

# أساليب تدريب القائد الأمني

## لتنمية مهارة الاستماع

اللواء الدكتور محمد حسين خليل<sup>(\*)</sup>

المقدمة:

عملية اعداد رجل الأمن ،وبصفة خاصة، القائد الأمني بعناية فائقة، ومن بين **تحظى** ما يجب أن تركز عليه عملية الاعداد هي اكساب القائد الأمني مهارات الاتصال الشفهي بالآخرين، حيث أن عمل رجل الأمن يتطلب بالدرجة الأولى مواجهة جمهوره وجهاً لوجه سواء داخل جهاز الأمن أو خارجه وتعتبر مهارة الاستماع للآخرين احدى مهارات الاتصال الشفهي والتي تساعد رجل الأمن في الحصول على معلومات وفيرة وجيدة من الغير، تساعد على أداء عمله في مجال مكافحة الجريمة وجمع التحريات اللازمة للكشف عنها.

وتظهر أهمية مهارة الاستماع فيما تشغله من حيز كبير فيما يجريه الفرد من اتصالات بأنواعها المختلفة، فالاستماع للآخرين يمثل ٤٥٪ من هذه الأنشطة، بينما يمثل الحديث أو التكم ٣٠٪ والقراءة ١٦٪ والكتابة ٩٪<sup>(١)</sup>.

كما تظهر هذه الأهمية فيما ورد من أقوال وعبارات مأثورة سيرد ذكرها فيما بعد، ومن بينها «من ينصت كثيراً يعلم كثيراً» وكل فرد يتعلم كيف يتكلم ولكن لا يتعلم كيف يستمع للآخرين.. وقد يسهل تعلم مهارة الاستماع ولكن يصعب جعلها عادة سلوكية وتبرز هذه الأهمية في أنها الوسيلة الفعالة لتفهم ما يقال في المحافظة الشفهية لصعوبة استرجاع ما قيل، وربما يقتصر الأمر على تسجيل بعض النقاط المختصرة عما دار، بل ان تسجيل الحديث لن يسمح بالتعرف على شعور المتكلم ومالم يقله صراحة، وهو أمر هام في عملية تقويم المعلومات.

ويقصد بالاستماع سماع مايقوله الغير بانتباه وتفهم ما تضمنته هذه الأقوال من

(\*) مساعد مدير كلية الدراسات العليا باكاديمية الشرطة. القاهرة. جمهورية مصر العربية.

كلمات وعبارات، وكذلك الوقوف على شعور المتحدث والى ما لا يقال صراحة بل ضمناً. من ذلك يتضح أن هناك اختلافاً بين السمع والاستماع، فالسمع يمثل أحد مراحل الاستماع، حيث تصاحبه عمليات فهم لمعاني الكلمات واحساس بمشاعر المتكلم. وتوصف العلاقة بين التدريب ومهارة الاستماع بأنها علاقة بين وسيلة لتحقيق هدف، فعن طريق التدريب وما يشمله من أساليب وبرامج يمكن تنمية هذه المهارة، من خلال المحافظة على العادات الحسنة ومحاولة التخلص أو الحد من العادات السيئة التي تؤثر بالسلب في كفاءة هذه المهارة.

وعلى ذلك فدراسة الموضوع تضمنت تناول مايلي من النقاط:

أولاً: التعريف بالتدريب والاستماع.

ثانياً: عناصر مهارة الاستماع

ثالثاً: الأساليب التدريبية لتنمية مهارة الاستماع.

رابعاً: تطبيقات.

أولاً: التعريف بالتدريب والاستماع:

قبل استعراض أسس التدريب لتنمية أو اكتساب مهارة الاستماع الى الآخرين فإن الأمر يتطلب التعرف على ماهية كل من التدريب والاستماع، ثم تحديد العلاقة بينهما، ثم ايضاح مدى أهمية مهارة الاستماع في العمل الأمني.

**ماهية التدريب:**

يختلف المقصود من التدريب باختلاف الزاوية التي يتم التركيز عليها، ولكنه في حقيقته وسيلة لانجاز أهداف مميزة في مجال الأنشطة المتصلة بتنشئة الفرد وتعليمه وتنقيفه، فالتدريب نشاط مخطط يهدف الى احداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية والمعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك وكذا الاتجاهات.<sup>(١)</sup>

وعلى ذلك.. فالتدريب وسيلة لإحداث تنمية في قدرات أو مهارات الأفراد يستلزمها أداء ما يناط بهم من أعمال، وتنقسم هذه المهارات أساساً الى مهارات فنية وسلوكية، وتنقسم

المهارات السلوكية بأهمية نسبية مقارنة بالمهارات الفنية، وبصفة خاصة في مجال الخدمات التي تقدم الى جمهور عريض ذي خصائص مختلفة من النواحي الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، كما تظهر هذه الأهمية النسبية في المستوى القيادي عنها في المستويات التنظيمية الأخرى، كما أنها تبرز أيضاً بصورة واضحة في خدمة الأمن التي تتواجد في كل مكان تدب فيه حياة، وفي عمل مستمر على مدار اليوم.

والخلاصة أن التدريب يهدف من بين ما يهدف الى التأثير في سلوك المتدربين وتشكيله باكتسابهم أنماط سلوكية جديدة أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف، مع التخلص أو الحد من تأثير ما هو سلبي منها.

