تتطور.

الألفة هي الأساس الذي تقوم عليه معظم علاقاتنا وبندونها، لا أهمية للمقدور الذي يمكن أن نشعر به من المحبة أو الاحترام تجاه شخص آخر، أو الشعورنا بالبعد أو لا تقبلنا إلى مكان آخر، أو تقبلنا التزامن مع الناس الذين قد نكون لهم بندونها الكثير من التقدير أو الاحترام. مع وجود الألفة قد لا

نواجه على أمر ما أو قد يرفق كل منا بعض الأشياء بشكل مختلف ولكن مع ذلك نغفل نشعر بأنها لغوية في الأساس مماثلة ورياضياً شيئاً مع شخص آخر - وأحياناً مع أشخاص لا نجتمع بهم إلا القليل من الاهتمامات المشتركة.

التفكير

هذا هو الأساس الذي تقوم عليه الآلة. هو العملية التي نضرب فيها برحمتك أو أكثر من واحد، إذا استخدمت أسلوب التوافق، سوف تجد أنك تستطيع أن تشعر بالآلة مع أي شخص تقريباً، حتى مع الناس الذين لم تكن تعلم أن تكون يملك ويهتم لآلة.



التفكير = الآلة + البرونة



التوافق وابتداع الآلة

إن ظاهرة التوافق = كما سيوضح في نهاية الأمر = ظاهرة عامة تتعلق على الأحياء والحيوانات. فعندما يهتز متذبذباً في المجال نفسه وفي الوقت نفسه تقريباً فإنهما يتردداً إلى التوافق بحيث يتذبذبان في الوقت نفسه بالتقريب. أمثالاً:

استدعي العلماء أن الطبيعة تحاول تحطيم حالة الطاقة الأكثر فعالية، ومن الواضح أن التذبذب يتطلب تدزناً أقل من الطاقة في التعاون، مما هي عليه الحال في التعاون.

الترنين بالتأثير هو مصطلح آخر المتعلق، منسوبة لفرسيبي. كذلك فإن البشر لديهم إمكانية «الترنين بالتأثير» هذه. يبدو أن هناك نوعاً من آلية التمسك بالأخر تحدث بين متعاون أثناء الحديث وتكلمات الداعون ويهيم كونها ترنيس الحديث.

وعليه فإن الحديث أشبه بمشغولة حركية حيث يكون الجميع مشغولين في حركات متطرفة ومشاركة غير الكثير من الأبعاد الأربعة، ومع ذلك فالجميع يوافقون بشكل غريب، مما

يفعلونه. حتى الطرباء لناثا يعرفون هذا التزامن. والمستمع لا يتحرك كثيراً على المتحدث. وفي بعض الأحيان يقل حركته لناثا. ولكن إذا تحرك المستمع، فإن حركته تستلزم إلى التزامن مع حركة المتحدث. واستماع الدكتور كوتدن هو أنك يقدروا ما تتحرك بإيقاع متوافق مع شخص ما، يقدروا ما ستكون أكثر قرباً من هذا الشخص.

عندما ينطق الأرواح أو المصنوعات بلهجة نهر بعضهم البعض، يمكن حدوث تحول في الإيقاعات. هنالك الكثير من الأمثلة على هذا النوع من التوافق أو تشابه الإيقاع في كل ما حولنا.

- نوبات قلب الطفل تزامن مع نوبات قلب أمه.
- الخطيب الرابع يجعل القوب جمهوره يضحك في توافق مع إيقاعه.
- أفراد القرعة الموسيقية، كل منهم يعرف على آلة مختلفة ولكن كلهم تقريباً يعرفون كشخص واحد.
- هنالك روايات عن الصقات قلوب مترابطة بين الأطباء النفسيين والمرضى.
- النساء اللاتي يعانين في بيت واحد يوجد أن دورا الطقت لديهن مترابطة.
- النشاطات الجسمية كالغناء أو التمدد أو حتى السير تسهل على مترابطة أكلنا جميع أفراد المجموعة.

