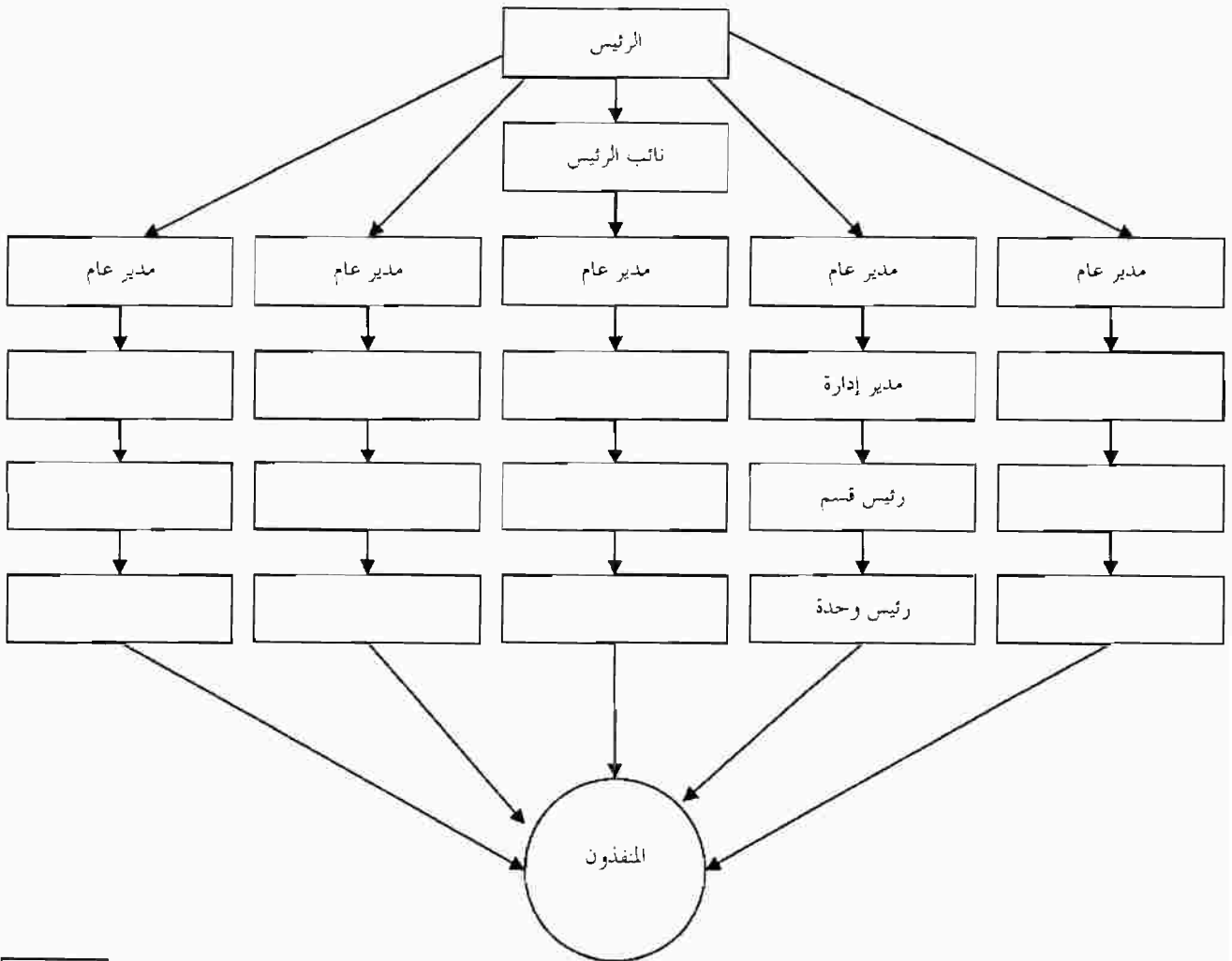


الفصل الأول

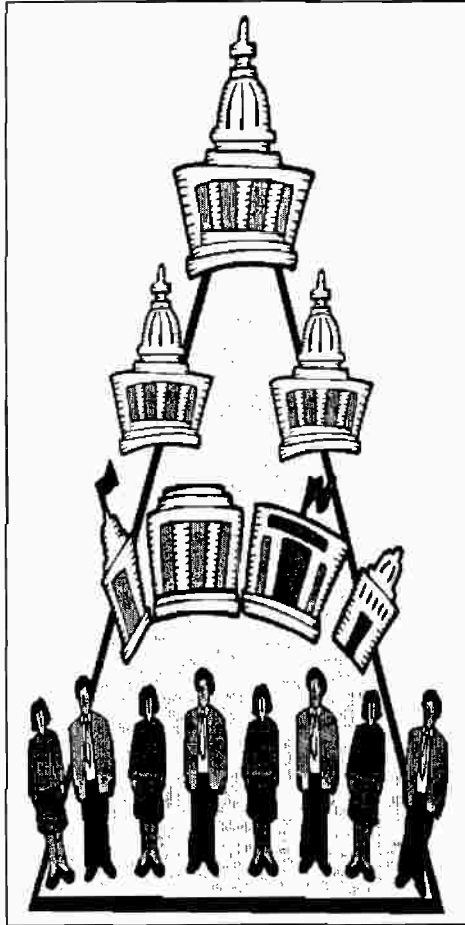
المنظمة.. حيث نعمل

- في نهاية هذا الفصل ستكون قادراً على تحديد الهيكل البنائي للمنظمة ، وسياساتها الداخلية ، وسياسة الاتصالات الخارجية .
- ستكون قادراً على تحديد المسئول في المنظمة الذي يجب (ولا يجب) أن يستقبل ويستجيب للمعلومات أو يحتفظ بها .

المنظمة : تتكون من بناء تنظيمي يضع العلاقات بين الموارد البشرية في المنظمة في صورة خريطة تستهدف تحديد المراكز الوظيفية التي تشغلها هذه الموارد وتيسر استخدامها بتحديد العلاقات بينها لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين . ويأخذ الهيكل في صورته الأولية الشكل الهرمي الذي يتكون من مجموعة من تلك المراكز الوظيفية يقل عددها جداً في القمة (حيث الرئيس الأعلى) ، ويزداد العدد جداً في القاعدة (حيث التنفيذيين) . ويمثل كل منها وظيفة محددة ، كما تمثل الخطوط بين هذه المراكز الاتصالات الرسمية بينها .



لاحظ أن الصورة الأولية للهيكل التنظيمي تبين افتراضات قد لا تكون حقيقية في الواقع العملي . فهي تفترض أن العنصر المؤثر في العلاقات بين العاملين هو "السلطة"، حيث تبدو جميع الاتصالات وكأنها نازلة من أعلى لأسفل ، فلا تسمح بالمناقشة أو الاستشارة .



بعض العاملين ينظرون إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة هكذا

عند بناء هيكل تنظيمي، فإنه يركز علي ثلاثة مبادئ هي :

١- تسلسل الأوامر : يطالب العاملون بوجود سلسلة واضحة من الأوامر وبالتالي السلطة . فهم كثيراً ما يقولون : نريد أن نعرف من هو رئيسنا ومن هو رئيسه ومن يليه في السلطة . فأساس التنظيم هو السلطة ، التي إذا أحسن استغلالها زادت فعالية العاملين وبالتالي المنظمة . وقد تنتفي وحدة القيادة نظراً لتعدد وتنوع المهام التي يقوم بها المرؤوس مما يجعله مسؤولاً أمام قيادات متنوعة .

٢- نطاق الإشراف والرقابة : وهو يعني عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس ويمارس سلطاته ، بأن يفعلوا وأن لا يفعلوا ، ولم يعد لها في الألفية عدد محدود حيث يميل التنظيم إلى التفلطح وتقليل مستوياته . كما يعتبر تفويض السلطة أساساً في رفع كفاءة الرئيس في الإشراف ، فكل رئيس له مساحة محددة في المنظمة يعمل على تحقيق أهدافها لتتكامل مع أهداف المساحات الأخرى في المنظمة .

٣- تقسيم العمل وتخصيص المهام : في المنظمات الكبيرة التي تحقق أهدافاً مركبة ، لا يمكن لعامل واحد أو عدد قليل من العمال تحقيقها؛ مما يستلزم تقسيم الهدف الرئيسي إلى عدة أهداف فرعية مما يستلزم تقسيم العمل والأدوار بناء عليها ، وتخصيص العاملين تبعاً لمهاراتهم وقدراتهم. مما يستلزم تفويض السلطة بناءً على الأدوار التي يقوم بها كل عامل لتحقيق فعالية الأداء .

تسمى منظمات ميكانيكية كأنها آلة
والعاملون تروس فيها يتحركون
تبعاً لأوامر الرئيس المفكر

المنظمات المعتمدة على السلطة فقط
جامدة غير مرنة لا تنظر إلى عاملها
على أنهم بشر يفكرون ويشعرون



لذلك يعمل الأفراد منعزلين
والعلاقات بينهم منفصلة وتأخذ
الطابع الرسمي

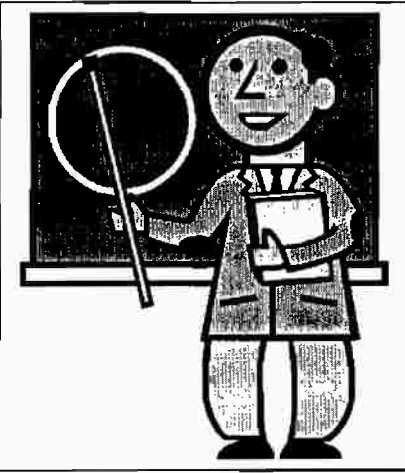
من عيوب المنظمات الميكانيكية عدم
استغلال المواهب الفردية للعاملين
ولا تعطيهم الفرصة للمشاركة في
اتخاذ القرار



يحمل المدير خمسة سلطات تحدد قوته في المنظمة وتساعدته ...



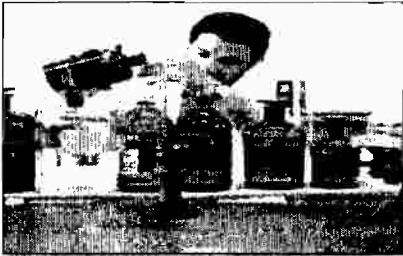
سلطة المنصب



سلطة الإثابة والعقاب



سلطة المعلومات



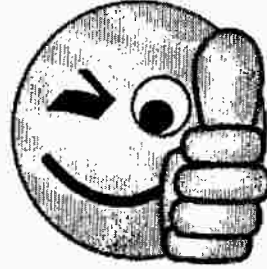
سلطة الخبير



قوة الشخصية، قوة المركز،
قوة المعرفة

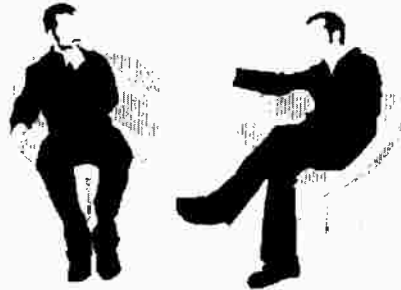
هذه القوى لها أهمية للمدير؟

وللمرؤوس أيضا



إنهم ليسوا تروسًا في آلة بل عملاء
داخليين وشركاء ومنظمتهم تشبه
الكائن الحي ، فهي تنظيم عضوى
يتحرك وينمو وينافس ويكسب
فيتسع أو ينحسر ويخرج من المنافسة

تمكين العاملين بتأهيلهم فنيا
وسلوكيا ثم إعطائهم المهام وتوفير
الموارد والبيئة المناسبة وإعطائهم
الحرية ليتكروا الأسلوب المناسب
للإنجاز دون تدخل مباشر من
المشرفين

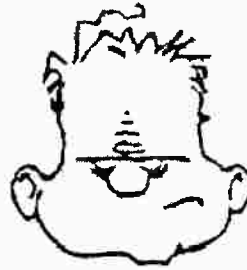


التواصل:

المنظمات التي تشجع الاتصالات
الشخصية تضخ العلاقات غير
الرسمية الأكثر مرونة في عاملها



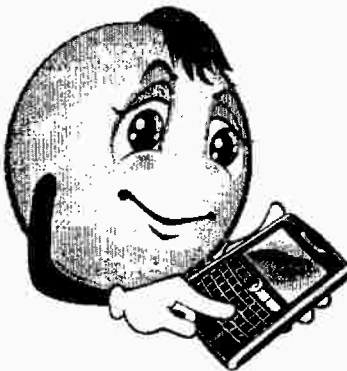
يأخذ نمط الاتصالات الداخلي نمط
المنظمة، وكلما اهتمت بالاتصالات
المكتوبة أصبحت العلاقات رسمية



في الألفية الثالثة تتجه المشروعات
الصناعية والخدمية لاستخدام نظم
أكثر تحرراً من الاتصالات الرسمية

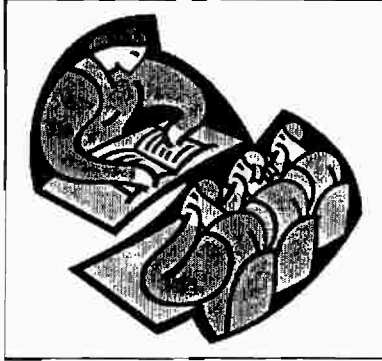
من خلال شبكة داخلية أو
غرف المحادثة

أعتقد أن العاملين في الإدارات
والمكاتب يمكنهم الاتصال وتبادل
الوثائق على الحاسب دون حاجة لأن
يتقابلوا وجها لوجه

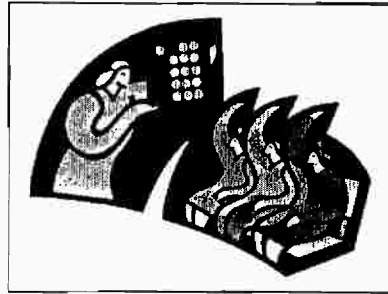


تفضل النظم الميكانيكية الاتصالات المكتوبة في حين تميل المنظمات العضوية الحديثة إلى الاتصالات الشفهية كوسيلة أساسية للاتصال وسرعة تداول البيانات والمعلومات والأوامر . إن تمكين العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات فيها قد يدعو إلى اجتماعات المشاورة السريعة في مواقع تنفيذ المهام . يحضرها طالب المشورة أو الرئيس ، وتكون مفتوحة لمن يريد من العاملين ، فهي وسيلة تعليمية لمن يرغب .

