

## إدارة مكتبية

مهارات التعامل مع الغير

٢٦٨ دار



## مقدمة

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، محمد وعلى آله وصحبه، وبعد:

تسعى المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني لتأهيل الكوادر الوطنية المدربة القادرة على شغل الوظائف التقنية والفنية والمهنية المتوفرة في سوق العمل، ويأتي هذا الاهتمام نتيجة للتوجهات السديدة من لدن قادة هذا الوطن التي تصب في مجملها نحو إيجاد وطن متكامل يعتمد ذاتياً على موارده وعلى قوة شبابه المسلح بالعلم والإيمان من أجل الاستمرار قدماً في دفع عجلة التقدم التتموي، لتصل بعون الله تعالى لمصاف الدول المتقدمة صناعياً.

وقد خطت الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج خطوة إيجابية تتفق مع التجارب الدولية المتقدمة في بناء البرامج التدريبية، وفق أساليب علمية حديثة تحاكي متطلبات سوق العمل بكافة تخصصاته لتلبي متطلباته، وقد تمثلت هذه الخطوة في مشروع إعداد المعايير المهنية الوطنية الذي يمثل الركيزة الأساسية في بناء البرامج التدريبية، إذ تعتمد المعايير في بنائها على تشكيل لجان تخصصية تمثل سوق العمل والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني بحيث تتوافق الرؤية العلمية مع الواقع العملي الذي تفرضه متطلبات سوق العمل، لتخرج هذه اللجان في النهاية بنظرة متكاملة لبرنامج تدريبي أكثر التصاقاً بسوق العمل، وأكثر واقعية في تحقيق متطلباته الأساسية.

وتتناول هذه الحقيبة التدريبية "مهارات التعامل مع الغير" لمتدربي قسم "إدارة مكتبية" للكليات التقنية موضوعات حيوية تتناول كيفية اكتساب المهارات اللازمة لهذا التخصص.

والإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج وهي تضع بين يديك هذه الحقيبة التدريبية تأمل من الله عز وجل أن تسهم بشكل مباشر في تأصيل المهارات الضرورية اللازمة، بأسلوب مبسط يخلو من التعقيد، وبالاستعانة بالتطبيقات والأشكال التي تدعم عملية اكتساب هذه المهارات.

والله نسأل أن يوفق القائمين على إعدادها والمستفيدين منها لما يحبه ويرضاه، إنه سميع مجيب الدعاء.

الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج

## تمهيد

إن نجاح أي فرد منا في عالم اليوم الذي يتسم بسرعة التغيير وتعقد العلاقات وتزايد حدة المنافسة يعتمد بدرجة كبيرة على مقدار ما يتمتع به هذا الفرد من مهارات في التعامل مع الآخرين. إن كل بيئة تنظيمية تتألف من مجموعة من العناصر المختلفة ونجاحها يعتمد بدرجة كبيرة على مقدار الانسجام والتكامل بين هذه العناصر. ويعتبر العنصر البشري هو أكثر العناصر التنظيمية تعقيداً وأصعبها من حيث إمكانية السيطرة عليها والتحكم فيها. ومع ذلك فإن نجاح قيادة وأعضاء التنظيم في تحقيق درجة عالية من التفاعل الإيجابي يعتبر هو سر نجاح المنظمة. وهدف هذه الحقيبة هو مساعدتك في اكتساب أهم المهارات التي تجعل منك إنساناً قادراً على الاتصال بالآخرين والتفاعل معهم بطريقة فعالة. إن الفرضية الأساسية التي بنيت عليها هذه الحقيبة تنص على أن التفاعل والتعامل مع الآخرين ما هو إلا فن ومهارة، وبإمكان أي واحد منا تطوير هذه المهارة من خلال فهم الأسس التي تبني عليها وتطويرها عن طريق التدريب المستمر.

إن التعامل بفعالية مع الآخرين يعتبر نوع من الفن لأنه دائماً يتطلب درجة من الأبداع، ولأن التدريب والتطوير يلعب دوراً مهماً في الحصول على النتائج الناجحة. كما أن التعامل مع الآخرين يعتبر مهارة لأنه ينبع من المعرفة والجدارة ويمكن تطويرها مع مرور الوقت، كما أن هناك مبادئ محددة من شأنها أن تساعد الفرد في الحصول على النتائج التي يريدها متى ما تعلمها وتدريب عليها.

وسوف نتعرف في الوحدة الأولى من هذه الحقيبة على مفهوم الإدارة الوظيفية والاجتماعية التي يلعبها الفرد في مواقف مختلفة، مع بيان كيف أن هذه الإدارة قد تختلف فيما بينها، وكيف أن هناك ضغوطاً قد تعترض الدور الذي يلعبه الفرد، مع شرح للكيفية التي يحدث فيها صراع بين الإدارة التي يتوقع من الفرد أن يلعبها. وتختتم الوحدة بإيضاح كيف أن هذه الإدارة تتكامل فيما بينها بحيث أن أي خلل في أحد هذه الإدارة قد يتسبب في فشل التنظيم ككل في تحقيق أهدافه.

وفي الوحدة الثانية سنتعرف على طبيعة الاتصال الإنساني وأهم العناصر التي تتكون منها هذه العملية، والأساليب المختلفة لعملية الاتصال، مع بيان أهم الفروقات بين وسائل الاتصال اللفظي وغير اللفظي. كما تتناول هذه الوحدة أيضاً أيضاً لأهم المعوقات التي قد تعترض عملية الاتصال ووسائل التغلب على هذه المعوقات. وتختتم هذه الوحدة بإيراد بعض النصائح التي يمكن اتباعها لزيادة فعاليتها في الاتصال مع الأجنب.

وتتناول الوحدة الثالثة الكيفية التي تستطيع فيها تنمية مهارة الإصغاء لديك باعتبارها من المتطلبات الأساسية لنجاح أية عملية اتصالية. بالإضافة إلى ذلك، تتناول هذه الوحدة شرحاً موجزاً لمستويات الإنصات، ومراحله، وأهم المعوقات التي قد تعترض الإنصات، مع بيان بأهم الوسائل التي يمكن اتباعها لتنمية مهارة الإصغاء. ويتناول الجزء الثاني من هذه الوحدة شرحاً للأصول التي ينبغي أن يبنى عليها الحوار، وأهم الآداب التي ينبغي على المتحاورين الالتزام بها، والطرق التي تساهم في نجاح الحوار وإبعاده عن الوقوع في منزلق الجدل العقيم.

وفي الوحدة الرابعة، سوف نتعرف على تعريف الشخصية والمحددات التي تساهم في تكوينها. كما تتناول هذه الوحدة أهم النظريات التي حاولت تحليل الشخصية الإنسانية من أجل الوصول إلى فهم شامل للإنسان من خلال تصنيف البشر ضمن أنماط شخصية وسلوكية محددة تمكن معرفتنا لها التواصل والتفاعل مع الآخرين. وفي هذه الوحدة تذكير بأهم القيم الأخلاقية الحميدة التي دعا الإسلام أتباعه إلى الالتزام بها، علاوة على بيان أهم الصفات الأخلاقية المطلوبة في الموظف للنجاح بأداء عمله وكسب احترام رؤسائه وزملائه. وتختتم هذه الوحدة بمقارنة بين بعض الأنماط البشرية وبين نظرائها من الحيوانات.

وتتناول الوحدة الخامسة بشكل رئيس تحليل علاقات التفاعل بين الأفراد مع شرح مفصل لمكونات الشخصية الإنسانية وحالات الأنا الثلاث وأنواع التعامل الإنساني، والألعاب النفسية التي يمارسها الأفراد، والتعزيزات والتدعيمات، والطواع النفسية، وأوضاع الحياة الأربعة، وأسباب التحفظ والتحرر في الاتصال بالآخرين، وأنواع المشاعر التي تكنها تجاه الآخرين، ونظريات نمو العلاقات، وأهم الأنماط السلوكية للمراجعين والرؤساء، وأسس التعامل مع فئات متنوعة من البشر في البيئة التنظيمية، وتختتم هذه الوحدة بإيراد بعض الإرشادات حول تأسيس العلاقات مع الآخرين.



## مهارات التعامل مع الغير

### الدور الوظيفي / الاجتماعي للفرد

الدور الوظيفي / الاجتماعي للفرد

**الجدارة:** الإمام بالطبيعة التعددية للأدوار الوظيفية والاجتماعية التي يلعبها الفرد مع التعرف على الصراع الذي يحدث بين هذه الإدارة المتعددة، وإدراك أهمية تحقيق التكامل بين الإدارة الفردية مما يساهم في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.

### الأهداف:

عندما ينتهي المتدرب من دراسة هذه الوحدة يكون قادراً على:

- ١ - إدراك مفهوم الدور الوظيفي والاجتماعي للفرد، والتعرف على الإدارة المتعددة التي يتوقعها المجتمع من الفرد ومتطلبات كل دور منها.
- ٢ - إدراك طبيعة الاختلاف بين الإدارة المتوقع من الفرد لعبها، وإدراك طبيعة الصراع الذي يحدث بين متطلبات الإدارة التي يلعبها الفرد.
- ٣ - إدراك أهمية تكامل الإدارة التي يلعبها أعضاء التنظيم، وإدراك خطورة اختلال أي منها حيث أن اختلال دور أي عضو في التنظيم قد يؤدي إلى فشل التنظيم ككل في تحقيق أهدافه.

### مستوى الأداء المطلوب:

أن يتمكن المتدرب من تعريف الدور الوظيفي والاجتماعي للفرد بشكل صحيح، مع المقدرة على تحديد طبيعة الاختلافات التي قد تحدث بينها وتحديد الصراع بين الإدارة المتوقعة من الفرد ومصادر هذا الصراع، وإتقان كيفية تحقيق التكامل بين الإدارة بشكل يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

**الوقت المتوقع للتدريب:** ٤ ساعات.

### الوسائل المساعدة:

- ١ - الإمام بالمفاهيم الواردة في هذه الوحدة مع حل التدريبات والحالات العملية الموجودة في آخر الوحدة.
- ٢ - مراقبة بعض المواقف التي تضم مجموعة من الأفراد، ومحاولة التعرف على الإدارة المتوقعة من كل فرد فيها، وتحديد طبيعة الصراع بين هذه الإدارة ومصدره.
- ٣ - استخدام بعض تقنيات التدريب المتقدمة لعرض المفاهيم والأفكار المطلوب الإمام بها بطريقة جذابة، مع إمكانية استخدام كاميرا فيديو لتسجيل وعرض بعض المواقف التي تشتمل على صراع بين الإدارة الوظيفية أو الاجتماعية للفرد وتحليلها بشكل جماعي.

**متطلبات الجدارة:** قراءة المادة العلمية في هذه الوحدة مع تركيز الانتباه على المواقف التي تتم في البيئات التنظيمية لتحديد طبيعة التفاعلات التي تحدث بين الإدارة المتوقعة من الأفراد.

## الدور الوظيفي / الاجتماعي للفرد

يعرّف الدور الوظيفي / الاجتماعي للفرد بأنه نمط السلوك الذي ينتظره أو يتوقعه المجتمع من الفرد نتيجة لشغله مركزاً في هذا المجتمع. فالمجتمع مثلاً يتوقع من الرجل دوراً غير ذلك الذي يتوقع من المرأة، كما أن الدور الذي يتوقعه المجتمع من الفرد البالغ يختلف عن ذلك المتوقع من الطفل، والدور المنتظر من الطبيب غير ذلك المنتظر من الجندي، ومن المدير غير الدور الذي ينتظره المجتمع من الموظف... الخ. فالمجتمع إذاً يكون عدداً من التوقعات لما يجب وما لا يجب أن يقوم به أفراد المجتمع كجزء من دورهم الاجتماعي.

### مفهوم الدور

كل فرد يتولى مهام عمل ما في بيئة تنظيمية معينة يرتبط بهذا العمل، ويتولد عن هذا الارتباط تكوين علاقات محددة مع باقي أعضاء التنظيم وممارسة تصرفات مختلفة تحقق هذا الارتباط. والأساس في ذلك هو شغل الموظف لوظيفة معينة من الوظائف التي يتكون منها الهيكل التنظيمي للجهاز الذي يعمل فيه. وكل وظيفة من وظائف المجتمع أو مؤسساته العامة أو الخاصة تشتمل على مجموعة من الواجبات والمسؤوليات تمثل وحدات من السلوك المنظم يطلق عليها مصطلح "الدور". وكل فرد من أفراد المجتمع يشغل خلال حياته مجموعة كبيرة من الإدارة التي قد تكون متعارضة فيما بينها، فهو قد يلعب دور المواطن، دور الموظف، دور الأب، دور الأبن، دور الزوج، دور عضو النادي... الخ.

ويمكن تصنيف الدور الذي يلعبه الفرد ضمن المجموعات التالية:

- ١ - الدور المحدد (المتوقع من الآخرين). يتحدد مضمون هذا الدور من خلال الآخرين وبمعرفتهم، كما هو الحال عند تحديد مسؤوليات وواجبات الفرد (دوره) عند شغله لإحدى الوظائف في مؤسسة عامة أو خاصة.
- ٢ - الدور الخاص (الدور المدرك من الفرد نفسه). ويتمثل بإدراك الفرد للدور الذي يجب أن يمارسه. فهو عبارة عن تصور الفرد لدوره في المجتمع وإلى تقييمه لنواحي وأنماط السلوك التي يتعين عليه القيام بها نتيجة لشغله مهام عمل ما. وقد يتفق هذا الدور المدرك من قبل الفرد أو قد يتعارض مع الدور المحدد أو المتوقع من قبل الآخرين.



- ٣ - الدور التفاعلي. يتحدد هذا الدور في ضوء توقعات الآخرين وإدراك الفرد لدوره، وينشأ نتيجة للاندماج أو التداخل بين الدور الرسمي للفرد ودوره الغير رسمي. وعادة يقوم الفرد بهذا الدور نتيجة للتفاعل بين الدور المحدد والدور الخاص للفرد.

### اختلاف الإدارة

تختلف الإدارة التي يمارسها الأفراد في مجتمعاتهم تبعاً للمعايير التالية:

- ١ - الجبر أو الاختيار. نجد أن بعض الإدارة يكون مفروضاً على الفرد، بينما يمارس الأفراد بعض الإدارة بشكل اختياري. فمثلاً نجد أن الدور الجنسي (ذكر أو أنثى) والدور العمري (طفل أو بالغ) لا اختيار للفرد فيهما، بينما نجد أن الفرد قد يختار دوره الوظيفي (مهندس أو طبيب أو فلاح أو موظف حكومي)...الخ.
- ٢ - الشمول و التنوع. تختلف الإدارة الاجتماعية التي يمارسها الفرد وتتنوع بتنوع الظروف والبيئات، فالموظف قد يكون عبوساً ومتسلطاً أثناء ممارسته لدوره الوظيفي، بينما يختلف سلوكه تماماً عندما يكون مع أصدقائه أو في منزله، والعكس صحيح.
- ٣ - التحديد أو المرونة في واجبات الدور. تختلف الإدارة في مدى تحديدها للسلوك من حيث درجة المرونة أو الصرامة، فالإدارة العسكرية مثلاً تكون محددة بشكل صارم دون أن يكون للفرد حرية في اختيار النمط السلوكي، بينما نجد أن دور موظف العلاقات العامة أو مندوب المبيعات يتمتع بدرجة كبيرة من المرونة في اختيار الأنماط السلوكية.
- ٤ - الاستمرار. تختلف الإدارة الاجتماعية في درجة استمراريتها ودوامها، فهناك أدوار تتسم بالديمومة والاستمرار أكثر من غيرها. فأدوار المرأة والرجل تكون دائمة، بينما قد لا تتسم الإدارة الوظيفية بنفس الدرجة من الاستمرارية.
- ٥ - الأهمية والشهرة. تختلف الإدارة الاجتماعية اختلافاً كبيراً من حيث درجة أهميتها وشهرتها وتعلق الأفراد بها. فدور الصديق مثلاً يتضمن علاقة شخصية وثيقة ويتطلب انفعالات عاطفية أعمق من تلك التي توجد في بعض الإدارة الأخرى التي يلعبها الفرد كدور الموظف في مؤسسة ما. فدور الموظف يكون رسمياً وعلاقة الفرد بالعملاء والمراجعين تكون عابرة وقد لا تنطوي بالضرورة على روابط وعلاقات شخصية.
- ٦ - الصعوبة والسهولة. تختلف الإدارة الاجتماعية من حيث درجة الصعوبة أو السهولة، فدور سائق الحافلة أسهل نسبياً مقارنة مع دور جراح المخ والأعصاب.