التوافق كتأليف



توافقية القلب الخبير لعملية التأليف

عندما تريد أن تحقق الألفة مع شخص ما - بغض النظر عما إذا كنت توافق على مستوى حديثه أم لا - فإن الطريقة الأسرع والأكثر فعالية هي أن تجعل وبصورة واضحة على توافق التوافق مع ذلك الشخص.

أولاً، تدرب على الاستماع النشط. تم عليك بمحاكاة أو محاكاة واحد أو أكثر من الإيماءات أو الإيماءات العنقودية لذلك الشخص. تبدأ بالبدء الأساس لبعض التوافق: التأثير = الابتداء الاستماع النشط) + المرونة التكيف - مماثل لتوافق مع أو توافق ما رأيت أو سمعت ذلك الشخص يقول أو يفعل).

إن جعل إيماءاتك تعالني أو تجاري إيماءات ذلك الشخص هو قلب التأثير. جعل مماثلك بحيث تجاري والتوافق ما تراه من إيماءات الشخص الأخر، ومحاكي الصوت واللغة والسرعة التي يتحدث بها الشخص الأخر. وسوف يمتلك هذا من الاستفادة

أساليب التأثير المستغلقة تعود عليك بأفضل النتائج.

وبصرف النظر عن المضمون أو الشكل الذي توري معاناتك أو تقلبتك أو سخرتك أو توجيهك، فإن المبدأ هو دائماً نفسه:

٦ - انضم للناس أينما كانوا.

٧ - جامل معهم التآلف.

ويعد أن نحقق التآلف معهم، يصبح الاحتمال قوياً في أن يستجيبوا لك وتجهزتك في التأثير عليهم.

لذا ذكر - عندما نحاول أن نحقق ألفة ضرورية من خلال التوافق - أن عليك أن تفعل ذلك بطريقة بارعة لا تفسد النظر وإذا لم يصبحت الأشخاص الذين نود في نهاية المطاف الأقران عليهم أو هم محظون في قلقتك أنك تقوم بتقلبتهم.

التفويض من حالة التوافق

في بعض الأحيان قد يتكون من المناسب أن تكسر حالة التوافق لكي تخرج من المحيطة. كيف تفعل هذا الطريقة الأكثر سهولة هي عدم المحادثات، بمعنى أنه عندما يقوم الشخص الآخر بحركة ماء وبدلاً من أن تقلبتك تقوم بعمل شيء آخر. إحدى الطرق المضمونة هي أن تنظر في مباحثك، أو أن ترفق عن التواضع بالنظر، أو أن تقلب بينما يتكون مجالك. ويمكنك أيضًا أن تزيد المسافة التي تفصلك عن الشخص الآخر أو أن

تقوم بحركة مفاجئة وغير متوقعة.

محاكاة التنفس

الملاحظة هي الخطوة الأولى في محاكاة طريقة التنفس. يبدأ بدراسة نمط وسرعة وإيقاع تنفس الشخص الآخر. الناس يتنفسون بشكل متقطع في منطقة الصدر، أو بشكل منتظم أو عميق في منطقة البطن. ويبدأ هم يتحدثون كما يتنفسون بسرعة أو ببطء، مع بعض التوقفات أو بدونها. يمكنك أن تلمس تنفس شخص ما من خلال ملاحظة ارتفاع أو انخفاض الكتفين أو ملاحظة نقاط التنفس في الرقبة أو الصدر.

لم نجحنا الطريقة التي تتنفس بها أنت، وانظر أيضًا من العناصر (السرعة أو الإيقاع) تشابه أو تختلف. حاول أن توافق أو تعاكس عنصرًا واحدًا في كل مرة. يمكنك أن تلاحظ مثلاً أن الشخص يتنفس ببطء نوعاً ما. فإذا كان نمط تنفسك سريعاً فأخبره إلى أن يعاكس سرعة تنفس الشخص الآخر. وبعد بضع دقائق، يمكنك أن تعاكس أكثر من عنصر واحد. وسوف تتنفس بطريقة متزامنة مع الشخص الآخر، وسوف يلاحظ هو أو هي ذلك أيضاً.

