

## المحتويات

- ١- عملية الاتصال مفهومها أهميتها عناصرها
- ٢- أنواع الاتصال اللفظي غير اللفظي
- ٣- أنماط الاتصال مع الناس
- ٤- الجوانب السلوكية في الاتصال الإدراك الإصغاء
- ٥- أنماط الشخصيات وأثرها في التعامل مع الآخرين
- ٦- معوقات الاتصال والتعامل مع الآخرين

تقسيم طرق الاتصال إلى خمسة أنواع أساسية هي الاتصال المرئي ، والكلمة المسموعة، الكلمة المكتوبة والاتصال بالإشارات والإيماءات، ، بالإضافة إلى الطريقة المركبة، وهي التي تحتوي علي أكثر من طريقة.

ومن المعروف أن استخدام طريقة مركبة تحقق فائدة أكبر ،بالإضافة إلى أن الطريقة الواحدة تزداد فاعليتها إذا ما اشتركت مع طريقة أخرى ومن أمثلة الطرق المشتركة استخدام وسائل الإعلام والوسائل التكنولوجية الحديثة مثل: الفيديو و المؤتمرات التي تتعد عن بعد لأنها تتيح فرصة أكبر للاختيار أمام متخذ القرار.

## عناصر الاتصال :

تتكون عملية الاتصال كما ذكر الطوبجي (١٤٠٥هـ ، ص٢٨) من أربعة عناصر لا تتم عملية الاتصال إلا بها وهي: ( المرسل ، والرسالة ، والوسيلة ، والمستقبل) ، و يضيف حريري (١٤٢٠هـ، ص٨٦،٨٥) إلى تلك العناصر الأربعة عنصراً آخر مهم هو (التغذية الراجعة) ، وفيما يلي نتناول كل عنصر من تلك العناصر بشيء من الإيجاز :

### ١- المرسل :

وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال .

### ٢- الرسالة :

وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معاً.

### ٣- الوسيلة :

وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل .

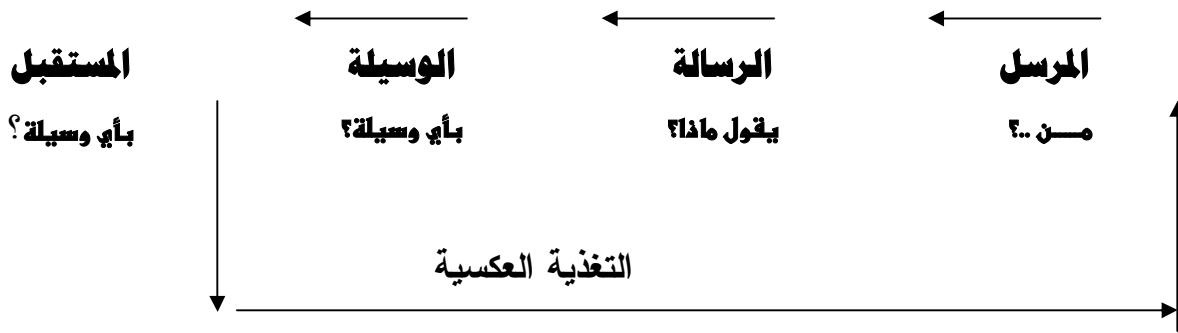
## ٤ - المستقبل :

وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة (السمع والبصر والشم والذوق واللمس) ثم يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيها .

## ٥ - التغذية المكسبية (أو الاستجابة) :

وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة ، ويشير سالم وآخرون (١٩٩٤م) إلى أن سرعة حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين التغيير بعملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنشأة "ص ٢٢١ .

### الصور البسيطة لعملية الاتصال



ولأن عملية الاتصال لا تتم وفقاً للتقسيم السابق لعناصر الاتصال وإنما هو لغرض الدراسة النظرية فقط ، فقد طورت عدة نماذج لتوضيح خطوات الاتصال ، وتم إدخال عناصر أخرى - وإن كانت تستند على العناصر السابقة - ومن أشهر تلك النماذج نموذج ديفز (١٩٩٧م) (شكل رقم : ٢) الذي يقسم عملية الاتصال إلى ست خطوات متتالية هي : تكوين الفكرة لدى المرسل ، ثم تحويل الفكرة إلى رموز ، ثم نقل الرسالة خلال قناة

الاتصال ، ثم تسلم الرسالة ، ثم تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى ، ثم القيام بعمل أو تصرف ما . (العديلي ، ١٤١٦هـ ، ٤٥٧-٤٥٨)

### شكل رقم ( ٢ ) : عمليات الاتصال عند ديفز



## وسائل الاتصال :

توجد عدة وسائل أو أساليب للاتصال

### ١- الوسائل الشفهية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية ، والمكالمات الهاتفية ، والندوات والاجتماعات ، المؤتمرات) ، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهوله ويسراً وصراحة ، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم .  
ونظراً للمهام المباشرة لمدير المدرسة فهو يستخدم ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها .

### ٢- الوسائل الكتابية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل ( الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى ...الخ) ، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية ، ويوضح العثيمين (١٤١٤هـ، ص ٢٥) أنه توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعاً بحرف (c) ، وهي أن تكون كاملة (COMPLETE) ، ومختصرة (COCISE) ، وواضحة (CLEAR) ، وصحيحة (CORRECT) ، ولطيفة (COURTEOUS) .

وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها : إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة ، أما أهم عيوبها فهي : البطء في إيصال المعلومات ، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى .

#### ٤- الوسائل غير اللفظية :

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس ...الخ) ، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسم body language ، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من ٩٠% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور ، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة (المدرسة) وداخل المجتمع أيضاً .

#### أنواع الاتصالات :

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات ، وسوف نقصر هنا على ذكر نوعين رئيسيين من الاتصالات مهمة بالنسبة لمدير المدرسة ذكرهما كل من العثيمين (١٤١٤هـ، ص ٢٣، ٢٤) ، والشماخ ، وحمود (١٤٢٠هـ، ص ٢٢٨ ، ٢٢٩) وهما :

#### أولاً: الاتصالات الرسمية :

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة ، وقد تكون داخلية (داخل المدرسة) وقد تكن خارجية (مع مدارس أخرى) ، وهي بصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي :

**١- الاتصالات العمودية :** وتنقسم إلى :

### **أ) اتصالات نازلة :**

وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل (من مدير المدرسة إلى مختلف العاملين في المدرسة من معلمين وموظفين ومستخدمين...الخ) ، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات ، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية، ، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

### **ب) اتصالات صاعدة :**

وهي الاتصالات الصادرة من العاملين في المدرسة إلى المدير ، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء ، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين المدير واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير ، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها .

### **٢ - الاتصالات الأفقية :**

وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ( مثل اتصال مدير المدرسة بمدير آخر أو المدرسين ببعضهم البعض) ، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على : تنسيق العمل ، وتبادل المعلومات ، وحل المشكلات الإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات ، ودعم صلات التعاون بين العاملين .

### **٣- الاتصالات المتقابلة أو العمودية :**

وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً ( مثل اتصال مدير المدرسة بمدرسين في مدرسة أخرى أو رئيس نشاط في المدرسة بأعضاء أنشطة أخرى ) ببعضهم البعض) ، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين

مختلف التقسيمات في المدرسة ، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية .

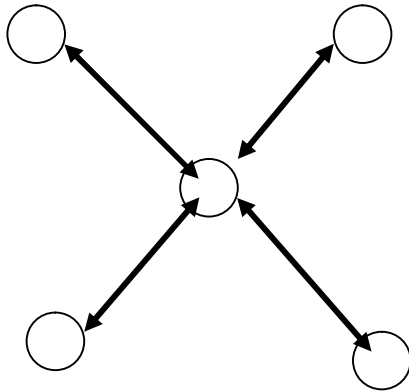
## ثانياً: الاتصالات غير الرسمية :

وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددتها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية ( تبادل المعلومات في حفلات العشاء ، الشكاوي) ، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعه قياساً بالاتصالات الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من ٧٥% من الوقت في نقل المعلومات ، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية .

## أنماط أو أشكال الاتصالات التنظيمية :

قام كل من بافلز وباريت (١٩٥١م) وليفيت (١٩٦٢م) ببعض البحوث حول الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات. وكشفت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة، وذكر العديلي (١٤١٦هـ، ٤٦٢-٤٦٣) إلى أن تلك الدراسات أظهرت عدة أنماط الاتصالات جميعها تقريباً تستند على الأنماط الأربعة التالية :

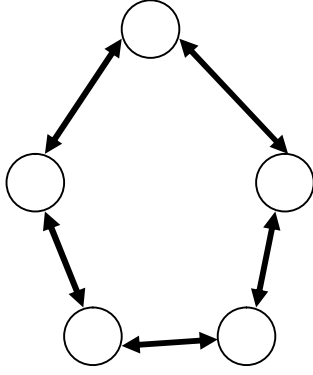
### ١- النمط الأول ( شكل العجلة ) :



وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور ( أو الرئيس أو المشرف ) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة إتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو

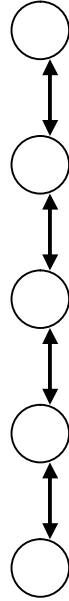
المدير.

### ٢ - النمط الثاني ( شكل الدائرة ) :



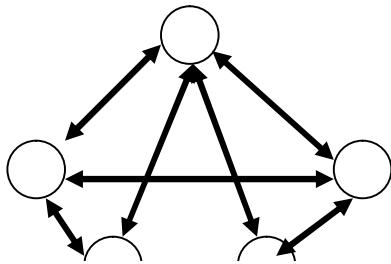
وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصلاً مباشراً بشخصين آخرين ، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم إتصلاً مباشراً.

### ٣ - النمط الثالث ( شكل السلسلة ) :



وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر ( أو بفردين ) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط ( منتصف ) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.

### ٤ - النمط الرابع ( شكل الكامل المتشابك ) :



في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو

المنظمة ( الجهاز ) الاتصال المباشر بأي فرد  
فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل  
الاتجاهات ، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي  
إلى البطئ في عملية توصيل المعلومات، وإلى  
إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من  
الوصول إلى قرارات سليمة وفعال.