يتوقف مدى فعاليتها على كيفية تطبيق العاملين لها ومعها المقابلات الفردية والمقابلات غير المخططة



وسائل الاتصال المباشرة كالأجتماعات والحلقات النقاشية من أفضل وسائل الاتصال وجها لوجه

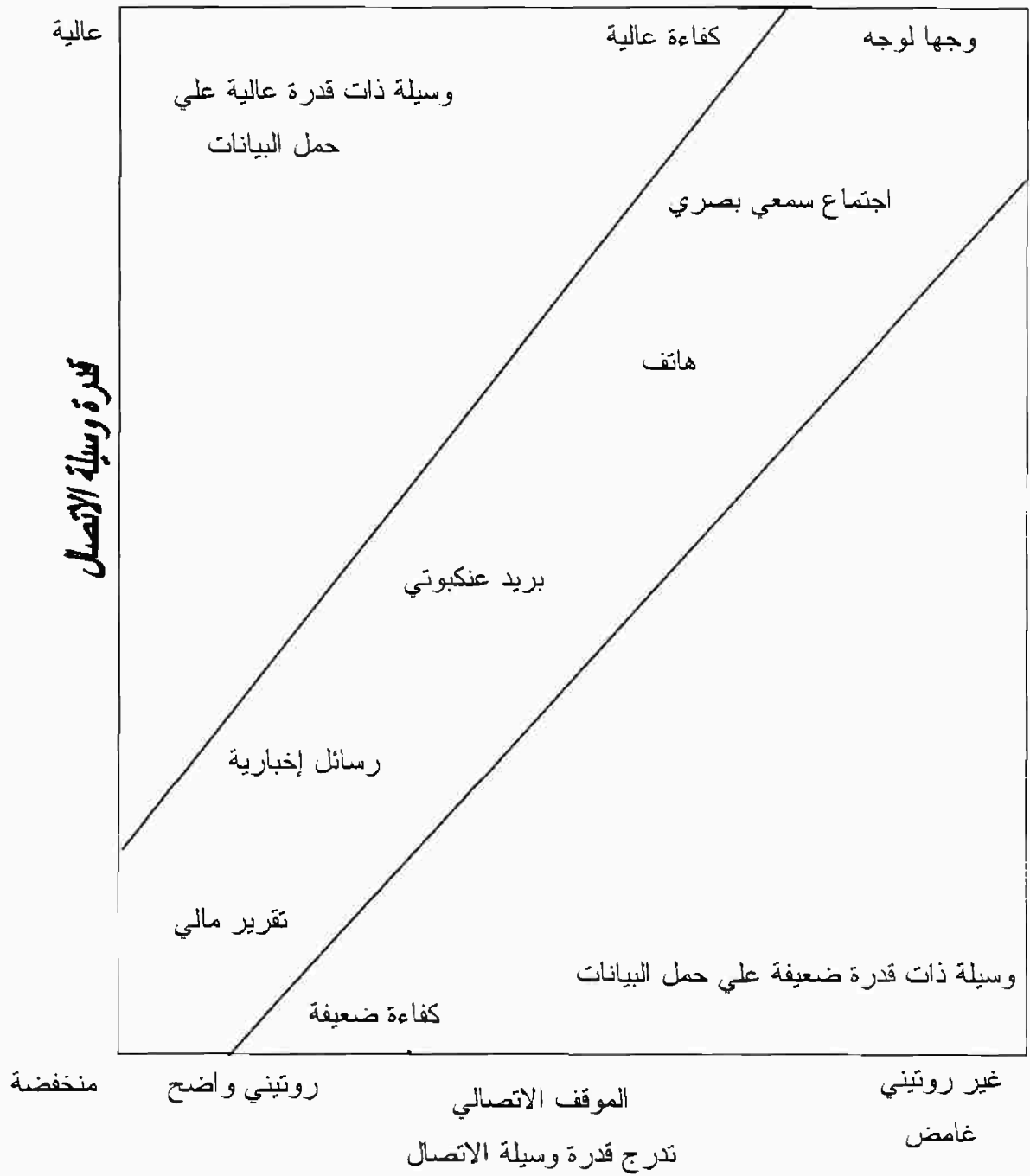


وهناك اجتماعات غير رسمية معوقة



هناك اجتماعات رسمية معوقة





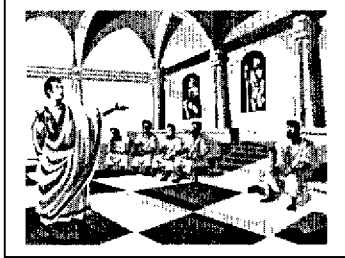
الخصائص والخبرة تؤديان إلى نجاح
الاجتماعات وتحقيقها لأهدافها
المتوقعة

قد يكون مستحيلا وصف خصائص
الاجتماع الفعال دون خبرة معرفية
وعملية



- للاجتماع أهداف مفهومة وواضحة لجميع الأعضاء .
- كل عضو له الفرصة للمشاركة .
- لا نشك في من هو القائد .
- الجميع لديهم الحرية في توضيح وجهات نظرهم .
- النقد ليس جارحا أو معوقا .
- يمكن الاتفاق على نسبة الموافقة .
- يسهل تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف .
- نقاط الاختلاف يتفق على تأجيلها .
- في نهاية الاجتماع نراجع نقاط الاختلاف لعلنا نتفق على بعضها .
- لأن العمل مهم ومتواصل نتفق على اجتماع آخر للمناقشة والاتفاق على نقاط الاختلاف .
- في ختام الاجتماع نستعرض ما توصلنا إليه من اتفاق واختلاف ونقاط، ثم تأجيلها لاجتماع آخر للمناقشة والاتفاق على نقاط الاتفاق .
- في ختام الاجتماع نستعرض ما توصلنا إليه من اتفاق واختلاف ونقاط، ثم تأجيلها لاجتماع آخر في ميعاد ومكان محددين .
- كل من المجتمعين معه نسخة من محضر الاجتماع .

لا تنس من خلال خبرتك الشخصية
والعملية ستجد أن هذا الأسلوب
يجنب الاجتماعات مشكلات عديدة



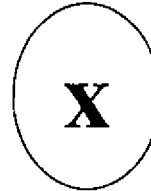
عندما توجه نقدا أو رأيا انظر
للمرئس الذي يعمل كالمرآة ، تسقط
عليه الآراء والنقد فيمتص الشحنات
الزائدة ويعكس الأفكار



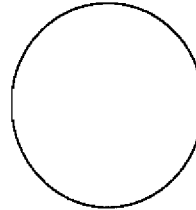
رؤيتنا للمرؤسين:

في التنظيم العضوي وفر للعاملين
مناخ الثقة، حتى يتفوقوا فهم بشر

في التنظيم الميكانيكي يجب ألا تنق في
العاملين حتى تستطيع أن تديرهم
كالتروس في الآلة



Z



المنظمات خليط من

النمط الميكانيكي والعضوي

لكنها تميل لأحدهما

نظرية : س X

- ١- من سمات معظم البشر الكسل وكره العمل، ويتجنبه العامل إن استطاع.
- ٢- لذلك يجب إجبار العاملين على العمل ومراقبتهم وتهديدهم بالعقوبات .
- ٣- يمتنى العاملون تجنب المسئولية ، لذا يفضلون أن يوجهوا حتى لا يلتزموا بأهداف أو نتائج .
- ٤- لا يفكر الإنسان سوى في توفير أمنه الاقتصادي ، فهو محدود الطموح .
- ٥- ليس للإنسان قدرة على الإبداع والتخيل ، فهي سمات نادرة في أغلب العاملين .

نظرية : ص Y

- ١- إن بذل الجهد العضلي والذهني في العمل شيء طبيعي كاللعب والراحة؛ لذا فليس أن أغلب البشر لا يحبون العمل ، ولكن البيئة الثقافية المحيطة بالعمل يمكن أن تجعله مصدراً للرضا ويتم أدائه بصورة تطوعية ، أو مصدراً للعقاب ويتم تجنبه إن أمكن .
- ٢- إن التهديد بالعقاب والرقابة الخارجية ليسا الوسيلتين الوحيدتين لتحقيق أهداف المنظمة ، فإن الإنسان يمارس التوجيه والرقابة الذاتيتين لتحقيق الأهداف التي التزم بها .
- ٣- تتوافق المكافأة مع الإنجاز فتدفع العامل للالتزام بالأهداف (كمًا وجودةً) وتحمل المسئولية ، لكن تجنبها وضعف الطموح والتركيز على الأمن والأمان يعتبروا ناتج خبرة سابقة ، فهي ليست ملازمة للسمات البشرية .
- ٤- يولد الإنسان ولديه الاستعداد والقدرة على التخيل والابتكار ، ولكن اهتمامات الناس متنوعة ، قد يدخل العمل فيها وقد لا يدخل . وفي الحياة التكنولوجية الحديثة المعتمدة على الأوتوماتية يستفاد جزئياً من القدرات الإبداعية لأغلب العاملين .

لقد احترت

لا تحثري .. فقط انظري إلى سمات
النظامين الميكانيكي و العضوي



يمكن تلخيص النظريتين المتعارضتين للتنظيم كما يلي :

النظام الميكانيكي :

النظام العضوي :

مركزي

لا مركزي

سلطوي يعتمد التهديد

ديموقراطي يعتمد المشاركة والإقناع

الاتصالات رسمية أغلبها من أعلى لأسفل

شخصية في جميع الاتجاهات

تقسيم العمل على أساس وظيفي

يهتم بتكبير الوظيفة وإثرائها

يقدر الإجراءات

يؤكد الجودة الشاملة

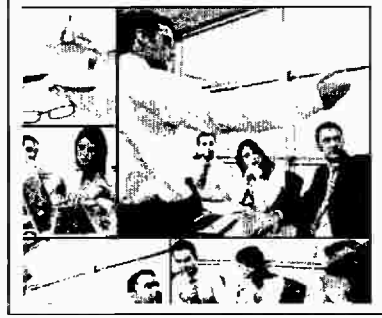
جامد

مرن

ليس الجميع على درجة عالية من الرشد
ولا يمكن التنبؤ بأفعالهم، فأحياناً
يعملون ضد الخطة



إذا التزمت بسداجة أن تشرك كل فرد
في جميع القرارات، فقد تحصل على كلام
كثير ولا تحقق عملاً.



تخلق المشاعر تنظيمات غير رسمية تنقل
الإشاعات والمعلومات بقوة وسرعة،
وسهولة الاتصالات بين الرؤسين
والقيادات تقلل منها كثيراً وتروضاها



تفضل المنظمة إذا أصرت على العلاقات
الرسمية فقط، فالإدارة بالمشاركة تحتاج
علاقات غير رسمية أيضاً لسهولة نقل
المعلومات والمشاعر



بعض المفاهيم تثير النقاش بين الكثيرين في العمل، وينتقل النقاش من الموضوعية
إلى العاطفية، ومن هذه المفاهيم:

- الترقيات .
- المكافآت .
- الحوافز .
- كفاءة الإشراف .
- المكانة الوظيفية .
- المناخ الوظيفي .

تحدد قيم المنظمة واتجاهاتها نحو عاملها سياستها الداخلية الخاصة بالموارد البشرية (عملائها الداخليين) وبهذه الطريقة تقدم نفسها لعملائها الخارجيين . فتمثل اتصالات المنظمة بعملائها والمنافسين والموردين صورة العلاقات بينهم، وهي جزء من ثقافة المنظمة ، فتطوير سياسة العلاقات العامة في التعامل الخارجي تتضمن تحية معينة عند الرد على الهاتف ، شعار المنظمة ومكانه ، شكل مميز للاتصالات المكتوبة واستخدام ألفاظ بذاتها ... إلخ ، وذلك لتشكيل تصور معين عن المنظمة لدى عملائها والجمهور .



بعض المنظمات تعطي انطباعاً جاداً،
جاذباً ، مهيجاً ، أو متحفظاً

لكي تضخ المنظمة الحيوية في علاقاتها العامة مع البيئة الخارجية ، فإنها تركز في اتصالاتها الخارجية على تكوين صورة مرغوبة من الغير ، كأسلوب استخدام الهاتف (الثابت والجوال) طلباً وردّاً ، أو بداية خطاب بطريقة معينة .

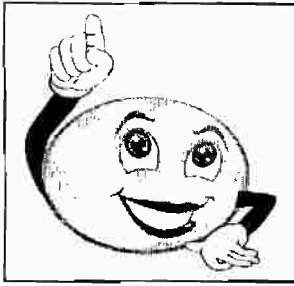
خطابات البريد العادي والناسوخ
(الفاكس) والعنكبوتي تنفق في الشكل
وتختلف في الوسيلة



تمعن في افتتاحيات الخطابات التالية ، ولاحظ ما تحدّثه من انطباع في القارئ :

- ١ - بالرجوع إلى خطابك بتاريخ ١٢ الحالي .
- ٢ - بالإشارة إلى خطابك بتاريخ ١٢ ربيع ثان .
- ٣ - اكتب لك بخصوص خطابك في ١٢ .
- ٤ - بالرجوع إلى خطاب ١٢ ربيع ثان .
- ٥ - نشكركم على خطابكم المرسل في ١٢ ربيع ثان .

أية افتتاحية من هؤلاء الخمس هم م م م . سأخبرك الخامس طبعاً
تفضلها؟ ولماذا؟

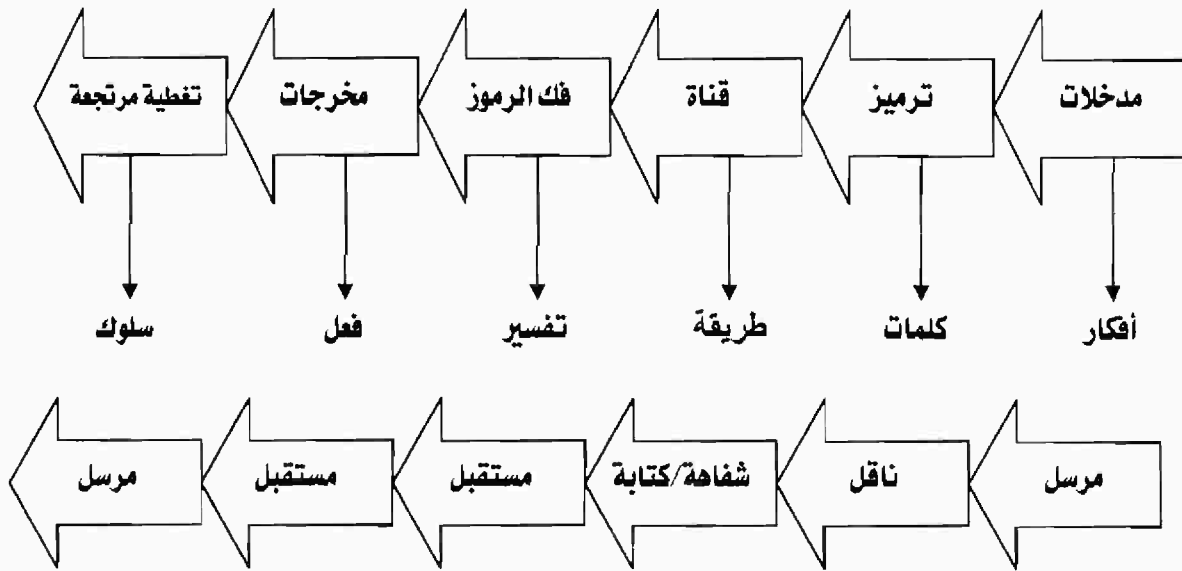
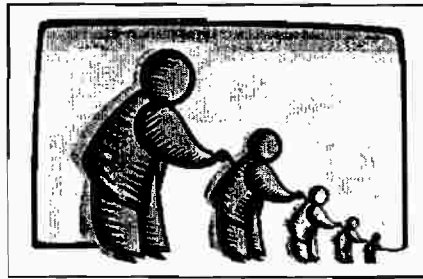


العاملون

علينا ألا نفصل بين العاملين والمنظمة . وأن نسلم بأنهم هم الذين يصنعونها ويتسببون في مدى فعاليتها . نعم نقول إنها بداية تفرض عليهم ثقافتها ، ولكنهم بعد ذلك هم الذين يحملونها، فالثقافة التي تسعى إلى تحقيق فعالية الأداء تنظر إلى البيئة الداخلية المحيطة بالعامل، فتوفر له الأمن والأمان المهنيين ، فنراه يعمل في مكان نظيف وإضاءة مناسبة ، وأصوات لا تصم الآذان أو تؤثر على التركيز .