### ضغوط الدور

يتوقع المجتمع من أفراد أدواراً مختلفة ويسعى للتأثير عليهم حتى تكون سلوكياتهم واستجاباتهم متفقة مع التوقعات المحددة لهذه الإدارة. فالمجتمع لا يكتفي فقط بإخبار الأفراد عن أدوارهم، وإنما يطالبهم بامتثال توقعات هذه الإدارة بشكل حريفي. ويطلق على هذا النوع من الممارسات مصطلح "ضغوط الدور". وتأتي هذه الضغوط من مصادر متعددة رسمية وغير رسمية، قد تشمل الرؤساء والزملاء، والمرؤوسين، وأفراد الأسرة، والأصدقاء، والأقارب. ولا شك بأن هذه الضغوط تختلف في شدتها نظراً لدرجة تكرار ممارستها من قبل هذه الأطراف على الفرد صاحب الدور.

### صراع الإدارة

يقوم الفرد بممارسة عددٍ من الإدارة في إطار النظام الاجتماعي الذي يعيش فيه، وعادة ما يكون هناك تعارض أو اختلاف بين متطلبات أو توقعات المجتمع لهذه الإدارة. وصراع الإدارة يحدث عندما يكون هناك اختلاف أو تعارض بين متطلبات الإدارة التي يمارسها الفرد. ويظهر صراع الإدارة جلياً على هيئة صراعات نفسية داخلية أو احباطات خارجية أو كليهما. فكثيراً ما يحدث أن يفرض المجتمع على فرد ما ضغوطاً قوية من أجل القيام بأنواع مختلفة من الأنماط السلوكية التي قد تتعارض مع بعضها أو لا تتفق مع رغبات الفرد وميوله، ومن ثم ينشأ صراع نفسي داخل هذا الشخص تتوقف درجة حدته على قوة هذه الضغوط الاجتماعية وعلى مدى قوة الفرد ودرجة مقاومته لهذه الضغوط.

### تكامل الإدارة

أدى تقسيم العمل بين الأفراد في النظام الاجتماعي إلى تعدد الإدارة واختلافها وتباينها، كما كونت كل مجموعة من الإدارة المتخصصة المترابطة فيما بينها نظاماً معيناً من البناء الاجتماعي الذي يتسم بالتكامل والاعتمادية. ففي أي منشأة خاصة أو جهاز إداري عام يوجد مجموعة من الوحدات والأعضاء الذين يمارسون عدداً من الإدارة المختلفة، والتي في نفس الوقت تشكل فيما بينها مجموعة متكاملة من الإدارة الوظيفية التي تهدف إلى تحقيق غايات وأهداف تلك المنشأة أو ذلك الجهاز الإداري. كما أن كافة المنشآت والأجهزة العامة والخاصة تتكامل بدورها لتساهم في تحقيق أهداف المجتمع ككل بالرغم من ممارستها لمجموعة من الإدارة المختلفة.

ونتيجة لهذا التكامل بين الإدارة الاجتماعية للأفراد والهيئات، نجد أن اختلال دور أي عضو في أي موقع يؤدي إلى اختلال أدوار بقية الأعضاء مما يؤدي إلى اختلال دور المنظمة أو الجهاز الإداري الذي ينتمي

إليه هؤلاء الأعضاء. واختلال الإدارة يؤدي بدوره إلى فشل هذه المنظمات في تحقيق أهدافها وغاياتها التنظيمية والاجتماعية. لذلك يتعين على كل فرد - مهما كانت طبيعة الدور الذي يمارسه في النظام الاجتماعي - أن يحدد طريقاً ينظم فيه أدواره العديدة والمتباينة في نسق منظم ومتربط ومتكامل بشكل يتسق مع أدوار بقية أعضاء المجتمع الذي ينتمي إليه. ولكي يحقق الفرد أعلى درجة من التكامل والاتساق بين أدواره المتعددة بشكل يساهم في تكامل النظام الاجتماعي ككل، يتعين عليه أن يعرف:

(أ) ما هي توقعات الآخرين من الدور الاجتماعي الذي يمارسه، وذلك من خلال المعرفة والإلمام التام بحقوق وواجبات ومسؤوليات دوره الوظيفي.

(ب) ما هي النتائج المتوقعة من أدائه لدوره أو من عدم أدائه له.

(ج) كيف يوازن بين مسؤوليات دوره الوظيفي ودور الجهاز الإداري ككل الذي ينتمي إليه باعتباره أحد أعضائه.

## تدريبات

أجب عن الأسئلة التالية بإيجاز غير مخل:

- ١ - تتعدد الإدارة الوظيفية والاجتماعية التي يلعبها الفرد في حياته اليومية، وعادة ما يكون هناك صراع بين متطلبات كل دور منها، كما أن الدور الذي يلعبه الفرد قد يكون مرتبطاً بتلك الإدارة التي يلعبها الآخرون مما يتطلب وجود نوع من التكامل بينها.  
في ضوء ما تعلمته في هذه الوحدة، وضح مفهوم الدور بين المجموعات الثلاث التي يصنف ضمنها الدور الذي يلعبه الفرد، مع بيان المعايير التي تشرح اختلاف الإدارة.
- ٢ - وضح ما المقصود بضغط الدور، وبين كيف يمكن أن يحدث صراع بين الإدارة المتعددة التي يلعبها الفرد.
- ٣ - كيف يمكن للفرد أن يحقق درجة عالية من التكامل بين الدور الذي يلعبه والإدارة التي يلعبها الآخرون مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية؟

## حالة تدريبية على صراع الإدارة

سالم رجل يوصف بالطيبة وحب الخير والاستماتة في سبيل خدمة أصدقائه وأقاربه، حتى ولو كان ذلك على حساب مصلحته الشخصية. فهو كما يصفه من يتعامل معه "صاحب نخوة": أي أن سالم يعتبر ممن ينطبق عليه مقولة: لا يقول "لا" أبداً. وهو يعتمد اعتماداً كلياً - بعد الله - على وظيفته باعتبارها مصدر الدخل الوحيد له ولأسرته. فسالم يعيش على المرتب الذي يتقاضاه في نهاية كل شهر والذي لا يكاد يفي بالاحتياجات الضرورية لأسرته، وليس لديه أية مدخرات أو مصادر أخرى للدخل. سالم يعمل كأمين صندوق في إحدى الدوائر الحكومية، ودائماً يحال إليه مبالغ مالية كبيرة، قد تصل إلى عشرات الآلاف من الريالات في آن واحد ليقوم بتسليمها لأصحابها ممن يعملون في المقر الرئيس للدائرة الحكومية التي يعمل فيها أو في أحد فروعها المختلفة المنتشرة ببقية المدن الأخرى. وخلال السنوات الماضية كان متوسط فترة بقاء الأموال المودعة في عهدة سالم تتراوح ما بين أسبوع إلى أسبوعين قبل أن يطالب بها أصحابها.

وفي صباح أحد الأيام، تم تحويل مبلغ خمسة وعشرون ألف ريال تخص اثنين من الموظفين العاملين في أحد فروع الدائرة الحكومية في مدينة أخرى. وسالم يتوقع أن يبقى هذا المبلغ في صندوقه لمدة لا تقل عن عشرة أيام على الأقل قبل أن يسلمه لصاحبيه.

وبعد عودة سالم إلى منزله ذلك اليوم، وجد أخ زوجته - صالح - ينتظره في المنزل، وعلامات القلق والانزعاج بادية على وجهه. وبعد السلام على صالح وسؤاله عما يزعجه؛ أتضح له أن ابن صالح قد تورط في حادث مروري مع أحد العمال المقيمين، وقد نتج عن هذا الحادث بعض الإصابات والتلفيات في جسد وفي سيارة الطرف الآخر. وقد أشار تقرير المرور إلى أن الخطأ يقع على ابن صالح بنسبة ١٠٠٪. ولذلك فقد تم حجز الأبن في سجن المرور وعلق قرار إخلاء سبيله على دفع كفالة بمقدار خمسة وعشرين ألف ريال. وقد أوضح صالح أنه لا يملك هذا المبلغ في الوقت الراهن، وأنه يحتاج "نخوة" سالم في هذا الأمر. وقد أكد صالح أنه سوف يرد المبلغ بعد خمسة أيام، حيث أنه يتوقع الحصول على مبلغ ثلاثين ألف ريال من شركة قد ساهم معها من قبل.

وعد سالم صالحاً بأنه سوف يتدبر الأمر، وأنه سوف يقرضه المبلغ غداً إن شاء الله. وبعد تفكير طويل استغرق طيلة الليل في البحث عن طريقة لتأمين المبلغ المطلوب تذكر سالم الخمسة والعشرين ألف ريال التي في صندوقه. وحيث أن أصحاب النقود - وكما جرت عليه العادة - لن يأتوا لاستلامها قبل عشرة أيام على الأقل، فقد هداه تفكيره إلى أنه يمكنه اقتراض النقود التي في الصندوق ومن ثم

إقراضها لصالح. وقد كان واثقاً بأنه سوف يتمكن من إرجاعها إلى الصندوق قبل أن يطالب بها أصحابها حيث أن صالح وعده بأنه سوف يقوم برد المبلغ بعد خمسة أيام. وفي اليوم التالي أخذ سالم المبلغ من صندوق الدائرة الحكومية التي يعمل بها، وسلمه إلى صالح، الذي سارع إلى المرور ودفع الكفالة وتمكن من إخراج ابنه الوحيد من السجن. وفي اليوم التالي تفاجأ سالم بقدوم الموظفين إلى مكتبه ومطالبتهما بأموالهما التي لديه في الصندوق، وقد أسقط في يد سالم ولم يدر ما ذا يقول أو يفعل.

### الأسئلة

- ١ - هل أدى الموظف سالم دوره الوظيفي بشكل صحيح؟ إذا كانت الإجابة بلا، فحدد الخطأ الذي وقع فيه، وما هي الأسباب؟
- ٢ - هل أدى سالم دوره الاجتماعي على الوجه الصحيح؟
- ٣ - ما هي أنواع الصراع التي حدثت بين متطلبات الإدارة التي لعبها صالح؟
- ٤ - ماذا ترتب عن هذا الصراع؟
- ٥ - إلى أي مدى يؤثر صراع الإدارة على علاقاتنا مع الآخرين سواء الرسمية منها أو غير الرسمية؟

### تدريب عملي على تكامل الإدارة

تم الإعلان عن جدول الامتحانات النهائية لطلبة قسم التقنية الإدارية، وقد حدد موعد انعقاد امتحان مقرر "مهارات التعامل مع الآخرين" في الفترة الأولى من اليوم الأول من أيام الامتحانات النهائية. وتم حجز أكبر القاعات الموجودة في القسم لعقد هذا الامتحان، على أن يتم عقد امتحان لمقرر آخر يضم عدداً كبيراً من الطلبة لا يمكن استيعابهم إلا في هذه القاعة الكبرى في الفترة الثانية من نفس اليوم. كما أن معظم الطلبة المسجلين لهذا المقرر لديهم امتحان آخر في الفترة الثانية من ذلك اليوم. وقد أبلغ رئيس القسم كافة أعضاء الهيئة التعليمية بضرورة تسليم أسئلة الامتحانات قبل يومين من الموعد المحدد لكل مقرر لضمان سير الامتحانات النهائية بدون مشاكل أو معوقات.

مدرس مقرر مهارات التعامل مع الآخرين - لم يلتزم بتعليمات رئيس القسم، ولم يحضر أسئلة الامتحان النهائي إلا بعد مضي (٤٥) دقيقة من موعد بدء الامتحان النهائي لذلك المقرر، وبعد عدة اتصالات من قبل رئيس القسم والمشرفين على سير الامتحانات.

صف بالتفصيل كيف أدى اختلال دور مدرس مقرر "مهارات التعامل مع الآخرين" إلى اختلال أدوار بقية الأطراف الأخرى: الطلاب، والمنظمين والمشرفين على سير الامتحانات، ومدرسي المقررات الأخرى التي ستعقد في الفترة الثانية من ذلك اليوم، والمراقبين على الامتحانات الذين رتبوا جداولهم على البدء والانتهاج في مواعيد محددة.





## مهارات التعامل مع الغير

### مهارة الاتصال مع الغير

مهارة الاتصال مع الغير

٢

**الجدارة:** معرفة طبيعة عملية الاتصال وعناصرها الأساسية، وأهدافها وأساليبها أو وسائلها، مع تحديد أهم المعوقات التي قد تعترضها، والتعرف على وسائل التغلب على هذه المعوقات.

### الأهداف:

- عندما تنتهي من دراسة هذه الوحدة تكون قادراً على أن:
- ١ - تعرف مفهوم الاتصال والتعريفات المتعددة لعملية الاتصال.
  - ٢ - تحدد عناصر عملية الاتصال والدور الذي يلعبه كل عنصر منها.
  - ٣ - إدراك الأهداف المتعددة لعملية الاتصال.
  - ٤ - التعرف على الأساليب المختلفة لعملية الاتصال وإدراك أهمية كل منها والفرق بينها في إيصال المعنى الحقيقي الذي قصده المرسل من رسالته.
  - ٥ - معرفة أهم المعوقات التي قد تعترض العملية الاتصالية وبيان الوسائل المناسبة للتغلب على كل من هذه المعوقات.
  - ٦ - التعرف على أهم الإرشادات التي تساعد الفرد في التعامل مع أفراد من ثقافات مختلفة عنا.

**مستوى الأداء المطلوب:** أن يصل الدارس إلى إتقان هذه الجدارات بنسبة ١٠٠٪.

**الوقت المتوقع للتدريب:** ٥ ساعات.

### الوسائل المساعدة:

- ١ - حل التدريبات النظرية، والتدريبات العملية الموجودة في آخر الوحدة.
- ٢ - مراقبة بعض المواقف الاتصالية، ومحاولة تحديد عناصر العملية، والدور الذي يلعبه كل عنصر منها في تحقيق فاعليه أو إعاقة العملية الاتصالية.
- ٣ - استعراض بعض أفلام الفيديو والاسطوانات المدمجة التي تحتوي على تسجيل لبعض المواقف الاتصالية التي تحدث في بيئات مختلفة مما يساعد المتدربين على استيعاب المادة التدريبية.

**متطلبات الجدارة:** قراءة المادة العلمية في هذه الوحدة، مع تركيز الانتباه على المواقف الاتصالية التي تتم في بيئات مختلفة لتحديد طبيعة العمليات الاتصالية التي تحدث فيها وتحليل هذه المواقف الاتصالية.

## مهارة الاتصال مع الغير

الاتصال الإنساني يمثل عملية مشاركة أو اشتراك في المعاني الكامنة في المعلومات والمشاعر والاتجاهات التي يتم تبادلها أثناء حدوث أي تفاعل اجتماعي بين الأفراد ، ويتميز بالانتشار في الزمان والمكان ، كما يتسم بالاستمرارية والقابلية للتنبؤ. فالاتصال عبارة عن عملية يتم فيها تبادل معلومات أو أفكار أو آراء أو مشاعر أو أحاسيس بين طرفين أو أكثر. ولكي يكون هناك اتصال لا بد أن يكون هناك تفاهم بين طرفي الاتصال (المرسل والمستقبل). وبهذا المعنى يكون الاتصال عبارة عن نمط سلوكي طبيعي يمارسه الأفراد بشكل يومي كجزء من تفاعلهم مع بعضهم البعض.