## معوقات الاتصال :

توجد عدة معوقات للاتصال ذكرها كثير من الكتاب والباحثين ، إلا أنه يمكن تصنيف تلك  
العوامل كما أشار سيزلاقي وولاس ( ١٤١٢ هـ ، ص ص ٣٦٦ - ٣٦٩ ) إلى مجموعتين هما :

### أولاً: تحريف المعلومات :

تتكون عملية الاتصال - طبقاً لما سبق أن بيناه - من ست مراحل متداخلة ومعقدة ،  
ونظراً للأخطاء أو الهفوات التي يحتمل أن تحدث في كل منها مما يتسبب في نشوء معنى أو  
معان غير مقصودة من الاتصال ، وتندرج هذه الأخطاء ضمن أربعة معوقات أساسية هي :

#### ١- خصائص المتلقي :

يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها  
التعليم والتجارب السابقة ، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين  
حول موضوع واحد ، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها  
فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر  
ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص محبوب وعلى المكافأة  
التي تنظره ، أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم وينزع للتشاؤم فقد يفسر  
نفس التعليق من المدير على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع.

#### ٢- الإدراك الانتقائي :



حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور شخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

### ٣ - المشكلات اللغوية:

تعتبر اللغة من أبرز المجموعات المستخدمة في الاتصال بيد أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة، أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على من خارج هذه المجموعة فهمها كأن يبتسم المدرس مثلاً للطالب ويقول له مبروك إن نتيجة الاختبار سلبية في حين أن الطالب لا يدرك معنى كون الاختبار سلبي .

### ٤ - ضغوط الوقت:

يشكو المديرون من أن الوقت هو أندر الموارد ، ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر المدير أمراً شفويّاً لأحد الموظفين لإجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحديد من خلاله المسؤوليات، إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلاً في ذهن المدير.

### ثانياً: حجم المعلومات :

يتمثل ثاني المعوقات الرئيسية للاتصال في الإفراط في مقدار المعلومات، ومن الشكاوى السائدة في أوساط المديرين في المنظمات (المدارس) أنهم غارقون في المعلومات. فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة (المدرسة) لن يؤدي مطلقاً.

## مقومات الاتصال الفعال :

تتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل أو مقومات أشار إليها الكثير من الكتاب والباحثين ، وفيما يلي نذكر أهم المقومات التي أشار إليها كنعان (١٩٨٢م، ٣٩٥-٣٩٩) ، ووافقته في بعض منها القعيد (١٤٢٢هـ، ص ص ٣٨٩-٤١٣) وتلك المقومات هي:

### أولاً: الإصغاء (الإنصات):

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم ، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية ، يقول تعالى مؤكداً أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكر ﴿ فإذا قرئ القرآن فاستمعوا له وأنصتوا لعلكم ترحمون ﴾ الأعراف : ٢٠٤ .

ويشير القعيد (١٤٢٢هـ، ص ٣٨٩) إلى الدراسات تقول أن ٧٥% من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط ٢٥% من قدراتنا في الإنصات .

ويعتبر إصغاء المدير لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال ، إذ يستطيع المدير من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد الموظف قوله، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه ، إضافة إلى أن إصغاء المدير للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي .

وإصغاء المدير لموظفيه لا يعني بأي حال من الأحوال أن يمتنع عن الكلام معهم ولكن يعني أن يعطي المدير الموظف انطباعاً بإصغاء قائده لكل ما يقوله واستيعابه لكلامه واهتمامه به .

ويشير كنعان (١٩٨٢م، ٣٩٦) إلى أن الدراسات توصلت إلى أن من أهم العادات السيئة في الإصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها: إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية ( كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض الخطابات )، وانتقاد طريقته في عرض الموضوع، وإثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليدلي بوجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب، وعدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإفازة عما يجول في خاطره .

كما يؤكد القعيد (١٤٢٢هـ، ص ٣٨٦) على ضرورة تخلص المدير من العوائق التي تؤثر في الإنصات ، وذلك باستعمال الأساليب التالية :

### (١) استعمال سياسة الإنصات :

إعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الاحترام والاهتمام وردود الفعل المناسبة وبإزالة العوائق والحواجز وعدم القفز إلى تعميمات ناقصة أو انطباعات سريعة قبل إعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها

### (٢) استعمال لغة الإشارة المناسبة :

وذلك بالابتسامه وبالنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الرأس بالموافقة ، والتشجيع على مواصلة الحديث ، واستعماله الجلسة الملائمة التي تشعر المتحدث بالراحة والهدوء ، وخفض الصوت ، وتوجيه الأسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه .. لماذا ... كيف ؟ .. ما رأيك ؟ ... ما ردود فعلك تجاه ؟ ..

### (٣) استعمال سياسة استيعاب الآخرين :

وذلك بتوفير الاحترام اللازم والإصغاء الجيد والردود الملائمة ، وبذلك يتمكن المدير من تشتيت قدرة الآخرين أو رغبتهم في المعارضة ويجعلهم في موقف أقرب إلى الإقناع بوجه نظره والتأثر بما يقول ، أو على الأقل لزوم جانب الحياد .

## ثانياً: الحديث المؤثر (الشرم) :

وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال ، ويبين القعيد (١٤٢٢هـ، ص ٣٨١، ٣٨٢) أن المدراء في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي :

(١) **المتجنب** : وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين .

(٢) **المتروك** : وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث

(٣) **المرهب** : وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث .

(٤) **الباحث** : وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث .

ويذكر أن النوع الرابع (الباحث) هو أكثرهم تأثيراً في الآخرين ، ولكي يكون المدير مؤثراً في الآخرين فإنه لابد أن يصيغ رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها ، لأن الرسالة كما يشير كنعان (١٩٨٢م، ٣٩٧) إذا كانت غير محدد في صياغتها فمن الصعب أن تفهم أو يأخذ فهمها جهداً ووقتاً كبيرين ، ويتطلب ذلك أن يكون مضمون الرسالة واضحاً في ذهن المدير أو المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم نفسه، وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة.

ومن مظاهر الوضوح أيضاً أن يراعي المدير عند طلبه من الموظفين إعداد تقارير أو مذكرات مكتوبة تحديد المسئول عن إعدادها وما يجب أن تتضمنه من معلومات وتاريخ تقديمها والجهة التي يجب أن تقدم إليها.

ويبين القعيد (١٤٢٢هـ، ص ٣٩٩ - ٤٠٥) أن المدير غالباً ما يواجه في حديثه أربعة أنواع من المستمعين ، وأنه لكي يتمكن من إقناعهم بحديثه فإنه يجب عليه استخدام طريقة مختلفة مع كل واحد منهم ، وذلك على النحو التالي :

#### ١- إقناع المستمع الإيجابي (الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقول) :

وينصح القعيد (١٤٢٢هـ، ص ٤٠٠، ٣٩٩) المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بعدم الإفراط في وعظه ، وأن يسعى بدلاً من ذلك إلى أن يكون مؤثراً عن طريق ما يلي :

أ ( ) توظيف الخبرات الحياتية ، وذلك بالبحث عن إيضاحات وأمثلة وقصص ملموسة تخرج الحديث عن دائرة التجريد وتضعه في عالم الخبرات الإنسانية الواقعية .

ب ( ) خلق جو من التجديد ، وذلك بطرح أحدث ما استجد من المعلومات أو التعامل مع البيانات القديمة بطريقة فريدة ، أو إحصائيات جديدة تم الحصول عليها من مجلة أو جريدة.

ج ( ) استخدام المواد المرئية .

د ( ) حث المستمعين على المشاركة ، عن طريق طرح الأسئلة عليهم وإثارة روح المرح والردود الأخرى المناسبة .

#### ٢ ( ) إقناع المستمع المحايد (الذي يستمع أولاً ثم يقرر) :

وينصح القعيد (١٤٢٢هـ، ص ٤٠٢، ٤٠١) المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يطرح موضوع حديثه بطريقة مسرحية ، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية :

- أ ( يبرهن على صحة ومصداقية الأدلة التي يطرحها .
- ب ( يوضح للمستمعين كيف يمكن أن يتثبتوا من أدلته .
- ج ( لا يغفل أياً من البيانات المهمة .
- د ( يخصص وقتاً للأسئلة والإجابات .
- هـ ( يوضح الطريقة التي استخدمها في عملية الاستنتاج المنطقي .

### ٣) إقناع المستمع المعارض (الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق أو لا يؤمن بما يقول):

وينصح القعيد (١٤٢٢هـ، ص ٤٠٤، ٤٠٢) المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون جدلياً ، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية :

- أ ( يحدد موقف المستمع المعارض نحو القضية بدقة .
- ب ( يتنازل مؤقتاً عن أي نقطة يمكنها إثارة الكثير من الجدل .
- ج ( يظهر له أنه يحترم عقله وطريقة تفكيره .
- د ( لا يبالغ في طرح حجته الخاصة .
- هـ ( يستخدم أسلوباً مشجعاً وودياً .

### ٤) إقناع المستمع اللامبالي (الذي تفرض عليه ظروف ما أن يستمع)

وينصح القعيد (١٤٢٢هـ، ص ٤٠٤، ٤٠٥) المدير عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون مملاً ، وأن يكون متحمساً من خلال تجنب البدء بطريقة روتينية وإتباع الوسائل التالية :

- أ ( استخدام سرعات متعددة وفعالة في عملية الإلقاء .
- ب ( البحث عن إيضاحات جديدة وفريدة .
- ج ( استخدام معلومات حديثة .
- د ( استخدام النموذج القصصي .
- هـ ( تذكر أهمية وقيمة الدعاية والمرح .

### ثالثاً : استعمال لغة الإشارة :

ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات ، وحركات العينين واليدين ، وطريقة الجلوس والمشي ، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها ، وهي - كما سبق إيضاحه - مهمة جداً في عملية الاتصال ، ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان .

ولكي يزيد المدير من فعاليته في استخدام لغة الإشارة ، فإن القعيد (١٤٢٢هـ، ص ٤١٣)

ينصحه بما يلي :

- ١ - أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام .
- ٢ - أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة .
- ٣ - أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال .
- ٤ - أن يكون لبسه دائماً نظيف ومرتب وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير.
- ٥ - أن لا يتشاغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين .
- ٦ - أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة.
- ٧ - أن يحافظ دائماً على إشراك المستمع معه في الحديث .
- ٨ - أن يستعمل نبرات صوته بشكل وواضح وواثق وبعيداً عن العدائية.
- ٩ - أن يحتفظ دائماً بالبشاشة والابتسامة.
- ١٠ - أن يستعمل المسافة بفعالية ، فيعرف متى أقترب ومتى أبتعد.