تعرف تأثير رسالتك في المستقبل
بالتغذية المرتجعة

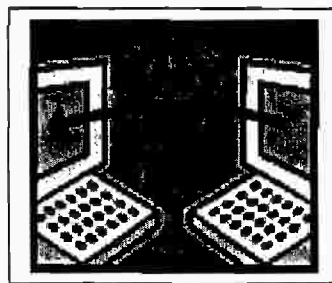
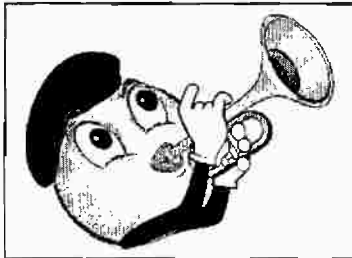
مراحل عملية الاتصال يجب أن تكون
متكاملة

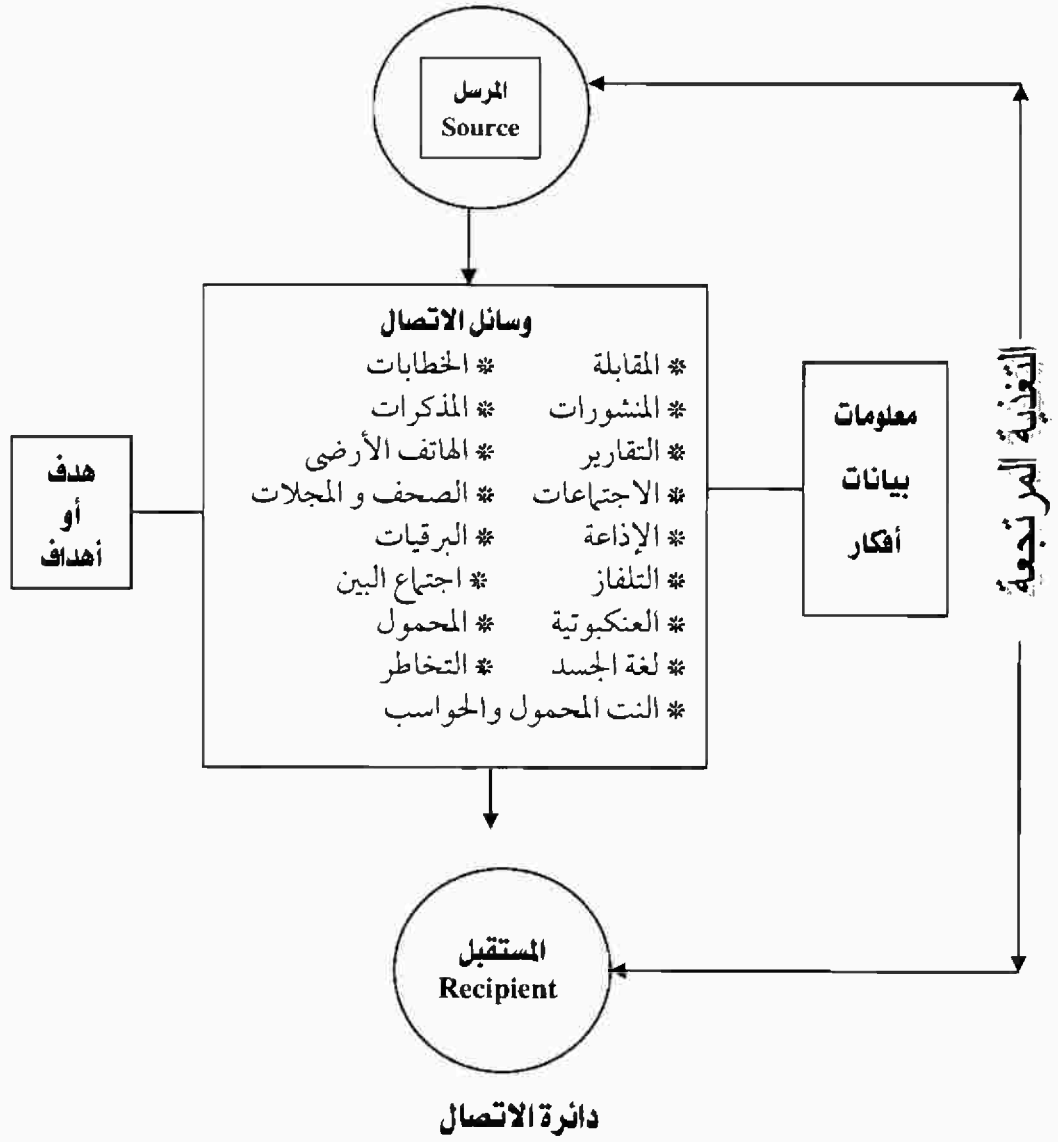


مراحل عملية الاتصال

في دائرة الاتصال هذه توجد بعض
الوسائل الأخرى

الإنسان ليس آلة ولا حاسب آلي.
أحياناً يتشابهان





حدد بدقة الرسالة والوسيلة والتوقيت
والشخص والبيئة المناسبة لتحقيق
الهدف من الاتصال



الإنسان لا يمكن التنبؤ بسلوكه فهو
ليس آلة . عليك أن تراعي شروط
الاتصال الجيد



يجب أن يتحكم الناس فيما يقولون ، فالاتصالات ليست كلاماً يقال، ولكنها معلومات ورغبات ومشاعر وأوامر ونوايا، فهي جزء فعال في العلاقات بين الناس. والناس دائماً في اتصالات عندما تعقد اجتماعاً فعالاً، وتقوم بخطأ لا يسهل إصلاحه، عندما تنسى دعوة شخص ما لا يمكن تجاهله . يمكنك كتابة مذكرات واضحة مختصرة وتنسى ذكر الموجهة إليه، أو تكتب خطاباً دورياً دون أن تحدد من يجب أن يشملهم العلم به . فهذا جانب غير مرئي من الاتصالات، وعلمنا التنبيه إليه .

ولو تذكرنا الهيكل التنظيمي والاتصالات المتدفقة في اتجاه واحد من أعلى لأسفل، لوجدناه غير منطقي لافتقاده الحيوية في إحداث الأثر وتلقي الاستجابة . لذلك فالأنماط الحديثة في التنظيم تشجع التدفق الحر للاتصالات في جميع الاتجاهات . فسرعة الاتصالات هي سرعة تبادل المنفعة؛ لذلك تحرص بعض المنظمات الكبرى على إنشاء شبكة اتصالات داخلية، فضلاً عن شبكة حاسوبية لسرعة تداول الوثائق ضمن نظام أمن محدد .

في حالة ظهور واستمرار الاتصالات المتقطعة، يوجد خطران أساسيان، هما :
الخطر الأول : إذا شعر كل فرد أنه يمكنه أن يعرف كل شيء ، فيتضايق العاملون بشدة من عدم استشارتهم أو إعلامهم في نفس لحظة الحدث نفسها .

الخطر الثاني : إذا تواجدت معلومات كثيرة حول إسراف ما ، يتوقف العاملون عن محاولة الاهتمام بكل شيء ملزمين به ، وتضيع أهمية المعلومات بالنسبة لهم وللتنظيم .

وقد نشأت ثلاثة معايير لقياس الاتصالات، هي: التقنية المستخدمة ، ودلالات الألفاظ Semantics ، والفعالية؛ فالتقنية تهتم بحقيقة ودقة ما يقال شفاهة وكتابة .

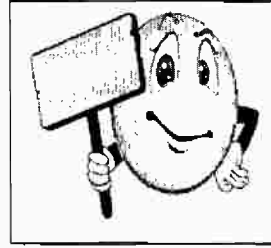
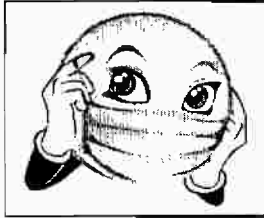
و يهتم معيار الدلالة اللفظية بتقدير مدى وضوح التعبير عن المعنى .

و يهتم معيار الفعالية بتقدير ما إذا كان الفعل الحادث نتيجة الاتصال هو المستهدف أم لا .

أما المذكرة فتعمل (كوثيقة) على حماية الإنسان نفسه . قد يكتب أحدهم مذكرة، منوهاً أن عملاً ما أو إجراءً ما خاطئاً . وعند ظهور فشل يرتبط بموضوع المذكرة ينطلق مدافعاً عن نفسه قائلاً : لقد حذرتهم .. قلت لهم ما يجب عمله ..

انظروا هاهي المذكرة ، لقد قمت بكل ما في وسعي . هذا الجانب الخفي من الاتصال يحدث نتيجة ضعف التحفيز علي الاتصالات في جميع الاتجاهات (الإشعاعية) .

على أن أحمي نفسي بالمذكرات، وأن
الرئيس أحياناً ينسى أو يتناسى ليحمي
نفسه أو ليؤذي غيره



إننا نقوم باتصالاتنا ولا نستطيع
التحكم في إنهايتها
قد نحتاج معرفة المشاركة الوجدانية
والتوحد الوجداني والصدق



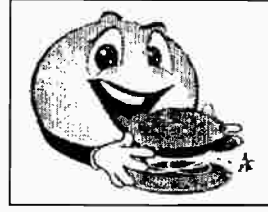
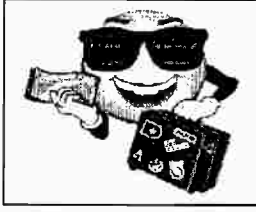
الوجدان :

تعني المشاركة الوجدانية: Empathy قدرة الإنسان على أن يضع نفسه محل آخر ويتوقع مشاعره ويمس إحساسه، ويفهم موقفه ويشاركه فيه لفترة من الوقت .

أما التوحد الوجداني: Sympathy فيعني انتقال الحالة الانفعالية القوية، التي لها تعبير ظاهر واضح من المؤثر إلى المتأثر ، في صورة إدراك حسي، تنشأ عنده حالة وجدانية مشابهة لحالة المتأثر . لكن الصدق: Sincerity يعني التعامل مع الناس بوضوح وإخلاص دون مواربة، ومن هنا فإن المشاركة الوجدانية مطلوبة فترة من الوقت، وليس طوال الوقت ، وأن نستخدم الصدق في هذه الفترة . والانتقال إلى التوحد الوجداني لا يعني أن نتقمص مشاعر الآخرين ونظل فيها؛ فحاجات المنظمة وحاجات الأفراد قد لا يتطابقان ، وعندما يتكاملان ستصبح الاتصالات معقولة وسهلة ، لكن إذا تعارضتا ستصبح الاتصالات مجهددة وصعبة .

الجودة العالية تتطلب الاهتمام
بالعلاقات مثل التدريب والإحصاء

تطلب المنظمة دائماً أعلى جودة حتى
لا يزيد الخطأ على ٠,٠٠٣

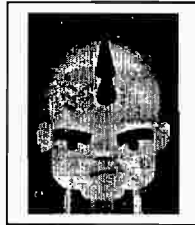
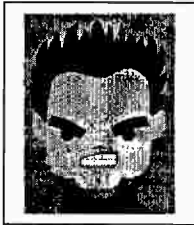


مشافهة أمر كتابة:

مزايا الرسالة الشفهية	مزايا الرسالة المكتوبة
• توفر إمكانيات الاستفسار والمناقشة . • يستطيع المتحدث قياس أثر كلامه على المستمع • توفر الإحساس بالمشاركة والاهتمام المتبادل . • تسمح بتناول الموضوعات المعقدة بالشرح والتوضيح؛ تبعاً لاستيعاب وطلب المستمع . • تقلل درجة الرسمية والبيروقراطية في كلام المتحدث . • لدى المتحدث إمكانية تنويع أساليب العرض؛ وفقاً لقدرة المستقبل على الفهم والرغبة في استمرار الحديث . • يتحكم في وقتها المستقبل أكثر من المرسل، بما يديه من فهم أو عدم فهم أو رغبة في الاستزادة، أو إنهاء الحديث أو تحويل الموضوع .	• يمكن حفظها ، فهي مستديمة . • يمكن استرجاعها ومراجعتها . • يستطيع الكاتب اختيار كلماته بعناية مع الموضوعات الحساسة أو المعقدة . • توفر الأدلة العلمية أو الأوامر أو النصائح . • يمكن أن تدور بسرعة على العاملين خلال الكتب الدورية أو الشبكات الداخلية أو العنكبوتية . • قد تقلل الصراعات المفتوحة والضغط والخلافات الشخصية إلخ . • أقل تكلفة من الاجتماعات . • يحتاج كل من المرسل والمستقبل إلى وقت أقل في تناولها .

يمكنك تقسيم المعلومات التنظيمية إلى
بيانات ، قواعد ، تعليقات ، سياسات

الاتصال المترابط منطقياً يربط
المعلومات بوسيلة النقل



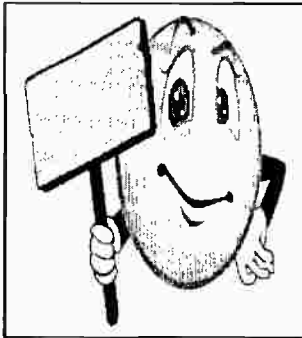
- البيانات : معارف أساسية يحتاجها العاملون لأداء أعمالهم .
- القواعد : أطر تنظيم السلوك والإجراءات والتحكم فيها لتحديد ما يجب عمله .
- التعليمات : أوامر تستخدم للتأكد من تمام العمل .
- السياسات : توضح أسباب إنشاء المنظمة ، ودليل لإرشاد القيادات عند اتخاذ قرار ، وعند استخدام الموارد اللازمة لإنجاز الخطط التنفيذية .

الأمثلة التالية لأكثر الوسائل المحتمل توصيلها لكل نمط معلومات :

- البيانات : مذكرات ، خطابات دورية .
- القواعد : لوحة إعلانات ، نماذج تملأ ، نماذج الوصف الوظيفي ، جدول ترتيب الوظائف .
- التعليمات : المحادثة وجها لوجه ، محادثة هاتفية ، الناسوخ ، الشبكة الداخلية ، العنكبوتية .
- السياسات : اجتماعات ، مناقشات جماعية ، اجتماعات البين .

المذكرات الواضحة تنفادي اجتماعات معوقة
وخطابات مبهمه وتوجيهات خاطئة

نمط المعلومات يحدد طرق الاتصال
لتوفير الوقت والمال والجهد



راجع الرسائل الشفهية ، وجهها لوجه ،
والتي تتضمن المعلومات والكلمات ،
والإنسان



نمط المعلومات يؤثر على اختيار
الوسيلة وأيضا الشخصية والأثر المتوقع



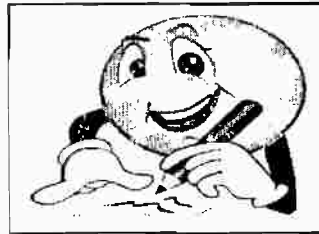
عندما تقابل شخصية ما ، يمكن أن تؤثر عليك أشياء، منها:

- مظهر الشخص وهيئته .
- لغة الجسد (إشارة ، إيحاء ، تنهيدة ، طريقة الجلوس)
- اللهجة أو اللكنة .
- تعبيرات الوجه .
- نمط الصوت .
- الكلمات والسياق المستخدم .
-الخ .

أحيانا تكون الكلمات أقل أهمية من
الهيئة والمظهر مثلا



حقيقة أن الكلمات جزء من عملية
الاتصال



عندما تريد الاتصال مع شخص ما من خلال اجتماع أو مناقشة ، فعليك أن تعلم أنك لن تستطيع التحكم في الموقف تماماً؛ إذ إنك لن تستطيع التحكم في رد فعله نحو شخصك أو مظهرك . فلو كانت ملابسك أو طريقة ابتسامتك لا تعجبه ، ستجد أن قدرتك على التأثير عليه ضعيفة .

وفضلاً عن كون اللغة وعاء لنقل الثقافة ، فهي تثير الانفعالات، وهو ما يثير الجدل حول دقتها وفعاليتها، عندما نستخدمها نحن أو العلماء و الشعراء والروائيون .

ويمكن وضع اللغة على متصل يتراوح من المشاعر الخالصة إلى المعلومات والحقائق كما يلي :

الانفعالات والمشاعر	المواقف الاجتماعية	مواقف عملية	أسباب وحقائق
صياح	أحاديث ودية	محادثة زميل	بيانات
هتافات	محادثات غير رسمية	لقاءات رسمية	تعليمات
كلمات عاطفية	شعر ، قصة	لقاءات غير رسمية	معلومات
شتيمة / سباب	خطابات شخصية	مذكرات ، تقارير ، خطابات عمل	

التقسيم السابق نموذجاً غاية في التبسيط، ولكنه يستهدف إظهار بعض النقاط المهمة المتعلقة بطريقة استخدامنا للغة؛ فاللغة في العمل - مع الوضع في الاعتبار العمل الذي يستغرق وقت وجهد العامل - تختلف عنها في المنزل أو أي مكان خارج العمل، فخارج إطار العمل يمكن أن نتوسع وننوع في استخدام اللغة . فأنت إذا زرت أو قابلت صديقاً يعاني من ضغط نفسي، فإنك تسعى للتخفيف عنه، وإذا كنت في شلة من الأصدقاء فإنكم تطلقون النكات لتضحكوا . وقد تلتقي بصديق جديد تتبادل معه الأحاديث الودية.. في كل هذه الحالات فإننا نرضي مشاعرنا ومشاعر الآخرين .