### ماهية الاستماع:

يمثل حسن الاستماع الى الآخرين احدى المهارات السلوكية لانجاح عملية الاتصال الشفهي بهم، بغية تلقي المعلومات الكافية والمناسبة.

ويقصد بالاستماع الانصات الى الآخرين واطاحة الفرصة لهم في الاسترسال في القول وافراغ ما في جعبتهم من معلومات، واكتساب هذه المهارة ليس بالمهمة السهلة فهي تتطلب كبح جماح النفس البشرية ورغبتها في المقاطعة المستمرة، ويكون ذلك من خلال تنمية القدرة على الانصات بالتدريب، بحيث يصبح مستمعين ممتازين وأن نستمر في الاستماع كلما نازعتنا الرغبة في المقاطعة

ان من ينصت يعلم كثيراً ومن يعلم كثيراً تصبح لديه حقائق أوفر لاتخاذ قرارات أفضل.<sup>(١)</sup>

فالاستماع هو في جوهره نشاط ارادي يهدف الى فهم معاني كلمات وعبارات وأفكار ومشاعر المتكلم، وتقويم واستيعاب مضمون رسالته، فكل شخص يتعلم كيف يتكلم ولكنه لا يتعلم كيف ينصت الى الآخرين.<sup>(٢)</sup> وهو نشاط متعمد وليس تلقائياً ويمثل احدى المهارات الهامة للاتصال وهو نشاط استقبالي أو تقبلي للأفكار والمقترحات والمعلومات التي يبدي بها المتكلم.<sup>(٣)</sup>

ان الاتصال والانصات توأمان ولا يعني الانصات مجرد عدم الكلام، بل انه نشاط

وتجاوب مع الشخص المتكلم لما يقوله وما يقصده وما لا يقوله.<sup>(٦)</sup> وبعد التعرف على ماهية الاستماع من التعريفات المختلفة، يمكننا أن نقرر بوضوح أن الاستماع يختلف عن السمع، فالسمع نشاط لا ارادي يتم بصفة تلقائية مثل التنفس فنحن نسمع الأصوات سواء في اليقظة أو النوم أو المشي، بينما الاستماع نشاط ارادي يتم في حالة اليقظة والانتباه لأنه يصاحبه عملية فهم<sup>(٧)</sup> ولأنه يهدف الى الاستماع الى أصوات أو كلام معين يثير اهتمامنا ويتعلق بشيء نرغب في معرفته والحصول على معلومات بشأنه ان السمع على خلاف الاستماع نشاط لا يحتاج الى تنبيه، فسماع الكلمات كما يقال يتم بطريقة تلقائية عن طريق مكونات الاذن الداخلية والخارجية، بينما الاستماع عادة يتطلب نشاطاً ارادياً لاكتسابها.<sup>(٨)</sup>

ان السمع عملية فسيولوجية تتحول الطاقة فيها من شكل الى آخر من موجات صوت في الهواء الى ذبذبات في الاذن الى موجات كيميائية كهربائية بالأذن الوسطى، بينما الاستماع عملية نفسية تهدف الى التعرف على المعنى المقصود مما سمعناه ونفهمه، أي أن الاستماع هو في حقيقته مهارة الفهم والتي تحدث نتيجة الجمع بين الأصوات الدالة على الكلام ومعانيها.<sup>(٩)</sup> نخلص مما سبق الى أن الاستماع يمثل احدى مهارات الاتصال الشفهي الذي يتم بالكلام بين المتصل والمتصل به، وهو في حقيقته مهارة سلوكية تتطلب من الفرد أن يبذل جهداً من ناحيته لاكتسابها من خلال تلقي برامج تدريبية معينة، حتى تصبح عند ممارستها بمثابة عادة.

ويصاحب عملية الاستماع وفي نفس الوقت عمليات أخرى تتعلق بالفهم الجيد لمعاني الكلمات والمشاعر والأفكار والتي يدلي بها المتحدث وهذا ما يميز عملية الاستماع عن عملية السمع ويجعلها مختلفة عنها.

### العلاقة بين التدريب ومهارة الاستماع:

بعد أن تعرفنا على ماهية كل من التدريب والاستماع يثور التساؤل عن العلاقة بينهما، والاجابة ببساطة علاقة وسيلة بهدف معين، فالتدريب هو الوسيلة العلمية لتنمية أو اكساب الفرد مهارة الاستماع كمهارة سلوكية لازمة لانجاز مهام القائد بنجاح، فعن طريقها يستطيع

القائد أن يزيد من تدفق المعلومات الى أعلى، بحيث يحصل على أكبر قدر من المعلومات المناسبة والكافية والتي على أساسها يصدر قرارات تتصف بالرشد والفاعلية. ويهدف التدريب أيضاً الى جعل ممارسة الاستماع كعادة هادفة، مع تنمية العادات الأخرى الحسنة التي تزيد من فاعلية هذه المهارة، ومحاولة التخلص أو الحد من العادات السيئة التي تعوق الحصول على المعلومات الوفيرة والمناسبة فإذا كان علاج ما يعترى السمع من ضعف يكون من خلال تركيب أجهزة تعويضية، فإن علاج ما يعترى مهارة الاستماع من نقص يكون من خلال التدريب وما يشمله من برامج لتنمية هذه المهارة.