### رابعاً : السؤال والمناقشة:

يشير كنعان (١٩٨٢م، ٣٩٧) إلى أن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الإتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الإتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف .

ولكي يضمن المدير فاعلية الاتصال لا بد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على المبادرة وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد ، حيث أشار علاقي (١٤٠٥هـ، ٦٣٨) إلى أن بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد

يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف المدير مصادر ضعفهم، أو أنهم قد يتعرضون للارتباك عند مواجهته ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم.

### **خامساً : التقويم :**

إن تقويم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه . فالمدير الفعال كما يشير كنعان (١٩٨٢م، ٣٩٨) هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلاف ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل .

### **سادساً : الاستجابة :**

وتعني كما ذكر كنعان (١٩٨٢م، ٣٩٩) ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية ، بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات ، ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات ، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم ، ومدى فهمهم لكلامه .

### **خطوات الاتصال الفعال :**

تختلف طبيعة عمل ومهام مدير المدرسة عن غيره من المدراء ، فهو يتعامل غالباً مع الجانب الانساني أكثر من الجوانب الأخرى ، ويستخدم في اتصالاته الوسائل الشفهية أكثر من الوسائل الأخرى (الكلمة المنطوقة) ، ولذا يمكن القول أن أولوية احتياجه في مهارات الاتصال تتركز في مهارتي الإنصات والتحدث ، وقد وضع القعيد (١٩٤٢هـ، ص ٤١٣) خمسة عشر خطوة إرشادية لمساعدة المدير في أن يكون متصلاً بارعاً أكثر فاعلية وتأثيراً ، وتلك الخطوات هي :

(١) **تحقق من جدوى الاتصال** : أسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال : ما الهدف منها ؟ إذا كان هدفها واضحاً ويستحق المتابعة فالإتصال هنا أمر مطلوب وإلا كان تركه أفضل .

(٢) **وسم دائرة التفكير لديك**: تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع .

(٣) **استمع بدقة واستجاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك**: ابحث عن كل ما تحمله من معاني ، ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة ، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر .

(٤) **ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام**: وكلما عرف المتصل بشكل أفضل كنت قادراً على تقييم رسالة والدوافع الكامنة وراء إرسالها بشكل أحسن .

(٥) **صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين** : اختر الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناءً على ما يحملون من خلفية ومعرفة .

(٦) **أطرح الأسئلة ثم دع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيح** .

(٧) **أعرف ما ستتحدث عنه** : حيث أن التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لا بد أن يعتمد على معرفة جيدة وتمكن شديد من الموضوع .

(٨) **كن واضحاً ومحدداً** : لا تدور حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة ، فإذا تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك .

(٩) **لا تخف من قول: أنا لا أعرف** : فالكثير منا لا يعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه والتظاهر بالإجابة أو تلفيقها يضاعف فقط من



المشاكل الجهل ، وقديماً قال إمام من أئمة السلف ، " لست أدري نصف العلم " .

(١٠) **تذكر أن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال** : الطرف المرسل غير مهتم كثيراً بالتفاصيل ، إن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته ، والسكون ، كلها وسائل اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحسبان لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد .

(١١) **ابتعد عن الوقوف في مصيدة عبارة (إما/أو) :** وذلك لأن كثير الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض ببساطة .

(١٢) **توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباهك :** إذا خصت وقتاً للتواصل مع شخص فامنحه الاهتمام والانتباه . إلى حديثه وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال .

(١٣) **لا تقاطع الشخص الآخر :** فالمقاطعة بمثابة إبلاغ الطرف الآخر بالعبارة التالية "من فضلك اسكت .. فما سأقوله أنا هو الأكثر أهمية " .

(١٤) **حاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسبين :** فالموقع والإطار الذهني الذي تكون فيه مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال آرائك وقبولها .

(١٥) **تأكد أن الاتصال وجهاً لوجه هو عملية مستمرة :** حيث تشير الدراسات إلى أن إرسال رسالة واحدة يعني أن هناك على الأقل ست رسائل مختلفة ضمنية وهي :

- ✳ ما تعني قوله .
- ✳ ما تقوله فعلاً .
- ✳ ما يسمعه الشخص الآخر .
- ✳ ما يعتقد الآخر أنه يسمعه .

✽ ما يقوله الآخر .

✽ ما تعتقد أن الشخص الآخر يقوله .

### ✽ المراجع :

- (1) هريري ، هشام بكر (١٤٣٠هـ) الإدارة التربوية ، مكتبة الأفق ، مكة المكرمة .
- (٢) هريم ، حسين (١٩٩٧م) ، السلوك التنظيمي "سلوك الافراد في المنظمات" ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان .
- (٣) روبنز ، هارفي أ (١٩٩٩م) ، كيف تتحدث وتستمع بفعالية ، الجمعية الأمريكية للإدارة ، مكتبة جرير .
- (٤) سبزلافي ، وولاس (١٤١٣هـ) ، السلوك التنظيمي والأداء - ترجمة جعفر ابو القاسم احمد ، معهد الإدارة العامة .
- (٥) الشمام ، خليل محمد ، وحمود خضير كاظم (١٤٣٠هـ) ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، الطبعة الأولى ، عمان .
- (٦) الطوبجي ، حسين حمدي (١٤٠٥هـ) ، وسائل الاتصال والتكنولوجيا في التعليم ، دار القلم ، الطبعة التاسعة ، الكويت .
- (٧) العثيمين ، فهد سعود عبدالعزيز (١٤١٤هـ) ، الاتصالات الإدارية : ماهيتها - أهميتها - أساليبها ، مطابع شركة الصفحات الذهبية ، الطبعة الثانية .
- (٨) العديلي ، ناصر (١٤١٤هـ) ، إدارة السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، الرياض .
- (٩) علافي ، مدني (١٤٠٥هـ) ، الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الإدارية ، الطبعة الثالثة ، تهامة ، جدة .
- (١٠) القعيد ، ابراهيم حمد (١٤٣٣هـ) ، العادات العشر للشخصية الناجحة ، دار المعرفة للتنمية البشرية ، الرياض .
- (١١) كنعان ، نواف (١٤٠٣هـ) ، القيادة الإدارية ، الطبعة الثانية ، دار العلوم للطباعة والنشر ، الرياض .
- (١٢) ياغي ، محمد عبدالفتاح (١٤٠٣هـ) ، مبادئ الإدارة العامة ، الطبعة الأولى .

## ملحق رقم (١) : نتيجة التقييم الذاتي لعادات الاتصال الفعال :

١٣٥-١٠٩	إن لديك فهما ممتازا لعملية الاتصال وتقوم بها بكفاءة ، فحافظ على هذا المستوى الجيد! وسوف تساعدك هذه الجلسات في تدعيم مهاراتك في الاتصال .
١٠٨-٨٢	إن لديك فهما قويا لعملية الاتصال وتقوم بها في اغلب الأوقات بكفاءة ولديك عدد من الجوانب التي قد تحتاج إلى بعض التحسينات . اختر جانبا محددًا من جوانب الضعف في الاتصال وقم بممارسة المهارات الخاصة به .
٨١-٥٤	إن لديك فهما عاما لعملية الاتصال وتقوم بها أحيانا بكفاءة . كما أنك تقع باستمرار في مشكلات مع الآخرين أثناء الاتصال بهم . ولديك عدد من الجوانب تحتاج إلى تحسين .
٥٣-٢٧	إن أمامك فرصا عديدة لتحسين كفاءتك في الاتصال . كما إن مهاراتك ليست كافية لتوصيل رسالتك باستمرار إلى الآخرين بوضوح . ومن ثم قد يسيء الآخرون باستمرار فهم المعنى الذي تقصده .

## عناصر الإلقاء الجيد

### Elements Of An Effective Speech

هناك كثير من الأشخاص يملك معلومات كثير يرغب في إيصالها إلى جمهور من الحضور ولكن لا يستطيع أن يقف ويلقي هذه المعلومات عليهم ، وهناك بعض الأشخاص تنقصه الكثير من المعلومات ومع ذلك يقف أمام الناس ويتكلم بما يجول بخاطره من معلومات قد تكون نافعة وقد لا تكون نافعة ، والفرق بين المجموعتين من الأشخاص هي الشجاعة وعدم الخوف والرغبة من الوقوف والتكلم أمام الآخرين.

إذا وقفت أمام جمع من الحضور لتدعوهم إلى مناسبة أو لتتكلم فهل يخفق قلبك وتشعر كأنه قفز من صدرك؟ وهل تزيد سرعة تنفسك ويقل التنفس عمقا؟ وهل تنصيب عرقا من اليدين والإبط والوجه؟ وهل تعاني من قلة النوم قبل موعد الإلقاء وإذا نمت كان نومك منقطعاً؟ وهل تحس بالحبسة الكلامية؟ وهل تحس بارتجاف ركبتيك إذا وقفت أمام الحضور؟ وهل تنسى كثيرا من المعلومات التي سوف تقولها للحضور، إذا كانت أجابتك بنعم على هذه الأسئلة أو بعضها، فهذا يؤكد أنك تعاني من رغبة الإلقاء والتكلم أمام الآخرين.

وتدل الدراسات على أن حوالي ٤١% من الناس يعانون من الخوف والرغبة من الإلقاء أمام الآخرين، وقد دلت هذه الدراسات على ان هناك العديد من الأعراض الجسمية التي تظهر

على الأشخاص الذين يعانون من رهبة الوقوف والتكلم أمام الناس ومن هذه الأعراض احمرار الوجه وارتعاش اليدين وزيغان البصر وتصبب العرق وحدوث رعشة أو خنقه في الصوت أو الإصابة بالتلعثم في الكلام أو وقوع اضطراب في التنفس أو في دقات القلب وارتفاع ضغط الدم.