والتأثير:

اللغة في العمل يجب أن تحمل حقائق
فقط من أجل تحقيق أهداف عملية

في اتصالاتنا أثناء العمل، ستجد أن
المشاعر تلعب دورًا لتفعيل الاتصال



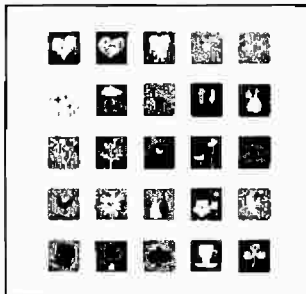
لو نظرت إلى بعض أشكال الاتصالات القليلة في المنظمة، ستجد أنها وسائل لتبادل المشاعر أيضاً. لكن لوحة الإعلانات في المنظمة أو الكتاب الدوري أو قراراً يمرر على العاملين للتوقيع عليه بالعلم لا يمكنه بسهولة أن ينقل نوايانا الحسنة. ولكن خلال اجتماع أو محادثة، نستطيع نقل أو إظهار نوايانا؛ لذلك فإنه على القيادات والذين يبادرون بالاتصال أن يفكروا في مشاعر الآخرين ، ووضوح التعبير عندما يتقلون إليهم أو يطلبون منهم حقائق أو معلومات .

قد ترى أنه يكفي أن تهنيء مرؤوسيك في العيد الديني أو اليوم القومي ، بتعليق تهنئة من جملة واحدة على لوحة الإعلانات.. سنجد أن العاملين يقرأونها واحداً بعد الآخر .

انظر : لقد انتقلت رسالتك بسرعة وفي أقل وقت وبأقل جهد، وأنت قد ترى أن ذلك كافياً . لكن أؤكد لك أنه ليس فعالاً ..

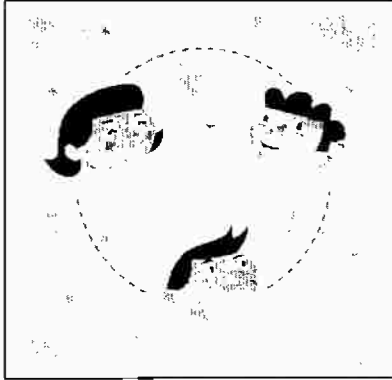
المقصود من إرسال التهاني ، نقل
المشاعر ، والاهتمام ، والتمنيات

في هذه الحالة لن تؤدي لوحة
الإعلانات الغرض المطلوب.



لتعويض ذلك، فلنطور علاقتنا مع الآخرين؛ لتحقيق أقصى تعاون، والعمل كفريق.

لا يوجد من يستطيع استخدام اللغة في الحديث بدقة كاملة طوال الوقت مع زملائه.



إذا أردت أن تكون علاقة جيدة مع من تتحدث معه ، ما عليك إلا أن تضعه في اعتبارك ، وتهتم بأن يفهمك جيداً . ويتحقق ذلك إذا أتحث له الفرصة؛ كي يسأل ويستفسر ويناقش ، وهو ما سميناه من قبل التغذية المرتجعة .

لن أنبهك إلى أننا ذكرنا من قبل التعاطف أو المشاركة الوجدانية . فالتحدث مع العاملين عن الأسباب التي تجعل العميل في حاجة إلى سلع أو خدمات بمواصفات معينة ، يجعلنا نضع أنفسنا في موضع المستمع ونتعاطف معه ، فتتوقع ما يمكن أن نعرفه ونعذره فيما لا يستوعبه ، حتى نستطيع معاونته علي الاستيعاب بدرجة عالية .

لا يجب أبداً أن ننسى أن الكلمة وعاء للمشاعر والحقائق، وبالتالي فلها مدلول ولها مضمون أي وظيفة انفعالية (وتقول العرب فحوى القول أي مضمونه ومرماه الذي يتجه إليه القائل)؛ لذا فالمعلنون يهتمون بقدرة الكلام الانفعالية أو فحواه ، ويستخدمونه لإعطاء منتجاتهم صورة نرغب أن يتبناها العميل؛ فمثلاً " الذهب " كلمة ذات معنى لغوي ذي فحوي أو مضمون مرغوب، يستغله المعلنون في الترويج لمنتجاتهم التي تتراوح من الشيكولاته والفول والطعمية وصولاً إلى السجائر والخمور.

سلوكنا هادف، وتوجد دوافع أو
انفعالات تحركه.



كلامنا سلوك، ولكنه ليس منطقيًا أو
عقلانيًا دائمًا.



نحن لا نستطيع الكلام دون مشاعر ، وحديثك مع آخر يستخدم بعض أو كل ما
يلي :

- تبادل التأكيد .
- التخلص من طاقة نفسية .
- التوضيح .
- تبادل السرور .

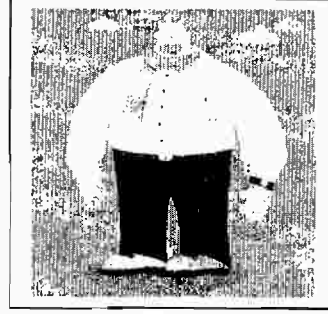
لاحظ أن نقل المعلومات لا يستلزم ما سبق ، فكلها تتعامل مع المشاعر، ولكي
تحبي فردًا بـ "صباح الخير" فذلك يعني أنك تريد أن تكون لطيفاً معه أو تسعى
لطمأنته .

قد يوجد خطأ في الاعتقاد بأن الكلمات المنطوقة هي أداة للوصول للحقائق ،
فهناك خطأ أيضا في الاعتقاد بأن عملية التكلم تتعلق فقط باختيار كلمات مناسبة تتفق
والمستمع، فمضمون الكلام يؤثر بنسبة ٧٪.

لكن طريقة الكلام أهم جدًا من الكلمات المستعملة، فهي تؤثر بنسبة ٣٨٪
وتأخذ لغة الجسد على عاتقها التأثير بنسبة ٥٥٪ الباقية.

قلت إن هناك لغة قد تكون أفعل من
الكلام

لغة الجسد .. ستجد بعضها
فيما يلي



- التلويح دائماً بيد واحدة : تعني كتماناً Secretive .
 - أحبطَ Frustrated : عندما يلقي القلم ، تحليل الأصابع للشعر ، مسح القفا باليد ، التنفس بسرعة بلا عمق ، ضغط راحة اليد بقوة على ظهر اليد الأخرى المنقبضة.
 - التأمل Mediation : يدل عليه ضرب الوجه أو الذقن ، إغلاق العين وتجمد الجلد تحت الجفون والتقطيب Wrinkling أو العبوس Frowning .
 - الريبة Suspicion والشك Doubt : يدل عليه شد أو مسح الأذن بالسبابة أو الإبهام ، يلمح (ينظر) بنظرة جانبية ، يحدق أو يمعن النظر من فوق نظارته Peering ، أو يعبس محولاً بصره .
 - الصدق والانفتاح : يعبر عنه أن تكون الذراعين أو الكفين مفتوحتين in sight بوضوح؛ خاصة عندما يكون الكفان لأعلى .
 - تربيع اليدين أو الساقين Crossed : تدل على وضع الدفاع وإيقاف الآخرين .
- مثال : في أحد اللقاءات الجماعية تحدث المدير لمدة ٤٥ دقيقة، ورغم أن الأربعة عشر مرؤوساً بدوا أنهم ينصتون ، فإن معظمهم كانوا يميلون للخلف على مقاعدهم ، وجميعهم كتف يديه حول صدره (رَبَعَهَا) ولم قبضته أو قابضاً grasping على ساعديه بقوة . وبعد عشرة دقائق أخرى، قال الرئيس : أريد معرفة رأيكم ؟ هنا مال الأربعة عشر للأمام نحو المائدة بأيديهم ، ووضعوا راحت أيديهم على المائدة .

لقد أوضح تصرفهم أن الكلام غير المنطوق (أو لغة الجسد) له معنى ومضمون؛ أي فحوى كالكلام .

فكما يتعلم الناس الكلام ويستخدمونه فإنهم يتعلمون لغة الجسد ، ويستخدمونها، وسواء كانوا مدركين أو غير مدركين، فإنهم يلاحظون ما إذا كانت الإشارات القولية أو غير القولية ترسل نفس الرسالة .

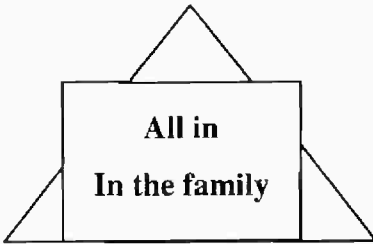
وعندما يستقبلون رسائل متعارضة، فإنهم يميلون للاعتياد أكثر على لغة الجسد أكثر من أية معلومة؛ فلغة الجسد أكثر دقة من الاستشارات الأخرى غير الواعية ، لذا يصبح الاهتمام بلغة الجسد مساعدًا في تحسين مهارات الاتصال .

وإليك هذه الأمثلة الأخرى :

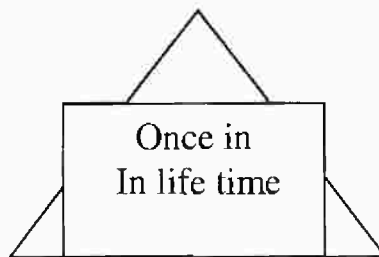
- عارض بين ذراعيه أو ساقيه : يرفض أفكارك وغير متقبل لها .
- مال للخلف : متشكك لا يريد الالتزام .
- مال للخلف والأيدي فوق الرأس : يتحفظ وغير متعجل الانتهاء .
- مال للأمام : يهتم إيجابيا بالموضوع .
- أرخى جسده : يحاول إظهار التواضع .
- يفرك كفيه ببعضهما بشدة : متوتر، يريدك أن تنتهي لبدأ عملا ، أو ينصرف .

إدراكنا :

وهذا الهرم أيضا



اقرأ المنقوش على هذا الهرم مرة واحدة،
ثم اكتبه في ورقة من عندك



عندما نقرأ كل مثلث، فإننا نقوم بالاختبار الإدراكي فنقرأهما كما يلي : Once in

A life time, All in the family

وننسى المتكرر في كل منهما ، ويتضح ذلك لو قرأت (في كل منهما) كل كلمة على حدة وبصوت عال ، هنا ستكتشف ما تركته من التكرارات . ولكي نقلل الاختيار الإدراكي نظور المشاركة الوجدانية Empathy لفهم أفضل لوجهة نظر الآخرين . فالمديرون (مثلاً) يمكن أن يساعدوا المرؤوسين على رؤية الصورة مكبرة ، وبالتالي يقللون الاختيار الإدراكي . وبالتالي فإن كل فرد يمكن أن يجتهد ليصبح ملماً أكثر بالتضارب وعدم التطابق المنطقي في السلوك الفردي .

يصاب بعض الناس بقصور في طريقة الكلام ، فإذا حدث وتحدثوا أمام جمهور ، فقد يشعرون بالخجل ويرون أن الموقف كبير عليهم . يحدث ذلك لمن لديه لكنة (مشكلات في النطق كالألغ والثلغاء الذين يحولون السين ثاءً والراء غيناً ، واللجلج وهو ثقل اللسان يتردد في كلامه ، والتهتهة أن يردد الرجل في كلامه " ته ته ") أو لهجة فلاحية ، صعيدي ، بدوية ، شامية ، حلبيه ، مغربية ، حجازية ، نجدية ، خليجية الى آخر ما عند العرب من لهجات . وكل دول العالم لها نفس الشيء الذي يدل على مكان نشأتها .

بعض الناس يحاولون تغيير لهجتهم أو التغلب على لكتهم كربة في النجاح أو القبول من الوسط المحيط بهم ، فعليك أن تتخذ قرارك بشأن الطريقة التي تتكلم بها . لكن تذكر أنه لا يوجد خطأ في اللهجات ، كما أن اللغة العربية الفصحى وهي لغة المثقفين في العالم العربي كله ، تخرج منها لغة فصيحة يسهل على أنصاف المثقفين فهمها . إذا حدث جدل بشأن أهمية أو عدم أهمية اللهجة ، فإن نعمة الصوت لها أهمية كبيرة جداً . أحياناً نسمع حوارات مثل (لا أحب لهجتها في الكلام) أو (أعترض على لهجته في الكلام معي) . يتعلم الأطفال في حصص القراءة كيف ينطقون الكلمات في النثر والشعر ، بل ويتعلمون كيف يشحنونها بالمشاعر . إننا لدينا القدرة على أن نضخ قدرًا كبيرًا من المشاعر في كلامنا .

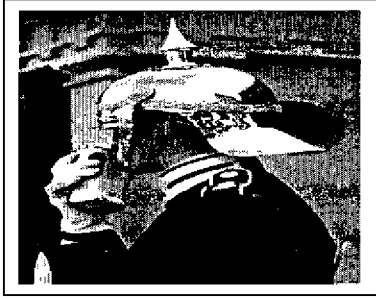
لا تنتهي القائمة فلا توجد لهجة قياسية لجميع المواقف

هل سمعت لهجة الغضب ، التوبيخ الحب ، الإطراء ...



عليك أن تتحمل بعض الخسائر

كل مشكلة لا تحل بنسبة ١٠٠٪



الكتابة بفعالية:

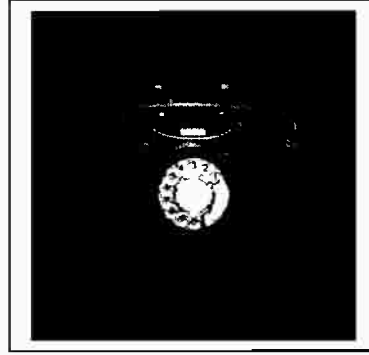
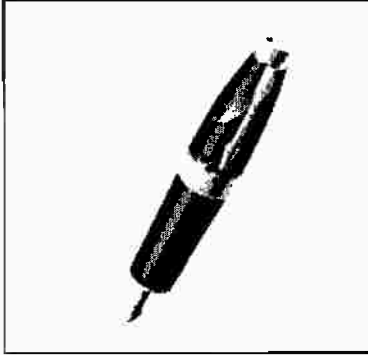
توجد ملاحظات مهمة تتضح في محاولات التأثير في الغير بإقناعهم عن طريق التحدث إليهم ، وذلك أننا نضع في اعتبارنا نهاية المستمع . الشيء نفسه ؛ إذ تعتمد الكتابة الفعالة علي كفاءة دفع القارئ لمشاركتك وجداناً . ورغم ذلك، فإنه من السهل جداً أن ننسى أو نتجاهل حاجات ودوافع القارئ فضلاً عن الظروف المحيطة . وأنت عندما تتحدث إلى بعض الناس، تجدهم يفضلون مقاطعتك بقولهم :

نحتاج إيضاح نقطة ما . وعندما تكتب للقارئ ، فمن الطبيعي أنه ليس معك، وبالتالي لا ينظر إلي ما كتبت .

إذا وصل منك خطاب أو مذكرة أو تقرير مبهم أو غير واضح إلى المرسل إليه، فليس من الضروري أن تكون معه . وبعد أن يقرأه ستجد أنه يسلك سلوك معين نتيجة ما كتبه.. هذا السلوك قد لا يكون مناسباً فرسالتك غير واضحة ، والمحذور وقع ، وبالتالي لا نستطيع أن نغير شيئاً أصبح ماضياً .

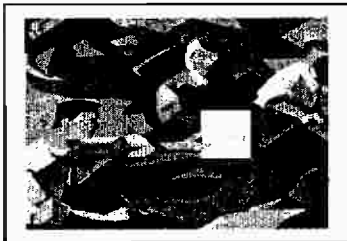
إذا بدأنا الكتابة، وكانت لدينا فكرة غامضة عمّن سيقراً لنا ، فمن المؤكد أن يؤثر ذلك على أسلوب الكتابة، فهذا الأسلوب غالباً ما يتأثر بكنه من نكتب إليه؛ لذلك ستجد أن لدينا أساليب أو أنماطاً مختلفة من الكتابة . وفي الوقت نفسه لدينا أنماط مختلفة من الكلام . وتكون الملاحظة التي تقدمها لصديق تختلف عن خطاب رسمي نوجهه من العمل لشخص لم نقابله من قبل .