ويحدث الاتصال من خلال وسائل متعددة ومتنوعة. فقد يتم بشكل شخصي من خلال ألفاظ محددة ، وقد يتم بين الأفراد على شكل رسائل مكتوبة ، وقد يحدث الاتصال بين الأفراد على شكل إشارات ورموز محددة ، كما يمكن أن يتم الاتصال باستخدام لغة الجسم المتمثلة بتعابير الوجه وحركات أعضاء الجسم المختلفة والتي تنقل معاني محددة من المرسل إلى المستقبل.

## تعريف الاتصال

يمكن القول بأن كلمة الاتصال من ناحية لغوية مشتقة من المصدر "وصل" بمعنى ربط أو أوجد علاقة بين طرفين ، أو بلغ الهدف. وهذا يوحي بأن عملية الاتصال عبارة عن عملية تفاعل بين طرفين أو أكثر وتسير عادة في اتجاهات مختلفة إذ أنها تتطوي على عنصر التفاعل والتأثير بين طرفي الاتصال. وهي بهذا تختلف عن عملية الإنشاء أو الإعلام التي تقتصر على نقل المعلومات من طرف واحد فقط بهدف التأثير عليه دون أن يتأثر الطرف المرسل باستجابات وردود أفعال الطرف المتلقي (محمد قاسم القريوتي، ١٩٨٩م).

وكلمة اتصال باللغة الإنجليزية Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communare التي تعني: جعل الشيء عاماً أو تقاسم الشيء أو نقله بين عدة أطراف. وهذا يعني أن لفظ اتصال يعني مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو أكثر (العديلي ، ١٤١٦).

ويعرف معجم المورد (١٩٨٨ ، ص ١٩٨) كلمة Communication بأنها:

١ - (أ) معلومات مبلغة

(ب) رسالة شفوية أو خطية

٢ - تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارات.

وعملية الاتصال تنطوي على عمليات نفسية وعقلية ووجدانية ومعرفية وذهنية ، ولذلك نلاحظ تعدد التعريفات التي وضعت حديثاً للاتصال. فقاموس علم النفس يعرف كلمة Communicate بأنها " أوصل ، نقل ، أبلغ ، راسل ، خالط ( زهران ، قاموس علم النفس ، ١٩٨٧م ، ص ٨٩).

ويعرف (مريهيو) الاتصال بأنه: " أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل ، ويؤدي إلى الاستجابة بالسلوك المطلوب منه". وهذا التعريف يشبه التعريف الذي وضعته جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) للاتصال ، حيث عرفت الاتصال بأنه: " أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى " ( Merrihue, 1960, P. 16). أما (كيت ديفز) فيعرف الاتصال بأنه: " عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص إلى آخر (Davis, 1967, P 317).

ويرى الدكتور أحمد عزت راجح (١٩٦٥م) بأن الاتصال عبارة عن: " انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال ، والاتصال المستمر الذي يستهدف التفاهم والتوفيق بين أولئك وهؤلاء " ( ص ٥٠٧). ونلاحظ أن العالمين (فيلبس) و (متزيقر) يؤكدان على ضرورة التركيز على العلاقات والتفاعلات التبادلية التي تحدث في الاتصال عند وضع تعريف للاتصال ، ولذلك فهما يعرفان الاتصال بأنه: " وضع الأفكار في صياغات (رسائل) وفي وسيلة مناسبة ، بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر ، ويتصرف بالشكل المطلوب " (Philips & Metzger, 1976, P 44).

ويعرف العدلي (١٤١٦هـ) الاتصال بأنه: " عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين ، تتضمن معلومات وأفكاراً وتستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق أهداف مرغوبة (ص ٤٥٦). وهذا التعريف يشبه التعريف الذي وضعه الدكتور أحمد ماهر (١٩٨٦م) للاتصال ، والذي ينص على أن الاتصال هو: " عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ، تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر " (ص ٣٦٥).

ويعتبر التعريف الذي وضعه الدكتور لطفي راشد (١٤٠٤هـ) للاتصال من أشمل التعريفات ، حيث أنه يؤكد على أن الاتصال عبارة عن: " عملية إنتاج ونقل وتبادل وتفهم للمعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر (أو من مجموعة إلى مجموعة) ، بقصد التأثير فيه ( أو فيها) وإحداث الاستجابة التي قصدها المرسل". وعليه فإن هذا التعريف يركز على مجموعة من الاعتبارات عند تحديد مفهوم عملية الاتصال. فالاتصال - وفقاً لهذا التعريف - يجب أن يشتمل على الاعتبارات التالية:

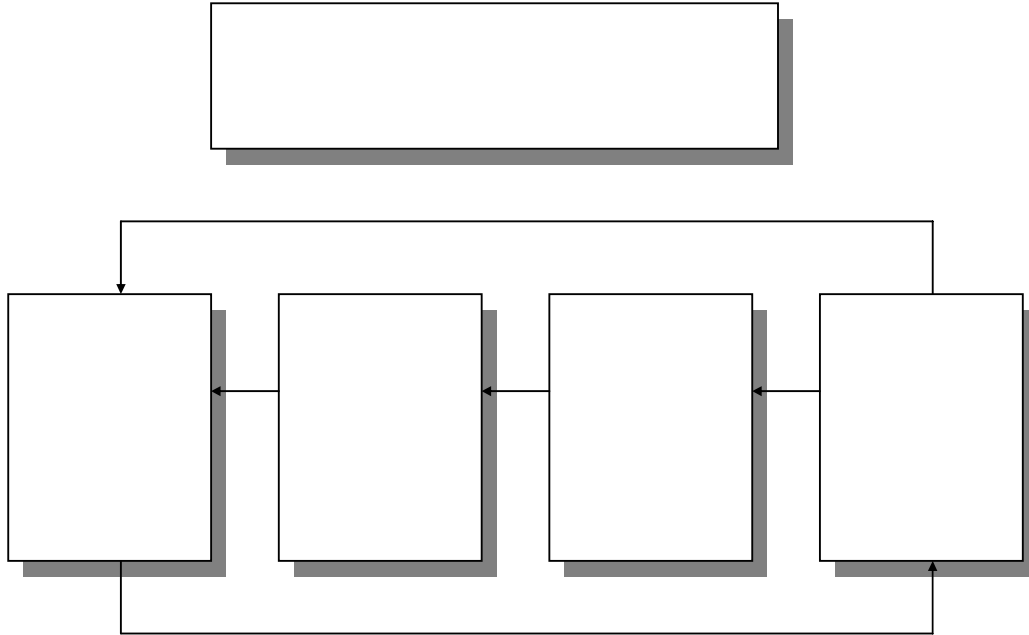
- ١ - مفهوم "العملية" وبمقتضاه ينظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها حالة ديناميكية متغيرة.
- ٢ - يتم الاتصال بين الأفراد أو المجموعات ، ويتطلب ذلك ضرورة توافر شخصين على الأقل في عملية الاتصال: أحدهما مرسل ، والآخر مستقبل.

- ٣ - لا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة المرسله وتفهمها ، فمجرد تلقي أو سماع الرسالة لا يعني بالضرورة تفهمها ، حيث أن هناك فرق بين سماع أو قراءة الرسالة و بين فهمها وإدراك معناها .
- ٤ - الغرض من الاتصال هو التأثير في المستقبل حتى تحدث الاستجابة التي قصدها المرسل (ص ١٥- ١٧).

### عناصر عملية الاتصال

يتضح من خلال استقراءنا للتعريفات السابقة لعملية الاتصال أن هناك مجموعة من العناصر التي لا بد من توفرها حتى تتم عملية الاتصال بشكل فعال. وتتمثل هذه العناصر في: المرسل، والرسالة، والوسيلة المستخدمة في الاتصال، والمستقبل للرسالة (المرسل إليه)، والتغذية الراجعة (العكسية)، وأخيراً بيئة الاتصال. وفيما يلي شرح موجز لكل عنصر من هذه العناصر:

- ١ - المرسل: هو الطرف الذي يود نقل الرسالة ( مجموعة من المعلومات أو الأفكار أو المشاعر أو الأحاسيس) إلى الطرف الآخر بقصد إثارة سلوك محدد لديه. والمرسل قد يكون شخص واحد أو عدة أشخاص، وقد يكون شخصاً حقيقياً أو اعتبارياً كمنظمة عامة أو خاصة. وتتأثر الرسالة عادة بطريقة فهم المرسل وتفسيره وحكمه على محتوى الرسالة والكيفية التي يتم إدراكه لها. كما أن الرسالة تتأثر كذلك بخبرة المرسل والمخزون المعرفي لديه الذي يتصل بمحتوى الرسالة المنقولة. ولا شك في أن محتوى الرسالة وطريقة نقلها للمتلقى تتأثر كذلك بالخصائص الشخصية للمرسل، فميول المرسل واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية وطموحاته وتوقعاته وأهدافه كلها تنعكس على الكيفية التي يعالج بها المرسل رسالته المنقولة وعملية تفسيره لها.



٢ - الرسالة: وهي عبارة عن مجموعة الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل. وتعني مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر القنوات المناسبة بهدف التأثير في سلوكه. وتعد الرسالة بمثابة المضمون المعبر عنه من خلال عملية الاتصال. وتتفاوت الرسائل في أنماطها، فهناك رسائل لفظية شفوية أو كتابية، وهناك رسائل غير لفظية (جسدية). فالرسائل قد تكون على شكل كلمات أو حركات أو أصوات أو حروف أو أرقام أو صور أو مزيج منها. كما يمكن أن تتمثل الرسالة بحركات وتعبيرات الجسم وأعضائه المختلفة وهو ما يطلق عليه عادة مصطلح "لغة الجسم". وقد يتم التعبير عن الرسالة كذلك من خلال طريقة الملامسة والمصافحة والهمس ونبرات الصوت المختلفة. ويجب ملاحظة أن الطريقة التي يتم بها صياغة الرسالة واختيار الرموز المعبرة عنها تلعب دوراً هاماً بالكيفية التي يتم بها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل. فحسن اختيار صيغة الرسالة يساهم بنقل المعنى المقصود من المرسل إلى المتلقي، بينما يقود سوء الاختيار إلى خلق مشاكل عديدة تتمثل في عدم فهم المعنى المقصود من الرسالة مما يعيق عملية الاتصال. ويتعين على المرسل إدراك أن صياغة رموز الرسالة قد يكون لها معان يتم إدراكها بأشكال تختلف باختلاف الأفراد المتلقين للرسالة. كما أن الرسالة قد تتضمن معاني خفية أو غامضة أو متناقضة قد تكون مقصودة أو غير مقصودة من قبل المرسل. وفي جميع الحالات ينبغي على المرسل التأكد من وضوح الرسالة ووصولها بالمعنى المقصود إلى المستقبل.

٣ - **الوسيلة:** وهي القناة أو الوسيط الذي يتم من خلاله نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل. وتشمل القنوات السمعية والبصرية والصوتية التي يمكن توظيفها في الإدراك والتعبير الاتصالي. والاتصال عادة لا يعتمد على وسيلة أو قناة واحدة، بل يقوم على أكثر من قناة في وقت واحد. ووسيلة الاتصال تلعب دوراً بارزاً في فهم الرسالة المرسل، لذلك ينبغي على المرسل أن ينتقي الوسيلة ذات التأثير الفعال على المتلقي والتي تساهم في توصيل المعنى المقصود من الرسالة بوضوح. كما يتعين على المرسل التأكد من خلو الوسيلة المنتقاة من عوامل التشويش (الإزعاج) التي قد تحدث تحريفاً أو تشويهاً لمفهوم الرسالة الاتصالية. فوجود ضوضاء أو ضجيج مثلاً في موقع الاتصال قد يؤثر سلباً على الحوار الذي يدور بين شخصين، مما يعوق الاستقبال الصحيح للرسائل المتبادلة بين المتحاورين. كما أن ثقل لسان المرسل (التلعثم وصعوبة النطق) أو ضعف السمع أو الأبصار لدى المستقبل قد تعوق عملية الاتصال وتجعل من استقبال الرسالة استقبالاً مغايراً للمعنى الذي قصده المرسل.

٤ - **المرسل إليه (المستقبل):** وهو الطرف الذي يستقبل الرسالة من المرسل من خلال حواس السمع والبصر والشم والذوق واللمس. والمستقبل يقوم بتنظيم واختيار المعلومات التي يتلقاها من المرسل ويعطي لها تفسيرات ومعاني ودلالات قد تتفق معها، أو تختلف مع تلك التي قصدها المرسل في رسالته. والمتلقي للرسالة يمارس عادة دوراً أشبه ما يكون بالترجمة والتفكيك لرموز الرسالة الاتصالية ومضمونها في محاولة لإدراك فحوى المضمون المعبر عنه في الرسالة المتلقاة، مستعيناً بما يتوفر لديه من معارف وخبرات اتصالية سابقة. وكلما اتفق المستقبل مع المرسل من حيث السمات والقدرات ودرجة الإدراك، كلما زاد ذلك من فاعلية عملية الاتصال وتم تبادل الرسائل بين الطرفين على نحو سليم.

٥ - **التغذية الراجعة (العكسية):** وهي عملية تبين جدوى أو تأثير مضمون الرسالة ومدى نجاحها في تحقيق الهدف المنشود من العملية الاتصالية. فالتغذية العكسية تعني التأكد من حدوث التأثير والاستجابة من قبل المتلقي بشكل يتفق مع المعنى الذي قصده المرسل من رسالته، والذي يعتبر بمثابة الهدف الأساسي لعملية الاتصال. فالتغذية الراجعة تعتبر بمثابة المحور الواعي الذي يؤثر في أسلوب التفاعل بين المرسل والمستقبل. فالمرسل في حالة الاتصال المباشر وجهاً لوجه مع المستقبل يتأثر مثلاً بردود فعل المستقبل وانفعالاته اللفظية والحركية والجسدية، ويقوم عادة بتغيير طريقة عرضه للرسالة وتكييف محتواها متأثراً بردود الفعل التي يتلقاها من المستقبل. وتتطوي التغذية الراجعة على جانبيين أحدهما إيجابي والآخر سلبي، فالتغذية



الإيجابية توحى للمرسل بأن كل شيء على ما يرام وأن بإمكانه الاستمرار. أما التغذية السلبية فتعطي للمرسل انطباعاً بوجود خلل ما يجب عليه تداركه والعمل على تصحيحه متى ما رغب في إتمام عملية الاتصال على النحو المطلوب.

٦ - **بيئة الاتصال:** يحيط عادة بأية عملية اتصال بيئة غزيرة في مكوناتها. فهناك أشخاص آخريين محيطين بكل من المرسل والمستقبل، وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء عملية الاتصال، وكذلك أصوات ورموز، وأماكن، وعلاقات متنوعة... الخ. وكل هذه العناصر والعوامل التي تتألف منها بيئة الاتصال تؤثر على درجة فاعلية عملية الاتصال، إذ أنها قد تسهل، أو تعيق، أو تحذف، أو تضيف، أو تيسر، أو تشوش على عملية الاتصال.

### أهداف عملية الاتصال

إن الهدف الرئيس لعملية الاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد ونقل أفكارهم من خلال الرسائل التي يتبادلونها. وتتفاوت عادة آثار الحدث الاتصالي من موقف لآخر، ولكن يظل لكل حدث آثاره الظاهرة أو المستترة. وحسب التصور الذي وضعه كل من (كيبيلر Kibler) و (باركر Barker) و (مايلز Miles) (١٩٧٠م) فإن هناك ثلاثة آثار لأية عملية اتصالية تشمل: الأثر المعرفي، الأثر العاطفي، والأثر الإدراكي الحركي، وذلك على النحو التالي:

١ - **الأثر المعرفي:** وهو كل اكتساب ذهني لمعرفة أو معلومة يحصل كنتيجة للتفاعل مع الآخرين أو بسبب التعرض لرسالة اتصالية خاصة أو عامة.