ويؤكد علماء النفس الذين يعتمدون في تفسيراتهم السلوكية على العوامل الفسيولوجية على

أن الغدد الصم لها اثر على ما يحس به الشخص من خجل أو خوف، والمعروف إن الغدد الصم تفرز هرمونات تصب في الدم مباشرة، ومن هذه الهرمونات هرمون الأدرينالين الذي تفرزه الغدتان فوق الكليتين، وقد دلت الدراسات أن زيادة إفراز هذا الهرمون في الدم يزيد من إحساس الشخص في الخوف أو الخجل والعرق والارتباك.

هناك عدة أسباب للخوف من الإلقاء والوقوف أمام الناس الآخرين، الأول خوف الشخص من أن ما يقوله في خطابه قد لا يعجب الحضور أو قد يستهزئ الحضور بما يقول، والثاني خوف الشخص من الحبسة الكلامية التي تلازم بعض الأشخاص إذا وقف أمام الآخرين، وبعض الأشخاص يخاف الإلقاء لأنه لا يستطيع إعداد الكلمة ويتعذر بالخوف والرهبة من الوقوف أمام الآخرين تغطية لعجزه عن إعداد الكلمة.

هناك أربع شخصيات يصعب تخليصها من المخاوف وهي (١) الشخصية الأنطوائية التي لا تحب مخالطة الآخرين، (٢) القلق كثير الهواجس والوساوس الذي يصعب عليه التحكم في أفكاره، (٣) الشخص الكسول البليد المستسلم الذي يرى أنه من الصعب تغييره، (٤) الشخص المتوتر الذي يصعب عليه التحكم في تصرفاته. قال الشاعر محمد علي المقرب.

وسر في طلاب المجد جدا فإنني رأيت المعالي لا يواتين قعدا

قال محمد عوض محمد

أتحنو عليك قلوب الورى	إذا دمع عينيك يوما جرى؟
وهل ترحم الحمل المستضام	ذئاب الفلا واسود الشرى؟
وماذا ينال الضعيف الذليل	سوى أن يحقز أو يزدرى؟!
فكن يابس العود صلب القناة	قوي المراس متين العرى
ولا تتنل ببغي البغاة	وكن كاسرا قبل أن تكسرا
إذا كنت ترجو كبار الأمور	فاعدد لها همة أكبرا
طريق العلا أبدا للأمام	فويحك هل ترجع القهقرى؟
وكل البرية في يقظة	فويل لمن يستطيب الكرى!

### عناصر الإلقاء الجيد:-

فيما يلي أهم عناصر الإلقاء الجيد:

أولاً)- التحضير الجيد: التحضير هو إخبار الحضور بما تفكر به شخصياً وليس ما قاله إنسان آخر، وهو جمع الأفكار والآراء والاستنتاجات واختيار ما يعجبك منها وصقله وجمعه في وحدة فنية من صنعك الخاص وتزيين الحديث بالأمثلة والأدلة.

ويعتمد نجاح التحضير على عدة عناصر، الأول الافتتاحية، وهناك عدة طرق لافتتاح الخطاب فقد يفتح الخطاب بقصة قصيرة، وقد يفتح بمثل من الأمثال المناسبة للخطاب، أو قد يفتح بسؤال الحضور، أو قد يفتح الخطاب بحقائق وإحصائيات أو بقول شخص مشهور أو يفتح الخطاب باستخدام بعض الوسائل المعينة. وبعد الافتتاح يأتي دور العنصر الثاني وهو الرسالة أو موضوع الخطاب، والرسالة هي وجود فكرة يرغب الخطيب إيصالها

إلى جمع من الحضور بعد تزيينها بالأمثلة والأدلة والإحصائيات والإيضاحات، ويمكن النظر إلى الرسالة من ثلاث جوانب هي: أولاً ما تحويه الرسالة من أفكار وآراء يرغب الخطيب في إيصالها إلى الحضور وهل هذه الأفكار تناسب وتتجاوب مع احتياجات الحضور، وثانياً الطريقة التي تم بها ترتيب هذه الأفكار والآراء، وثالثاً تنظيم الخطاب بحيث يبدأ بمقدمة وينتهي بخاتمة.

وهناك عدة طرق لاختتام الخطاب منها اختصار الأفكار التي اشتملت عليها الرسالة أو قد يختتم الخطاب بمقتطفات شعرية أو حكم وأقوال مناسبة لموضوع الرسالة، وقد يختتم الخطاب بآيات من القرآن أو الأحاديث، وقد يختتم الخطاب بفكاهة أو قصة مناسبة لموضوع الرسالة.

والتحضير الجيد يقلل من مخاوف الإلقاء، فالإنسان لا يستطيع أن يشعر بالارتياح عندما يقابل الحضور إلا بعد أن يفكر ملياً ويخطط حديثه ويعرف ما الذي سوف يقوله، وتدل الدراسات على أن ٧٥% من الخوف والارتباك يقضى عليه إذا حضر الخطيب خطابه تحضيراً جيداً وتدريب على الإلقاء قبل الذهاب إلى صالة الإلقاء.

ثانياً)- الإلقاء الجيد، يعتمد تأثير الرسالة على الأسلوب الذي يتحدث به الخطيب وليس على الموضوع بحد ذاته، وفي الإلقاء هناك ثلاثة عناصر مهمة وهي من يلقيه وكيف يلقيه وما الذي يقوله، والأخيرة هي الأقل أهمية، وذلك لأن إجابة المتحدث والإلقاء هي أقرب الطرق للتفوق لأن ذلك يضع الفرد في بريق الشهرة ويرفع مقامه بين الناس.

لا خيل عندي أهديها ولا مال فليسعد النطق إن لم تسعد الحال

يصعب تعلم فن الإلقاء في يوم واحد فهو يحتاج إلى تدريب وممارسة، وحتى يكون الإلقاء جيداً :-

١)- الحضور مبكراً إلى المكان الذي سوف تلقي فيه الخطاب، ادخل الصالة وقف خلف منصة الإلقاء وقم بتعديل الميكرفون ليتناسب مع طولك، وجهاز أوراقك والمواد والمعينات التي تحتاجها أثناء عملية الإلقاء، وتعرف على بعض الحضور وسلم على من تقابل منهم، أكسب صداقتهم لأن هذا يقلل من مخاوف الإلقاء، وذلك لأن الإلقاء على جماعة من الأصدقاء أسهل كثيراً من الإلقاء على جماعة من الغرباء.

٢)- أختار الملابس التي تناسبك ولا تحاول العبث بها، وإذا كنت واقفاً خلف المنصة لا تتمسك بها أو تتكئ عليها ولا تعض شفتيك، ولا تضع إصبعك في فمك، ولا تلعب بساعتك

وعقالك أو الغترة، فهي أدلة على أنك متوتر وتبحث عن شي لتفريغ هذا التوتر، قف مستقيم القامة ولا تقف علي رجل وتعلق الأخرى ولا تضع رجلا علي رجل، البس جزمه ولا تأتي بالنعال حتى لا تشغل نفسك بخلع ولبس النعال.

ركز انتباهك علي موضوع الإلقاء وحاول أن تتناسى الخوف والخجل وتذكر أن الحضور يرغبون السماع إلى خطاب جيد فيه الكثير من الأشياء المهمة، لا تبدأ بسرعة، قف مستقيم القامة، ارفع رأسك وتطلع في الحضور، تنشق نفسا عميقا، كن واثقا من نفسك ثم أبدأ الخطاب.

٣)- تكلم ولا تقرأ من الأوراق، الكلام الشفهي اسهل في الفهم ويسهل على الحضور متابعة الخطيب لأنه يجذب الانتباه، وقد يقول الحضور لو كان الخطيب يعرف ما يقول لما أحتاج إلى القراءة، لماذا يتعب نفسه بالقراءة؟ لماذا لا يوزع الكلمة على الحضور، ولا حاجة لأتعب نفسه؟ وإذا كان هناك أدلة حاول حفظها ولا باس من قراءتها.

٤)- غير نبرات صوتك، أرفع صوتك عند النقاط المهمة وقف قبل وبعد النقطة المهمة التي ترغب أن ينتبه إليها الحضور.

٥)- أنظر إلى الحضور ولا تكثر النظر في محتويات الخطاب، غير نظراتك من جهة إلى جهة أخرى، أنظر إلى الحضور وغير نظراتك علي شكل نصف دائرة داخل صالة الإلقاء، أطل النظر

في الأركان وركز نظراتك على الأفراد المهمين بخطابك وتجاهل الأفراد الذين لا يبدو عليهم الاهتمام بما تقول.

إن النظرات هي التي تربط الخطيب بالحضور، فنظرات الخطيب تلفت اهتمام الحضور إلى ما يقوله الخطيب، فالحضور بحاجة إلى الإقناع الذي يتم بتبادل النظرات بين الخطيب والحضور، وبالنظر يتخلص كثير من الخطباء من الخوف والخجل والتوتر الذي يعانون منه أثناء الخطابة، كذلك يتعرف الخطيب على انطباعات الحضور ويكون روابط قوية بينه وبين

الحضور، اختر شخصا أو أشخاصا من الحضور المهمين وتحدث معهم شخصا، ويتم ذلك بتبادل النظرات بينك وبينهم، وكقاعدة عامة إذا لم ينظر الحضور إلى الخطيب فقد يكون صوت الخطيب غير مسموع أو قد يكون الحضور غير مهتمين بما يقول.

٦)- استعمل الكروت في الإلقاء فهي تعطيك فرصة للنظر إلى الحضور، أكتب بخط عريض واضح يسهل قراءته عندما تحتاج إلى القراءة، ولا تكثر المعلومات المكتوبة على الكرت الواحد.

٧)- تحرك ولا تختبئ خلف منصة الإلقاء، اختر ثلاث نقاط تتحرك بها ، الأولى في وسط صالة الإلقاء والثانية إلى الجانب الأيمن من الصالة والثالثة إلى الجانب الأيسر من الصالة.

٨)- كن مبتسما بشوشا فليس هناك اجمل من الابتسامة تضيء الوجهة وتجعله أكثر حيوية وجمالا، ولا ابتسامة تسعد من يراها وهي عمل سهل وبسيط ولكنها في الوقت نفسه من أكثر التعبيرات النفسية والإنسانية تعقيدا، والابتسامة الصادقة تبعث على السعادة التي لها آثار إيجابية على الجهاز العصبي، والابتسامة تؤثر على مشاعر الناس من حولك وتنقل الألفة والسعادة

للآخرين، يقول الرسول صلي الله عليه وسلم (تبسمك في وجهه أخيك صدقة)، فالوجه يوضح مشاعر وأحاسيس وعواطف الخطيب أكثر من أي جزء آخر

أجزاء الجسم، وليس هناك قاعدة عامه لتعبيرات الوجه، ولكن إذا كان الخطيب يتصرف بشكل طبيعي، وسمح لنفسه بالتعبير عن أفكاره وعواطفه بحرية، فإن تعبيرات الوجه سوف تكون طبيعية مناسبة وذات مصداقية.