ذكرنا من قبل أن التحدث أفضل من الكتابة
لا يمكن الاستغناء عن الكتابة رغم المحمول والعنكبوتية



* لا بد أن أفكر قبل أن أكتب . أتكلم .
* لا أستطيع أن أكتب . أتكلم بينما أقرأ . أسمع .
* يجب أن أفهم وأجيب عن كل رسالة متحدث .
* أنجزت المهمة في الموعد المحدد وبرزت مناقشات أقل .
* لا أستطيع أن أقرأ . أسمع . بينما أكتب . أتكلم .
* من الصعب أن أقرأ . أسمع أكثر من رسالة متحدث واحد .
* حينما نكتب نتكلم . لدينا الوقت للكتابة لقول كل ما نفكر فيه .

لا بد أن أفكر قبل أن أتكلم



لا بد أن أفكر قبل أن أكتب



لقد تبين لك أن الجمل السابقة تضمنت أسلوبين من أساليب الخطاب ؛ هما:
الأسلوب الرسمي وغير الرسمي، وغالباً ما نستخدم الأسلوب الرسمي في مخاطبة
من لانعرفه معرفة تامة أو على المستوى الشخصي ، أو يكونون أصحاب مكانة تجعل
هذا الأسلوب هو الأنسب في مخاطبتهم . ويستخدم الأسلوب غير الرسمي مع

أساليب الكلام:

الأسرة والأصدقاء والمعارف المقربين، أو يكونون في مكانة تجعل من غير الضروري استخدام الرسمية معهم . هناك درجات غير رسمية يمكن التفرقة بينها، فعندما نكون قريين جدًا من شخص ما ، ويكون الموقف وديًا، وتكون اللغة قليلة الرسمية؛ هنا يمكن تقسيم الرسمية إلى خمس درجات هي :

درجات الرسمية	مثال
الجمود لا توجد علاقات شخصية بين الكاتب والقارئ ، وتستخدم اللغة في نقل المعلومات بأقل قدر من المشاعر .	علي أن أقدم اعتذاري لما حدث .
الرسمية علاقات متباعدة مسلم بها وذات قيمة ضمنية .	يجب أن أعتذر عما حدث
الاستشارية عمل علاقات تشبه الزمالة الجيدة وتنعكس على اللغة .	أنا فعلاً آسف لما حدث
غير الرسمية علاقات الصداقة .	لا مؤاخذه يا إبراهيم .
الود العلاقة حميمة كالعلاقات الأسرية	معلش إحنا أخوات .

إن مفتاح هذه الأساليب المختلفة أمران، أولهما: طبيعة العلاقة بين المرسل والمستقبل، وثانيهما: الأثر الذي يريد المرسل أن يحدثه في المستقبل . وإن كان للموقف أو المناخ الذي ترسل فيه الرسالة تأثير على النتيجة ، إلا أن اللغة لها تأثير كبير (فضلاً عن لهجة الرسالة) ، فاللغة بما تحتويه من عناصر بلاغية كالجناس (أن يشتمل الكلام على لفظين متفقين في كل الحروف أو أكثرها مع اختلاف المعنى) والطباق (وجود لفظين متضادين في المعنى مثل ليل ونهار) والتورية (وهي كلمات ذات معنيين أحدهما

قريب والآخر بعيد ويراد المعنى البعيد) وغيرها من المحسنات البديعية لها تأثير على فهم المستقبل واستيعابه ورد فعله.

لكي تقدم نفسك بصورة سليمة، اذكر اسمك واسم أبيك وعملك وموطنك الأصلي، فتعطي ثقة وألفة

عندما تقدم نفسك لآخرين في مواقف متشابهة، وتستخدم الاسم الأول فقط تبدو متكلفاً ورادعاً.



يمكن تقسيم أساليب الكلام إلى خمسة أساليب، كما يلي :

الأسلوب	مثال
الجمود	إنت يا أستاذ اغلق الباب .
الرسمية	أستاذة أمية من فضلك أغلقي الباب .
الاستشارية	أستاذ آلاء الله من فضلك ممكن تغلق الباب
غير الرسمية	إذا سمحت يامرقت أغلقي الباب .
الود	سحورة أغلقي الباب .

والموقف يحدد الأسلوب الأنسب

لكل إنسان أسلوب مناسب مخاطبه به

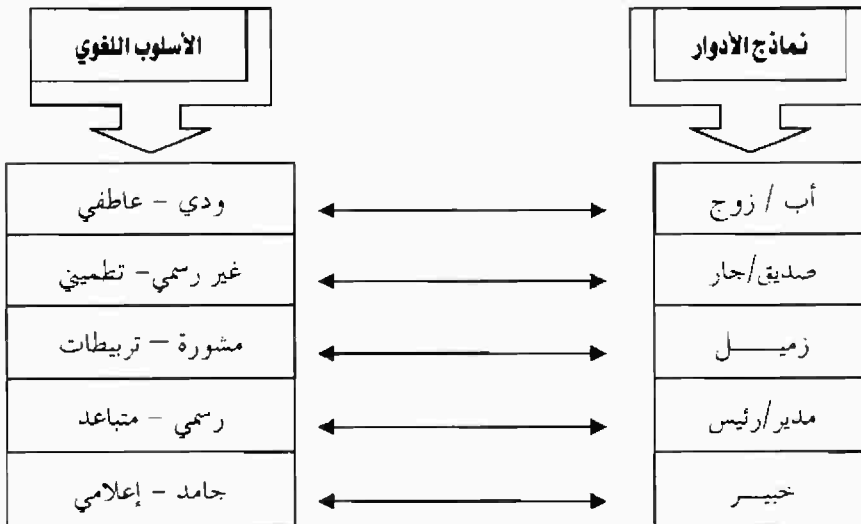


تعتبر الكلمات البسيطة والجمل القصيرة أكثر إقناعاً وإفادة، ويمكن الاعتماد عليها في المحادثة خاصة مع الأصدقاء والأقارب.. إلا أنه توجد أخطار عند استخدامها في الكتابة لكونها شديدة العمومية وتحمل تأويلات عديدة . وباستخدام الاتصال وجها لوجه، يمكنك شرح وتوضيح المعاني، ولكن بالكتابة يحدث تشويش؛ لذا فالدقة في اختيار واستخدام الكلمات في الكتابة من الأمور المهمة في الاتصالات في العمل، ولكنها وحدها لا تعتبر المعيار الوحيد ، إذ إن أسلوب توجيه الخطاب؛ أي الكلام مهم جداً .

وإذا وضعنا في الاعتبار الأساليب اللغوية الخمس وربطناها بلغة الحياة اليومية، سنجد أن أحد العاملين في شركة كبرى مثل محمود ؛ متزوجاً وله طفلان ، وله دائرة كبيرة من الأصدقاء ، ويجد متعة كبيرة في عمله .

هذا الوصف المقتضب لمحمود يمكن أن يوضح الأدوار العديدة التي يقوم بها .

وإذا اتفقنا على أن اللغة تتأثر بالموقف ، فإن شئون الحياة اليومية لمحمود تتضمن أنماطاً لغوية مختلفة يعتمد كل منها على الدور الذي يقوم به ، فمثلاً أسلوب اللغة الذي يستخدمه مع أطفاله سيختلف تماماً عن أسلوب كلامه مع مرؤوسيه أو رؤسائه في العمل، ومن ذلك يمكن أن نكون نموذجاً مبسطاً لهذه العلاقات بين الدور وأسلوب اللغة كما يلي :



إن محمود كإنسان ؛ حساس لاستجابات الناس حوله . وبالتالي، فعدد من اتصالاته هي استجابة لحاجاتهم، ومن ثم فإن اتصالاته أو بعضها ، استجابة لحاجاته

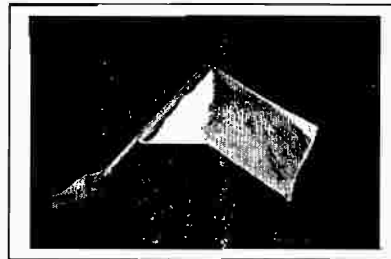
هو . وعندما يختار أسلوب كلامه يضع في اعتباره من يستمع أو يقرأ له . ومن هنا يهتم بتوقع استجاباتهم وككل الناس يريدوا إيجابية ، ولكن درجة الإيجابية تختلف من مُستقبل لآخر ، وتتراوح بين الحب والقبول والاحترام والتقدير .

لوربط محمود بدقة بين أسلوبه والموقف، سينجح في الحصول على الاستجابة التي يتوقعها



الاستجابة الإيجابية	الموقف الصحيح	الأسلوب
أحب أبي	←	١- ودي
محمود شخص لطيف	←	٢- غير رسمي
ممكن اشتغل مع محمود	←	٣- إستشاري
أقدر الأستاذ محمود	←	٤- رسمي
بهذه الطريقة تتضح الأمور	←	٥- جامد/ بارد

رغم ذلك إذا اتخذ قرار خاطئ، سيحدث الأسوأ



الاستجابة السيئة	الموقف الخفا	الأسلوب
كثيرا ما يهتم بيا أحب	←	٦- ودي
لا يعبر عن نفسه بوضوح	←	٧- غير رسمي
أتمنى لو كان أكثر حسبا	←	٨- استشاري
لوم شديد	←	٩- رسمي
يا لها من استجابة غير ذاتية	←	١٠- جامد/ بارد

غالباً ما نجد العلاقة في العمل تملؤها الحيوية بين القارئ أو الكاتب والموقف الذي تملأه الدوافع التنظيمية . فالكلمة المكتوبة من المحتمل جداً النظر إليها على أنها شئ غير شخصي وغير متوقع؛ لذا علينا أن نضع في اعتبارنا مشاعر الآخرين والحالة المعنوية للمنظمة أو مناخها التنظيمي ..

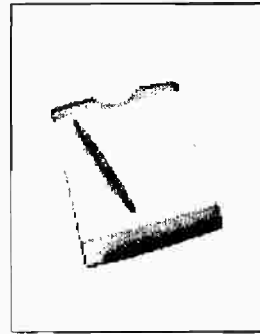


هذا يجعلنا نهتم بطريقة كتابة المذكرات والتقارير والخطابات الدورية والملاحظات ..

بل إننا في حاجة للاهتمام بالاتصالات الخارجية مع المنظمات الأخرى والجمهور



أنظر إلى هذه المذكرة



مذكرة مرفوعة

" خاص "

رقم صادر ...

بتاريخ / /

إلى / السيد رئيس الإدارة

من / المهندس إبراهيم محمد

الموضوع

وجود اضطرابات في الإدارة الهندسية والمصنع

أتضح أن قلة أوامر العمل للإدارة الهندسية وعدم وصول المواد الخام وقطع غيار الآلات إلى المصنع جعل المهندسين والفنيين يربطون بينهما وبين قرار المعاش المبكر ، وأن الشركة بذلك تتجه نحو التخصصية .

وقد اتفقوا على التجمع ودراسة الأمر للحفاظ على الشركة ومستقبلهم الوظيفي؛ كما ذكر ذلك الأستاذ آلاء الله؛ مما دعا بعض المهندسين والفنيين إلى أن يسبوا مجلس الإدارة .

رجاء من سيادتكم التكرم بتحويل رؤساء هذه الفتنة إلى التحقيق ردعاً لهم ولغيرهم .

لوسألنا أنفسنا الأسئلة التالية :

- ١- ما اتجاه السيد / إبراهيم نحو مرؤوسيه ؟
- ٢- ما الأثر الذي ستركه هذه المذكرة على العاملين إذا اطلعوا عليها ؟
- ٣- كيف نعيد كتابة هذه المذكرة بأسلوب أفضل ؟



يعتبر أسلوب هذه المذكرة نتيجة اتجاهات الكاتب وهي تؤثر على اختيار الكلمات وتركيب الجمل

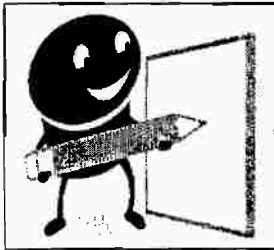


- س ١ : في اعتقادك، ما عدد جذور كلمات اللغة العربية ؟
 س ٢ : ما هو عدد جذور الكلمات التي يعيها شخص متوسط الثقافة ؟
 س ٣ : ما عدد جذور الكلمات التي يستخدمها شخص متوسط الثقافة في الأسبوع ؟

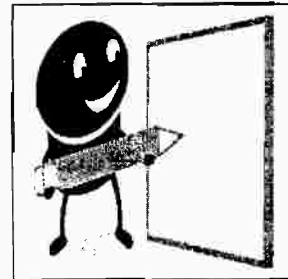
٢١ : في قوله تعالى
 ٢٢ : في قوله تعالى
 ٢٣ : في قوله تعالى
 ٢٤ : في قوله تعالى
 ٢٥ : في قوله تعالى
 ٢٦ : في قوله تعالى
 ٢٧ : في قوله تعالى
 ٢٨ : في قوله تعالى
 ٢٩ : في قوله تعالى
 ٣٠ : في قوله تعالى

اللغة العربية منها الفصحى التي يلم بمعظمها المتخصصون ، والفصيحة التي يعيها المثقفون ، والعامية التي تختلف وتتعدد بتعدد الأقطار العربية ، بل إنها تتعدد في القطر الواحد باختلاف مناطقه كالحضر والبادية ، أو شماله وجنوبه وشرقه وغربه حيث تنوع الثقافة الفرعية . كما أن التنوع الطبقي في المجتمع أوجد ثقافة فرعية تتأثر بقيم وعادات وتقاليد الطبقة، سواء كانت طبقة الصفوة أو الطبقة الوسطى أو الدنيا . إضافة إلى أن المهنة الواحدة فرضت ثقافة فرعية على أعضائها، كما أنها فرضت لغة فرعية تتضح بسهولة لدى أصحاب المهنة الواحدة، سواء أطباء أو مهندسين أو نجارين أو حدادين، تسمى لغة المهنة .

المقال الأدبي يشمل مفردات متخصصة
وأخرى مألوفة



المقال الاجتماعي يشمل مفردات
متخصصة وأخرى مألوفة



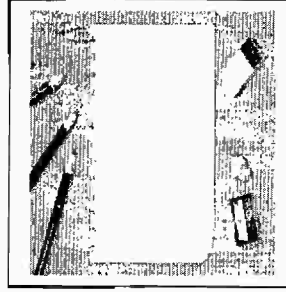
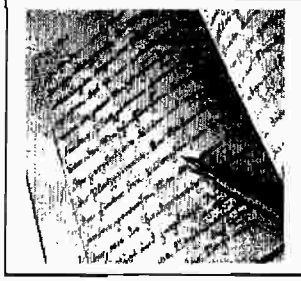
١ - من علم الاجتماع :

مهما كان الكيان الاجتماعي ، فإننا نستطيع أن ندخل عليه التغير، الذي نريده عن طريقة التنشئة الاجتماعية مع الناشئة والملتحقين بالأعمال العامة ، وبالثقافة باستخدام وسائل الاتصال الجماهيري لتوسيع التغير ، مع الوضع في الاعتبار القائمين عليه وموقعهم .

٢ - من النقد الأدبي :

يشير مصطلح الرشد أو العقلانية إلى نوع الفكر والعمل الواعين بتوافقهما مع قواعد المنطق والمعرفة التجريبية ، حيث تكون أهداف الفكر والعمل متماسكة ومنسقة ومتبادلة التأثير والتأثر . ويتم التوصل إليها من خلال أكثر الوسائل تناسباً معها، بخلاف رؤية الشر غير المحددة بالزمان والمكان، التي تحرك فوضاها الناعمة لإدراك غموض الحقيقة الطبيعية وما وراء الطبيعة .