محاكاة الصوت

إن أسهل أساليب المحاكاة وأكثرها نجاحاً في مجال الأعمال تتضمن محاكاة الصوت. يمكنك أن تجاري سرعة أو جهرارة أو نبرة صوت الشخص الآخر. ولكن عليك أن تقلد علناً

بشيء من الراحة، وإذا تعرضت لخطر أن يعتقد الناس بأنك تقوم بتقليدهم، كما أن عليك ألا تجاري التصورات بدرجة من الثقة يدور معها حوارك فكرياً ومختلفاً بصورة ملقاة النظر عن النمط المألوف لصوتك.

تبدلات الحركات والإيماءات

تحليل أنك في لقاء مع فريق عام في مكتبه، وتريد أن تحصل ثقة مبدئية قبل أن تطول التأثير على هذا الشخص، أنت تجلس على كرسي وتحققين سلفاً للأوراق، وهو يجلس يتصالب الظهر على كرسي مكتبه، يدها تحركان باستمرار لتحلان بعض الأوراق على مكتبه، بالطبع لا يمكنك أن تجاري حركات يديه لأنه ليس لديك أية أوراق لتدليها، ولكن يمكنك أن تجلس بنفس التصالب دون أن تأخذ نفس الموضوعية تماماً، كما أن رد الفعل ليدرك يجب ألا يكون فوريًا لأنك إذا فعلت ذلك يبدو وكأنك تفتقد، وفي أثناء مواصلة الحديث اجعلي على مديرة الأعمال وانظمة صوتك.

في هذا الموقف، إليك الكيفية التي تعمل بها المديرة والمديرات:

- هو يميل في التحدث عن المكتب،

أنت تميل قليلاً نحو.

- يستظهر إلى الخلف في طعنه.

تستظهر إلى الخلف إلى الموضوعية التي كنت عليها.

- سرعان ما تتوقف يداه عن العبث بالأشياء. ويظهرها أمامي.

بذلك بالطبع موجودتان على المنطق في حيزك. هو الآن يتأكد. لقد تضمنت في وضع أساس معين من التوافق من خلال التحدث بلغة الجسد نفسها.

ولكن لا توقع أن تأتي التلميحات مباشرة. فالتوافق يحدث خلال حوار طويل، لذلك عليك أن تراعي الملاحظة وأن تتحلى بالصبر. تذكر أيضًا أنك تريد أن تتأكد من هذه التصرفات بصورة كافية لا أن تتأذى. هناك خط فاصل دقيق بين المحاكاة والتقليد.

المحاكاة والكتمان

بعد الانتهاء من ملاحظة الشخص الآخر والاستماع إليه وبعد أن اكتشفت أن نمط التصرفية الأساس لديه هو - دعنا نقول- النمط البصري، وبذلك فإن أفضل الطرق لتحقيق الألفة معي هي أن تتحدث باللغة نفسها. هناك بأعين ما تستطيع نمط التعبير لديك ليرافق ذلك النمط الذي لدى نمط الشخص الآخر. جمع أسئلتك بلغة تروق للشخص البصري: - هل تستطيع أن ترى نفسك هكذا؟ أو هل لي أن أريك كيف تعمل؟، كما أنك يمكنك أن ترى الشخص البصري بعض التصرفات كالصبر أو المستطعات أو الرسوم، ويستطيع القول إن خبره

استخدام الكلمات قد لا يكون دقيقاً.