#### اهمية مهارة الاستماع في العمل الامني:

تبرز أهمية الاستماع بالنسبة للعمل الامني فيما يتطلبه هذا العمل من ضرورة الحصول على كم وافر ومناسب من المعلومات من الجمهور الذي يتعامل مع أجهزة الأمن المختلفة، سواء أكان هذا الجمهور من الشهود أم المبلغين أو المتهمين. ذلك أن استماع رجل الأمن للمتعاملين معه يؤدي بلاشك الى حثهم على عرض كل ما لديهم من المعلومات والتي تفيد في الكشف عن غموض ما يقع من جرائم أو أحداث. كما أن حسن استماع رجل الأمن لشكاوى الجمهور واثابة الفرصة لهم كاملة للدلاء بتفصيلات شكراهم، والافضاء بما يهمهم ويقلقهم يؤدي الى راحتهم نفسياً حتى ولو لم تتم ازالة أسباب الشكوى في حينه، ويمثل ذلك أهمية بالغة في تحسين العلاقة بين رجل الأمن والجمهور وكسب تعاونه لتواجهه في كل مكان وزمان، وبالتالي يشهد أو يستمع الى معلومات تفيد رجل الأمن في الكشف عن الجرائم وما يجريه من تحريات.

ومن ناحية أخرى.. فإن حسن استماع رجل الأمن كقائد لمؤوسيه يؤدي الى الفهم الواضح لما يقلقهم من مشكلات سواء أكانت شخصية أم متعلقة بالعمل، والتعرف على مقترحاتهم وأرائهم، اذ أن حل هذه المشكلات والاستجابة للمناسب من هذه المقترحات والآراء بعد استيعابها تماماً يؤدي الى نجاح القائد في انجاز مهامه والتي تتعلق بالمتابعة والاستفادة من التغذية العكسية وتحسين العلاقات الانسانية مع المرؤوسين.

فجهاز الأمن هو في واقع الأمر بمثابة شبكة كبيرة من الاتصالات وأن زيادة تدفق المعلومات عن المشكلات والظروف المحيطة تؤدي الى حسن اتخاذ القرارات المتعلقة بتحقيق الجرائم والكشف عنها، ويعتبر حسن الاستماع الى الآخرين من أفضل الوسائل التي نحقق هذا التدفق وخاصة الشهود.<sup>(١١)</sup>

وفي جميع الأحوال فإن حسن استماع رجل الأمن للآخرين يؤدي الى تحسين وترشيد ما يتخذ من قرارات نتيجة تدفق المعلومات وتحسين مستوى الأداء ورفع الروح المعنوية للجمهور الداخلي أو الخارجي لأجهزة الأمن المختلفة

### ثانياً: عناصر مهارة الاستماع:

لكي ينجح التدريب في تنمية مهارة الاستماع أو اكسابها للفرد المتدرب يجب التعرف على عناصر هذه المهارة حتى يمكن للتدريب من خلال برامجها المختلفة التركيز على هذه العناصر.

ان الاستماع كإحدى مهارات الاتصال الشفهي هو فن ونظام له عناصره وقواعده التي تحكم كل عنصر من هذه العناصر، ويتعين على كل رجل إدارة تعلمها واجادتها والسيطرة عليها بقدر من اليقظة والتحكم الذهني والعاطفي والسلوكي.

وتشمل هذه العناصر مايلي:

- ١ - السلوك اليقظ والمنتبه.
- ٢ - محاولة تعظيم حجم المعلومات كماً وكيفاً
- ٣ - استخدام التعبيرات والإيماءات المشجعة.
- ٤ - الانهاء السليم للاتصال.

### ١ - السلوك اليقظ والمنتبه:

يتطلب الاستماع من المستمع اليقظة والانتباه<sup>(١٢)</sup> لما يقال وما لا يقال من المتكلم<sup>(١٣)</sup> ولكن ليس لدرجة التوتر أو الانفعالات أو الإثارة ويساعد على تحقيق هذه اليقظة مايلي:<sup>(١٤)</sup>

- الحرص على النظر المتواصل الى المتحدث في حدود ٧٠ أو ٨٠٪ فقط من الوقت المتاح، اذ أن تجاوز هذه النسبة يؤدي الى شعور المتكلم بعدم الارتياح والارتباك.

- المحافظة على الوضع السليم لجسم المستمع وذلك بأن يكون مواجهاً لشخص المتكلم مع الايماء المنتظم واستخدام عضلات الوجه للتعبير عن الاهتمام والتعاطف والفهم، وكذلك الجلوس بطريقة تعكس الهدوء والاتزان ولكن ليس الى درجة الترهل أو الكسل، مع وضع الكوعين على المنضدة والذقن على اليدين أثناء النظر مباشرة الى المتكلم.
- ايقاف ما من شأنه الهاء المتكلم عن الاسترسال في الحديث مثل المكالمات الهاتفية، أو الاضاءة المباشرة أو مداومة النظر الى ساعة اليد، أو الهرش في الجلد أو الخربشة بالأظافر، أو التنشق، أو التغيير المستمر لوضع الجلوس.
- تجنب أحلام اليقظة والتي تعني أن يتخذ المستمع لوضع الاستماع ظاهرياً، بينما عقله يتجول ويفكر في موضوعات أخرى، وترجع هذه العادة أساساً في رأي خبراء الاستماع الى أن عقل المستمع يعمل بسرعة أكبر من سرعة المتكلم، فمعظم الناس يتكلمون عادة بسرعة ١٢٥ كلمة في الدقيقة أثناء المحادثة، بينما يمكن للعقل أن يستمع ويفهم حتى ٤٠٠ كلمة في الدقيقة، وتحدث أحلام اليقظة أثناء الفجوة التي بين سرعة الكلام وسرعة الاستماع أو الفهم، وعلى المستمع الجيد استغلال هذه الفجوة أو الفترة الزمنية في شيء مفيد مثل مراجعة ما قيل بالفعل أو التنبؤ بما سينتهي اليه المتكلم من نتائج.<sup>(١٤)</sup>