هذا يشبه المذكرات والتقارير الرسمية
وغيرها مما تتداوله في العمل



اوجد المرادف الأسهل والأكثر استعمالاً للأفعال والأسماء الآتية :

المرادف الأسهل :

= تجمعوا وازدحموا

أ- الفعل :

١- تكأكأ (القوم)

٢- إفرنقع (القوم)

٣- فُسل (الرجل)

٤- فُر (فلان)

٥- عَجُم (الشيء)

٦- فَرَ

المرادف الأسهل :

= الحمار الوحشي

ب- الاسم :

١- الفراء (الفراء)

٢- الأحني

٣- الحُوب

٤- الحوزي

٥- الأحوزي

٦- فريد

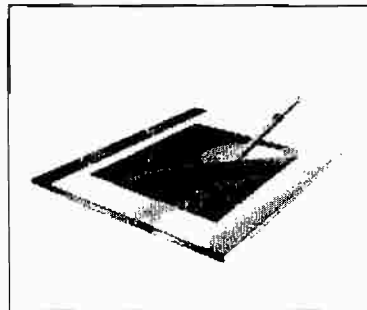
٧- الفرند

رغم أن معظم هذه الكلمات مهملة، إلا أنه لا يمكن هجرها؛ فهي تمثل اختصاراً
لأكثر من كلمة متداولة . والغفلة عنها لا تعني تركها؛ لكونها يمكن أن تثري الكتابة
العلمية والأدبية على السواء؛ مما ينفي عنها ما يشيعه البعض أن اللغة العربية
لا تستوعب المستجدات؛ فضلاً عن كونها تقبل دمج كلمتين معاً؛ لإنتاج معني جديد
مثل نفس اجتماعي ، ونفس بدني ، وسيكفيكم .

أ- الفعل :	المعني الأسهل :
١- تكأأ (القوم)	= تجمعوا وازدحموا
٢- إفرقع (القوم)	= نفروا عنه وتفرقوا
٣- فسل (الرجل)	= جبنَ وضعف وساء رأيه
٤- فر (فلان)	= اختبرَ
٥- عجم (الشيء)	= امتحنه واختبره
٦- فرَ	= فرغَ
ب- الاسم :	المرادف الأسهل :
١- الفراء (الفراء)	= الحمار الوحشي
٢- الاحني	= الأحذب / الحدباء
٣- الحوب	= الإثم
٤- الحوزي	= الحسن السياقة في الأمور
٥- الأحوزي	= المشمر في الأمور ، القاهر لها
٦- فريد	لا يند عنه شيء منها ، السريع في
٧- الفِرند	كل ما أخذ فيه ، العالم بالأمر .
	= لا نظير له
	= ما يلمح في صفحة السيف من
	توج الضوء

الأمير يمكن تداركه بين المثقفين
ووسائل الإعلام

كلمات قليلة تحتوى معاني كثيرة. لماذا
أهملناها؟!؟



ليست الكتابة حسنة الصياغة بالأمر
اليسير لاحتياجها مهارة اختيار
وتوظيف الكلمات وحساسية نحو
الأشخاص والمواقف

اقرأ بتنوع لتنمي قدرتك على الصياغة
انظر للجمل الأولى لصاحبها
النسخة الرابعة التالية



- | | |
|----------------|----------------------------------|
| النسخة "١" | الابتداء كاتب جيد ، ليست سهلة . |
| النسخة "٢" | بداية فعالة للكتابة ليست سهلة . |
| النسخة "٣" | الكتابة الجيدة صعبة . |
| النسخة الأخيرة | الكتابة حسنة الصياغة ليست سهلة . |

قد يكون مفيدا أن نحلل لماذا نرفض النسخة الأولى :

في النسخة "١" : كلمة "الابتداء" تجعل القارئ غير مستقر على ما تعنيه أو تقصده
"وكاتب جيد" : مهمة يمكن أن تعني صاحب خط جميل .

في النسخة "٢" : "بداية فعالة" قد تكون فكرة مختصرة ، و "الكتابة" كلمة مبهمة .

في النسخة "٣" : يمكن أن تجدها موجزة جداً وفعالة . وكلمة "صعبة" تعتبر قوية ،
وتضخم المعني ،

"الكتابة الجيدة" : تبدو كأنها من مقال ثري أو نقد أدبي ... الخ، وهكذا نتعامل مع
الكتابة اليومية أو المستمرة .

لذلك نستقر على النسخة الرابعة التي تبدو الأفضل ، فهي موجزة ، وليست
مجردة ، وتوضح الفكرة التي بدأنها بدقة . وبطبيعة الحال فإن هذا المثال لا يعني أن
الأخيرة هي الأفضل . ومن الممكن أن تكتب بصورة أفضل ، ومع ذلك فهي تلقي
الضوء على كيف يمكن للكاتب الذي يضع كتاباً أو يكتب مقالا أو خطاباً أو

مذكرات، بل ويجب عليه باستمرار، أن يتعامل مع معادلة أو موازنة المعنى مع الأسلوب والنمط والموقف .

ويمكن تبسيط المعادلة بالتركيز على ثلاثة عوامل وهي :

الموضوع

الأسلوب

المغزى

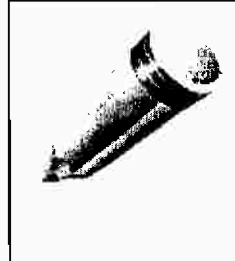
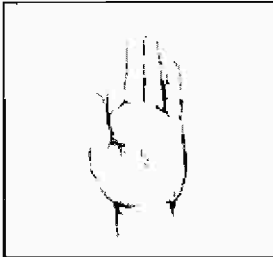
فالموضوع يقصد به المجال أو الموقف الذي يقع فيه الإنسان.

والأسلوب هو الطريقة - كتابة أو تحدثاً - أو الدور ، وطول الموجة المختارة ، كمثال المحاضرة وتقديم المشورة .

أما المغزى فهو درجة الرسمية والمستوى التقني ، والعلاقات التي تنشأ بين الأفراد المسؤولين الواقعيين في الموضوع .

ثم توظيف الأسلوب الصحيح شفهيًا
أو غير شفهي لاستيعابهم

الاتصال الفعال على أي مستوي وفي أي
شكل عبارة عن إدراك هذه العوامل

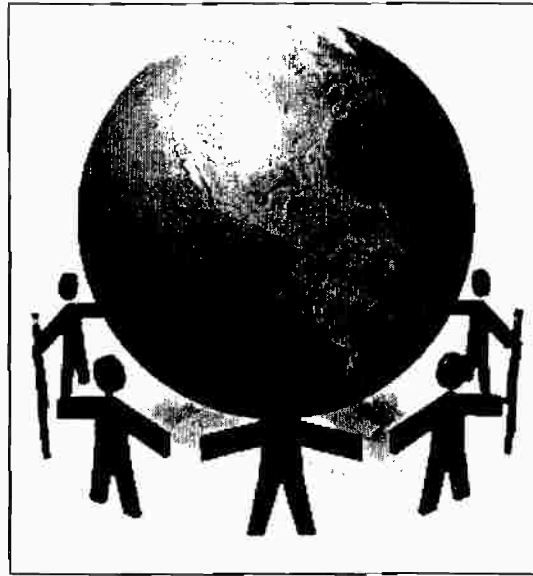


الفريق

عمل الفريق

العمل الجماعي

عمل الجماعة



الحاجات الفردية

تعتبر علاقات العاملين بعملهم من العوامل المهمة التي تؤثر على فعاليتهم . لذا فإن بيئة العمل توفر لهم القدر المناسب من الضوء والحرارة ، وتناسق الألوان الذي يريح الأعين ، والتهوية الجيدة . ولأن العامل ليس بمفرده في المنظمة ، فلا بد من وجود علاقات متبادلة واضحة بين العاملين وبعضهم البعض ؛ أي بين العامل وجماعة العمل التي ينتمي إليها . فالعامل في حاجة لأن يكون مقبولا من زملائه ، وأن يصبح جزءا من العمل حتى يصير عمله ممتعا، ويشعر أن الطريقة التي يعمل بها لا تختلف كثيرا عن الطريقة التي اعتادها عند بذله جهدا في الهوايات والتسلية .

وهناك من يفضلون العزلة لفترة، ما لم
يكونوا مرضى نفسيين



الإنسان كائن اجتماعي يبحث عن
جماعة ينتمي إليها



حياة الناس مليئة بميوهم الفطرية لأن يكونوا جزءاً من جماعة، قد تجعل لهم قدرة
أفضل على البقاء . يتطلب البقاء أن تشبع العديد من الحاجات لديك، ولست قادرًا
بمفردك على توفير جميع احتياجاتك . أنظر حولك.. إن كل من تعرفه غالباً جزءاً من
أسرة وهي جماعة متلاحمة.

وخارج العمل يستمتعون ببعض
أشكال العلاقات الاجتماعية كجماعات
أو ثنائيات



في العمل.. في وقت الراحة والترفيه
والأزمات يتجمع أصحاب الاتجاهات
المقاربة معا



يمكن تحديد نوعين من الجماعات الإنسانية: الجماعات الرسمية والجماعات غير
الرسمية .

ويمكن لحد ما التمييز بينهما . وكل منهما تعمل على مستويات ثلاثة هي :

١- حاجات ورغبات الفرد التي يأتي بها إلى الجماعة .

٢- أدوار الأفراد وعلاقاتهم داخل الجماعة .

٣- المهمة التي تسعى الجماعة إلى تحقيقها .

أما الجماعات الرسمية فتهتم بالمستوى
الثالث



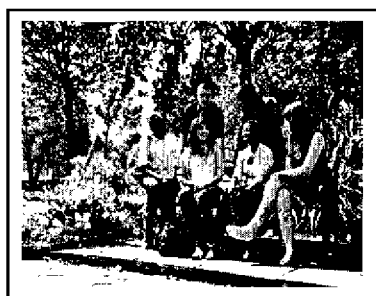
تهتم الجماعات غير الرسمية غالباً
بالمستويين الأولين



هناك جماعات، يكون الدافع لتكوينها
العلاقات الرسمية والمصالح



هناك جماعات، يكون الدافع لتكوينها
العلاقات الشخصية والعاطفية

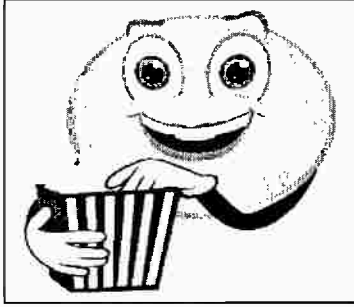


جماعات دوافعها المصالح	جماعات دوافعها العواطف
جماعة العمل الرسمي	الأسرة
جماعة الخدمة العسكرية	الشلة
جماعة الطبقة	جماعة الشارع / الحارة
جماعة المسكن	جماعة المدرسة / الجامعة
الجمعيات الأهلية	جماعة المقهى / النادي
جماعة العمل التطوعي	جماعة الممارسة الرياضية
جماعة النقابة	أصدقاء العمل / المهنة غير الرسمية
جماعة الحزب السياسي	جماعة المصاهرة

جميعنا كبشر لنا حاجات نريد أن نشبعها ونأتي ببعضها إلى الجماعة . وفي الجماعة نتوقع من بعض الأعضاء أن يشبعوها لنا . وقد وضع إبراهيم ماسلو هذه الحاجات في صورة هرم مدرج اعتماداً على أن أكثرها لزوماً للبشر جميعاً ولا يستطيعون الاستغناء

عنها لارتباطها بهم فسيولوجياً . وترتقي إلى مستوى سامي ثقافي يرتبط بالإبداع والتميز . إلا أن الحاجات العليا لا تبدأ في الظهور حتى يتم إشباع الحاجات الأساسية أي الفسيولوجية، فأنت لا يقلقك ألا تكون محبوباً وسط الناس ، ولا أن تكون لك ميزة يجنونك أو يرفعونك من أجلها ، إذا ألم بك الجوع أو العطش .

إذا اعتصرني الجوع أنسي كل شيء إلا
الطعام
أنت مضطر أن تسكن جوع بطنك قبل
أي تفكير آخر

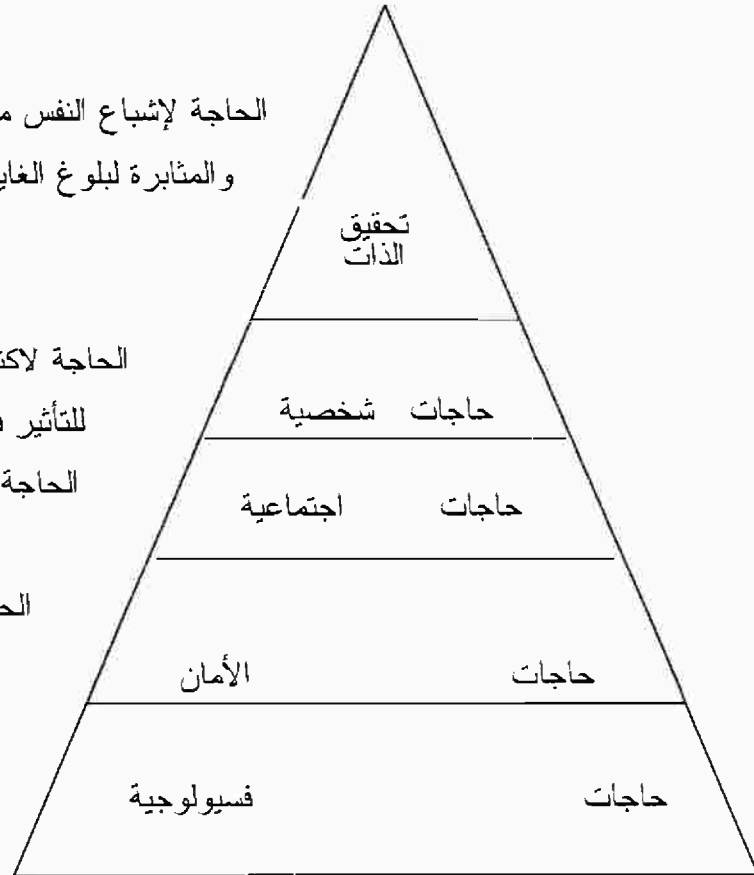


الحاجة لإشباع النفس من خلال العمل الابتكاري
والمثابرة لبلوغ الغايات وإنجازها .

الحاجة لاكتساب الاحترام وتحقيق مكانة
للتأثير في الآخرين
الحاجة للانتماء للجماعة، وأن يتقبلونا

الحاجة للأمن واستمرار وسائل
التأمين

الحاجة للطعام ، الماء ، الهواء ،
الجنس ، الملابس ، المأوى ..



يختلف البشر في شدة حاجاتهم، فالبعض تزيد لديهم شدة الحاجات الشخصية عن الاجتماعية . كما أن هذه الشدة تتغير من وقت لآخر، فالطفل أغلب حاجاته فسيولوجية وعاطفية . أما المراهق فتزيد شدة حاجاته الشخصية، ولكن كبار السن والموظفين الكبار وأصحاب المناصب السياسية تسيطر عليهم الحاجة للأمن .

يجب أن نشبع حاجتنا الأساسية ونضمن مصدرها، قبل أن نتأثر بانتمائنا إلى آخرين ويمكن أن نقفز لأعلى الهرم

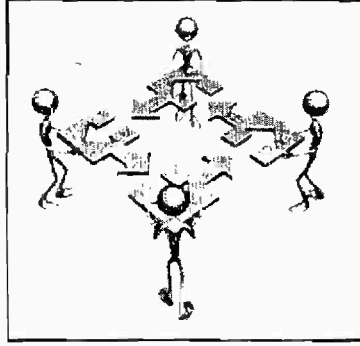
أغلب الناس يجب إشباع حاجاتهم الأساسية، ثم ينتقلون صعوداً في الهرم نحو القمة، والبعض يكتفي بما وصل إليه والبعض ينحدر



هل يمكن أن نشعر بالسعادة كلما أشبعنا حاجة من حاجتنا؛ أم أن السعادة تظهر نتيجة نقص هذا الإشباع. إن الإنسان يصيح ويهلل عندما يحقق فوزاً، أو يحقق نتيجة كان يتمناها ، سواء بنفسه أو عن طريق الغير ، كأن يفوز الفريق الرياضي الذي تشجعه . هذا يعني أننا يمكن أن نشبع حاجتنا الاجتماعية والمكانة (الشخصية) من خلال الغير.. علينا أن نتوجه نحو الأعضاء الآخرين في الجماعة التي نشترك فيها، سواء كانت تقبلنا أو تستحسن وجودنا بها أو تتأثر بنا . فلو كانت جماعتك تقدر وتحترم قدراتك ، فقد يدفعك ذلك لأن تجتهد في تدعيم الجماعة للحفاظ على هذا التقدير . وفي المقابل، إذا شعرت بأن جماعتك ترفضك ، أو لاتقدم لك الحد الأدنى من التقدير الذي تتوقعه.. هنا قد تسلك سلوكاً مضاداً أو مناوئاً لها لكي تضعفها، وقد تغادرها .