ويشكل مشابهة إذا كان الشخص يستخدم النمط الشعبي من التعبير، فما عليك إلا أن تعيد الصياغة في قالب لغوي من العبارات التي تقوم على قاعدة بسيطة: «كيف يبدو لك هذا؟» أو «هل سمعنا؟» أو «هل تعتقد أن هذه الفكرة تعطي فكرة بسيطة؟» أو «هل هذا الأسلوب يتناسب مع الإجراء؟»

ليس من المسلم به بشكل واضح أي من الكلمات ينتمي للشخص، لذا فقد يترتب عليك أن تستخدم أسلوبية الصعوبة والخطأ. وإذا لم تحصل على استجابة في البداية، تعود إلى النمط الآخر، فإذا لم يفتح النمط الشعبي حروب النمط الحسي، كيف يبدو لك هذا؟ نحن نعلمه؟ أو «دعنا نركز على القاعدة لعلنا نحكم قبضتنا على المشروع».

التفكير لا يقل أهمية عن المضمون

في كثير من الأحيان لا يكون مضمون ما نعرضه هو الذي يعطى القدر الأكبر من الأهمية، ولكن اللغة التي توصل بها هذا المضمون إلى الآخرين - ليس المهم ما نقول بل كيفية تقوله - المسماة بالكلام طريقة خاصة لتسهيل التأليف الفوري الذي نتجده لرفع معدل التفكير إلى الدرجة القصوى.



السير في المقدمة

ليست تعقيد الأفكار سوى البداية. بعد أن أصبح هناك تزامن بينكما فمن المحتمل أن يتبعك الشخص الآخر. عندما ينعكس هذا الدور لا أي عندما تصبح أنت المتسابق، وسوف تعلم أنك قد حققت التألق وأصبح في إمكانك أن تستخدم هذا الوضع لتتبع في التأخر. تسمى هذه الخطوة القيادة.

لذا، المصاراة هي ببساطة فعل شيء مشابه لما يفعله الشخص الآخر بأي طريقة من الطرق التي تمت ما فعلها هذا معادلة طريقة النفس والصوت، ومحاكاة الإيماءات، ونغمة الصوت، والوضوح، والأسلوب القوي. أما القيادة فهي فعل شيء مختلف.

١ - تم ما إذا كنت قد حققت التألق الذي تريده أم لا. إذا كنت قد وصلت إلى ذلك، فإن الشخص الآخر سوف يتبع خطواتك. عندما تفعل شيئاً مختلفاً عن الإيماءة المعتادة. وسوف يكون هذا الاتجاه بمثابة إشارة لك بأنك تحقق التألق ويتضح بأن الشخص

الأخر مفتوح على التراجع انطوائك. لقد قيل لك هذا ولكن، بطريقة غير لطيفة فقط. يمكنك الآن.....

٢- أرسل بالبريد اختيار لا في عالم البيع والشراء يسمى إطلاقي اختياري! لكي ترى ما إذا كان الشخص الآخر يبدو رافحاً في قولك فكرتك أو غير ذلك.

إذا لاحظت أن الشخص الآخر لا يبدوا لك، في هذه الحالة عد إلى المسجرات. إذا فعلت العملية من المسجرات والمحاكاة والقيادة هي عملية مستمرة. يمكنك أن تحالي وتعيبة شخص آخر لفترة ومن ثم تلاحظ ما إذا كان سيبيع قياتك عندما تقوم بتغيير الموضوعية بعض الشيء. بعد ذلك يمكنك أن تواصل المحاكاة والقيادة.





التأثير = الابتداء + العودة

سواء يكون هناك احتمال كبير أن يستجيب الناس بشكل عام للتأثير عندما تعمل من خلال لغة قوية، لذلك، عليك أن تكون متيقنًا لتصبح تصرفاتهم القوية بدلاً من الطريقة التي يتصرفون بها إلى الطريقة التي يتصرفون بها وكيف يتصرفون وبما يصرون المعلوميات. يجب عليك أن تراقب هذه التصرفات وأن تحاكيها بطريقة طبيعية بارعة. سواء تمكنت من ذلك من أن تستلم زمام المبادرة.