٢ - **الأثر العاطفي:** وهو عبارة عن المشاعر والعواطف والأحاسيس الذاتية التي تنتج عن العملية الاتصالية. وهذه تشمل كافة مشاعر الحب والبغض والحماس والفتور التي تتابنا عند التعرض لمضامين الرسائل الاتصالية التي نلقاها نتيجة لتفاعلنا مع الآخرين.

٣ - **الأثر الإدراكي الحركي:** ويقصد به كافة أنواع الاستجابة الجسدية اللفظية والحركية التي تصدر من المتلقي نتيجة لتعرضه لمضامين الرسائل الاتصالية.

وتتفاوت استجابتنا للرسائل الاتصالية بحسب الأثر الذي تتركه هذه الرسائل في داخلنا كأفراد. فقد تكون استجابتنا معرفية أو عاطفية أو حركية تجاه بعض الرسائل، بينما قد نتعرض لرسائل قد تحفزنا للاستجابة على كل المستويات الثلاث. وقد تفشل بعض المواقف الاتصالية في إحداث أي رد فعل لدى المستقبل. وعلى كل حال، فإن مضمون الرسالة أو الموقف الاتصالي هو الذي يحدد نوعية الاستجابة التي تصدر عن المتلقي والتي قد تشمل على مستوى واحد أو أكثر من المستويات الثلاث آنفة الذكر.

## أساليب عملية الاتصال

عندما يرغب أحدنا في نقل فكرة أو مفهوم (رسالة اتصالية) إلى آخرين فإنه يقوم بالاتصال بهم معتمداً على أحد أو جميع وسائل الاتصال المختلفة التي يمكن إجمالها فيما يلي:

١ - وسائل الاتصال اللفظي: وتشمل وسائل الاتصال التي تستخدم اللغة كوسيط للاتصال، ويندرج

تحت هذا النوع من الوسائل نمطين من أنماط الاتصال هما:

- الاتصال المكتوب: وهو الاتصال الذي يتم باستخدام الكتابة كوسيط للاتصال.
- الاتصال الشفوي: وهو الاتصال الذي يتم باستخدام اللغة المعبر عنها بالكلمات المنطوقة شفويًا.

وهناك بعض العوامل الطارئة أو اللازمة التي قد تحدث أثناء عملية الاتصال اللفظي وتحد من

فعاليتها، ومن أهم هذه العوامل:

- الاستماع للمتحدث وليس الإنصات له.
- استخدام المرسل لمفردات لا يفهمها المستقبل.
- التفسير والإدراك الخاطئ من قبل المتلقي لمضمون الرسالة اللفظية.
- حدوث مصادر تشويش أو إزعاج أثناء عملية الاتصال.
- وجود مشاكل أو إعاقات في أحد أعضاء الحواس لدى أي من أطراف الاتصال.
- مقاطعة المتلقي للمرسل قبل أن يتم رسالته.
- إصدار أو استقبال أكثر من رسالة لفظية واحدة في آن واحد.

٢ - وسائل الاتصال غير اللفظي: تعتبر الاتصالات غير اللفظية من الأشكال الرئيسة للاتصال، وهي

تحتوي على استخدام وسائل أخرى غير اللغة لإتمام عملية الاتصال. ففي هذا النوع من أنواع الاتصال يتم نقل المعلومات والأفكار والأحاسيس وكافة أنواع الرسائل الاتصالية عن طريق حاسة اللمس أو من خلال استخدام الإشارات والعيون وتعبيرات الوجه وقسماته، ووضع الجسم وحركات أعضائه كاليدين والرأس. وبالتالي فإن هذا النوع من الاتصال يعتمد بشكل رئيس على الاتصال الصامت، أو ما يسمى بلغة الجسم. ولو أمعنت النظر في أي موقف اتصالي بين فردين لأدرت أنك أنتما يعتمدان كثيراً على وسائل الاتصال الصامت (غير اللفظي) لتبادل معظم الرسائل الاتصالية التي تعبر عن الموافقة أو الرفض، والاحترام أو الازدراء، والحب أو البغض وغيرها من المشاعر والأحاسيس. هذا علاوة على أن الاتصال غير اللفظي قد يكون هو الوسيلة الوحيدة المستخدمة من قبل شخصين أبكمين أو شخصين لا توجد بينهما لغة مشتركة

يمكنهما التخاطب من خلالها. وتجدر الإشارة إلى أن الرسائل غير اللفظية التي نتبادلها فيما بيننا تحتوي على معانٍ متعددة تختلف باختلاف المواقف التي نستخدم فيها هذه الرسائل غير اللفظية. فالموقف الذي يتم فيه استخدام رسالة غير لفظية معينة يحدد - وإلى مدى بعيد - معنى تلك الرسالة، كما أن نفس الرسالة قد تعني معانٍ مختلفة في مواقف مختلفة.

### أنواع الاتصالات غير اللفظية

تتعدد أشكال الاتصالات غير اللفظية وتتعدد تبعاً لاختلاف الحالات والمواقف الاتصالية التي تستخدم فيها. ويمكن إجمال أهم وسائل الاتصالات غير اللفظية في الأنواع التالية:

- ١ - **تعبيرات الوجه وحركات العين:** يعتبر وجه الإنسان هو المرآة الصادقة التي تظهر مشاعره الحقيقية، وتعكس قوة ونوع الأحاسيس التي تختلج في داخله في أي موقف اتصالي. كما أن عين الإنسان تلعب دوراً أساسياً في العملية الاتصالية، فالعين تأثير خاص وقدرة على جذب انتباه الآخرين والتأثير فيهم. ولطالما سمعنا عن مصطلحات يرددتها الناس تعبر عن مدى تأثير العين كوسيلة للاتصال بين الناس مثل: لغة العيون، و سحر العيون، وقوة أو أثر العيون. وكم من رسالة عاطفية تم نقلها بين حبيبين، وكم من رسالة تربوية تم نقلها بين والد وولده من خلال استخدام لغة العيون دون التلفظ بكلمة واحدة.
- ٢ - **الإشارات والحركات الجسمانية:** نعتمد كثيراً على الإشارات والحركات الجسدية للتعبير عن رسائل خاصة أو عامة نود نقلها للآخرين، هذا علاوة على الحركات اللاإرادية التي تصدر عنا كردود أفعال لبعض الرسائل الاتصالية التي تصلنا من الآخرين. ومن أمثلة الحركات الجسمانية التي نعتمد عليها كثيراً في نقل رسائل اتصالية معينة، التلويح باليد كرمز للتحية أو للنداء أو لوداع الآخرين. كما أن هناك بعض الإشارات التي تصدر عنا كالتبرم، والتأفف، وطريقة وسرعة المشي أو الكلام، والتي تحمل جميعها رسائل اتصالية محددة تعكس مدى شعورنا بالقلق أو الثقة ومدى ارتياحنا أو عدم ارتياحنا للطرف الآخر أو ما صدر عنه من سلوك.
- ٣ - **الأصوات:** فنبيرات الصوت وطبقاته - مثلها مثل لغة الجسد - تعبر عن رسائل اتصالية محدده، سواء كانت إرادية أو لإرادية. فتباين درجة انخفاض أو ارتفاع الصوت، وحدته وطريقة خروجه من الحنجرة، كلها تحمل رسائل متنوعة لمستقبل الرسالة. فمثلاً لو قمت بتكرار جملة ما عدة مرات، مغيراً نبرة صوتك وحدته، ودرجة التركيز على المقاطع

- والكلمات والحروف، لاكتشفت أنك تعبر عن رسائل مختلفة في كل مرة تكرر فيها الجملة على الرغم من أنك استخدمت نفس الكلمات في كل مرة.
- ٤ - **المظهر الشخصي:** إن مظهر الشخص الخارجي وزيه وهندامه تحمل رسائل اتصالية محددة، إذ أنها تعبر عادة عن شخصية الفرد الاجتماعية وطبيعة عمله ومستواه الاقتصادي. والأشد خطورة في هذا الأمر أن درجة استجابة الآخرين ومدى تقبلهم لنا والانطباعات الأولية التي يكونونها عنا، كلها تعتمد غالباً على قراءتهم وتفسيرهم للرسائل الضمنية التي يحملها مظهرنا الشخصي. كما أن درجة قابلية الآخرين وانجذابهم لنا - والتي تبنى غالباً على انطباعاتهم عنا استناداً على مظهرنا الشخصي - تؤثر بشكل كبير على مدى رضانا عن أنفسنا، مما يكون له أكبر الأثر على إدراكنا لذواتنا و سلوكنا تجاه الآخرين. ولذلك نجد أن كثيراً من المنظمات تلزم منسوبيها بالتحديد بمظهر شخصي معين أو التحديد بزي موحد، إيماناً منها بأهمية المظهر الشخصي لمنسوبيها وتأثيره على سمعة المنظمة ككل.
- ٥ - **الرموز والصور:** أصبحت الرموز والصور تلعب دوراً بارزاً في الاتصالات على المستويين المحلي والعالمي. فعلامات المرور، ورموز الأمن الصناعي والسلامة المهنية، والرموز المستخدمة للاتصالات السلكية واللاسلكية، و المعادلات الرياضية، ورموز لغة الحاسب الآلي، كلها تعكس مدى أهمية هذا الوسيط غير اللفظي في نقل الرسائل الاتصالية لجميع المستقبلين بصرف النظر عن خلفياتهم الثقافية وأوساطهم الاجتماعية، أو اللغات التي يتحدثونها. فكما يقال: "رب صورة أغنت عن ألف كلمة".

### الفرق بين الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي (الصامت)

يمكن إجمال أهم الاختلافات بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي بالنقاط التالية:

- ١ - إن الاتصالات غير اللفظية تكون عادة أقل ترتيباً وتنظيماً من الاتصالات اللفظية؛ ومن ثم فإنه يصعب علينا دراستها وتعلمها وتعليمها. والطريقة الوحيدة لتعلم معاني الاتصالات غير اللفظية هي من خلال المشاهدة والتأمل والتفاعل الاجتماعي والحضاري.
- ٢ - أن الاتصالات غير اللفظية تختلف عن اللفظية من حيث كون الأولى تصدر عادة بشكل عفوي وغير مقصود، وبدون تخطيط مسبق حيث أنها تعكس مشاعرنا وأحاسيسنا الداخلية، والتي قد لا نستطيع السيطرة عليها أو التحكم فيها؛ على عكس الحال في

- الاتصالات اللفظية التي تكون عادة اختيارية ومسبقة بتخطيط وتفكير في محتواها ومضمونها والهدف منها.
- ٣ - بالرغم من أن الاتصالات غير اللفظية ليست دائماً مقصودة ومخططة، إلا أن لها تأثيراً أكبر من الاتصالات اللفظية منفردة. وتعتبر الاتصالات الصامتة هامة، خاصةً عند رغبة المرسل في إظهار مشاعر وأحاسيس معينة.
- ٤ - تمتاز الاتصالات غير اللفظية بكونها تمنح المتصلين حرية أكبر لإظهار الانفعالات والتعبير عن المشاعر التي يكنها أطراف الاتصال.
- ٥ - تمتاز الاتصالات غير اللفظية عن الاتصالات اللفظية بارتفاع مصداقيتها وإمكانية الوثوق بها. فمن السهل على الفرد أن يخدع آخر من خلال استخدامه لكلمات تم اختيارها بعناية فائقة، بينما لا يمكن له التحكم بلغة الجسد وتعبيرات الوجه التي تعكس درجة مصداقية الفرد. ولذلك نجد أن الناس يثقون عادة بالاتصالات غير اللفظية بدرجة أكبر من الاتصالات اللفظية. أي أن اكتشاف المتلقي لمدى مصداقية الفرد المتصل يعتمد إلى حد كبير على ملاحظة وتأمل وسائل الاتصالات غير اللفظية التي تصدر عنه أثناء عملية الاتصال.
- ٦ - تعتبر الاتصالات غير اللفظية أكثر فاعلية من وجهة نظر كل من المرسل والمستقبل، إذ بإمكان المرسل أن يرسل رسالة غير لفظية ويفهمها الشخص المستقبل بسهولة وبدون وعي أو جهد كبير منه.
- ٧ - تخفي نظائر اللغة (درجة انخفاض وارتفاع الصوت، واهتزاز، وطريقة انسياب الكلمات من المتحدث) رسائل اتصالية معينة وتتم طريقة التفاعل الاتصالي بين الأفراد بناء على كيفية تفسيرهم لهذه الرسائل المبطنة.

## معوقات الاتصال الفعال ووسائل التغلب عليها

### أولاً: المعوقات

رغم أهمية الاتصالات الفعالة في تحقيق التقارب والتواصل بين الأفراد، إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي قد تعترض سبيل عملية الاتصال وتحد بالتالي من فاعليتها أو تحول كلياً دون إتمامها. وتؤدي هذه المعوقات إلى التشويش على عملية الاتصال في أي مرحلة من مراحلها. أي أن هذه العوامل قد تعترض سبيل أي عنصر من عناصر الاتصال السابق الإشارة إليها فتتخفف أو تنعدم فاعليه عملية الاتصال ككل. ويمكن إجمال أهم معوقات الاتصال فيما يلي:

#### ١ - المعوقات النفسية والاجتماعية:

يختلف الأفراد في ميولهم ومشاربهم وقدراتهم العقلية والإدراكية، ولذا فإن تفسير الفرد وفهمه لمضمون الرسالة المنقولة يتوقف على حالته النفسية وطريقة تفكيره. كما أن حاجات الأفراد ودوافعهم تلعب دوراً بارزاً في ترجمة وتفسير وفهم الكلمات والرموز التي تتضمنها الرسائل التي يتلقونها من المرسلين. فالمستقبل يقوم بفهم وتفسير الرسالة التي تلقاها حسب ما يختلج في داخله من عواطف ومشاعر وأحاسيس، سواء اتفقت مع مضمون الرسالة التي استقبلها، أو اختلفت عنها.

وهناك مصدر آخر للاختلافات الفردية يتمثل باختلاف المراكز الوظيفية أو اختلاف المستويات الإدارية لأطراف الاتصال. فالتباين في هذا العامل قد يمثل مصدراً آخر للاختلافات الفردية ومن ثم تباين في فهم وإدراك أطراف الاتصال لمضمون الرسائل الاتصالية. فالأفراد في مستوى واحد من المستويات الإدارية يكونون عادة في وضع يمكنهم من التفاهم بشكل أكبر مع بعضهم البعض مما لو تعددت أو تباينت مستوياتهم.

أما على المستوى الاجتماعي فتعتبر الفوارق والتحيزات الاجتماعية المنبثقة من اختلاف الطبقات أو المستويات الاجتماعية التي ينتسب إليها أطراف الاتصال من العوائق الرئيسة للاتصالات الفعالة. فتباين الخلفية الاجتماعية لطرفي الاتصال قد يؤدي إلى ظهور الأنانية والفرقة وبالتالي إلى علاقة عداوة أو ازدراء أو مقت تجاه الآخرين من قبل أحد أطراف الاتصال. وترتكز التحيزات الاجتماعية عادة على أسس دينية أو عرقية أو طبقية أو إقليمية أو سياسية.