يتضح الآن أن التزامنا نحو الجماعة ، وأعضائها ، وأهدافها ، وصيانتها ، واستمرارها ؛ يتنوع ويندرج على مقياس الانتهاء . ويكون إنتهاؤك نحو جماعتك قوياً إذا كانت مشاعرك وأسباب انجذابك إليها قوية.

أما إذا كانت مشاعرك وأسباب نفورك منها قوية ، فتكون على الطرف الآخر من مقياس الانتماء .



هناك دائما توازن مشكوك في ديمومته أو القدرة على الحفاظ عليه بين حاجات الأفراد وحاجات الجماعة التي قد تتجاهل حاجاته . فإذا كان الفرد يبحث بدأب عن التميز ، فقد يترك الجماعة . وقد يضعفها ذلك .. وقد يفرض عضو الجماعة حاجاته الشخصية على الجماعة . ويجعلها مهيمنة على اجتماعاتها مما يوجب الصراع داخلها، وقد تضعف إمكانية تحقيقها من خلال الجماعة أو يؤدي إلى تفكيكها .

عليّ أن استخدم خبراتي
ومهاراتي وعلاقاتي للوصول
إلى منصب مهم

عليّ أن اجتهد في نشر
النسبوتكنولوجي في العالم
العربي



عليّ أن أوفر تكاليف
الاشتراك في عضوية النادي،
فأولادي في حاجة لمعرفة
أصدقاء جدد

ويرى فريدريك هرزبرج أن السلوك الإنساني يتأثر بنوعين من الدوافع: الأول أسماه عوامل التحفيز؛ والتي ترتبط بمحتويات الوظيفة، فتؤثر على رغبة العامل في الأداء إذا أشبعت حاجته للاحترام وتحقيق الذات، فوجودها يحقق رضاه وعدم وجودها لا يحقق رضاه، ولكن لا يصل إلى الاستياء. والنوع الثاني أسماه العوامل الوقائية وهي تساعد العامل على زيادة كفاءته وفعاليته أدائه، وعدم وجودها يسبب استياءه. إلا أن الإنسان لا يتنبه إليها إلا إذا غير عمله ووقع تحت تأثير عوامل وقائية مغايرة في تأثيرها سلباً أو إيجاباً، ويشبهها بالأسنان. فنحن إذا أَلْتَنَّا أسناننا شكوناها، أما إذا لم تؤلمنا نسيناها ولم نغتبط بذلك حتى نرى آخرين يشكونها. كما أننا نشعر بالرضا عن العمل تبعاً لمحتواه، وليس من ظروف أو بيئة العمل.

العوامل الوقائية:

سياسة المنظمة والقيادة
جودة الإشراف
العلاقة مع الزملاء
المكانة
المرتبات
البيئة الفيزيائية للعمل
الاستقرار في العمل



العوامل المحفزة:

الإحساس بالإنجاز
تسجيل الإنجاز
طبيعة/ محتوى العمل
المسئولية
فرص الترقى تبعاً للجدارة

إن غاية كل مدير أو صاحب عمل أن يشعر العامل بالرضا في العمل حتى يستطيع أن يبذل أقصى ما يستطيع. ويرى فريد إيمري أنه؛ لكي توفر للعامل أقصى قدر من الرضا في العمل، يجب إشباع بعض الحاجات المرتبطة بعمله، مثل:

- ١ - أن يكون العمل معتدلاً في تنوعه ويرغبه العامل، وليس أن يستطيع تحمله فقط.
- ٢ - أن يتيح العمل للعامل مساحة من اتخاذ القرار تجعله يتحدث عن نفسه.

أما الحاجات المرتبطة بالجانب الاجتماعي، فمنها:

- ١ - أن يجد العامل دعماً إنسانياً من زملائه؛ وأن يتبين نتيجة عمله.

٢- أن توجد بعض الفرص التي تجعل العامل يربط بين ما يعمل وما ينتجه لحياته الاجتماعية .

٣- أن توجد بعض المشاعر التي تعمل الوظيفة علي توجيهها نحو المستقبل المرغوب .
ومن الأهمية تأكيد أن هذه النقاط غير محددة بجداول عمل العاملين، ولكنها تطبق على مدى يتسع أو يضيق تبعاً لكل فرد .

إسباب العلاقات :

إن عدم إشباع العمل حاجات العاملين الشخصية والاجتماعية - وهي فينا جميعا - يمكن أن ينشأ عنها إحباطهم . وبالتالي السخط والغضب والاضطراب بين العاملين وبعضهم البعض ، ورؤساء ومرووسين أو زملاء . وقد يصل إلى تدمير عام واضرابات . ويبدو ظاهرياً أن المرتبات والأجور هي السبب . ويكون الواقع أن معدلات الأجور والاضطرابات في هذه الصناعة أفضل منها في صناعة أو مهنة أخرى، ففي وقت ما يجد العاملون أن أجورهم منخفضة والعمل ممل ومكانتهم الاجتماعية منخفضة ، في حين يشعر آخرون في أعمال أخرى أن حوافزهم كبيرة ويتمتعون بمكانة اجتماعية مقبولة .

إننا أعضاء في جماعة، وكل منا له حاجاته المتنوعة والمتغيرة ، سواء كنا نعمل أو نلهو أو نلعب؛ ولأن زملائنا هم أعضاء جماعة العمل.. نؤثر فيهم ويؤثرون فينا، ونشبع حاجتنا من خلاهم ، وهم كذلك . فإذا كانت مشاعرنا واتجاهاتنا تجعلنا نقدر ونحترم الآخرين، فمن المحتمل أن تكون لديهم نحونا اتجاهات إيجابية لقبولنا واحترامنا، أو ما يطلق عليه قواعد المرور في العلاقات الإنسانية؛ فأعضاء الجماعة الفعالة ضروريون لإسعاد بعضهم بعضاً .

وإليك بعض الأدلة (ليست قواعد) في العلاقات بين الفرد والجماعة :

- دع عنك الأفكار المسبقة عن سوء بعض الناس .
- تأكد أن من يصف لك إنساناً بأنه سئ نتيجة علاقات سيئة بينهما فقط ليس محايداً.
- لتكن لك اتجاهات إيجابية نحو زملائك .
- اطلب من زملائك النصيحة والمساعدة، عندما يكونوا قادرين عليها وراغبين في بذلها .
- نمّ لديك الاهتمام باتجاهات الآخرين ومشاعرهم.

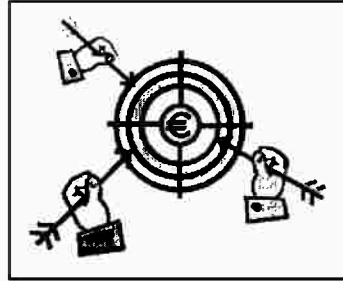
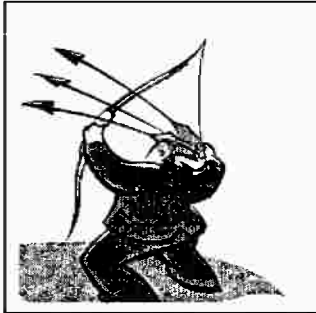
- عندما يرى الآخرون حتمية إشباعهم لبعض حاجاتهم ، لا تطلب منهم تأجيلها حتى يوفوا لك حاجتك .
- تذكر أن اللباقة ودمائة الخلق تؤثران في الناس على نطاق واسع .

العمل الجماعي

يمكن تعريف الجماعة أو الفريق على أنها إلتقاء عدد من الأفراد بصورة متعمدة ومنظمة، ويرون أنفسهم معا أعضاء في هذه الجماعة بما يميزهم عن غيرهم من الأفراد والجماعات أو الفرق الأخرى . ويعتمدون بدرجة عالية على قدرتهم على العمل بفاعلية معاً، من خلال العمل اليومي أو الاجتماعات أو المناقشات لإنجاز أهداف مشتركة ومحددة .

وبإمعان النظر في بيئة العمل والبيئة الاجتماعية التي تعيش فيها، يمكنك أن تفصل العوامل التي يمكن أن تجعل مجموعة ما ناجحة وسعيدة ، والعوامل التي يمكن أن تجعل مجموعة ما مفككة أو متنافرة .

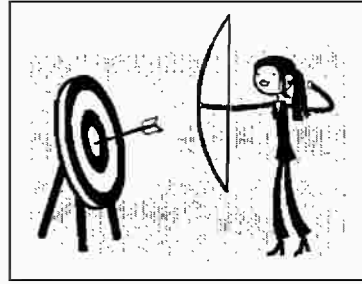
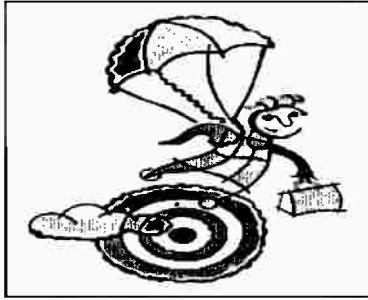
أساس تكوين الجماعات أن يكون لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه
ولكل عضو أهدافه الخاصة التي يحققها من خلال انتمائه للجماعة



كل مجموعة تعمل على أحد ثلاثة مستويات ، هي : مستوى حاجات الفرد ، فيأتي الفرد ومعه بعض حاجاته التي يتوقع أن يشبعها من خلال آخرين هم أعضاء الجماعة التي انتمى إليها ، ومن خلال التفاعل معاً . وبالنسبة لمستوى الحفاظ على الجماعة فإن التفاعل داخلها هو المؤشر عليها، فالجماعة تحتاج زيادة ونمو الاهتمام بكيونيتها ، وبالعلاقات داخلها . فإذا كانت العلاقات داخلها فاترة ، دل ذلك على تداعي فعالية الجماعة ، أما مستوي أداء المهام ، فكل جماعة تدرك تماماً أنها نشأت؛ لكي تقوم بعمل محدد تحقق من خلاله أهدافها وتشبع رغباتها .

لا يمكن توقع السلوك الإنساني ولا تصنيفه بدقة . عندما يبدو أن أحد المستويات الثلاثة سائداً في الجماعة، تجد أن المستويات الثلاثة موجودة وتؤدي دورها في الوقت نفسه؛ لذا يمكن أن نرى بعض الأعضاء مشغولين في إنجاز عمل معين ، وتجد آخرين مشغولين بإعطاء دعم لبعض الزملاء، من خلال تعليقات بناءة أو بالترويح عنهم بالنكات أو القفشات أو ذكر المواقف الضاحكة ... إلخ، في الوقت الذي قد تجد فيه واحداً أو أكثر مشغولين فقط بحاجاتهم الشخصية .

إنك لم توف المستويين الآخرين حقهما
أين هما
وهما مستويا الحفاظ على الجماعة وأداء المهام



مستوى الحفاظ على الجماعة :

يمكن الحكم على قوة وتماسك الجماعة من مدى الاتصالات الفعالة بين أعضائها، فكلما تواصلوا زاد احتياجهم للاهتمام بالجماعة وتعضيد العلاقات بينهم . ويعمل أسلوب الجماعة الذي تستخدمه في اتصالاتها وفي أنشطتها على تقويتها أو إضعافها أو تدميرها .

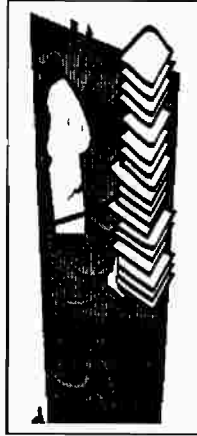
إن تدعيم الجماعة وتنظيمها الجيد مع وجود هدف، تسعى لتحقيقه من خلال اتجاهات إيجابية يحملها الأعضاء له ؛ مما يؤدي لدعم أعضائها وتضامنهم.. أما إذا كانت مشاعرهم فاترة تجاه بعضهم البعض ، وتنتشر بينهم اللامبالاة نحو أهدافها ونحو العلاقات بينهم . وتسلل الإحباط أو خيبة الأمل ؛ يعطي الفرصة لنمو الفتور في علاقاتهم؛ فالنفور ثم العداء كأخر معول في هدمها .

يميل الأفراد داخل الجماعة إلى أن يتبنوا أدواراً مختلفة ، كل تبعاً لشخصيته وحاجاته وما يمكن أن يسمح به بقية الأعضاء ، ومدى تحولهم في رد الفعل . فأحد الأعضاء يقوم بدور الخبير لدى أصحاب المكانة، وآخر يقوم بدور الزيات الذي

يسهل ربط الأفكار والآراء والتعليقات معاً، وغيره يقوم بدور الدبلوماسي الذي يوفق بين المتعارضين ، وينبه المجموعة إلى نقاط الاتفاق . وعضو يعمل كريان السفينة الذي يوجه المجموعة ويقودها إلى اتجاهها الصحيح نحو أهدافها وأهداف مناقشتها .

وفي الوقت نفسه تظهر بعض الأدوار المرفوضة، والتي قد تعوق الجماعة عن تحقيق أهدافها . وهم يعبرون عن أنفسهم أثناء لقاءات أعضاء الجماعة وخاصة في الاجتماعات ، ومن هؤلاء الفوضوي الذي يخرج عن النظام دائماً . والكامن الذي يسكن كأنه يغط في النوم ، حتى يتحول قبل نهاية الاجتماع إلى إيجابي، فينطلق متكلماً ويسهب .. في الوقت الذي يتأهب فيه الأعضاء للرحيل، فبهذه الطريقة يقول ما يريد دون معارضة لأن الجميع غير مستعدين للانتظار ، فلا محل للجدل أو حتى المناقشة . والمتعالي الذي يقلل من قدر الأعضاء وإثبات تميزه عليهم ، تعويضاً لشعوره بدونية مكانته سواء لصغر سنه أو مستواه الوظيفي أو الطبقي أو المادي ... إلخ، والثرائر كثير الكلام الجانبي والمقاطعة والتدخل غير المطلوب، وتكرار الكلام بتغيير الألفاظ .