إذا شعرت بانقباض في عضلات الوجه، سارع إلى إجراء تمارين استرخاء عضلات الوجه، وانتبه لعضلات الجبهة، فالجبهة مليئة جدا بالعضلات، وإذا كنت قلقا أو مرتبكا فإن أول علامات القلق تظهر على عضلات الجبهة.

٩- أستعمل لإشارات والنظرات والحركات أو ما يعرف بلغة البدن، فالإشارات هي انعكاسات لشخصية الخطيب، وغالبا ما تكون الإشارات انعكاسات لما يفكر به ويراه الخطيب، وإذا أعاق الخطيب رغبته في الإشارة خجلا أو خوفا من الحضور فربما يظهر عليه التوتر والارتباك، وأثناء الإلقاء يجب أن لا يفكر الخطيب أين يضع يديه بل يترك اليدين تستجيب لمحتويات الخطاب، ويجب عدم المبالغة بالإشارات لان ذلك يجذب انتباه الحضور على حركات يدي الخطيب أكثر من التركيز على ما يقوله الخطيب، وما قد يكون مناسبا من إشارات لخطيب قد لا تكون مناسبة لخطيب آخر.

١٠- تصرف بثقة، إن كسب الثقة بالنفس والقدرة علي التفكير بهدوء أثناء الإلقاء أمام مجموعة من الحضور ليس أمرا صعبا مثلما يتخيله كثير من الناس، وهي ليست موهبة وهبها الله لأفراد قليلين بل باستطاعة كل فرد أن ينمي مهارة الإلقاء إذا كانت لديه الرغبة

في الإلقاء

فالثقة بالنفس شعور ينبع من داخل الفرد وهو مبني على رأي الإنسان بنفسه، فإذا انخفض مستوي رأي الإنسان بنفسه انخفضت ثقته بنفسه والعكس بالعكس، ولزيادة الثقة بالنفس يجب على الإنسان أن يحدث نفسه بأفكار إيجابية، وأن يقنع نفسه بأنه إنسان ثمين جدير بال العناية والاهتمام. صادق الناس الناجحين الإيجابيين الواثقين بأنفسهم، فسرعان ما تندمج معهم وتعلم كيف تتصرف مثلهم وتصبح واثقا من نفسك يقول الشاعر محمد العوني

الجيم جنب عن ردي الطماعة      وصادق صديق لك تري به شجاعة  
وقال الشاعر

ما عاتب المرء اللبيب كنفسه      والمرء يصلحه الجليس الصالح  
وقال عدي بن زيد العبادي

فان كان ذا شر فجانبه سرعة      وان كان ذا خير فقارنه تقتدي  
إذا كنت في قوم فصاحب خيارهم      ولا تصحب الأردى فتردى مع الردي

تجنب الوحدة، فنقص الثقة عادة ينجم من الوحدة، أرسم لنفسك صورة إنسان ناجح، وثبتها في ذهنك دائما، ولا تسمح لها بالذبول أو الزوال، تخلص من مركب النقص الذي يجعلك تشعر

بعدم الكفاءة وتعاني من الشعور بعدم الأمن الوجداني، وغالبا ما يكون الشعور بالنقص خاطئا قائما على عوامل تربوية أثرت فيك منذ الصغر، والغريب أن من بين المصابين بمركب النقص أشخاصا موهوبين. ولكي تكون شجاعا، تصرف وكأنك شجاع، قف مستقيما وتطلع في عيون الحضور.

قال الشاعر ألا حسائي علي بن المقرب:

فلا عاش من يرضي الهوان فهل تجد جباننا علي مر الأزمان مخلدا

وهل مات من يخشي الوغى قبل يومه قتي (تقاعس) لضروب الحرب لا زال امجدا

وقل أبو الطيب المتنبي

وإذا لم يكن من الموت بد فمن العجز أن تمون جباننا

وقال الشاعر

إذا غامرت في شرف مروم فلا تقنع بما دون النجوم  
فطعم الموت في أمر صغير كطعم الموت في أمر عظيم  
وكل شجاعة في المرء تغني ولا مثل الشجاعة في الحكيم  
وكم من عائب قولا صحيحا وافه من الفهم السقيم  
ولكن تأخذ الأذان منه علي قدر القرائح والعلوم

وقال عنتر:

تعنفني زبيبة في الملام على الأقدام في يوم الزحام  
تخاف علي أن ألقى حمامي بطعن الرمح أو ضرب الحسام  
مقال ليس يقبله كرام ولا يرضى به غير اللئام  
يخوض الشيخ في بحر المنايا ويرجع سالما والبحر طامي  
ويأتي الموت طفلا في مهود ويلقى حتفه قبل الفطام  
فلا ترض بمنقصة وذل وتقع بالقليل من الحطام  
فعيشك تحت ظل العز يوما ولا تحت المذلة ألف عام

(١١) - لا تكن متوترا، استرخ، تدرب على تمارين الاسترخاء والتخيل لتنمية الثقة بالنفس وتنمية المهارات ومنها مهارة الإلقاء، ولاحظ كيف يستطيع التخيل قهر الكثير من العادات السيئة الصحية والاجتماعية، وكيف تستطيع تفجير قدراتك وقواك النفسية لتزيد من الاستمتاع بجميع جوانب الحياة ولتستمد المتعة والسرور من خلال تعاملك مع الناس وتصبح أكثر إبداعا وإيجابية.



ومن فوائد الاسترخاء، (!) التحكم في ضغط الدم وأمراض الشرايين والتهاب الأمعاء والقرحة المعدية، (٢) يقلل الإعياء والتعب الناتج من الاجتهادات اليومية، (٣) يقلل من نوبات الصداع النصفي، (٤) يشد الجلد ويقلل من التجاعيد والترهلات الجسمية، (٥) يساعد على النوم بسهولة، (٦) إزالة السموم من الجسم الناتجة من القلق والإعياء، (٧) تحسن البنية الجسمية بصفة عامة ويتحسن الأداء الرياضي.

١٢)- لا تعتذر عن ما تعتقد انه نواقص في خطابك، قل ما عندك وأترك الحضور يحكم على الخطاب ولا تذكرهم بالنواقص ولا تلفت انتباههم إلى خجلك أو ارتباكك لأنك قد تلفت انتباههم إلى شيء لم يكونوا منتبهين إليه. واجعل من الخجل والارتباك دافعا يدفعك إلى إجابة الإلقاء، وأعلم أن الخوف والارتباك في الدقائق الأولى شيء طبيعي ويمر على كل إنسان، وتذكر ان الخطباء ذوي الجدارة الحقيقية يتميزون بالعصبية والتوتر.

١٣)- كن أثناء عملية الإلقاء في مرحلة النضج، ولا تجعل طفلك يؤثر على عملية

الإلقاء، تذكر مناطق الشعور عند الإنسان وكن حساسا ومتفهما لأحاسيسهم، ولاحظ الطفل في شخصية من تتحدث معه.

١٤)- أفضل وسيلة فعالة لزيادة الثقة بالنفس في فن الإلقاء هي أن تقف وتخطب، لذلك تدرّب! تدرّب! تدرّب على فن الإلقاء .

بداية المجهول قد يخيف      تكراره يجعله أليف  
وأعلم بأن الخوف في فرار      متى اقتحمته بعقر دا

## مناطق ضعف الإنسان

### Erroneous Zones

التعلم هو التغيير في السلوك الذي يطرأ على الفرد صغير كان أم كبير، وهناك عدد من مناطق الضعف في الإنسان تعيق عملية تعلم كثير من المهارات والاتجاهات والمهن واللغات والقدرة على القراءة والكتابة والقدرة على حل المشاكل التي تقابل حياة الإنسان، وفيما يلي أهم مناطق ضعف الإنسان.

### الخجل: shininess

سلوك غير مرغوب فيه يدل على أن الشخص لم يلقى تربية سليمة، وهو سلوك انفعالي يستولي على الشخصية بحيث لا يكون للشخص قدرة على التحكم في ذلك الانفعال، أما الحياء

فهو يعني الامتداح والثناء واستشعار الأدب في سلوك وتصرفاته، والحياء سلوك انفعالي بمقدور الإنسان والتحكم فيه في موقف من المواقف بحيث يكون انفعاله خاضعا لأمرته.

وهناك عدة أسباب للخجل منها الشعور بالدونية وقد يكون الشعور بالدونية واقعي مثل مقابلة وزير أو مدير، وقد يكون لشعور بالدونية وهمي وليس له أساس في الحياة الواقعية وقد يكون المظهر الخارجي أو الخوف من المواقف الجديدة هي المسببة للخجل.

ومن أهم أضرار الخجل النفسية (١) ضعف الثقة بالنفس وإعاقة النمو النفسي، (٢) صعوبة تعلم مهارات جديدة، (٣) صعوبة قيادة المجموعات ومواجهة المواقف الحرجة (٤) إصابة الشخص بالحبسة الكلامية. أما أضرار الخجل الأخلاقية والثقافة فمنها (١) عدم القدرة على رد الإهانات فوراً، (٢) يصبح أضحوكة الجلسة والحائط المائل الذي يتفكهون به، (٣) تعرض الأحداث والنساء الخجولات إلى الأضرار الجنسية حيث يصعب عليهم دفع من يتقدم إليهم، (٤) التخلف الدراسي وصعوبة تعلم اللغات، (٥) عدم الاشتراك في اللقاءات والمحاضرات والندوات، (٦) عزوف الأفراد الخجولين عن سلم الارتقاء والتقدم الاجتماعي.