#### ٢ - المعوقات التنظيمية:

إن البيئة التنظيمية ممثلة بالهيكل التنظيمي وعدد المستويات وطبيعة نشاط المنظمة تؤثر بشكل كبير على نوعية وفاعلية الاتصالات التي تحدث في هذه البيئة. إن غموض الإدارة الوظيفية وعدم تحديد نطاق الإشراف والصلاحيات ومستوى السلطات الممنوحة لأعضاء التنظيم بدقة قد يساهم في إعاقة

الاتصالات التنظيمية والشخصية. كما أن درجة مركزية السلطة، وعدد المستويات الإدارية، ومستوى تجانس أو عدم تجانس جماعة العمل في المنظمة تعتبر من أهم العوامل المحددة لدرجة فاعلية الاتصالات التي تتم في هذه المنظمة. فمركزية السلطة مثلاً تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرًا كبيراً من المعلومات والسلطة رغم موقعه في قمة الهرم التنظيمي الذي يبعد عن مراكز التنفيذ. وهذا الأمر يقلل من سرعة الاتصالات الإدارية والتنظيمية، ويزيد من احتمال ضياع كثير من المعلومات المنقولة أو عدم دقتها. كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي ومرور الرسائل الاتصالية بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعمليات تحريف وتشويه أثناء انتقالها صعوداً وهبوطاً بين قمة الهيكل الإداري وقاعدته. وكذلك فإن وجود خلفية مشتركة وتجانس بين جماعة العمل في التنظيم تجعل عملية الاتصال بينهم أكثر فاعلية.

### ٣ - المعوقات الفنية:

تتمثل المعوقات الفنية بوجود قصور أو خلل في أدوات الاتصال ووسائله. فعندما تكون وسيلة الاتصال غير مناسبة لمحتوى الرسالة المنقولة أو يكون هناك خلل في مضمون الرسالة أو عدم وضوح في أهدافها، فإن عملية الاتصال لا تتم بالشكل المطلوب. وبشكل عام فإن معوقات الاتصال الفنية تعتبر أقل خطورة وأسهل علاجاً من المعوقات الأخرى النفسية والاجتماعية.

### ثانياً: وسائل التغلب على معوقات الاتصال

تتعرض العملية الاتصالية عادة لمجموعة من المؤثرات السلوكية والنفسية والاجتماعية. فطريقة إدراك أطراف الاتصال للأشياء والناس من حولهم (فهم وتفسير وتصور والحكم على مضمون الرسالة) تتحكم في درجة كفاءة وفاعلية العملية الاتصالية. كما أن حاجات الأفراد ودوافعهم، ونزعاتهم وأهدافهم، وحالاتهم المزاجية والانفعالية التي تكون مسيطرة عليهم وقت حدوث الاتصال تؤثر كلها على انسياب العملية الاتصالية ونجاحها في تحقيق أهدافها. هذا علاوة على أن المناورات والحيل التي يستخدمها الناس كوسيلة لتغليف مشاعرهم الحقيقية تؤثر كلها على درجة مصداقية وفاعلية عملية الاتصال الاجتماعي.

ويمكن تقليل الصعوبات أو المعوقات التي تحد من فاعلية عملية الاتصال من خلال مراعاة الدقة عند تحديد عناصر عملية الاتصال آنفة الذكر، ابتداءً من وضوح الرسالة المراد نقلها إلى المستقبل، وانتقاء وسيلة الاتصال المناسبة، ومراعاة المرسل لمستوى فهم وإدراك متلقي الرسالة؛ وانتهاءً بالتأكد من فاعلية عملية التغذية العكسية التي تحدد مدى نجاح العملية الاتصالية في تحقيق أهدافها. ولكي يزيد الفرد من فاعليته الاتصالية، يتعين عليه إتباع التوصيات التالية:



- تجنب استخدام أية لغة أو مصطلحات غريبة قد لا يفهمها المستقبلون للرسالة.
- التقليل بقدر الإمكان من استخدام الكلمات أو المصطلحات التي قد تحمل أكثر من معنى واحد.
- إدراك أن عملية الاتصال تبدأ بالوجه قبل اللسان، ولذلك يتعين على المتصل أن يتحلى بطلاقة الوجه والبشاشة.
- إدراك أن الابتسامة الطبيعية غير المتصنعة هي المفتاح الطبيعي لقلوب الآخرين والفوز بثقتهم وإصغائهم.
- التفرغ تماماً للمتحدث وتركيز كل الاهتمام على ما يقول.
- إعطاء المتحدث فرصة كاملة ليقول كل ما يود التعبير عنه.
- فهم الأشياء التي لم يقلها المتحدث، والحرص على قراءة المعاني الكامنة خلف الرسائل اللفظية للمتحدث.
- تجنب التعميم أو التسرع في الحكم على ما سيقوله المتحدث قبل أن يتم حديثه.
- الحذر من التحيز أو تصنيف المتحدث ضمن جماعة أو فئة معينة أو إطلاق أحكام مطلقة عليه قبل التأكد من معرفته.

### نصائح في الاتصال مع الأجانب

قد يكون من المناسب أن نختم هذه الوحدة بذكر بعض النصائح والإرشادات العامة التي تساعدنا في التفاعل الإيجابي مع الأجانب ومع من يختلفون عنا في الثقافة والحضارة. لقد أورد الدكتور أحمد ماهر (٢٠٠٠م، ص ١٠٠) عدداً من النصائح والإرشادات العامة التي يجب مراعاتها عند الاتصال مع الأجانب حتى تتحقق الأهداف المنشودة من عملية الاتصال. ويمكن إجمال هذه النصائح في النقاط التالية:

- ١ - أظهر مشاعر الاحترام: وذلك من خلال قبول الأفراد من ثقافات مختلفة، وتعلم الكيفية التي يتم بها توصيل مشاعر الاحترام خلال الإشارات ونظرات العين، ومدلولات لغة الجسم بالنسبة للثقافات المختلفة.
- ٢ - أظهر مشاعر الود: وذلك من خلال تقمص مشاعر ووجهة نظر الشخص الآخر ومحاولة التعرف على المعنى الذي يود الطرف الآخر نقله إلينا والوسيلة التي يستخدمها لنقل رسالته.
- ٣ - تحمل الغموض والالتباس: تعلم أن تتحكم في مشاعرك عندما توضع في موقف محرج.

- ٤ - لا تهتم فقط بالأشياء السطحية: فينبغي التركيز على المعاني الضمنية الكامنة في الانفعالات والمشاعر والأحاسيس، وألا تتأثر فقط بالأشياء السطحية كملابس الشخص ومظهره الخارجي.
- ٥ - كن صبوراً ولديك القدرة على الاحتمال: إذا أردت الاتصال بفعالية مع شخص من ثقافة مختلفة، فينبغي عدم الاستسلام بسهولة.
- ٦ - لا بد أن تترك الاختلافات الثقافية: يجب أن تدرك أن افتراضاتك قد تكون مختلفة تماماً عن افتراضات الشخص الآخر، وأن عليك احترام الاختلافات وقبول الآخرين كما هم، وليس كما تحب أن يكونوا عليه.
- ٧ - كن مرناً: كن مستعداً لتغيير عاداتك واتجاهاتك عندما تقوم بعملية الاتصال مع شخص ذو ثقافة مختلفة.
- ٨ - ركز على الأشياء المشتركة بينكما: ابحث عن الأشياء المتشابهة في العمل والتي قد تكون محوراً لخلق نوع من التقارب والانسجام بينك وبين الطرف الآخر.
- ٩ - أرسل رسائل واضحة: اجعل كلاً من إشاراتك ورسائلك اللفظية وغير اللفظية واضحة ومناسبة ومفهومة للطرف الآخر.
- ١٠ - قم بزيادة حساسيتك الثقافية: تعرف على التغيير في العادات وذلك حتى تكون أكثر علماً باحتمالات سوء الاتصال.
- ١١ - تعامل مع الفرد: تعامل مع كل شخص على أنه فرد قائم بذاته وليس على أنه ممثل لمجموعة أخرى.
- ١٢ - تعلم متى تكون واضحاً ومباشراً: أدرس كل الثقافات التي تتعامل معها حتى تتعلم متى ترسل رسالتك بطريقة مباشرة، ومتى ترسلها بطريقة غير مباشرة.

### تدريبات نظرية على موضوع الاتصال

من خلال دراستك لهذه الوحدة التدريبية، أجب عن الأسئلة التالية:

- ١ - اشرح بالتفصيل مفهوم الاتصال كوسيلة للتفاعل الاجتماعي موضحاً تعريف الاتصال، وأهدافه، و أنواعه.
- ٢ - وضح أهم الفوارق بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي، مع إبراز دور الاتصال غير اللفظي في تفاعلاتنا الاجتماعية.
- ٣ - اشرح بالتفصيل الآلية التي تنتقل فيها الرسائل الاتصالية بين الأفراد، مبيناً أهم العناصر الأساسية لعملية الاتصال.
- ٤ - اشرح بالتفصيل أهم المعوقات التي قد تعترض عملية الاتصال، وبين كيف يمكننا زيادة فعالية الاتصال من خلال التغلب على هذه المعوقات.

### تدريب عملي رقم (١)

تأمل أي موقف اتصالي يتم في بيئة طبيعية، حيث يكون هناك اتصال مباشر (وجها لوجه) يقوم فيه أحد الأطراف بدور المرسل، بينما يكون هناك شخص أو أكثر يستقبلون الرسالة. ومن خلال متابعتك لعملية الاتصال التي تحدث بين الأطراف المتصلة، حاول أن تلاحظ وتدوّن أثر ودور كل من وسائل الاتصال اللفظي (الكلمات والتعبيرات المفوظة)، ووسائل الاتصال غير اللفظي (لغة الجسم) في إيصال المعنى الذي قصده المرسل. بعد تدوينك لتلك الملاحظات، قم بالإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١ - ما الفرق بين دور وسائل الاتصال اللفظية ووسائل الاتصال غير اللفظية في تحقيق الفهم الصحيح لمعنى الرسالة الذي قصده المرسل.
- ٢ - أي نوع من وسائل الاتصال تعتقد أنه يلعب الدور الأهم أو له الأثر الأكبر في إيصال المعنى الحقيقي الذي قصده المرسل، ولماذا؟
- ٣ - ما أثر التعبيرات والقسمات التي تظهر على وجه المرسل على المستقبل؟
- ٤ - هل تساهم هذه التعبيرات في سهولة إيصال المعنى الذي قصد المرسل، أم أنها تساهم في إعاقة الاتصال؟

### تدريب عملي رقم (٢)

قف أمام المرآة وحاول أن تحاكي عدداً من وسائل الاتصال غير اللفظي (لغة الجسم) التي شاهدتها تصدر عن الآخرين في مواقف اتصالية مختلفة (حالات غضب، حالات سعادة، حالات انفعال، حالات تعجب ودهشة... الخ)، ثم حدد الأثر الذي يتركه كل منها (الشعور بالراحة، أم الضيق والانزعاج) لدى المستقبل.

حاول أن تعود نفسك على استخدام الوسائل غير اللفظية الإيجابية، وحاول أن تتجنب وسائل الاتصال غير اللفظي السلبية.

**تدريب عملي رقم (٣)**

أمعن النظر في مجريات عملية الاتصال التي تتم في القاعة التدريبية أثناء دراستك لهذه المادة التدريبية، وقم بتنفيذ ما يلي:

- ١ - بين بالتفصيل أهم المعوقات التي قد تعترض العملية التعليمية باعتبارها عملية اتصال بين المدرب والمتدربين والتي قد تحد من فاعليه وصول المادة العلمية إلى المتدربين بشكل فعال. محاولاً أن تعزو مصدر هذه المعوقات إلى كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية (المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبلين، التغذية الراجعة، والبيئة المحيطة).
- ٢ - اقترح بعض السبل التي سوف تساهم في تقليل الأثر السلبي لهذه المعوقات، وبالتالي زيادة فعالية العملية الاتصالية.

**تدريب عملي رقم (٤)**

حاول أن تسترجع بعض المواقف الاتصالية التي تحدث في الوسط الاجتماعي الذي تعيش فيه (البيت، الحي، الكلية، النادي، أو مقر العمل)، وقم بتدوين بعض الاتصالات اللفظية التي حدثت، ثم قم بملء الجدول التالي موضحاً أهم عشر جمل أو كلمات يضايقك سماعها جداً موضحاً مصدر هذه الكلمات (الأب، الزوجة، الأخ، أحد الزملاء... الخ)، ومبيناً السبب الذي يجعلك تتضايق عند سماعك لكل منها. وبعد انتهائك من تعبئة الجدول، قم بمناقشة إجابتك مع المدرب أو أحد الزملاء أو الأصدقاء.

الرقم	الجملة أو الكلمة	مصدرها	سبب الإحساس بالمضايق
١			
٢			
٣			
٤			
٥			
٦			
٧			
٨			
٩			
١٠			



## مهارات التعامل مع الغير

### مهارة الإصغاء والحوار

مهارة الإصغاء والحوار

٢

**الجدارة:** تنمية مهارتي الإصغاء (الإنصات) الفعال والحوار الإيجابي التي تحدث في المواقف الاتصالية باعتبارهما من أهم المهارات الأساسية التي تركز عليها عملية الاتصال الفعال بين الأفراد.

### الأهداف:

عندما تنتهي من دراسة هذه الوحدة تكون قادراً على:

- ١ - معرفة الأسس اللازمة لتنمية مهارة الإصغاء.
- ٢ - تحديد المستويات والمراحل المختلفة للإنصات.
- ٣ - التعرف على أهم معوقات الإنصات، وأهم الوسائل الممكن اتباعها لتنمية هذه المهارة.
- ٤ - معرفة الأسس اللازمة لتنمية مهارة الحوار.
- ٥ - التعرف على أهم الأصول التي يركز عليها الحوار.
- ٦ - الإلمام بأهم الآداب التي يجب أن يلتزم فيها أطراف الحوار لكي يكون الحوار فعالاً.

**مستوى الأداء المطلوب:** أن يصل الدارس إلى إتقان هاتين المهارتين بنسبة ١٠٠٪.

**الوقت المتوقع للتدريب:** ٥ ساعات.

### الوسائل المساعدة:

- ١ - حل التدريبات النظرية والتدريبات العملية والحالات العملية الموجودة في آخر الوحدة.
- ٢ - مشاهدة بعض المواقف الاتصالية على شريط فيديو، ومحاولة تحديد أهم العوامل التي تساعد على تنمية مهارتي أو تحد من فاعليه الإصغاء والحوار اللازمتين لإنجاح العملية الاتصالية.
- ٣ - لعب بعض الإدارة في مواقف اتصالية متنوعة.

**متطلبات الجدارة:** قراءة المادة العلمية في هذه الوحدة، مع تركيز الانتباه على الإرشادات الموضحة في هذه الوحدة لتحسين مهارتي الإصغاء والحوار والتعرف على أهم الوسائل الممكن اتباعها للتغلب على أهم المعوقات التي قد تحد من تنمية هاتين المهارتين.



## مهارة الإصغاء

تعتبر إجادتنا لمهارة الإصغاء أو الإنصات الفعال من الأركان الرئيسة لنجاح أية عملية اتصال نشترك كطرف رئيس فيها. فإذا كان أحدنا يحتاج إلى مهارة الكلام والقدرة على الإقناع لكي ينجح كمرسل، فإنه لكي ينجح كمستقبل يحتاج إلى مهارة عالية في الإصغاء تمكنه من الفهم الصحيح لمحتوى الرسالة الاتصالية. فمهارة الإنصات الجيد لمن نتصل بهم تعتبر السلاح السري الذي نتعامل به مع الآخرين.

وعلى الرغم من أهمية هذه المهارة لكي نكون أفراداً فاعلين في مجتمعاتنا وناجحين في كافة علاقاتنا، إلا أن اهتمامنا في تنمية هذه المهارة لا يصل إلى المستوى الذي تستحقه. ولو أمعنا النظر في معظم المواقف الاتصالية التي تحدث من حولنا، لوجدنا أن قلة فقط من المتصلين يجيدون مهارة الإنصات إلى محدثهم. والدليل على ذلك أنه بمجرد الانتهاء من حديث استمر لمدة عشر دقائق فإننا لا نتذكر إلا أقل من نصف ما قيل، وبعد عدة أيام نكون قد نسينا معظم أو كل الكلام الذي قيل. والأسوأ من ذلك أننا عندما ننسى الكلام الذي قيل، فإننا ننسى تبعاً لذلك كل المعاني والأفكار والأحداث التي تكمن وراء الحديث الذي قيل.