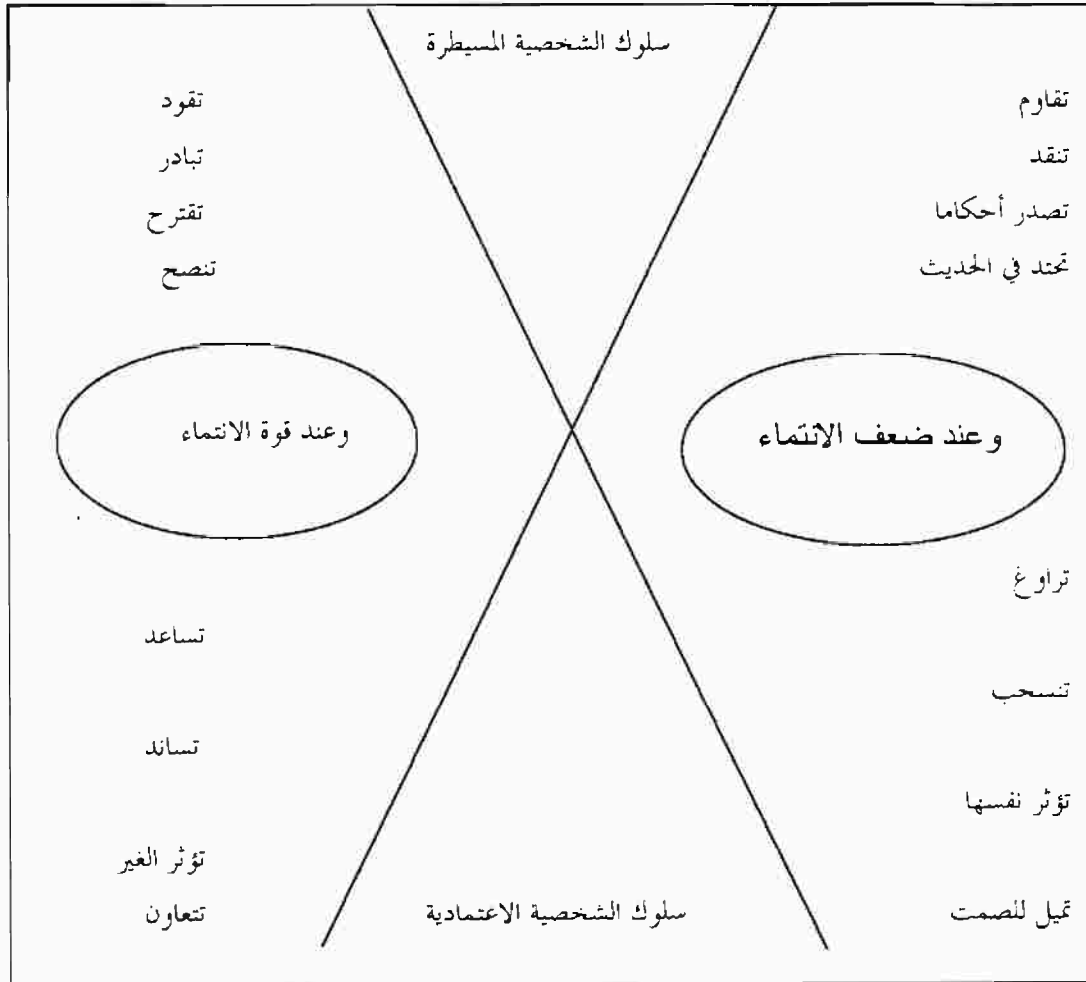
كل منا يقوم ببعض هذه الأدوار في
الجماعة
توجد أدوار أخرى تظهر في الجماعة



علنا أن نتنبه إلى أنه توجد علاقة وثيقة بين سلوك الفرد والحفاظ على علاقات جيدة بالجماعة، ومن ثم الحفاظ عليها . لذا يمكن تقسيم الشخصيات الإنسانية وفقاً للسلوك السائد للأفراد إلى نمطين أساسيين، هما: نمط الشخصية المسيطرة، ونمط الشخصية الاعتمادية أو التابعة . فالشخصية المسيطرة يتم غالباً تحفيزها عن طريق إشباع الحاجات الشخصية (تبعاً لما سلو) كالمكانة والاحترام اللازمين لكي يمكن للإنسان أن يؤثر في الغير، فهذه الشخصية تحتاج مكانة أو سلطة يوفرها له التشريع أو العُرف، كما يحتاج للوصول إلى مدى معرفي معين، ومدى من الخبرة المهارية، كما يحتاج

إلى قدرة على العطاء والإثابة والمنع والعقاب. أما الشخصية الاعتمادية فيتم تحفيزها بإشباع الحاجات الاجتماعية اللازمة لأن يشعر الإنسان أنه جزء من جماعة ، وأنه مقبول فيها .

وفي الجماعات يتم التمييز بين هذين النمطين الرئيسيين من أنماط الشخصية اللازمين لتكوينها، واللذين لا يظهران بصورة حادة؛ حيث يمكن أن يتعدل سلوك الفرد تمامًا تبعًا لماهية الجماعة كما يلي :



من الواضح أن السلوك النابع من ضعف الانتماء قد يضر بالجماعة، ويمكن أن يدمرها ، أما السلوك النابع من الانتماء العالي فهو الذي يصون الجماعة كفريق عمل .

طريقة أخرى يمكن النظر من خلالها إلى سلوك الجماعة، من خلال التعرف على اللغة المستخدمة بين أعضائها، والتي يمكن وضعها في الفئات الأربع التالية :

أ- الاستجابات العاطفية الإيجابية :

ومنها الموافقة والمزاح والمديح

ب- استجابات عاطفية سلبية :

ومنها المعارضة ، النقد الهدام ، الإهانة - الاعتداء المادي ، السخرية ...

ج- الاستجابة لحل المشكلات بالأسئلة :

ومنها طلب أفكار ، تعليقات بناءة ، اقتراحات ، توجيهات ، استيضاحات ، إيجاءات بالحل ، تذكير بتجارب سابقة

د- الاستجابة لحل المشكلات بالإجابات :

ومنها وضع اقتراحات ، إعطاء آراء ، توضيحات ، البناء على الأفكار ، تحديد الأهداف والنتائج ، التوفيق بين الآراء المتعارضة ، الحث وتشجيع إبداء الرأي ، التلخيص ...

يقضي معظم الناس وقتًا كبيرًا في التفاعلات الاجتماعية . وقد وصف البعض دوافعها بغريزة القطيع، إلا أننا ندرك أن الناس تبحث عن عدد من الأهداف المحددة في المواقف الاجتماعية، مثل :

• المساعدة

• الصداقة والإرشاد

• القوة

• الإعجاب

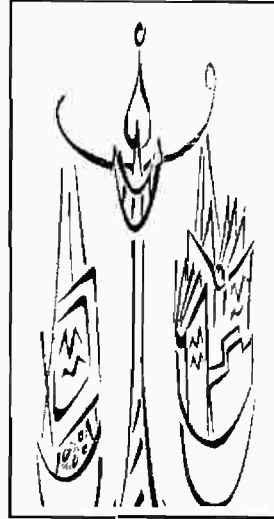
هذه الأهداف تسير بالتوازي مع حاجتنا . ووفقًا لها ويمكننا أن نصف السلوك الجماعي في أسلوبين: الانتهازي وإسلوب السيطرة، فنضع المساعدة والصداقة والإرشاد كأهداف للانتهاز، ونضع القوة والإعجاب كأهداف للسيطرة .

الأساليب العامة للسلوك في الجماعات :

الشخص المنتمى	الشخص المسيطر
يؤكد على التقارب المادى	يتكلم بصوت عال وبسرعة
يستخدم الاتصالات الجماعية	نغمات صوته مليئة بالثقة
يوزع نظراته بانتظام	يعارض الآخرين
دائم الابتسام	يقاطع المتحدث قبل أن يتم حديثه
نبرات صوته ودودة	يتحكم في موضوع النقاش
حديثه شخصى مع كل فرد	يعطى أوامر
يتفادى عدم الاتفاق	

ضع في اعتبارك أن هذا وصف عام، وفي الواقع العملي تجد أن كلاً منا خليط من هذه الأساليب ، فلكي يكون الإنسان مسيطراً بفعالية، فإنه يحتاج إلى استخدام بعض الأساليب الانتهازية ليكون مقبولا تماما من الآخرين، كما أن الأسلوب الانتهازي التام قد لا ينجح ، ومن المحتمل أن يكون بعيداً عن الواقع لأنه غالبا سيكون تملقاً .

ضع خطين تحت الصفات المختلفة
لأصحاب الأسلوب الواحد . هل
يختلفون تماما ؟



ضع خطاً تحت الصفات المشتركة
لأصحاب الأسلوب الواحد . هل
يتشابهون تماما ؟

يمكن أن نختار أدوية كثيرة تفيدنا، إذا تأكدنا من نتائجها أولاً على بعض حيوانات التجارب القريبة منا فسيولوجياً. ونستطيع أن نتعلم كثيراً عن أنفسنا بملاحظة سلوك الآخرين حولنا، ويمكن تقسيم الأسلوب الأساسي في التفاعلات الاجتماعية إلى سبعة أنواع يمكن عن طريقها، أن نحلل تعاملاتنا معاً ومع أي جماعة نكون جزءاً منها لزيادة ديناميكيته (حيويتها) .

أساليب التفاعل :

- الاتصال العضوي** : منه الرمزي كالمصافحة، وغير الرسمي كالترتيب على الكتف .
والرسمي مثل أن يمسك الرجل أصابع يد امرأة مهمة ويقبلها .
- التقارب المادي** : منه مدي تقارب أو تباعد الناس عندما يجلسون أو يقفون معا ...
- الإيماءة** : منها حركة الرأس في التحية أو الموافقة أو الرفض .
- انفعالات الوجه** : منها تقطيع الحاجبين عند الضيق أو رفعهما عند الدهشة. وزم الشفتين عند التفكير العميق، وعند الضيق مع التفكير والعرض على الشفاه أو اللسان، عند التركيز في التفكير .
- تعبيرات العيون** : منها العيون غير المستقرة عند الخوف، وعند توقع مصيبة تتعدد مداخلها . وعند التردد فتزيغ العين وتحدد عن القصد ...
- لغة الصمت** : منها الصمت عند الاستماع والإنصات ، والتحفز للكلام . وكأسلوب للاعتراض . وخشية الخطأ في الكلام ...
- فحوى الحديث** : مثل الأسلوب الإنشائي الذي يتضمن الاستفهام والأوامر والأسلوب الإخباري، الذي يتضمن الصدق والكذب لاشتماله على إعطاء معلومات ...

وهذا التحليل يساعدنا في تكوين علاقات جيدة داخل وخارج العمل، فإن تفسير سلوك الناس والحاجات المسببة لهذا السلوك يساعدنا في تشخيصه؛ فيمكن التعرف على السلوك المسيطر المعيق ، والسلوك الانتمائي الضعيف من خلال أعراضهما . ويمكن للرئيس والمدير أن يحددوا العلاج .

الشخص غير المبال إذا أشبعنا حاجاته
بمسئوليات أكبر ومهام أكثر ...
سيغير سلوكه ويصبح إيجابيا ومعينا ما
لم نخطئ التشخيص



ثالثا مستوى أداء المهمة :

إننا نكون الجماعات من أجل إنجاز أهداف محددة . فقد تكون الجماعة دائمة وتتكون من أشخاص يعملون معا منذ عدة سنوات، وقد تتكون من أجل اجتماع قصير، وقد تكون فريق عمل . فالجماعة تنشأ لكي تتعامل مع مشكلة محددة ثم تنحل بمجرد حل هذه المشكلة، أو تتحول لحل مشكلة أخرى وتبقى كما هي أو يتم التعديل في هيكلها لتتوافق مع المهمة الجديدة . وقد يبدو أن إدارة جماعة أو المشاركة في عضويتها من الأمور اليسيرة، إلا أنه ليس كذلك . والسبب في ذلك ضعف فهم القوى التي تحكم العمل الجماعي؛ الأمر الذي يجعل ظهور الصراعات المدمرة والضغط وسوء الإنتاج والحيدة عن الأهداف الموضوعية ، وزيادة التكاليف ، وسرعة دوران العمالة . وغالبا تصبح الأهداف غير واضحة للعديد من الأعضاء . ويصبح القائد في وضع حرج ، وتوجه إليه الاتهامات من القيادة الأعلى والأدنى وأصحاب رأس المال والمساهمين وهلم جرا..

قد يؤدي التقييم الذاتي للحكم على فعالية الجماعة إلى إصدار أحكام متنوعة . فقد يري أحدنا أن الجماعة فعالة لأن أعضائها سعداء، ويرى آخر أنها كفؤة . ويرى ثالث أنها فعالة و كفؤة معا.. إلا أنه يوجد مبدأ عام للحكم على فعاليتها، وهو حدوث توازن بين مستوياتها العملية الثلاثة (مستوى حاجات الفرد ، ومستوى الحفاظ على الجماعة، ومستوي أداء المهمة) . وعند إهمال الجماعة لواحد أو أكثر من هذه المستويات، يحدث انخفاض في مستوى أدائها .

ويعتبر نطاق العمل الذي يتم الإنجاز خلاله هو أساس فعالية الأداء على مستوى تنفيذ المهام .

من مناهج السلوك التنظيمي: ضخ الحيوية في المنظمات والأعمال

وفيا يلي بعض المؤشرات التي تدل علي مدى فعالية الجماعة :

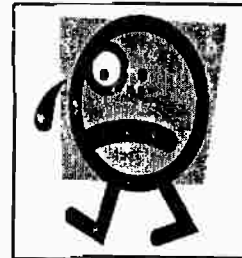
مؤشرات العمل الجماعي	الجماعة الفعالة	الجماعة غير الفعالة
• الأهداف	مفهومة ومقبولة .	غير محددة ولم تتناقش .
• المناقشة	معتادة وعامة .	ضئيلة ويسيطر عليها قلة .
• النقد	بناء ومشجع .	غير مشجع ويقدم للهدم .
• المشاعر	إتاحة الفرصة لإثارة الأفكار والمقترحات والشكاوى ... الخ	كبت الأفكار وعند ظهورها يظهر العداء .
• المشاركة	كل فرد واعى للمساهمة أو مستعد لها .	الدافع غائب .
• القرارات	جماعية بعد الوصول إلى إجماع عام .	مفروضة .

لا تصل الجماعة إلى الفعالية إلا إذا توفرت في أعضائها المهارات الضرورية لإنجاز أهدافها ، وكان لدى الأعضاء الرغبة في أن تكون فعالة . والعمل داخل الجماعة يوفر الألفة والإثتناس ومن ثم الانشراح .

وهما من العوامل
التي تقلل أثر
الدافع للإنجاز



العمل منفردا
ومنعزلا عن
الجماعة يوفر
الوحشة





أنا أفضل حارس مرمى



أنا أفضل مدافع



أنا أفضل لاعب خط وسط



أنا أفضل مهاجم



يجب ضخ الحيوية في هذا الفريق
حتى يترك المؤخرة إلى المقدمة



إن صديقنا يعرف ماذا يريد وكيف يحققه
بضخ الحيوية في المنظمات والأعمال

١. د. إجلال عبد المنعم حافظ وآخرون ، الأصول العلمية للإدارة ، ط . دون ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥.
٢. جلين ويلسون ، سيكولوجية فنون الأداء ، ترجمة د . شاكِر عبد الحميد ، عالم المعرفة ، رقم ٢٥٨ ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، ٢٠٠٠ ، الكويت .
٣. جون هارتلي ، الصناعات الإبداعية ، ترجمة بدر السيد سليمان الرفاعي ، عالم المعرفة ، رقم ٣٣٨ ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب ، ٢٠٠٧ ، الكويت .
٤. د . سعيد يسن عامر ، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها ، ط ٢ ، مركز وايد سيرفس ، ٢٠٠٠ .
٥. د. عايدة سيد خطاب وآخرون ، العلوم السلوكية ، ط . دون ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥ .
٦. د . محمد كمال أبو هند ، التدريب والتنمية الإدارية ، ط . دون ، سلسلة العلوم السلوكية في الإدارة الحديثة ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، تاريخ دون .
٧. د . محمد كمال أبو هند ، تنمية الموارد البشرية ، كتاب غير منشور ، ط . دون ، تاريخ دون .
٨. د . محمد كمال أبو هند ، كتابات عن الاتصالات وديناميكية الجماعة وإدارة الوقت ، غير منشورة .
9. Andrew J . DuBrin , Applying Psychology 6th ed. Pearson Education.
10. Gary Dissler , Human Resource Management , 8th cd. Prentice - Hall , Inc. , 2000 .
11. Gary Johns , Organizational Behavior , 4th ed. Harper Collins , College Publishers , 1996 .
12. Samuel C. Cetro , Modern Management , 7th ed. . Prentice - Hall , Inc. , 1997 .
13. Virginia Nichols Quinn , Applying Psychology , 3 d. ed. Mc Graw - hill , Inc., 1995 .
14. William G . Nickels , et all , Understanding Business , 5th ed. , Irwin McGraw Hill , 1999 .

الأنشطة العلمية:

- مترجم مشارك لكتاب مناهج التخطيط الإداري، تشخيص وحل المشكلات ، مدخل النظم ، مكتبة مدبولي ، ١٩٩٤.
- ترجمة كتاب «التفكير المخاطر» «Risk thinking» خير منشور.
- عضو الجمعية القومية للتنمية التكنولوجية والاقتصادية.
- عضو منتدى العلم والتكنولوجيا.
- عضو الاتحاد العربي لحماية الحياة البرية .
- عضو الجمعية المصرية للصحة المهنية وسلامة البيئة.
- عضو سابق بفريق Coverdale Associate بمصر .