## Fear: الخوف

هو الحالة التي يحس بها الإنسان أن هناك خطر قادم، وفي هذه الحالة يكون الإنسان مستعداً للاحتتمالات التالية، الهروب أو القتال للدفاع عن نفسه أو يسقط بيديه مذهباً ولا وغير قادر على الحركة، وهناك نوعين من الخوف الأول الخوف الطبيعي كالخوف من حوادث السيارات أو الخوف من الحيوانات مثل الأسود أو الخوف من الرسوب في الامتحان وهذا النوع من الخوف له إيجابيات منها خلق الحركة والحماس داخل النفس، زيادة الخبرة وخلق الإبداع والتجديد. أما النوع الثاني فهو الخوف الغير طبيعي وهو عدم وجود خطر حقيقي يهدد حيات الإنسان لذلك لا يستطيع الشخص تحديد المخاوف التي يشعر بها.

ومن أهم المخاوف الاجتماعية الخوف من الوقوف أمام الآخرين وهذا يقود إلى الخوف من الإلقاء، والخوف من نظرات الآخرين، والخوف من النقد، والخوف من أن يرفض من قبل الآخرين، والخوف من أن يعرف الشخص على حقيقته. ومن أهم علامات الخوف الاجتماعي احمرار الوجهة وارتعاش اليدين وظهور العرق على اليدين والوجه.

ويتحكم في تصرفات الفرد الجهاز العصبي المركزي والذي يتكون من الجهاز المركز الإرادي الذي يتكون من الدماغ والحبل الشوكي ويتحكم هذا الجهاز بعدة وظائف منها التفكير ويستطيع الإنسان أن يتحكم بهذا النوع من الجهاز العصبي، أما الجهاز العصبي الثاني فهو الجهاز العصبي اللاإرادي ولا يستطيع الإنسان التحكم به، فهو يتحكم ببعض العمليات الحيوية مثل عملية الهضم وتنظيم ضربات القلب، وهذا الجهاز هو الذي يتأثر بالعواطف مثل الخوف فإذا شعر الإنسان بالخوف زادت ضربات القلب أو حس بالألم في المعدة أو احمرار الوجه. ومن أهم مصادر الخوف، تخويف الأطفال في الصغر والتدليل الزائد والحماية الغير معقولة، أما أضرار الخوف الاجتماعية فهي صعوبة الاستقرار النفسي وصعوبة إقامة علاقات اجتماعية مع الناس.

تمتع بالصبح ما دمت فيه ولا تخف أن يزول حتى يزول

## عقدة النقص: Inferiority Complex

يولد الطفل ضعيفا هزيبا غير قادر على القيام باحتياجاته اليومية، لذلك فهو يعتمد على غيره للقيام بهذه الاحتياجات حتى يستطيع التكيف اجتماعيا، من هنا ينشأ شعور الضعف

وعدم القدرة بالقيام بما يحتاجه، وهذا لشعور بالضعف قد يسيطر على حياته بحيث لا يستطيع التخلص من هذا الإحساس بالنقص والدونية، من هنا ينشأ الشعور بالإحساس بالنقص والشعور بالنقص إذا كان معتدلا فإنه يدفع الإنسان إلى الأمام، فلو لا شعور الإنسان بالنقص لما كان له أن يحرز ما أحرزه من تقدم في كافة ميادين الحياة.

والشخص المصاب بعقدة النقص متقلب المزاج يصعب التعرف على تصرفاته، فقد تجده ينحني أمامك باحترام بالغ في وقت من الأوقات وفي موقف آخر يتنكر لك بامتهان شديد، وقد تجده يباليغ في النقد اللاذع للمتفوقين، وقد يغالي في التعالي على الآخرين ويتجنب لقاء الناس ومعايشتهم.

ومن أهم أسباب الإحساس بالنقص المبالغة الشديدة في تقدير قدرات وإمكانيات الأطفال فعندما يحس الطفل بأنه بين موقفين متضادين هما موقفه من نفسه وعجزه عن تحقيق أهدافه وموقف البالغين من حوله بإمكانياته وقدراته، من هنا تنشأ عقدة النقص وعندما لا يستطيع الشخص تحقيق أحلامه على الواقع فلا اقل من تحقيقها بالخيال ليحمله محل العمل وبذلك يدخل الشخص في أحلام اليقظة. وعندما لا يستطيع الطفل تحقيق أحلام والديه فانهم قد يستخدمون التخويف والترهيب لحمله على بذل الجهد لتحقيق ما يرسمونه له من أهداف وبلك تشدد وتنشأ عقدة النقص حيث إن التخويف وإرهاب يعملان على تثبيتها.

وتنشأ عقدة النقص في الأطفال الذين تقدموا في الدراسة ولا زالت قدراتهم الدراسية ضعيفة خاصة في المهارات الأساسية للتعلم كالقراءة واللغة الشفهية فالطالب الذي وصل المرحلة الإعدادية وهو لا زال يعاني من صعوبة القراءة تنشأ عنده عقدة النقص إذ انه لا يستطيع مجاراة زملاءه في القراءة والتعلم.

إن تكرار الفشل يثبت عقدة النقص فالطالب الذي تتكرر مرات رسوبه قد يحس بأنه اقل قدرات من أقرانه في الدراسة ومن هنا يبدأ الإحساس بالنقص يتسرب إلى دخل نفسه بالرغم من انه قد يعزي الرسوب والفشل إلى المدرسة أو إلى هيئه التدريس أو إلى صعوبة الامتحانات أو إلى عدم اهتمام والديه.

إن الأشخاص المصابين بعاهات خلقية قد تنعكس أثارها على الحالة النفسية للشخص فإما أن يتجاهل عاهته بحيث لا تكاد تؤثر على حالته النفسية أو في علاقته بالآخرين أو أن يخضع لتأثيرها في نفسه ويحس بأنه اقل قدرات من سائر الناس الغير مصابين بمثل هذه العاهة أو قد يلعب إحساسه بالعاهة دورا في حياته بحيث ينتهي به الأمر إلى التعويض الناجح أو التعويض الفاشل.

ويري بعض علماء النفس الفسيولوجيين إن الشخص الذي تكون لديه الغدة الدرقية ضعيفة الإفراز، يكون هذا الشخص بليد التفكير والحركة والتصرف وضعيف الإرادة بحيث ينتهي به هذا الحال إلى الشعور بالنقص والإحساس بالتخلف عن باقي الأقران الذين يتعامل

معهم. إن البيئة الاجتماعية المحيطة بالشخص تلعب دورا كبيرا في تكوين الشخصية وفقا لعادات وأنماط سلوك الأفراد المحيطين بالشخص، فالفرد منذ الطفولة يخضع للمؤثرات البيئية والتربوية سواء كانت مؤثرات مقصودة أم كانت مؤثرات غير مقصودة.

ولتختص من عقدة النقص يجب ألا الاعتراف بمركب النقص وهي خطوة ليست من السهولة بمكان بل إن من اصعب الأشياء على المرء أن يعترف بقلبه ولسانه بالنقص والدونية وبعد الاعتراف يأتي دور تشخيص الحالة بشكل موضوعي لتحديد سبب الشعور بالنقص، فهناك الجانب الجسمي أو الجانب اللغوي أو الجانب الوجداني أو الجانب العقلي أو الجانب الاجتماعي. وثانيا عدم الإحساس بالحسرة نتيجة المقارنة بالآخرين حيث انه يضرب القلب باليأس والفتوط ويعزف بالمرء عن مواصلة السير بخطوات حثيثة إلى الأمام، وعلى المرء أن لا يهرب من حقيقته بل عليه أن يجابهها وان يقف عليها ويتقبل ذاته، وتقبل الذات عملية هامة من العمليات الأخلاقية والنفسية، وطالما استطاع المرء تقبل ذاته فانه يجب أيضا أن يتقبل الواقع من حوله والرضى بإمكانياته وقدراته.

## الغيرة والحقد : jealousy

للغيرة جانب إيجابي أما الحسد فانه يتصف بالسلبية، فالشخص الغيران يتوافر لديه الدافع لبذل الجهد للحاق بالمتفوقين عليه، أما الشخص الحقد فيتمني أو يحاول عرقلة تقدم الآخرين المتفوقين عليه، والغيرة هي الخامة التي يصنع منها الحقد فالشخص لا يستطيع أن يحقد علي الآخرين إلا بعد أن يحس بالغيرة بسبب تقدمهم في الحياة.

ومن أهم المظاهر السلوكية التي تظهر علي الشخص الغيران ، احمرار الوجهة وارتعاش اليدين وزيفان البصر وتصيب العرق وحدوث رعشة في الصوت أو الإصابة بالتلعثم أو اضطراب التنفس وارتفع ضغط الدم والانطوائية الشديدة على النفس أو الانبساط المبالغ فيه أو اضطراب في التفكير وسيطرة أحلام اليقظة أو العدوانية.

ومن أهم أسباب الغيرة الإحساس بالدونية أما من الناحية الجسمية أو العقلية أو المالية أو الاجتماعية، أ، قد تكون الغيرة بسبب تهديد المكانة الاجتماعية التي سبق لهم إحرازها بسبب تفوق غيرهم عليهم، أو بسبب تفضيل الناس لهم، وقد تكون الغيرة بسبب الباعثية على التسابق، والتي تعتمد على عدة عناصر منها الجانب الحيوي من الشخصية فلدى كل شخص طاقة حيوية معينة، أما العنصر الثاني فهو أدراك الشخص بالفرق بين المكانة التي يحتلها والمكانة التي يحتلها الشخص أو الأشخاص الذين يحس تجاههم بالغيرة. والعنصر الثالث هو إمكانية اللحاق أ، التفوق في معركة التنافس، أما العنصر الرابع فهي الإدارة القوية.

وللغيرة جوانب إيجابية فهي تدفع الشخص إلى المعرفة والتنور والمهارة في أداء العمل والتعاون مع الآخرين وكسب الأصدقاء والتقليل من عدد الأعداء بقدر المستطاع، والغيرة قد تقود إلى الحقد والحسد، فالحاسد شخص قد تلبس بعادات وجدانية سلبية فهو يحمل الكراهية وتمني الشر للناس، فهو يكره جميع الناس، بل يكره نفسه أيضا، فالشخص الحاسد قد يعمد إلى الإيذاء الجسمي المباشر بالضرب أو التشويه أو الحرق. وقد يتجه حقد الحاقد علي نوعيات من الأشخاص فقد يكون الحقد موجة للنساء أو الأطفال ، وقد يبحث الحاقد عن عمل ينفس فيه عن حقه كوظيفة مأمور سجن أو محقق مع الأفراد أو المجرمين.