ومن خلال إقامة لغة قوية على مختلف المستويات والبيئات، باللغة نفسها تكون قد أحوزت أفضل مواقع يمكن لتعمل الآخرون يستجيبون بطريقة ودية للتأثير وبذلك نحقق أهدافنا.

الآن أنت مستمع أكثر، ومتحدث أكثر، ومرافق وأكثر، وهكذا، ومؤثر أبعد، استجابة. أنت الآن في مواقع المسؤولية. إن

اتباعك ومرونتك وفردية تأثيرك قد جعلت منك شخصًا أكثر فائدة. حطًا طويلاً ومزيدًا من النجاح. إذا وافقت، على التجربة، على الأفكار البسيطة على أساس يومي، فسوف تعلمين فوائد الحصول على أسلحتك وأعدائك.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الواجب

- ١- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم القرآن الكريم.
- ٢- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم الفقه المالكي.
- ٣- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم اللغة العربية.
- ٤- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم الحساب.
- ٥- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم التاريخ.
- ٦- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم الجغرافيا.
- ٧- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم الفلك.
- ٨- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم الطب.
- ٩- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم الزراعة.
- ١٠- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم التجارة.
- ١١- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم الحرف اليدوية.
- ١٢- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم الفنون.
- ١٣- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم العلوم الشرعية.
- ١٤- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم العلوم الدنيوية.
- ١٥- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم العلوم الإنسانية.
- ١٦- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم العلوم الطبيعية.
- ١٧- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم العلوم الاجتماعية.
- ١٨- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم العلوم السياسية.
- ١٩- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم العلوم الاقتصادية.
- ٢٠- واجب على كل مسلم بالغ عاقل مختار أن يتعلم العلوم القانونية.

سلسلة التطوير الإداري

رقم	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
١	دع التسوية وابدأ العمل	جيمس آر. غورمان	١٩٢١هـ
٢	مفاتيح الإيجابي: أظهِر ما تملك	ألبرو (إن) تشامبان	١٩٢١هـ
٣	فن الاتصال	برنت بلكر	١٩٢١هـ
٤	الإدارة الثانية الناجحة	د. بول آر. تيم	١٩٢١هـ
٥	التخطيط: أول خطوات النجاح	جيمس آر. غورمان	١٩٢١هـ
٦	تعلم القيادة	ألبرو (إن) تشامبان	١٩٢١هـ
٧	التركيز: مهارات التنمية للتفكير والإبداع	سام هورون	١٩٢١هـ
٨	التأثير = القوة الحقيقية في عصرنا	ألبرو (إن) تشامبان	١٩٢١هـ

رقم	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
٩	إدارة الوقت	ماريون هيلز	١٩٧٦م
١٠	التشخيص النفسي - آليات التشخيص السريري الإيجابي	سام و. لورد	١٩٧٦م
١١	التطوير الذاتي والإدارة	د. إبراهيم بن محمد الفهد	١٩٧٧م
١٢	التفاؤل خطوة للتطوير الذاتي	إعداد دايك كرسيد	١٩٧٧م
١٣	التوازن بين العمل والحياة العملية	د. رينيه ماجد	١٩٧٧م
١٤	الابتداع في العمل الذاتي	د. كارول جوجان	١٩٧٧م
١٥	مهارات القراءة السريعة	جورج لورلي	١٩٧٧م
١٦	مهارات تنظيم الذاكرة	جانسون لورلي ألين	١٩٧٧م
١٧	فن التعامل مع الزملاء	تورمان هيل	١٩٧٧م
١٨	الاستدراج في العلاقات الإنسانية - أساليب عملية لتنمية الذاتية	الورد إن التايمان	١٩٧٧م