## ٢ - تعظيم حجم المعلومات:

- ويقوم هذا العنصر على محاولة المستمع الحصول على أكبر قدر من المعلومات سواء من حيث الكم أو الوفرة أو النوع، بحيث تكون شاملة للوقائع والبيانات والظروف المحيطة وما يقال ولا يقال، ولن يتأتى ذلك إلا بإتاحة الوقت الكافي للمتكلم لكي يفرغ ما في جعبته ويساعد على تحقيق ذلك مايلي:<sup>(١٥)</sup>
- دعوة المتحدث للكلام وتشجيعه على ذلك مثل أحب أن أستمع الى كل التفاصيل.. أحب أن أستمع لرأيك مفصلاً
- مراعاة ألا يقتصر الاستماع على المعلومات والبيانات، بل يجب أن يمتد الى ملاحظة نغمة الصوت واختيار الكلمات وأسلوب الحديث وطريقة نقله وشخصية المتكلم<sup>(١٦)</sup> ومشاعره واتجاهاته.<sup>(١٧)</sup>

- مراعاة أن يكون الاستماع دقيقاً وواعياً، ويتأتى ذلك من تحديد المستمع لما يريد سماعه، وكذلك تحديد ما يريد المتكلم الاخبار به، مع الانتباه لمشاكل وتأثير العواطف والدعاية والتحامل والمبالغة (١٨)

- استخدام النوع المناسب من الأسئلة بغية الحصول على معلومات وفيرة وجيدة، وتمثل أنواع الأسئلة والاستفسار فيمايلي: (١٩)

\* الأسئلة المفتوحة وهي لا تتطلب الاجابة عليها بكلمة نعم أو لا.. بل تتيح للمتكلم الاسهاب في عرض وتوضيح مالمديه من معلومات، مثل أخبرني ماهي وجهة نظرك؟ وضح لي ما تقصده؟

\* أسئلة موجهة وتهدف الى الحصول على اجابات مرغوبة مثل ألا تشك أن هذا الحل من الممكن تطبيقه.؟

\* الأسئلة الافتراضية وتهدف الى التعرف على أسلوب المتكلم والوقوف على سمات شخصية المتكلم ورايه مسبقاً والحكم على مدى موضوعيته ومدى ادراكه وتفهمه للأمور ذات الشأن.

ومن أمثلة هذه الأسئلة لنفرض أنك رُقيت الى رتبة اللواء أو عينت مديراً لجهة ما فماهي مقترحاتك لتقليل حدة مشكلة معينة.. ولكن يراعى الحذر عند توجيه مثل هذه الأسئلة لما توحي به لدى المتكلم بوجود نية لترقيته أو تعيينه في منصب كبير. وقد لا يكون ذلك حقيقياً وبالتالي لا يحدث، الأمر الذي يصيبه بخيبة الأمل.

\* الأسئلة العاكسة ويهدف هذا النوع من الأسئلة الى التعرف على المعنى غير الظاهر والذي لم يعبر عنه صراحة بالألفاظ، وتساعد هذه الأسئلة على تبادل الحديث ومن أمثلة هذه الأسئلة إذا أنت فعلاً غاضب من شيء أو شخص معين.

### ٣ - استخدام التعبيرات والایماءات المشجعة:

وتهدف هذه التعبيرات والایماءات الى تقليل عوائق الاتصال الشفهي والى أن يتم على أفضل صورة من الفاعلية والكفاءة.

ويقصد بالتعبيرات المشجعة العبارات اللفظية التي تدل على تفهم المستمع لكلام



المتحدث، ومن أمثلتها أن يعيد المستمع ما عرضه المتكلم من أفكار ومعلومات وليس مشاعره، بألفاظ أخرى وكذلك عبارته التي تعكس الحالة المزاجية وخاصة الحادة منها كالغضب أو الاحباط أو الشك (مثل يبدو لي أنك غاضب أو غير متيقن من هذا الموضوع).<sup>(٢٠)</sup> كما يقصد بالإيماءات المشجعة استخدام لغة الجسم أو عضلات الوجه في الوقت المناسب بحيث يعكس اهتمام مشاعر المستمع حيال مايقوله من اعجاب وتقدير

#### ٤ - الإنهاء السليم للاتصال:

يتطلب الإنهاء السليم للاتصال الشفهي ضرورة قيام المستمع بتلخيص المعلومات التي أدلى بها المتكلم، وذلك بألفاظ وصياغة جديدة وفي نقاط محددة ومركزة ومختصرة. كما يتطلب هذا الإنهاء أن يتم في الوقت المناسب حيث يكون من الواضح أن المتكلم قد فرغ بالفعل من عرض أفكاره أو ليس هناك جديد يمكن أن يضيفه، أو حينما تظهر من المتكلم مشاعر التحدي أو العداة.<sup>(٢١)</sup>

#### ثالثاً: الأساليب التدريبية لتنمية مهارة الاستماع:

يهدف التدريب في هذا المجال الى تنمية مهارة الاستماع لدى الفرد المتدرب حتى تكون بمثابة عادة أو نمط سلوكي معتاد له، وذلك من خلال المحافظة على استمرار العادات الحسنة لدى المستمع والتي تنمي هذه المهارة، أو محاولة اكسابه هذه العادات الحسنة، مع التخلص أو الحد من العادات السيئة والتي تعوق فاعلية هذه المهارة للحصول على معلومات وفيرة وجيدة.