ولتخلص من الحقد فانه يجب علي الشخص التخلص من أحلام اليقظة التي إذا دخلها فانه لا يخرج منها بأي شيء بل يخرج منها لكي ينخرط فيها مرة أخرى. ثم التعرف على الميول والطامح والتطلعات والبحث عن الوسائل التي تستطيع عن طريقها تحقيق هذه الميول والطامح، ثم خلق الحماس في نفسك لتحقيق ما تصبوا إليه.

حدد الجوانب التي تحس إن الآخرين يتفوقون عليك فيها، ثم تعرف على أسباب تفوق أولئك الأشخاص عليك ثم حاول تطوير نفسك في هذه الجوانب، وإذا لم تمتلك المواهب المؤدية إلى هذا النوع من التفوق، فعليك البحث في الأفاق الرحبة للتفوق عليهم في غير ما تفوقوا عليك فيه، واعلم إن عالم التفوق رحب ويتسع لجميع الناس، وإن بمقدور كل شخص أن يتفوق في ناحية واحدة على الأقل إذا أراد ذلك، ثم إذا هو بذل الجهد اللازم للتفوق في تلك الناحية، ابتعد عن المجالات وما يمكن أن تشتمل عليه من تفاخر بالماضي وبالأصول وبالثروة أو العلم أو بالمكانة الاجتماعية. تجنب الأشخاص الذين يثيرون حقدك على الآخرين ويستخدمونك مخلب قط لأهوائهم. إن الترويج عن النفس من أهم الوسائل الناجحة في تخفيف حدة الحقد أو التخلص منه تماما، صادق مجموعة من الأصدقاء والمعارف وقضاء وقت ممتع معهم، وسع ثقافتك العلمية والاجتماعية وتأكد من أن المشاكل التي تجابهك تجابه جميع الناس.

## الاكتئاب: Depression

مرض نفسي يصيب الشخصية ويبح الشخص غير قادر على إنجاز الأعمال التي يرغب القيام بها. ويظهر على الشخص المكتئب عدد من الظواهر السلوكية منها العبوس، ورفض العالم الخارجي، وصعوبة التكيف مع البيئة المحيطة، صعوبة التعامل مع الآخرين، صعوبة إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليه، عاجز عن التبادل الفكري مع الآخرين، وكسل عقلي تصاحبه صعوبة في التعبير عن خلجات النفس، فتور الهمة وعدم القدرة على تنفيذ ما يطلب منه، يحسد الآخرين على تمتعهم بالتعامل الناجح والتأثير الفعال في الناس الذين يتعاملون معهم، إحساسه بالنقص واحتقار الذات، عاجز عن حب الآخرين حبا حقيقيا، فاقد الشهية ومصاب بالأرق.

ومن أهم أثار الإصابة بالاكتئاب، عدم القدرة علي اكتساب المهارات أو الخبرات الجديدة، عدم القدرة على التعامل مع الناس المحيطين به، كما لا يستطيع إقامة علاقات سليمة وإيجابية مع الآخرين، تأثر لغة الحديث ولغة الكتابة وتدهور في القدرة على لأبانه، انطوائي وإذا اجتمع مع الآخرين فانه يجلس صامتا ولا يرغب في الدخول في أي

نقاش، ولا يستطيع الدفاع عن نفسه سواء بالمناقشة أو بأي وسيلة أخرى مناسبة، بل يظل يتلقى الإهانات ممن حوله بغير أن يحاول درء تلك الأمانات عن نفسه.

ولوقاية أنفسنا من الاكتئاب يجب توسيع الدائرة الاجتماعية والاشتراك في بعض المشاريع والنشاطات الاجتماعية وكسب أصدقاء جدد، وممارسة هواية من الهوايات بقصد ملء أوقات الفراغ والتسلية وممارسة التمارين الرياضية التي تجعل الدم يسري في العروق والشعيرات الدموية الدقيقة بالأطرف والمخ، فقد وجد أن سريان الدم في جميع الشعيرات الدموية في المخ يقلل من الإصابة بالتعب النفسي والعبوس والاكتئاب.

## Worry: القلق

إن كثير من الناس يحصنون أنفسهم ضد كثير من الأمراض لكنهم لم يحصنوا أنفسهم ضد مرض يدعى القلق. فالقلق يبدد القدرة على التركيز، ويسبب توتر الأعصاب واحتداد المزاج، وقد يسبب ألم الأسنان ومرض البول السكري، ويصيب الوجهة بالتجاعيد وشعر الرأس بالشيب المبكر. و القلق قد يجعل الإنسان يستعمل مقعد ذي عجلات من وطأة الروماتزم أو التهاب المفاصل. كما يؤثر القلق في أعصاب المعدة ويحول العصارات الهاضمة إلى عصارات سامة تؤدي في كثير من الأحيان إلى قرحة المعدة.

يقول الدكتور هارو لدس أنه درس حالة ١٧٦ رجلا من رجال الأعمال من أعمار مختلفة ووجد أن أكثر من ثلث هؤلاء يعانون واحد من ثلاثة أمراض تنشأ عن توتر الأعصاب الناتج من القلق وهي قرحة المعدة، وأضطرب القلب وضغط الدم. ان الشخص القلق العاجز عن مواجهة الحياة تنفصم علاقته بالبيئة المحيطة به ويدخل في أحلام اليقظة ليذلل مشاكله، وهذا هو الجنون بعينه.

لقد هزم الطب أو قارب أن يهزم العديد من الأمراض التي تسببها الجراثيم كالجذري والطاعون والكوليرا والحمى الصفراء والتهاب السحالي وغيرها من الأمراض، وبالغم من هذه التطورات في مجال الطب ، وقف الطب عاجزا أمام القلق والكرهية واليأس والتي تزداد ضحايا هذه الأمراض بشكل مروع.

وللتخلص من القلق أشغل نفسك في عمل نافع، فالحقيقة التي أكتشفها علم النفس هي "من المحال لأي ذهن بشري مهما كان خارقا أن ينشغل بأكثر من أمر واحد في وقت

واحد". يقول الأستاذ جيمس مرسل أستاذ التربية "أن القلق يكون أقرب إلى الاستحواذ على الإنسان في أوقات فراغه، ففي وقت الفراغ يبدأ الخيال يقلب كل صنوف الاحتمالات ويعيد ذكرى كل الأخطاء التي ارتكبها الإنسان ويكون العقل أشبه بالسيارة في الطريق بدون سائق أو ركاب". ولقهر القلق شارك في برنامج التحدث والإلقاء، يقول ديل كارنيقي مؤسس أول مركز للخطابة في أمريكا عام ١٩٢٤م "أن أهم وأجدي درس تعلمته في حياتي لقهر القلق وما كنت أعانيه من حياء وجبن وضعف الثقة بالنفس هو دراسة فن الخطابة الذي وهبني الشجاعة والثقة بالنفس والقدرة على حسن معاملة الناس".

## Guilt: الشعور بالذنب

كل إنسان في فترة من فترات حياته قد أحس بالذنب إما بسبب شخص قد أتشعره بأنه قد فعل شئ غير مقبول من وجهه نظر هذا الشخص، أو قد يكون الإنسان فعل شئ غير مرغوب فيه، من هنا ينشأ إحساس الإنسان بالذنب في تصرفاته اليومية، وإذا كان الإنسان يتذكر المواقف التي يحس فيها بالذنب ليتعلم منها فهذا النوع من التذكر ليس إحساس بالذنب وإنما هو أسلوب تعلم. أما الإحساس بالذنب فهو التفكير بالمواقف التي أحس فيها الإنسان بالذنب دون أن يفعل شئ، وإنما يتحسر ويتألم من الأشياء التي سمعها أو الأشياء التي عملها دون أن يحرك ساكنا، ويستمر في تأنيب نفسه والندم على ما قام به وعلى ما قد حصل منه مع علمه بان الندم لن يغير من الأمر شيئا ومع احتمال إعادة تكرار هذه الأخطاء مرتا أخرى

والشعور بالذنب هو أكبر مبدد للطاقة، لأنه مهما أزداد مقداره لا يغير من الأمر شيئاً ولأنه شعور بشأن أمر مضى وانقضى ولا يمكن الاستعاضة عنه أو تداركه.

وهناك سببين يولدان الإحساس بالذنب عند الإنسان، السبب الأول هو أسلوب التربية بين أفراد الأسرة، فالطفل يخزن خبرات الطفولة في الذاكرة وتستمر معه طول فترة الحياة، فإذا كان أسلوب تربية الوالدين هو خلق الإحسان بالذنب لدى الأطفال حتى يسهل السيطرة عليهم، مثل أشعار الطفل بأنة عير مرغوب فيه أو غير مؤدب إذا فعل كذا أو كذا، أو تكرا أشعار الطفل بوجوب الخجل من نفسه إذا تصرف تصرفات لا ترضي الأهل. من هنا ينشأ إحساس الشخص بالند، فإذا كبر وتسلم عمله فقد يحس الشخص بالذنب إذا لم

يرضى عنه رئيسه أو أصدقائه، أما السبب الثاني فهو إحساس الشخص بالذنب نتيجة لقيامه بعمل أو أعمال تتعارض مع ما يعتقد الشخص.

ولتغلب على الإحساس بالذنب يجب على الإنسان النظر إلى الماضي على انه حدث قد وقع ولا يمكن تغييره مهما بذل الإنسان من جهد وان الإحساس بالذنب لا يغير من الأمر شيئاً، ولكن من الأفضل أن يعمل قائمه بالأشياء التي تحسسه بالذنب ومعاودة نفسه علي تجنب هذه الأشياء، ويحب على الشخص أن لا يلقي على الناس مسئولية ما يعانیه من مشاكل، وركز جهدك في العمل الذي تشعر من أعماقك أنه صواب وأغلق أذنيك بعد ذلك عن

كل ما يصيبك من لوم اللائمين واعلم انك لن تستطيع إغلاق أفواه الناس حتى لا يتكلموا فيك ظلماً وعدواناً، لذا عليك أن تتجاهل كلام الناس ونقدهم وأعلم أن الناس لا يشغلهم التفكير في زيد أو عمر من الناس لأكثر من لحظات، فهم مشغولون بالتفكير في أنفسهم منذ يفتحون أعينهم علي اليوم الجديد وحتى يأوون إلى مضاجعهم.