رقم	اسم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
۲۹	إطار التفكير في العمل	د. سونيا سكوت - د. آيس جوب	۱۹۹۹ھ
۳۰	بناء الثقة - دليل عملي للتفكير السليم	ماري شيريف	۱۹۹۹ھ
۳۱	التفكير	تويلا مان	۱۹۹۹ھ
۳۲	تنظيم مكان العمل	لويس بولان	۱۹۹۹ھ
۳۳	تسويق المستهلك وعمل المشكلات	سنتي بورانس	۱۹۹۹ھ
۳۴	فن تنظيم وإدارة الإنتاجية	ماريون هارن	۱۹۹۹ھ
۳۵	التفكير الفعال	روبرت جاكوبس	۱۹۹۹ھ
۳۶	فهم جهازك - التفكير	إيمان هيلز كرسبي	۱۹۹۹ھ
۳۷	الإفكار في العمل	توني موراي	۱۹۹۹ھ
۳۸	المهارات القيادية لدى المرأة	مارلين مانج	۱۹۹۹ھ
۳۹	مهارات العرض والتقديم	سيف مانتلي	۱۹۹۹ھ
۴۰	إطار التفكير الشمولي	سونيا سكوت	۱۹۹۹ھ

رقم الكتاب	اسم المؤلف	سنة الطبع
٢٦	اللقاء الوطني	١٩٩٢هـ
٢٧	المخاطبة	١٩٩٥هـ
٢٨	التسويل بالهايك من الألف إلى الياء	١٩٩٥هـ
٢٩	تحليل الرضا الوطني	١٩٩٥هـ
٣٠	تطوير احترام الذات	١٩٩٥هـ
٣١	جهاز لمطابقتك الشخصية	١٩٩٥هـ
٣٢	كيف تستجيب لحساسيتك على مواقفك	١٩٩٥هـ
٣٣	تحليل وحدة العمل	١٩٩٥هـ
٣٤	كتاب الإدارة المقترح	١٩٩٥هـ
٣٥	إدارة الأزمات والتخطيط	١٩٩٥هـ

اشترك على الترتيب التالي: د. إبراهيم بن عبد الحميد

دار المعرفة للعلمية البشرية

دار المعرفة للعلمية البشرية مؤسسة معروفة أسسها وبشرها الدكتور إبراهيم بن محمد الكعبي، ومقرها مدينة الرياض، وتهدف إلى توفير أفضل الخدمات الاستشارية والتدريبية، وتوظيف خبرتها الواسعة في المجالات العلمية والخبرة الإنسانية في مجالات الإدارة والتطبيق والتربية والتعليم. وقد التفتت دار المعرفة للعلمية البشرية دعماً لجهودها الرامية إلى تطوير الكفاءات الإدارية والمهنية التطبيقية من خلال توفير بيئة خيرية متخصصة يوفر الموارد والأفكار الإبداعية والحلول العلمية، ويساعد المستفيدين في تطوير مهاراتهم وإبرازهم المتخصصات كما يساعد منطقتي القرار على اتخاذ قراراتهم مبنيّة على أسس علمية قائمة على دراسة المتاح، وتحليل الواقع، واستعراض المستقبل. وتشمل مجالات العمل بالدار تقديم الاستشارات، وإجراء الدراسات، والتدريب، والتطوير الإداري، وتقديم المناهج، والبرامج التعليمية، وتطوير الكتب التدريبية، وتطوير القوائم الدراسية بالإضافة إلى المجالات الأخرى ذات الصلة.

شركة كرسب للمطبوعات

شركة كرسب للمطبوعات شركة أمريكية تهتم بنشر الكتب الإماراتية، وتبني التطوير الإداري المتصوّر، بالأفلام والأشرطة والأدوات المرصحة، وقد أصدرت الشركة مجموعة من السلاسل، ويبلغت إصداراتها أكثر من أربعين سنة متواصلة، وتتمتع كتب الشركة بشهرة أوسعها واستجوبها لأهم المفاهيم والمهارات الإدارية والتنظيمية المطلوبة للسياج والفوز. وتتمثل الكتب على الكثير من الأساطير والتجارب والاستشارات القيمة والأخبارات القيمة التي يحتاجها القراء.