ويكون تحقيق أهداف التدريب من خلال وضع خطة تتضمن المناسب من الوسائل والأساليب التدريبية الفنية والتي تعتبر بمثابة أسس عامة يجب مراعاتها في هذا المجال.. وتمثل هذه الأساليب فيمايلي:

#### ١ - الاختبارات القياسية:

تهدف هذه الاختبارات الى قياس مدى مهارة الاستماع لدى المتدرب<sup>(٢٢)</sup> وتجرى هذه الاختبارات في بداية الدورة التدريبية وفي نهايتها، وذلك لتحديد مدى حاجة المتدرب لهذه

الدورات ونوعيتها وكذلك الوقوف على مدى تقدمه عند نهايتها. وتتكون هذه الاختبارات من مجموعتين من الأسئلة يطلب من المتدرب الاجابة عليها، ثم يجري تقويم لهذه الاجابات لتحديد مدى مهارته تمهيداً لاشراكه في البرامج المناسبة والتي تعالج أوجه النقص في هذه المهارة، وتمثل المجموعتان من الأسئلة فيمايلي: (١٣)

### المجموعة الأولى:

- وتتكون من سبعة أسئلة يقدر في حالة الاجابة عليها (نعم) بعشر درجات (+ ١٠) وهي:
- هل سبق لك أن اتصلت وجهاً لوجه مع مرؤوسيك للتعرف على أهدافهم ووجهات نظرهم؟
- هل تجتمع دورياً بمرؤوسيك لمناقشة مقترحاتهم؟
- هل تستخدم قنوات الاتصال التي يفضلها مرؤوسيك عند اتصالك بهم؟
- هل تتأكد أن مساعديك يمررون الأفكار والمعلومات والمقترحات الى أعلى والى أسفل؟
- هل تسعى الى خلق مناخ ودي وهادىء عندما يحضر أحد مرؤوسيك لمقابلتك؟
- هل تتقبل ما يوجه اليك من مرؤوسيك من انتقادات؟
- هل دائماً تؤجل طلب أن يتوقف محدثك عن الكلام لحين الانتهاء من ايضاح وجهة نظرك له؟

### المجموعة الثانية:

- وتتكون من عشرة أسئلة يقدر في حالة الاجابة عليها بـ(نعم) بخمس درجات (- ٥) وهي تتعلق بالفترة أو الوقت الذي نستمتع فيه للآخرين وهذه الأسئلة هي:
- هل تسمح باستمرار باستقبال مكالمات هاتفية؟
- هل تكرر النظر الى ساعتك لمعرفة الوقت؟
- هل تثبت نظرك على الشخص الذي يتحدث معك؟
- في جلستك هل تميل الى الخلف أعلى الكرسي الذي تجلس عليه أو تنخفض الى أسفل الكرسي؟
- هل تسأل دائماً أسئلة غير مفتوحة تتطلب الاجابة عليها بكلمة «نعم أو لا»؟

- هل تعبت دائماً بشفتيك أو تزمهما؟
- هل تطوي أو تثني ذراعيك أثناء الحديث؟
- هل تكتب بانتظام مذكرات حرفية وتفصيلية عما يقوله محدثك؟
- هل ترى أن بعض الكلمات أو العبارات تضايقك الى حد الحيرة والالتواء عن الحديث؟
- هل تستمع الى حد كبير لكل ما يقال من كلمات؟

### التقويم:

تجمع الدرجات الموجبة ثم تخصم منها الدرجات التي بالسالب فإذا كان الصافي ما بين ٥٠ - ٧٠ درجة، فالمجيب مستمع جيد وبالتالي ليس في حاجة الى تلقي برامج تدريبية وإذا كان صافي الدرجات ما بين ٢٠ - ٢٩ درجة فمهارة الاستماع غير حسنة، وتحتاج الى مزيد من القراءة والتدريب، أما اذا وصل صافي الدرجات الى أقل من ٢٠ درجة فهذا يدل أن مهارة الاستماع غير حسنة ولا يصلح صاحبها للادارة أو الاتصال بالآخرين.

### ٢ - برامج لإعادة تشكيل سلوك المتدرب.. وتشمل:

١ - برامج للتخلص أو الحد من العادات السيئة التي تعوق حسن الاستماع الى الآخرين، وتمثل هذه العادات السيئة فيمايلي:

- قامت مؤسسة Sperry Rend للهندسة والكمبيوتر بعمل حصر لهذه العادات السيئة فتبين أن عددها عشر هي.. اعتبار موضوع الحديث غير جذاب مقدماً، انتقاد طريقة وأسلوب المتكلم، التوتر أو الانفعال نتيجة لبعض كلمات المتحدث، تركيز الاستماع على الحقائق فقط دون المشاعر، محاولة اثبات كل ما يدور في المحادثة، الانتباه الظاهري للمتكلم، السماح بالتداخل والمقاطعات أثناء المحادثة، تجنب الاستماع الى الموضوعات الصعبة، السماح للكلمات الانفعالية تنشئ العداء الشخصي، عدم الاستفادة من سرعة تفكير المستمع.