ويشير الدكتور أحمد ماهر (٢٠٠٠م) إلى أن هناك فرقاً بين السمع والاستماع، فالسمع أو السماع هو عملية الإحساس بالموجات الصوتية عن طريق الأذن، أما عملية الاستماع (الإنصات) فهي تتجاوز مرحلة السماع إلى مرحلة ترجمة الموجات المتلقاة إلى كلمات ذات معاني ودلائل محددة. فعملية الإنصات تنطوي على عملية وعي وفهم للمعاني التي تتضمنها الرسالة التي تصل إلينا من المرسل.

وتعتبر مهمة تنمية قدرات الاستماع (الإنصات) شيء حيوي في حياتنا وذلك لأهمية الدور الذي تلعبه هذه المهارة في تقوية درجة فهمنا وتعاوننا وتفاعلنا مع من حولنا. فالشخص العادي يقضي أكثر من نصف وقته مستمعاً للآخرين من حوله، وكلما امتلك قدرة عالية على الاستماع أو الإنصات، كلما زاد من أهمية الدور الذي يلعبه في الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه. ومع ذلك فلا يوجد إنسان قد ولد ولديه مقدرة عالية على الإنصات؛ فمهارة الإنصات الجيد هي مهارة مكتسبة يتعلمها الفرد وينميها في مراحل حياته المختلفة. وأحسن طريقة قد تساعدنا في تنمية مهارة الإنصات الجيد، هي أن نفترض دائماً بأن محدثنا - وبصرف النظر عن عمره، أو وضعه أو مستواه التعليمي أو الاجتماعي - يتمتع بمستوى عال من الذكاء وأن لديه شيئاً مهماً يود قوله، ومن ثم فهو جدير بأن نصيخ له سمعنا ونمنحه كافة اهتمامنا.

إن عملية الإصغاء تتأثر بمكونات أو عناصر الرسالة المستمع إليها، والتي تتألف من عناصر لفظية (الألفاظ والصياغات والتراكيب اللغوية المنطوقة، ونبرة الصوت وحدته، ودرجة الاستطراد والتركيز في

الحوار حول موضوع محدد) وعناصر غير لفظية (حركة الجسم، وتعبيرات الوجه، وعناصر بيئة النقاش). كما أن إتقاننا لمهارة الإصغاء الجيد يعتمد جزئياً على درجة فهمنا للطبيعة والمستويات والمراحل المختلفة التي تمر بها هذه العملية. وفيما يلي شرح موجز لمستويات عملية الإنصات، ومراحلها، ومعوقاتها، ووسائل تنميتها وتطويرها:

### مستويات عملية الإنصات

للإنصات مستويات ثلاث تتدرج تنازلياً حسب درجة فاعليتها وفقاً للترتيب التالي:

- **مستوى الإنصات الأول:** ويتضمن الاستماع التعاطفي للمتحدث بشكل كلي دون الحكم المسبق على ما سيقوله، مع محاولة جادة لاستيعاب مشاعر المتحدث ومقاصده، وذلك من خلال التركيز المطلق ومتابعة ما يصدر عن المتحدث من ألفاظ وتعبيرات وإيماءات وحركات (الرسائل اللفظية وغير لفظية). فالمستمع هنا يقوم بعملية الإنصات والتجاوب بكل من العقل والقلب لاستيعاب كلمات المتحدث واستخلاص معاني كلماته وسبر أغواره.
- **مستوى الإنصات الثاني:** ويتضمن السماع للكلمات التي يتلفظ بها المتحدث، دون بذل جهد يذكر لاستيعاب مقاصد المتحدث، مع التظاهر والإيحاء للمتحدث بالمتابعة. فالمستمع علاوة على تظاهره بالاستماع لإيهام المتحدث بأنه يصيخ السمع لما يقوله، فإنه قد ينتقى من كلام المتحدث ما يثير اهتمامه أو يعجبه فقط ويتجاهل بقية الحديث.
- **مستوى الإنصات الثالث:** ويتضمن مجرد السماع الصوري لكلمات المتحدث مع الحكم المسبق على ما سيقوله، بدون بذل أي جهد لمتابعة ما يقوله المتحدث، مع قيام المتلقي بمقاطعة المتحدث أثناء الحديث.

ومن الملاحظ أن عامة الناس يمرون بهذه المستويات الثلاثة في معظم تفاعلاتهم الاتصالية مع الغير، ويعتمد ذلك بطبيعة الحال على شخصية وأسلوب المتحدث، وطبيعة موضوع النقاش ودرجة تشويقه، والحالة النفسية للمستمع. والمستمع الجيد هو الذي ينجح في محاولته في البقاء دائماً في مستوى الإنصات الأول.

## مراحل الإنصات

تمر عملية الإنصات الفعال بخمس مراحل متتالية، ومتى ما حصل أي خلل في أية مرحلة منها فإن عملية الإنصات لن تتم بنجاح. ويجب على كل واحد منا أن يتفهم كل مرحلة من هذه المراحل وأن يتمتع في أهميتها ويبدل قصارى جهده نحو تنمية مهاراته في كل مرحلة منها، وذلك بهدف تحسين مهارته الإنصائية وزيادة فعاليته الاتصالية. وفيما يلي شرح موجز لهذه المراحل الخمس:

١ - **السمع**: والسمع هو المرحلة الأولى من مراحل الإنصات ويتمثل في عملية الإحساس بالموجات الصوتية عن طريق الأذن ليتاح للدماغ ترجمتها مع قيام الحواس الأخرى (البصر، والشم، واللمس... ونحوها) بتعزيز الرسالة الصوتية التي ترجمها الدماغ وذلك بالاستفادة من الاتصال غير اللفظي الوارد من المرسل كإيماءاته ونحوها. وهذا الاستقبال يمكن أن يتم تشويشه عن طريق الأصوات الدخيلة أو الازدواجية أو عدم الانتباه، ولذلك يجب على المستقبل أن يركز على الرسالة فقط ويهمل الأشياء الدخيلة الأخرى التي تشتت الفكر.

٢ - **التفسير**: وهي المرحلة الثانية من مراحل الإنصات، وتشتمل على عنصرين مهمين هما الاستيعاب والتذكر. فمن خلال الاستيعاب يتوصل المستمع إلى فهم مشترك مع المتحدث؛ ومن خلال التذكر يربط المستمع ما استوعبه بالمعنى المناسب له وفقاً لما اختزن في ذاكرته من تجارب. وفي مرحلة التفسير يتم تحليل ما تم سماعه وربطه بالمعاني المخزنة في دماغ المستقبل. فالمستقبل يقوم بإعطاء معاني محددة للكلمات المستقبلية متأثراً بقيمه الشخصية ومعتقداته وأفكاره وتوقعاته ودوافعه واحتياجاته. ولذلك فإن هذه المرحلة تعتبر من أهم المراحل في عملية الاتصال المباشر إذ تختلف عادة خلفية كل من المرسل والمستقبل وينشأ عن ذلك الفهم الخاطيء لمضمون الرسالة المتلقاة. فالمستقبل قد يفسر معنى الرسالة بشكل يختلف تماماً عن المعنى الذي قصده المرسل. ولزيادة فاعليه الإنصات، ينبغي على المستقبل أن يبذل قصارى جهده لكي يفهم المعنى الذي قصده المرسل، مستعيناً قدر الإمكان بالمعاني المستوحاة من الرسائل غير اللفظية التي تصدر عن المرسل.

٣ - **التقييم**: ويتم خلال هذه المرحلة قيام المستقبل بتكوين رأي أو انطباع محدد حول مضمون الرسالة المستقبلية. ولذلك يتعين على المستقبل أن يستجمع كافة المعلومات المتاحة له قبل أن يصدر حكماً حول معنى الرسالة حتى لو دعاه ذلك إلى سؤال المتحدث عن بعض المعاني غير الواضحة وذلك لضمان فاعليه الاتصال. وتكمن أهمية هذه المرحلة في أنها هي التي تحد من تعجل المستمع في الرد على ما يسمعه قبل أن يتم المتحدث كلامه، كما أنها تجنب المستمع الوقوع في المنزلق الخطر المتمثل في الحكم المسبق على ما سيقوله المتحدث قبل أن يتم المرسل حديثه. ولا شك أن مدى هذه

المرحلة وعمقها يرتبط بطبيعة الحديث ومضمونه، فالمستقبل عادة قد لا يهتم كثيراً بتقييم الحديث إذا كان حديثاً عابراً أو عندما يشعر بعدم أهميته.

- ٤ - التذكر: وفي هذه المرحلة يقوم المستمع بتخزين المعلومات المستقبلية لاستخدامها في المستقبل.
- ٥ - الاستجابة: يعتبر البعض أن هذه العملية ليست من مراحل الإنصات، بل من مراحل التحدث. وفي الواقع فهي مرحلة مشتركة بين المرحلتين، فهي آخر مراحل الإنصات وبداية مراحل التحدث. وتبدأ الاستجابة باستخدام الاتصال اللفظي كالحديث، أو باستخدام وسيلة من وسائل لغة الجسم. والهدف الرئيس لهذه المرحلة هو إشعار المتحدث بأن رسالته قد استمع لها جيداً وفهمت وقيمت بشكل سليم.

### معوقات الإنصات

تفشل عملية الاتصال ويقل التفاعل بين الأفراد كثيراً بسبب إخفاق المستقبل في الإصغاء الجيد للمتحدث وعدم فهمه الكامل لمحتوى الرسالة المنقولة. ويمكن تلخيص أهم العوائق التي قد تتسبب في ضعف عملية الإنصات الفعال فيما يلي:

- ١ - عوائق ذهنية: وتشمل:
- تجنب المستقبل للموضوعات الصعبة والشائكة في الرسائل المستقبلية.
  - عدم التركيز على ما يتم قوله.
  - استبعاد جزء من موضوع الاتصال.
  - حدوث صراع ذهني داخلي أثناء العملية الاتصالية.
  - السرحان وأحلام اليقظة أثناء الاستماع للرسالة.
  - الضعف اللغوي الذي يحول دون فهم المعاني.
  - إصدار المستقبل حكماً على موضوع الحديث قبل سماع ما سيقال حوله.
  - الأخذ بما يعتقد المستقبل عن المتحدث شخصياً، دون أخذ معنى حديثه.
  - امتلاك المستقبل لعقلية مغلقة غير قابلة للتغيير، حتى بعد السماع للحقائق والبراهين.
  - انتقاء المستقبل لما يجب سماعه من حديث المرسل وعدم إعارة اهتمام كامل لجميع الموضوع.
- ٢ - عوائق مشاعرية: وتشمل:
- شعور المستقبل بحالة من الضغط.
  - شعور المستقبل بحالة من الإجهاد.

- شعور المستقبل بحالة من الغضب.
- تحيز المستقبل.
- الميل نحو مقاطعة الآخرين.
- النزوع نحو التهكم والسخرية من الآخرين.
- حب الجدل والاستئثار بالحديث.

### ٣ - عوائق بيئية: وتشمل:

- انتباه المستقبل لبعض المثيرات الأخرى الموجودة في البيئة الاتصالية.
- حدوث تشويش أو إزعاج في بيئة الاتصال مثل وجود ضوضاء، انخفاض أو حدة الإضاءة، عدم الراحة في الجلسة.
- عدم القدرة على تسجيل وتدوين ما يتم الاستماع إليه.

### ٤ - عوائق ناتجة عن استجابة المستمع اعتماداً على تجربته الشخصية:

من أكبر العوائق التي قد تعترض عملية الاتصال الاجتماعي التي تتم بين طرفين ميل المستقبل للاستجابة لمحدثه وهو واقع تحت تأثير سيرته الذاتية أو تجربته الشخصية، حيث يقوم المستمع بمقاطعة المتحدث وتوجيه النصح له وسبر أغواره وتقييم دوافعه وحاجاته انطلاقاً من التجارب الذاتية والدوافع الشخصية للمتلقي نفسه.

فلو تأملنا أي حوار يقع بين شخصين يقوم فيه أحدهما بعرض موقف أو مشكلة مرت به، للاحظنا قيام المستمع فوراً بأحد ردود الفعل التالية اعتماداً على تجربته الذاتية:

- تقديم النصح والمشورة أو اقتراح بعض الحلول المستوحاة من تجاربه الذاتية دون أن يطلب منه محدثه ذلك.
  - توجيه مجموعة من الأسئلة الاستجوابية للمتحدث التي تكون مبنية على وجهة نظر المتلقي أو الإطار الخاص لتفكيره.
  - تفسير دوافع وسلوكيات المتحدث بناء على تجارب المستقبل الذاتية في محاولة فهم المتحدث.
  - الحكم على الآخرين، بناء على ما تم سماعه منهم، ومن ثم الاتفاق أو الاختلاف معهم.
- ومتى ما تمكن المتلقي من التغلب على هذا الميل الطبيعي نحو التشخيص المتسرع والقفز إلى النتائج دون روية، واتخاذ مواقف دفاعية بصفة دائمة وفرض آرائه على الآخرين المتصلين فيه، لأصبحت اتصالاته أكثر فاعلية حيث سيتوقف عن تمرير كل الأمور من خلال مفاهيمه الشخصية وقراءة حياة الآخرين من خلال انطباعاته ورؤيته وسيرته الذاتية.

### وسائل تنمية مهارة الإصغاء

للتغلب على مشاكل الاستماع ولتنمية مهارة الإنصات الفعال يتعين على الفرد أن ينتبه إلى ما يتم الاستماع إليه، وأن يحاول تفسير الرسالة المتلقاة بشكل سليم، وأن ينظر إلى الموضوع محل الاستماع من وجهة نظر المرسل، وعليه أن يقاوم الرغبة في سرعة الوصول أو القفز إلى النتائج، وأن يحاول الإنصات إلى المتحدث بدون مقاطعة.

فالكي نمي مهارة الاتصال لدينا ونصبح مستمعين فعالين ومتجاوبين مع الطرف الآخر، علينا أن نمي كلاً من سلوكنا ومهاراتنا. ولتحقيق هذا الهدف، يتعين علينا أن نطبق المبادئ الأساسية للاتصال بشكل سليم، كما يتعين علينا أن ندرك أن الإنصات الفعال يتطلب معرفة كيفية ومراحل انتقال المعنى من المتحدث إلى المستمع. فنجاحنا كمتصلين يعتمد على درجة إتقاننا لمهارات الإنصات التعاطفي لمحدثنا، إذ أن الإنصات التعاطفي للمتحدث يمنحه راحة نفسية أكبر تتيح له أن يعبر عن مشاعره ويطلق العنان لانفعالاته بحرية وبدون خوف من مقاطعة المستمعين له أو تقييمهم و حكمهم المسبق عليه أو على ما سيقوله قبل أن ينتهي من قوله.

وتتمثل مهارة الإنصات التعاطفي في مقدرة المستقبل على استنباط مشاعر المتحدث من خلال ملاحظة المفاتيح غير المنطوقة التي تصدر عنه، والاستماع اليقظ لكلماته وما يكمن وراءها من معاني مع إشعار المتحدث بالدعم والمساندة الصادقة، وصياغة استجابات تعاطفية بشكل واضح تشجع المتحدث على الاستمرار في الكلام والتعبير بحرية كاملة عما يدور في خلد. وفي حين نجد أن كل هذه المهارات مهمة، تعتبر المواقف الاتصالية أكثر أهمية من حيث كونها تمثل منطلقاً يسمح للآخرين ببعض التنفيس المعنوي عما يجول في خواطرهم. ولكي تعمل هذه المهارات بكفاءة، يجب أن تبنى على موقف حقيقي واهتمام حقيقي ورغبة صادقة في الفهم من قبل المستمع. وبعبارة أكثر تحديداً، فإن قدرة المستمع على الإيحاء للمتحدث بأنه يفهم المعنى الكامن وراء كل كلمة تصدر عنه، ويحسسه بأنه يتعاطف بإخلاص مع روايته أياً كان موضوعها ومضمونها، تعتبر هي المهارة الأساسية في الاستماع التعاطفي.