## Intelligence: الذكاء

الذكاء هو ناتج التفاعل بين العوامل الوراثية والعوامل البيئية المحيطة بالفرد. والذكاء في الأصل وراثي، وهذا يعني إن الإنسان يرث من أبويه بعض القدرات العقلية، وتقوم العوامل البيئية المحيطة بالفرد بصقل وتنمية هذه القدرات العقلية. فالبيئة

الجيدة والتربية الحسنة تزيد من قدرات الذكاء، كما إن البيئة السيئة يمكن أن تهبط بالذكاء وتطمس القدرات العقلية.

وكثيراً من الناس يرى أن الذكاء هو فقط الحصول على درجات عالية في الامتحانات، وان كنا نوافقهم في هذا الرأي إلي حد ما إلا أننا نرى أن الذكاء لا يتوقف عند فقط الحصول على الدرجات العالية في الامتحانات. هذا النوع من الذكاء هو ما يعرف بالذكاء المعرفي والذي يعتمد على قدرة الفرد على حفظ واسترجاع المعلومة وقت الحاجة وهذا النوع من الذكاء هو الذي يحتاجه الطلاب أثناء الدراسة، والنوع الثاني من الذكاء هو الذكاء الفني، فكثيراً ما نشاهد أفراداً لم يستطيعوا الحصول على درجات عالية في التعليم العام ولكنهم أبدعوا عندما التحقوا في التعليم الفني، أما النوع الثالث من الذكاء فهو الذكاء

الاجتماعي، وهو قدرة الشخص على التعامل بنجاح مع الأفراد الآخرين، أو ما يعرف بفن هندسة الأفراد.

أن الشخص الذكي هو الذي يستطيع أن يتكيف مع الظروف المتغيرة ويقابل مشاكل الحيات اليومية بشجاعة واقتدار، فكثيرا ما نسمع عن أفراد فشلوا في حياتهم وفي أعمالهم وقد كانوا يحصلون على الدرجات العالية والمراتب الأولى أثناء الدراسة، وكذلك كثيرا ما نسمع عن أفراد أصبحوا قادة وإداريين ناجين بالرغم من حصولهم على درجات ضعيفة أثناء الدراسة.

أنه من الصعب الحكم على أي فرد بأنه ذكي أو غبي بمجرد انظر إليه أو بمجرد حصوله على درجات ضعيفة في الامتحانات، إذ لا بد من استعمال المقاييس العلمية المعروفة في قياس الذكاء، أن الأحكام التي نطلقها على أبنائنا وعلى الناس الآخرين بأنهم أغبياء لا تقيد بل تؤدي لأنها تصل إلى أذاني أبنائنا ويصدقونها وتسبب لهم الشعور بالنقص والتخلف وتقتل عنهم الدافع للعمل. أن الرسوب في الامتحان ليس دليل على الغباء، فأنيشتين صاحب

النظرية النسبية والتي غيرت صورة العلم المعاصر والذي لا يشك أحد في عبقريته قد رسب في الامتحانات وطرد من المدرسة.

## الاتجاهات السلبية: Negative Attitudes

"لن يغير الله ما في قوم حتى يغيروا ما في أنفسهم". يقول كثير من علماء النفس إن حياة الفرد من صنع أفكاره، فالأفكار الإيجابية تبعث القوه والحماس داخل نفس الفرد، أما الأفكار السلبية فهي تدفع الفرد إلى الخنوع والكسل. فكر في النجاح تحصل عليه وفكر في الفشل يتسلل الفشل إلى نفس الفرد ثم تخور قواه وعزيمته فيفشل بعد ذلك. يقو ديل كارنيقي "الدرس الذي وعيته ولن أنساه، هو إن الأفكار المسيطرة على تفكير الفرد لها تأثير عظيم على تكيف الفرد للحيلة."

فإذا سيطرة علينا الأفر السعيدة، أصبحنا سعداء، وإذا تملكنا أفكار شقية أصبحنا أشقياء، وإذا انتابتنا أفكار مزعجة، أصابنا الخوف والكسل وأصبحنا جبنا، إذا سيطرة على أفكارنا أفكار السقم والمرض، فمن المؤكد أننا سوف نستسلم للمرض وبذلك نصبح عرضة للمرض والسقم. وإذا كثرت شكاوانا والرثاء لأنفسنا، اعتزلنا الناس وتجنبوا عشرتنا.

أجري عالم النفس الإنجليزي هادفيلد تجربة على ثلاثة رجال لاختبار تأثير الاتجاه الذهني في قواهم، وكان يقيس القوة بواسطة "دينامومتر" حيث كان يجعلهم يقبضون عليه بأيدهم بشدة، وقد قسم هادفيلد التجربة إلى ثلاثة مراحل. المرحلة الأولى قاس فيها مجموع قوة الرجال الثلاثة فكان متوسط قوتهم تساوي ١٠١ رطلا، وفي المرحلة الثانية نومهم جميعا تنويما مغنطيسيا وأوحى إليهم بأنهم غاية في الضعف والوهن ولما قاس معدل قوتهم وجدها تساوي ٢٩ رطلا أي أقل من ثلث قدرتهم العادية. وفي المرحلة الثالثة أوحى إليهم وهم تحت تأثير التنويم المغنطيسي أنهم أقوى أشداء فأرتفع معدل قوتهم إلى ١٤٢ رطلا عندما امتلأت أذهانهم بفكرة القوة حيث أرتفع معدل قوتهم بنسبة خمسمائة في المائة تقريبا. وهذا هو التأثير العجيب للاتجاه الذهني.



يقول الأطباء إن كثير من المرضى الذين يراجعون المستشفيات أصيبوا بالمرض نتيجة لتوتر الأعصاب والضغوط الداخلية والقلق، وأنه يمكن علاجهم بإزالة الأفكار الخاطئة من أذهانهم، يقول ابكتيتوس الفيلسوف الروائي "إن إزالة الأفكار الخاطئة من العقل أجدى بكثير من إزالة أورام الجسم." يقول الفيلسوف الفرنسي مونتان "إن المرء لا تضيره الحوادث، وإنما الذي يضيره حقا هو تقديره للحوادث.. وتقديرنا للحوادث أمر متروك لنل وحدنا."

قال عالم النفس الأمريكي وليم جيمس "الذي يبدو لنا جميعا أن الفعل يتبع الإحساس ولكن الواقع هو أن الفعل والأساس يسيران جنبا إلى جنب .. فإذا سيطرنا على الفعل الذي يخضع مباشرة للإرادة، أيمكننا بطريقة غير مباشرة من السيطرة على الإحساس."

أنه متى غير الإنسان من اتجاهه الذهني حيال الناس والأشياء، فإن الناس والأشياء سوف يستجيبون لهذا التغير، غير اتجاه أفكارك وسوف تملك الدهشة لسرعة التحول الذي يحدثه هذا التغير في جوانب حياتك المتعددة، إن كل ما يصنعه المرء هو نتيجة مباشرة لما يدور في فكره، فكا أن المرء ينهض على قدميه، وينتج بدافع من أفكاره، فإنه يمرض ويشفى بدافع من أفكاره.

### ضعف الثقة بالنفس: Low Self Confidence:

الثقة بالنفس شعور ينبع من داخل الفرد وهو مبني على رأي الإنسان بنفسه، فإذا انخفض مستوي رأي الإنسان بنفسه انخفضت ثقته بنفسه والعكس بالعكس، وترتبط الثقة بالنفس بازدياد راحة الضمير، ولزيادة الثقة بالنفس يجب على الإنسان أن يحدث نفسه بأفكار إيجابية، وأن يقنع نفسه بأنه إنسان ثمين جدير بالعناية والاهتمام. صادق الناس الناجحين الإيجابيين الواثقين بأنفسهم، فسرعان ما تندمج معهم وتعلم كيف تتصرف مثلهم وتصبح واثقا من نفسك يقول الشاعر محمد العوني

الجيم جنب عن ردي الطماعة  
وقال الشاعر

ما عاتب المرء اللبيب كنفسه  
وقال عدي بن زيد العبادي

عن المرء لا تسال وسل عن قرينه  
فكل قرين بالمقارن يقتدي  
فان كان ذا شر فجانبه سرعة  
وان كان ذا خير فقارنه تقتدي  
إذا كنت في قوم فصاحب خيارهم  
ولا تصحب الأردى فتردى مع الردي

تجنب الوحدة، فنقص الثقة عادة ينجم من الوحدة، أرسم لنفسك صورة إنسان ناجح وثبتها في ذهنك دائما، ولا تسمح لها بالذبول أو الزوال، تخلص من مركب النقص الذي يجعلك تشعر

بعدم الكفاءة وتعاني من الشعور بعدم الأمن الوجداني، وغالبا ما يكون الشعور بالنقص خاطئا قائما على عوامل تربوية أثرت فيك منذ الصغر، والغريب أن من بين المصابين بمركب النقص أشخاصا موهوبين. ولكي تكون شجاعا، تصرف وكأنك شجاع، قف مستقيما وتطلع في عيون الحضور.

قال الشاعر الأرساني على بن المقرب:

فلا عاش من يرضى الهوان فهل تجد      جبانا على مر الأزمان مخلدا  
وهل مات من يخشى الوغى قبل يومه      قتي (تقاعس) لضروب الحرب لا زال امجدا  
وقل أبو الطيب المتنبي

وإذا لم يكن من الموت بد      فمن العجز أن تمون جبانا

وقال الشاعر

إذا غامرت في شرف مروم      فلا تقنع بما دون النجوم  
فطعم الموت في أمر صغير      كطعم الموت في أمر عظيم  
وكل شجاعة في المرء تغني      ولا مثل الشجاعة في الحكيم  
وكم من عائب قولا صحيحا      وافه من الفهم السقيم  
ولكن تأخذ الأذان منه      على قدر القرائح والعلوم

وقال عنتر:

تعنفني زبيبة في الملام      على الأقدام في يوم الزحام  
تخاف على أن ألقى حمامي      بطعن الرمح أو ضرب الحسام  
مقال ليس يقبله كرام      ولا يرضى به غير اللثام  
يخوض الشيخ في بحر المنايا      ويرجع سالما والبحر طامي  
ويأتي الموت طفلا في مهود      ويلقى حتفه قبل الفطام  
فلا ترض بمنقصة وذل      وتقع بالقليل من الحطام  
فعيشك تحت ظل العز يوما      ولا تحت المذلة ألف عام

الحاجة للقبول من الآخرين: Needing Approval