ب - برامج لترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال مايلي:

- ألا تكون على أساس التخمين مقدماً بما سيقال بدلاً من الاستماع لما سيقال بالفعل، أي أننا

نستمع لأنفسنا بدلاً من الاستماع الى الآخرين<sup>(٢٤)</sup>، وهذا ما يحدث كثيراً في العمل الأمني عندما يصدر رجل الأمن قراره ضد المتحدث معه كدفاع عن النفس وكرد فعل لأقوال ليس لها أساس الآ التخمين المبكر والمتسرع.

- وبالأ تكون دائماً على أساس معلومات مستمدة من المساعدين حيث تلاحظ كعادة سيئة توسع بعض القادة في تفويض مساعديهم للاستماع للآخرين بدلاً منهم<sup>(٢٥)</sup> وهذا ما يحدث في واقع الأمر بالنسبة لرجل الأمن وخاصة ضابط المباحث حيث يعتمد في اصدار قراراته وجمع تحرياته على معلومات مستمدة من مساعديه فوضهم للاستماع لآخرين.

ج - برامج للتحكم الذهني والعاطفي: وتهدف هذه البرامج الى تنمية ضبط النفس لدى المتدرب بحيث يتجنب الانفعال السريع وكرّد فعل لكلمات معينة يدلي بها المتحدث أثناء المحادثة سواء اكان ذلك بحسن نية أو سوء نية، بغية الضغط على المستمع لاصدار قرار معين أو التوصل الى نتيجة معينة<sup>(٢٦)</sup> وهذا ما يحدث في العمل الأمني حيث يعتمد كثير من المتهمين أو المشتبه فيهم أو المبلغين اثاره رجل الأمن باستخدام الفاظ أو عبارات معينة استفزازية بقصد الحصول منه على قرار معين كرد فعل لهذا الانفعال قد يرتب المسؤولية لرجل الأمن مثل اعتداء رجل الأمن على مثل هؤلاء المتهمين.

د - برامج لكيفية استخدام الإيماءات والعبارات المشجعة: وتهدف هذه البرامج الى التدريب على كيفية استخدام الايماءات المعبرة باستخدام بعض أجزاء الجسم مثل: الجوانب أو العيون أو تحريك الرأس للإشارة الى فهم المستمع لما يقال أو موافقته المبدئية. أما بالنسبة لاستخدام العبارات فيكون ذلك عن طريق انتقاء الألفاظ والجمل الرقيقة التي تدعو المتكلم وتحثه لأن يدلي بجميع مآلديه من معلومات على الوجه السابق ايضاحه.

هـ - برامج لكيفية فهم الشعور الباطني: وتهدف هذه البرامج الى تعليم المتدرب كيفية التعرف على شعور المتحدث، وما يقصده من وراء كلماته والتي لم يعبر عنها صراحة بل ضمناً، ويمكن تنمية هذه القدرة من خلال استماع المتدرب الى متحدث بلغة أخرى غير لغته حتى يستطيع أن يركز كلماته وطريقة التعبير أو ايصال ما لديه من معلومات، بصرف النظر عن معرفة معنى الكلمات.<sup>(٢٧)</sup>

## رابعاً: التطبيقات:

تناولنا فيما سبق الأسس العامة لتنمية أو اكتساب مهارة الاستماع الى الآخرين، واستكمالاً للاستفادة من هذه الأسس، سنتناول في هذا المبحث ايضاح البعد التطبيقي لهذه الأسس في مجال العمل الأمني، وذلك بالإضافة الى الأمثلة التوضيحية التي سبق ذكرها. يهدف الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، ايضاح أساليب تحقيق المناخ المناسب لكي يتم استخدام مهارة الانصات بكفاءة وفاعلية ويتحقق ذلك من خلال حسن انتقاء العنصر البشر في مجالات العمل الأمني المختلفة كذلك تهيئة الظروف المحيطة بحيث لا تفوق عملية الاستماع او الانصات من ناحية حسن التهوية والاضاءة وتجنب التدخلات بصورها المختلفة أثناء عملية الاستماع.. وفيمايلي نورد بعض التطبيقات.

### ١ - مكتب التحقيقات: يراعى مايلي:

- تخصيص حجرة مستقلة ويفضل أن يكون موقعها في مكان داخلي بعيد عن المدخل الرئيسي لمبنى الشرطة لتقليل فرصة دخول أي فرد أثناء التحقيق.
- مناسبة الحجرة من حيث مساحتها المتوسطة، وتأثيرها المريح دون مغالاة في الترف أو في الخشونة والتقشف، وطلاء حوائطها بلون هاديء مثل الأبيض أو الرمادي أو الأخضر الفاتح، واطؤها بطريق غير ساطعة أو مباشرة، وتهويتها بطريقة تسمح بتجديد الهواء والبعد عن الرطوبة.
- كل ذلك يساعد على الشعور بالراحة النفسية وبالتالي الاسترسال في الإدلاء بالمعلومات دون تحفظ.
- تجنب وجود ما يشتم الانتباه الأمر الذي يؤثر في كم المعلومات وتدفعها مثل صورة أو تمثال غريب بالحجرة.
- تجنب حدوث تدخلات أثناء عملية الاستماع الى الآخرين مثل الهاتف. حتى يمكن تفادي تكرار أية مضايقات أو مقاطعات، فقد يطلب المتهم أو الشاهد السماح له باستعمال الهاتف مما يقطع عملية الاستماع وبالتالي تدفق المعلومات، ثم قد يلجأ أعوان المتهم في طلب المحقق هاتفياً من الخارج وابداء أعذار واهية أو استعلامات كاذبة أو التظاهر بأن الرقم خطأ وذلك