ولكي يوحي المستمع لمحدثه بأنه ينصت له ويتعاطف كلياً مع ما يقول؛ يجب عليه أن:

- يكرر حرفياً بعض محتوى رسالة المتكلم دون محاكاة مشاعره، حتى لا يعتقد المتحدث بأنه يسخر منه.
- يعيد صياغة محتوى رسالة المتحدث ويلخص معانيها بكلماته هو.
- يستنبط مشاعر المتحدث الكامنة من خلال استقراء الألفاظ والإيحاءات غير اللفظية المصاحبة للرسالة.

- أن يتيح للمتحدث فرصة كاملة ليقول كل ما عنده بدون مقاطعة أو تدخل.
- ومهما كان مستوى مهارة الاستماع التي يتمتع بها أي واحد منا ، فإن هناك مجالاً واسعاً لتطويرها.
- ولتتمية مهارتك في الإنصات ، يجب عليك التزام التوجيهات التالية:
- لا تتكلم عند الاستماع ، وركز على الاستماع وأنت تحاول أن تضع نفسك موضع محدثك.
- احكم على محتوى الرسالة التي تتلقاها وليس على قائل الرسالة.
- استوعب المعلومات والأفكار ألواردته في رسائل محدثك غير اللفظية (لغة الجسم) لتساعدك على الفهم السليم لمحتوى الرسائل اللفظية.
- ابتعد عن العوامل التي قد تتسبب في تشتيت انتباهك عن محدثك وما يقوله.
- احتفظ بذهنك حاضراً طيلة مدة الحديث ، واسأل الأسئلة التي تساعدك على الفهم.
- احرص على تنحية شخصيتك جانباً عند إنصاتك لمحدثك حتى تقلل من تأثير خبراتك وتجاربك الشخصية على فهمك لرسالة محدثك من وجهة نظرك أنت ، لا من وجهة نظره هو.
- حاول ألا تكون في موقع المدافع.
- شخص نظرك في عيني المتحدث من أن لآخر مبدئياً له اهتمامك ومتابعتك لما يقول.
- اسأل المتحدث عن النقاط التي لم تستوعبها ، وامنح المتحدث معلومات مرتدة توضح مدى استيعابك لما يقال.
- استعن بأساليب الاتصال غير اللفظي بقدر المستطاع حتى تتمكن من فهم المعاني الكامنة خلف كلمات المتحدث.
- قاوم المؤثرات الأخرى لعدم الاستماع الجيد ، مثل تشتت الذهن والتفكير في مواضيع لا تمت لموضوع الحديث بصلة.
- لا تتردد في سؤال محدثك عن النقاط غير الواضحة لك ولا تبني حكمك استناداً على ما تعتقده.
- استمع بعقلية متفتحة ، واترك فرصة للرجعة ، ولا تثبت برأي واحد فقط ، أو تصر على الرفض.
- خذ في الاعتبار أن الفرضيات والأحكام المنمطة قد لا تتناسب مع جميع المواقف.
- دون بعض الملاحظات أثناء استماعك لموضوع صعب ، واكتب بعض النقاط الرئيسة حتى تستخدمها كنوع من التعزيز والدعم لمحدثك حيث تشجعه على الاستمرار.
- قبل الإجابة على سؤال الشخص المتحدث أو التعليق على كلامه أو تقديم أي اقتراح ، عليك بإعادة صياغته بعبارتك الخاصة كي تبين فهمك الكامل لما قال. وبعد إدراكك لمعنى كلامه ، دع المتحدث يأخذ زمام المبادرة في الحديث مرة ثانية.



- إذا أردت أن تشجع محدثك على المناقشة والاستمرار في الحديث، قم بتوجيه أسئلة ذات نهاية مفتوحة تشجع المتحدث على الاستطراد والكلام بحرية.
  - عندما تشعر أن هناك شيئاً يغيرك نحو الحكم بخطأ شيء من أقوال محدثك أو بعدم دقته، فقاوم هذه النزعة من خلال طلب التوضيح الكامل من محدثك ودع له الفرصة الكافية لعرض كافة التفاصيل.
  - عند إحساسك بحالة من التوتر أو الصراع، حاول أن تجعل كلامك على شكل جمل خبرية لا أسئلة.
  - اهتم بمعرفة مراحل الإنصات المختلفة من أجل الإدراك الصحيح لما يتم خلال عمليات الإنصات، مما سيزيد من فاعليتك في الإنصات.
  - وأخيراً، لا تكن كالبيغاء عند التعاطف مع رسالة محدثك، فالتقمص لا يعني تقليد البيغاء لأسلوب محدثك في الكلام، أو المصطلحات اللغوية التي يكثر من استخدامها أو لغة الجسد، إنما هو عملية مستمرة من التعاطف الإيجابي مع المتحدث بطريقة تشجعه على التحدث بحرية وحماس وتجعلك تحظى بقبوله.
- وقد أورد الدكتور أحمد ماهر (٢٠٠٠م) عشر وصايا لمساعدة الأفراد في تنمية مهارة الإنصات لديهم. ويمكن إيجاز هذه الوصايا العشر فيما يلي:
- ١ - توقف عن الكلام، فالإنسان لا يمكنه الاستماع في نفس الوقت الذي يتحدث فيه.
  - ٢ - حاول أن تساعد محدثك على إيصال رسالته كاملة من خلال إعطائه فرصة لأن يتكلم وأن يعبر عن مشاعره بصدق.
  - ٣ - أظهر لمحدثك أنك تود الاستماع إليه من خلال إظهار المشاعر التي توحى له باهتمامك في موضوع حديثه، ولا تتشاغل بشيء آخر أثناء إنصاتك لمحدثك، واستمع إلى محدثك وأنت تقصد تفهم الموقف وقبوله لا رفضه.
  - ٤ - لا تشوش على عملية الاستماع واعمل على توفير البيئة المادية الملائمة بقدر الإمكان.
  - ٥ - ضع نفسك مكان محدثك من خلال تصور أنك تتكلم مكانه حتى تستطيع تقمص أحاسيسه والنظر إلى الأمور من خلال رؤيته هو لا من خلال رؤيتك أنت.
  - ٦ - كن صبوراً وأعط محدثك وقتاً كافياً ليقول كل ما عنده بدون أن تقاطعه أو تتجاهله.
  - ٧ - احتفظ بهدوئك وحاول أن تتجنب أي موقف قد يدفعك إلى الغضب، فالإنسان الغضبان يميل عادة إلى تصيد الأخطاء والمعاني المغلوطة من كلمات المتحدث.



- ٨ - تجنب الجدل العقيم، واحرص على تقبل المناقشة والانتقادات التي يوجهها محدثك إليك بصدق رحب وحاول أن تتفهم مصدر هذه الانتقادات وأن تعمل على تلافي أسبابها.
- ٩ - لا تتردد في أن تسأل محدثك عن الشيء الذي لم تفهمه في حديثه، فسؤالك هذا قد يشجعه على مواصلة الحديث لأنه يظهر لمحدثك أنك مستمع جيد.
- ١٠ - توقف عن الكلام، فهي الوصية الأولى والأخيرة، فكل الوصايا تعتمد على هذه الوصية. فكل واحد منا له اذنان ولسان واحد، لذا يجب عليه أن يستمع أكثر مما يتحدث، فكما يقال إذا كان الكلام من فضة، فالسكوت من ذهب، وإذا أردت أن تسمع، فتذكر أنك لن تستطيع ذلك إذا كنت تتكلم.

## مهارة الحوار

قال ابن منظور في لسان العرب لفظ الحوار مشتق من كلمة الحور وهو الرجوع عن الشيء إلى الشيء، وأحار عليه جوابه أي رده، والتحاور هو التجاوب، أما المحاوره فتعني المجاوبه. والحوار هو تراجع الكلام ومواجهة المنطق والكلام في المخاطبة. ويقال لم يحرج جواباً أي لم يرجع ولم يرد. وهم يتحاورون أي يتراجعون الكلام.

ومن المصطلحات القريبة من معنى المحاوره المناظرة والمجادلة. فالمناظرة كما يعرفها الدكتور زاهر الألمعي نقلاً عن أحمد الصويان (١٣٤١هـ) هي: "تردد الكلام بين شخصين يقصد كل واحد منهما تصحيح قوله وإبطال قول صاحبه، مع رغبة كل منهما في ظهور الحق". أما المجادلة فهي: "المفاوضة على سبيل المنازعة والمغالبة لإلزام الخصم". والمجادلة يكون منها ما هو محمود، ومنها ما هو مذموم. فإذا هدفت المجادلة إلى إحقاق حق وإبطال باطل صارت محمودة، أما إذا كان هدفها التعالي والتشفي والانتصار على الخصم أو إلزام الآخرين بما نعتقده دون أن يكون حقاً صارت مذمومة.

والدكتور طارق الحبيب (١٤١٤هـ) يرى أنه بالرغم من أن الحوار والجدل يلتقيان في أنهما يتضمنان الحديث أو المناقشة بين طرفين، إلا أن بينهما فارق في المعنى. فالمجادلة تتطوي على الخصومة والعناد والتمسك بالرأي والتعصب لوجهة النظر الشخصية بصرف النظر عن مدى صحتها، أما المحاوره فتتطوي على النقاش ومراجعة الكلام بين طرفين دون أن يكون بينهما ما يدل على الخصومة والتعصب للرأي. فالمحاوره تعني مراجعة الكلام بين طرفين بهدف الوصول إلى فهم مشترك بينهما مع وجود الرغبة لدى كلا الطرفين في الوصول إلى الحق بصرف النظر عن مصدره. أما المجادلة فتعني استماتة كل طرف في الانتصار لرأيه ووجهة نظره بصرف النظر عن مدى صحتها.

وخلاصة القول أن كل جدل حوار وليس كل حوار جدلاً، وقد يتحول الحوار إلى جدل، وقد يجتمعان كما ورد في الآية الأولى من سورة المجادلة حيث يقول الله عز وجل:

(قد سمع الله قول التي تجادلك في زوجها وتشتكي إلى الله والله يسمع تحاوركما إن الله سميع بصير). أما المناظرة فهي قريبة من معنى الحوار، إلا أن المناظرة أدل في النظر والتفكير، كما أن الحوار أدل في الكلام ومراجعته (طارق الحبيب، ١٤١٤هـ، ص ٨).

## أصول الحوار

لكي يكون الحوار إيجابياً وفعالاً، لا بد وأن يكون مرتكزاً على مجموعة من الأصول هي:

- ١ - **العلم**. وذلك بأن يكون طرفا الحوار على علم تام بموضوع وتفاصيل الحوار. فلا ينبغي للفرد أن يحاور فيما ليس له به علم، فقد ذم الله -عز وجل - الذين يجادلون بغير علم، فقال -تعالى - في سورة الحج، آية ٨٠: (ومن الناس من يجادل في الله بغير علم ولا هدى ولا كتاب منير)، وقال تعالى في سورة آل عمران، آية ٦٦: (ها أنتم هؤلاء حاججتم فيما لكم به علم فلم تحاجون فيما ليس لكم به علم). أما إذا كان الشخص جاهلاً فينبغي له ألا يحاور ولا يجادل، بل من حقه أن يسأل بهدف الاستتارة والاستبصار بهدف الوصول إلى الحق من خلال سؤال أهل العلم وأهل الاختصاص والمعرفة.
- ٢ - **حسن الفهم**. لكي يسير الحوار إلى الوجهة الصحيحة، فلا بد من حسن الفهم لحجج الطرف الآخر وأدلته وأقواله، والخلفيات المؤثرة على أفعاله وتصرفاته. فعدم فهم أطراف الحوار لبعضهم قد يؤدي إلى إطالة الحوار وتشعب المسائل واستمرار الجدل والخلاف دون الوصول إلى نتيجة محددة. ومن بين الأسباب التي قد تؤدي إلى سوء الفهم: قلة الإدراك، و بتر الحديث أو أخذ جزء من الحديث وترك أجزاء أخرى، وأن يكون أطراف الحوار من خلفيات ثقافية أو فكرية متباينة، وعدم اللقاء المباشر بين أطراف الحوار، أو عند استخدام ألفاظ أو مصطلحات غير مألوفة لأطراف الحوار.
- ٣ - **تأصيل الحوار**. وذلك بأن يتفق المتحاورون على بعض الأصول لتكون مرجعاً لهم للحكم ولعرفة الحق من الباطل. وما لم تتوفر هذه الأصول والمراجع فإن الحوار سوف يسير في دائرة لا نهائية.
- ٤ - **تحديد الهدف**. وذلك بأن يحدد المتحاورون بشكل مسبق موضوع الحوار والنتائج التي يودون الوصول إليها مرتبة بشكل متسلسل حسب الأهمية. فعدم تحديد أهداف متسلسلة للحوار يؤدي إلى تشعب الحوار ودخوله في متاهات واستطرادات لا طائل من ورائها.
- ٥ - **التفريق بين الأمور القطعية والظنية**. فهناك مسائل قطعية لا يجوز فيها إلا رأي واحد، بينما هناك مسائل ظنية يجوز فيها أكثر من رأي وبالتالي فهي مجال للجدل واختلاف وجهات النظر.

## آداب الحوار

يقصد بآداب الحوار مجموعة القواعد السلوكية التي ينبغي على أطراف الحوار الالتزام بها عند المحاور. ومن بين أهم الآداب التي ينبغي امتثالها من قبل المتحاورين لكي يكون الحوار إيجابياً ما يلي:

١ - **التجرد في طلب الحق:** فتوفر الرغبة لدى الطرفين المتحاورين في الوصول إلى الحق والاستعلام ومساعدة الطرف الآخر يعين على نجاح الحوار. فينبغي على المتحاورين أن يهدفوا من حوارهم إلى الوصول إلى الحق وأن يتجردوا من الهوى. فالهوى داء خطير يعمي بصيرة المرء فيصبح لا يرى حقاً إلا ما وافق هواه. فصاحب الهوى ليس له قواعد مطردة، أو موازين منضبطة يعتمد عليها في البحث عن الحق، بل يدور مع هواه حيث دار. فهناك نزعة لدى بعض المتحاورين نحو تجاهل أو تشويه أو تضخيم الحقائق والأدلة، أو التفكير فيما يريد التفكير فيه مع مقت الأفكار المعارضة وذلك بهدف حماية أهوائه ومعتقداته الراسخة. فعلى المحاور أن يقصد بمحاورته الوصول إلى الحق مهما كان مصدره، حتى وإن كان عند خصمه ولا يتردد أبداً في أن يتراجع عن رأيه إذا تبين له صحة رأي غيره. وعلى المحاور أن يكون في طلب الحق كالذي يطلب شيئاً عزيزاً فقد، لا يهمله من يجده، وإنما يهمله أن يجد ضالته. فهو يرى محاوره معيناً له وليس خصماً، ولديه الاستعداد لأن يشكر محاوره إذا عرف له الخطأ وأظهر له الحق. فينبغي للمحاور أن يتجرد من الهوى وألا يكون هدفه السيطرة على المجلس وإظهار البراعة والثقافة، أو الحصول على ثناء الناس وحمدهم، بل يقصد إلى إيضاح الحق وتشبيته.

٢ - **عدم الانتصار للنفس:** إن من الأسباب التي تدفع المحاور إلى الانتصار للنفس أن يرجو في حوار مع غيره أن يرفع من كفته، وليس همه أن يصل إلى الحق. ولذلك فإن من آداب الحوار ألا يكون قصد الإنسان الانتصار للنفس، والعلو على غيره، وإفحامه، واستعراض القوة والقدرة على الغلبة، والتعاضم على الآخرين بالقول أو الفعل. فينبغي على المحاور أن يحاور محاوره مشاورة ومناصحة، مليئة بالألفة والمحبة والتواضع، بعيداً عن المكابرة والمعاندة.