- بفرض إتاحة الفرصة للمتهم للتفكير والتحفظ في الإدلاء بمعلوماته.
- تجنب وجود أشخاص آخرين بحجرة التحقيقات حيث قد يمنع وجودهم من استرسال المتهم أو الشاهد في الإدلاء بمعلوماته

## ٢ - المتهم -

- ان حسن استخدام رجل الأمن لمهارة الاستماع مع المتهم، يمكنه بلاشك من الحصول على المعلومات المناسبة من حيث الكم والكيف، وذلك من خلال إتاحة الفرصة له كاملة للاسترسال في الإدلاء بأقواله وافراغ ما في جعبته من معلومات، وحسن استخدام توجيه الأسئلة المناسبة في التحقيق معه من حيث الأسلوب والوقت، وذلك على الوجه التالي:
- اختيار نوع الأسئلة المناسبة السابق ايضاحها.
- عدم الاندفاع في توجيه كم كبير من الأسئلة في فترة زمنية معينة ثم التوقف في فترة تالية، للتفكير في أسئلة تالية، حيث أن هذا التوقف غير مناسب ويتيح للمتهم إعادة ترتيب المعلومات لاختفاء الحقيقة، فلا بد أن يحرص المحقق على تجنب التراكم الزمني للأسئلة وتوقفها اللهم إلا للاستماع للمتهم أثناء الإدلاء بمعلوماته، وحثه على الاستمرار في ذلك دون توقف حتى لا يتمكن من صياغتها وترتيبها للايهام بمطابقتها للواقع على غير الحقيقة.
- عدم تعجل النتائج بل ضرورة أن يتيح المحقق للمتهم الفرصة للإدلاء بجميع أقواله خلال حسن الاستماع اليه والفترة الزمنية المناسبة ثم مواجهته بالنتائج والاستنتاجات.
- ويتطلب حسن استخدام مهارة الاستماع أن يتجنب المحقق توجيه أسئلة للمتهم تشعره بالعداوة أو الاحتقار أو الاشمئزاز أو التشكيك في صحة أقواله مقدماً، لأن هذه النوعية من المشاعر تعوق تدفق المعلومات المناسبة والتي تمثل الهدف من الاستماع اليه.
- مراعاة ألا يقتصر التحقيق على مجرد سؤال من المحقق وجواب من المتهم بل يجب أن يقاوم المحقق رغبته في مقاطعة المتهم وإتاحة الفرصة له كاملة للإدلاء بما لديه من معلومات، ثم البدء في توجيه الأسئلة المناسبة بأنواعها المختلفة السابق إيضاحها بقصد التعرف على المكان والزمان والعناصر اللازمة لإثبات أو نفي الجريمة.
- عدم الاكتفاء باعتراف المتهم، بل يجب أن يعقب ذلك حسن استخدام لمهارة الاستماع وما

تتضمنه من أسئلة معينة لحثه على الاستمرار في الادلاء بأقواله ومعلوماته التي توضح كيفية مكان ووقت ارتكابه للجريمة وشركائه والأدوات المستخدمة، لتساعده في الحكم وتقويم مدى مصداقية هذه المعلومات وألا يكون الغرض منها التضليل أو الكيد من الغير.

### ٣ - التحريات:

تلعب مهارة الاستماع لدى رجل الأمن دوراً كبيراً في حصوله على تحريات جيدة بصدد ضبط جريمة ما ومرتكبيها.

ويتطلب إعمال هذه المهارة اتاحة الفرصة كاملة لمصادر التحريات للإدلاء بما لديهم من معلومات، سواء أكان المصدر مرشداً أم شخصاً متطوعاً أو يحتمل وجود معلومات مفيدة لديه بحكم مهنته، مثل البواب أو المكوجي أو بحكم صلته بالمجنى عليه، كالأصدقاء والأهل، وعلى رجل الأمن مقاومة رغبته في المقاطعة أو تعجل الوصول الى النتائج مع استخدام ما يصاحب مهارة الاستماع من أسئلة تكتيكية لضمان استمرار الشخص في افراغ ما في جعبته من معلومات، مع ضرورة ملاحظة مشاعر الشخص الذي يدلي بمعلوماته وأسلوبه وما يستخدمه من عبارات، مع محاولة تحسس وادراك ما لا يقال صراحة ويمكن استنتاجه ضمناً، كل ذلك لتحديد مصداقية هذه المعلومات وضمان ألا يكون القصد منها الكيد أو الاضرار بالغير. مع اظهار الاهتمام المناسب بأهمية المعلومات وعدم التشكيك في صحتها في حينه.

كما يجب على رجل الأمن عدم تفويض معاونيه في الاستماع الى مصادر التحريات والحرص على القيام بذلك بنفسه لضمان حسن استخدام الأساليب الفنية لمهارة الاستماع وملاحظة المشاعر وأسلوب التعبير.

## الخاتمة

مما سبق نخلص الى أن الاتصال الشفهي يشغل أهمية نسبية مقارنة بالانواع الأخرى من الاتصال، ويرجع ذلك الى أنه يساعد القائد - وبصفة خاصة القائدة الأمني - على القيام بمهامه القيادية بنجاح وفاعلية، وذلك من خلال التأثير في الغير بغية الحصول على تعاونهم، وزيادة تدفق أكبر قدر من المعلومات الجيدة الى أعلى بغية اتخاذ قرارات رشيدة.

وتعتبر مهارة حسن الاستماع للآخرين إحدى مهارات الاتصال الشفهي والتي تساعد على توافر المعلومات المناسبة من حيث الكم والنوع والتي يحتاجها القائد الأمني لأداء عمله في مكافحة الجريمة واتخاذ القرارات المناسبة في المواقف الأمنية المختلفة

ونتيجة لذلك كان للتدريب أهمية كبيرة كوسيلة لإكساب القائد الأمني هذه المهارة أو تنميتها، من خلال برامج مختلفة التي تعالج أوجه القصور في عناصر مهارة الاستماع عن طريق اجراء اختبارات لقياس مداها أو محاولة إعادة تشكيل سلوك المتدرب واكسابه أنماطاً جديدة أكثر ايجابية .

ان الاستماع كمهارة سلوكية تعني الانصات الى ما يقال وما لا يقال من الآخرين، وهي بذلك تختلف عن السمع الذي يعتبر إحدى مراحلها، والذي يصاحبه عمليات فهم لمعاني الكلمات وشعور المتحدث، أن من يستمع كثيراً يحصل على معلومات أكثر وبالتالي تكون قراراته أرشد.



## الهوامش

- 1 - Leigh, Andrew: "Ways to Manage Better, Institute of Personnel Management, U.K. 1984. P: 116.
- ٢ - الدكتور عبدالكريم درويش والدكتور ليل تكللا. أصول الادارة العامة. مكتبة الأنجلو المصرية طبعة ١٩٧٦م. ص: ٩٥٧
- ٣ - الدكتور عبدالكريم درويش. المرجع السابق. ص: ٤٨٧.
- 4 Preston , Paul: Communication for Managers. Prentice- Hall. Inc. U.S. A. 1979. P: 52.
- 5 - Gordon R. Wainwright: People and Communication Macdonald and Evens Ltd. Great Britain. First Publish 1979.
- ٦ - الدكتور سيد الهواري. الادارة - الأصول والأسس العلمية. مكتبة عين شمس. القاهرة: ١٩٧٦م. ص: ٣٧٤
- 7 Gordon R. Wainwright, Op. Cit. P: 61.
- 8 Preston Paul. Op: Cit 52.
- 9 - Timm. Paul R. Managerial. Communication. A Finger on the Pulse. Prentice- Hall. Ince. U. S. A. 1980. PP: 258 259.
- 10 Bunyard. R. S. Police-Organisation and Command Macdonald and Evans Ltd. U. K. first Published 1978. PP: 365 366.
- 11 Wylie P Grothe M. Problem Employees how to improve their performance. Pitman Learning Inc. U.K. 1981. P: 66.
- 12 Bunyard R. S. Op. Cit. 252.
- 13 Wylie. P Groth M. Op. Cit. PP: 67 88.
- 14 Preston, Paul: Op: Cit. 59.
- 15 Wylie p. and Groth M. Op. cit. PP: 68 88.
- 16 Gordon R. Waih Wright: Op. Cit. P: 66.
- 17 Preston. Paul: Op. Cit. P: 61.
- 18 Gordon R. Wain- Wright: Op.Cit. P: 64.
- 19 Timm, Paul: Op. Cit. PP: 148 151.
- 20 Preston. Paul: Op. Cit. P: 61.
- 21 Preston, Paul: Op. Cit. P: 64.
- 22 - Leigh. Andrew: 20. Ways to Manage Better. Institute of Personnel Management. U.K. 1984. P: 114.

- 23 Ligh. Andrew: Op. Cit. P: 114.
- 24 Timm. Paul R. Op. Cit. PP: 262 267
- 25 Preston. Paul: Op. Cit. P: 55.
- 26 Preston. Paul: Op. P: 59.

## المراجع

### اولاً: المراجع العربية:

- الادارة.. الاصول والاسس العلمية. الدكتور سيد الهواري. مكتبة عين شمس. القاهرة: ١٩٧٦م.
- اصول الادارة العامة. الدكتور عبدالكريم درويش، والدكتورة ليلى تكلا. مكتبة الانجلو المصرية. ١٩٧٦م.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Bunyard, R. S:  
Police "Organization and Command" Macdonald and Events Ltd. U. K. First Published 1978.
- Gordon R. Wainwright:  
People and Communication. Macdonald and Events Ltd. Great Britain. First publish. 1979.
- Leigh Andrew: 20 Ways to manage Better. Institute of Pressonnel Managment: U. K. 1948.
- Preston. Paul: Prentice-Hall, Inc: U.S.A. 1979.
- Timm. Paul R: Managerial Communication. A Finger on the Pulse, prentice- Hall. Inc. U. S. A. 1980.
- Wylie P. Groth M.:  
Problem Employees. How to Improve their Performance. Pitman Learning Inc. U. K. 1981.