٣ - **الحذر من الجدل:** ينبغي على المتحاورين أن يحذروا أن يتحول الحوار إلى نوع من الجدل المذموم. فكل جدل لا يهدف إلى الرشد وإحقاق الحق والكشف عن الباطل فهو جدل مذموم. ومتى ما تحول الحوار إلى جدل أو مرأ انتهى إلى خصومة وفرقة بعد أن تمتلئ صدور المتحاورين بالحقد وتشحن نفوسهم بالكراهية لبعضها. وقد ورد عن النبي، صلى الله عليه وسلم: "ما ضل قوم بعد هدى أتاهم، إلا أوتوا الجدل" مسند الإمام، ٢٥٢/٥. وقد قيل: "إذا أراد الله بقوم شراً ألقى بينهم الجدل، وخرن العلم" حسان بن عطية، الفقيه والمتفقه، ٢٣١/١. من أجل ذلك إذا رأى الإنسان أن

الحوار تحول إلى مرء وجدل، فينبغي عليه أن يقطع الحوار، لأنه لا فائدة ترجى من ورائه، ومفسدته أعظم من مصلحته. فمتى ما رأيت من محاورك أنه من أهل العناد والتعنّت فأعرض عليه الحق، ثم أعرض عنه ودعه في خوضه وجداله. وقال وهب بن منبه، نقلاً عن أحمد الصويان (٤١٣هـ) "دع المرء والجدل، فإنه لن يعجز أحد رجلين: رجل هو أعلم منك، فكيف تعادي وتجادل من هو أعلم منك؟! ورجل أنت أعلم منه، فكيف تعادي وتجادل من أنت أعلم منه ولا يطيعك؟" (ص ٩٧). وللإمام محمد بن الحسين الآجري - رحمه الله تعالى - نقلاً عن الصويان (١٤١٣) في آداب الحوار: "... ومن صفة هذا العالم العاقل إذا عارضه (حاوره) في مجلس العلم والمناظرة من يعلم أنه يريد مناظرته للجدل والمرء والمغالبة لم يسعه مناظرته؛ لأنه قد علم أنه إنما يريد أن يدفع قوله وينصر مذهبه، ولو أتاه بكل حجة مثلها يجب أن يقبلها، لم يقبل ذلك ونصر قوله. ومن كان هذا مراده لم تؤمن فتنته ولم تحمد عواقبه" (ص ٩٨).

٤ - الهدوء: من أهم السمات التي ينبغي أن يتحلّى بها المتحاورون هدوء النفس، والتوازن، والمقدرة على التحكم في الغضب. فالقلب المشحون بالغضب يؤثر تأثيراً بالغاً على انفعالات الإنسان فتطفئ على العقل والمنطق. فشدة الغضب كما قال عبدالله بن المعتز - رحمه الله - نقلاً عن الصويان (٤١٣هـ): "تعثر المنطق، وتقطع مادة الحجة، وتفرق الهم" (ص ١٠٤). وقد نقل الصويان (٤١٣هـ) قول الإمام ابن القيم - رحمه الله تعالى - : "الغضب نوع من الغلق والإغلاق الذي يغلّق على صاحبه باب حسن التصور والقصد" (ص ١٠٤). وكلما زاد الانفعال بين المتحاورين ازدادت الهوة التي تفصل بينهما، وبدأ كل واحد منهما يتحدث بصوت عال، ولا يسمع إلا صدى صوته، فتختلط الأصوات، وتضيع الحقيقة في هذا المزيج غير المتجانس. فالهدوء في الرد والتلطف في الحوار من الأساليب المهمة التي تجعل الحوار يسير في جادة النجاح (الصويان، ٤١٣هـ، ص ١٠٥). ولكي يتسم الحوار بالهدوء، لا بد لأطراف الحوار من مراعاة ما يلي:

- حسن الاستماع والإصغاء للآخرين وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم حتى النهاية.
- توقيف أطراف الحوار لبعضهم وعدم التهكم أو السخرية أو الازدراء من بعضهم.
- عدم مقابلة الباطل بالباطل وعدم رد الجهل بالجهل.

٥ - عدم اتهام النيات: من آداب الحوار عدم اتهام نوايا الآخرين أو الطعن في مقاصدهم. فتحويل الحوار قبل بدايته إلى تهمة، يعوق المحاور عن التركيز على موضوع الحوار، ويقطع أبواب التفاهم وقنوات الاتصال بين المحاورين، ويحول دون استمرار الحوار الذي بدأ بين الطرفين. ومن المزالق الخطرة التي قد يقع فيها كثير من المتحاورين، تصنيف الطرف المحاور ضمن مجموعات أو

أنماط معينة، ومن ثم تفسير أقواله وأفعاله بناء على هذا الترميز المسبق، حتى ولو كانت لا تدل على ذلك. فمن المعلوم أن القلوب علمها عند الله - سبحانه وتعالى - وعلى المتحاورين ألا يأخذوا إلا بالظواهر، فهم غير مأمورين بالتفتيش على السرائر وقلوب العباد.

### نصائح لتحسين مهارة الحوار

- إدراك أن الخلاف طبيعة بشرية، ومن ثم يجب على المتحاورين احترام الاختلاف في وجهات النظر، فاختلف الرأي لا يفسد للود قضية.
- أن يكون طلب الحق من المحاور هو الهدف الرئيس للمتحاورين.
- إدراك أن حسن البيان والفصاحة لهما تأثير السحر على المتلقي.
- اختيار الطرف المناسب وأن يتأكد المتحاورون من مدى تلاؤم الحال للحوار.
- عدم استئثار أحد أطراف الحوار بالحديث وأن يتيح الفرصة للآخرين للتعبير عما يدور في خلداهم.
- إدراك أهمية الإصغاء أكثر من الكلام، مع العلم أن الله خلق لنا أذنين ولساناً واحداً كي نسمع أكثر مما نقول.
- إدراك أن المتحدث البارع هو المستمع البارع، فأحسن الاستماع، ولا تقاطع من تحاور، بل شجعه على الحديث كي يقابلك بالمثل.
- ابدأ بنقاط الاتفاق عند بداية الحوار، وحاول أن تؤجل نقاط الخلاف حتى النهاية.
- افهم من أمامك قبل الشروع في الحوار.
- على المحاور أن يجذب الآخرين بحديثه دون مشقة، وأن يدعم الحوار ببعض الأمثلة والطرائف، فالأمثلة تيسر الفهم، والطرف تقلل من ثقل الحديث. والمحاور الجيد هو الذي يعرف متى يطرح مثاله ويلقي طرفته.
- على كل من المتحاورين أن يعرف اسم محاوره، وأن ينادي المتحاورون بعضهم بأحب الأسماء إليهم، فإن هذا أدهى للألفة بينهم. كما ينبغي على طرفي الحوار احترام بعضهما.
- على المحاور التحلي بالحلم، و تجنب الغضب، والابتعاد عن كل ما من شأنه أن يورث التنافر ويولد الحساسية، وذلك بأن يحسن الظن بالآخرين، وبانتقاء الألفاظ الخالية من دواعي العجب والغرور.

- على المحاور دعم الحوار بالحجة والبرهان، لا بمجرد الكلام فإن الرد من غير دليل بمنزلة هدم العلم بالشك المجرد من البرهان.
- على المتحاورين الالتزام بموضوع المحاوره وعدم الحيدة من خلال الانتقال إلى موضوع غير موضوع الحوار، أو بالإجابة عن سؤال غير السؤال الذي طرحه الطرف المحاور.
- على طرفي الحوار التزام الأمانة وعدم لي أعناق النصوص أو تحميل كلام المحاور ما لا يحتمل. كما يتعين على كل طرف أن يكون أميناً في عرضه، فلا يقطع عبارة عن سابقتها أو يجتزئها من لاحقتها إن كان ذلك يؤثر في الدلالة، فذلك الكذب بعينه.
- على أطراف الحوار التأكد من تقارب مستوياتهم العلمية والاجتماعية، لأن اختلاف مستويات المتحاورين قد تؤثر على كفاءة الحوار. فمناظرة الشخص لمن هو أعلى منه مقاماً، قد تؤدي إلى التساهل والتسليم له بما يقول وإن كان على خطأ، وذلك خشية منه. كما أن محاوره الفرد لذي هيبة قد تفسدها الخشية والحياء من الإدلاء بالحجة والجرأة عليها.
- على المحاور أن يقول لا أعلم في المسألة التي لا يعلمها، أو يطلب الإمهال حتى يراجعها. كما يتعين على المحاور ألا يخجل من أن يستوضح عما غمض عليه، وأن يسأل عما جهل، لأنه إن سكت فربما يتهم بالجهل والتستر والتعالم. كما أن الاعتراف بالخطأ يعتبر من سمات المحاور المتميز. فكل إنسان ينزع نحو الدفاع عن الخطأ، لكن التسليم بالخطأ لا يقدر عليه إلا العاقل.
- على المحاور أن يخفض من صوته عند المحاوره، فالحجة الواهية لا يدعمها صوت مهما علا وارتفع، والحجة الظاهرة غنية بذاتها عن كل صوت. فالمحاور يزينه اتران كلامه وتناسق أحرفه، أما الضجيج فلا يستر العجز، والهدوء لا يضيع الحق، بل غالباً ما يميل الحضور مع صاحب الصوت الهادي لموضوعيته وتناسق أفكاره، حتى لو كان المتحاوران في الحجة سواء.
- على المحاور أن يشدد على الكلمة أو العبارة المهمة، وأن يلقي الجمل المهمة بشكل أبطأ، ويتوقف قبل كل جملة يريد توكيدها كي يجعلها أكثر وضوحاً وإثارة لاهتمام الطرف الآخر. كما أن تغيير طبقات الصوت أثناء الحوار يشد المتلقين ويترد عنهم الملل.

### تدريبات نظرية على محتويات الوحدة

أجب عن الأسئلة التالية:

- ١ - يعتقد البعض أنه لا يوجد فرق بين السماع والاستماع (الإنصات). هل تتفق مع هذا الرأي، وعلل لما تقول.
- ٢ - يقال بأن عملية الإنصات تمر بخمس مراحل متتالية وأنه يجب على كل واحد منا أن يتفهم كل مرحلة من هذه المراحل وأن يتمعن في أهميتها ويبدل قسارى جهده حتى يتمكن من تنمية مهاراته في كل مرحلة منها، وأنه متى ما حصل أي خلل في أي مرحلة منها، فإن عملية الإنصات لن تتم بنجاح. اشرح بالتفصيل هذه المراحل الخمس مبيناً أثر كل منها منفردة، وأثرها مجتمعة في تحسين مهارة الفرد الإنصاتية ومن ثم زيادة فعاليته الاتصالية.
- ٣ - ما الفرق بين العناصر اللفظية وغير اللفظية للاستماع؟ وأيها تعتقد أهم من الأخرى في التأثير على العملية الاتصالية؟
- ٤ - وضع أهم العوائق التي قد تحد من فاعليه عملية الإنصات. وبين كيف يمكن التغلب على هذه المعوقات.
- ٥ - لكي يكون الحوار فعالاً ومجدياً، فلا بد أن يركز على مجموعة من الأصول، وضح هذه الأصول بإيجاز.
- ٦ - يقصد بآداب الحوار مجموعة القواعد السلوكية التي ينبغي على أطراف الحوار الالتزام بها عند المحاورة. اشرح باختصار أهم الآداب التي ينبغي امتثالها من قبل المتحاورين لكي يكون الحوار إيجابياً.
- ٧ - لتحسين مهارة الحوار ينبغي على أطراف الحوار مراعاة عدد من الجوانب. وضح هذه الجوانب باختصار.



## تدريب عملي (١)

يهدف هذا التدريب إلى مساعدة المتدرب في التعرف على مدى تمتعه بمهارة الإنصات الجيد. اقرأ كل بند من البنود الموضحة في الجدول التالي، ثم ضع علامة ( / ) في الخانة التي تصف مدى التزامك في كل مهارة من مهارات الإصغاء في كل موقف من المواقف الاتصالية التي تشارك فيها ثم قم بجمع الدرجات التي حصلت عليها، فإذا كان مجموع درجاتك أكثر من ٧٠ درجة، فإنك تتمتع بمهارة إنصات ممتازة، وإذا كان مجموع درجاتك يتراوح بين ٦٠ إلى أقل من ٧٠ فإنك تتمتع بمهارة إنصات جيدة. وإذا كان مجموع درجاتك يتراوح بين ٥٠ و ٦٠ درجة، فهذا يعني أنك تتمتع بدرجة إنصات مقبولة، ولكنك بحاجة إلى تطوير مهاراتك الإصغائية. أما إذا حصلت على أقل من ٥٠ درجة، فإنك تعاني من مشكلة جوهرية في الإنصات، ويتعين عليك دراسة هذه الوحدة وفهمها جيداً وتطبيق النصائح التي قدمت في هذه الوحدة كي تتجح في تحسين مهاراتك الإنصاتية.

المهارة	دائماً ٥	غالباً ٤	أحياناً ٣	نادراً ٢	أبداً ١
١ - لا أتحدث عندما يتحدث الغير.					
٢ - أعطي اهتماماً كاملاً للمتحدث.					
٣ - لا أثور ولا أعضب أثناء الاستماع.					
٤ - لا أشعر بالملل أثناء الاستماع.					
٥ - لا أنتقد المتحدث.					
٦ - أتحمس مع موضوع المتحدث.					
٧ - أتقمص عاطفياً مشاعر المتحدث.					
٨ - أستغرق وأناغيث مع موضوع المتحدث.					
٩ - أظهر للمتحدث رغبتني في الاستماع له.					
١٠ - أفكر ملياً قبل أن أتصرف.					
١١ - لا أجادل محدثي.					
١٢ - أوجي لمحدثي بأنني اهتم بحديثه.					
١٣ - لا أقاطع محدثي.					
١٤ - أتعاطف مع محدثي.					
١٥ - أحرص على توفير جو هادئ للمحادثة.					
١٦ - أتحقق من الجوانب الغامضة.					
مجموع الدرجات					
المجموع الكلي					

## تدريب عملي ( ٢ )

راقب مجموعة من الأشخاص أثناء استماعهم إلى مواضيع مختلفة من حيث درجة أهميتها وتشويقها للمستمعين. حاول أن تحدد في كل موقف من هذه المواقف الاتصالية في أي مستوى من مستويات الإنصات الثلاثة، يصغي كل من المتلقين للحديث الذي يقوله المرسل. حاول أن تقارن بين مستوى إنصات المستمع وبين طبيعة حاجاته، وكذلك بين مستوى الإنصات وبين طبيعة موضوع الاتصال.

## حالة عملية حول موضوع الإنصات

بعد معرفته بأنك تدرس مقرر "مهارات التعامل مع الآخرين" الذي يتناول من بين موضوعاته كيفية تحسين مهارات الاتصال بشكل عام، والمهارات الإنصاتية بشكل خاص، فقد طلب منك صديقك "ثامر" أن تساعد في التغلب على مشكلة كبيرة يعاني منها منذ فترة ليست بالقصيرة. وتلخص مشكلة ثامر في أنه أصبح لا يتذكر إلا قليلاً من الأشياء التي يسمعها، كما أنه لا يستطيع التركيز مع من يحدثه لأكثر من عشر دقائق بشكل متواصل. ولقد تسببت له هذه الحالة بعدد من المشكلات سواء على المستوى الاجتماعي أو على المستوى التعليمي.

فعلى المستوى الاجتماعي، بدأ أفراد أسرته وأصدقائه المقربين يكثرون من الشكوى تجاه تصرفاته ولا مبالاة تجاههم، فهو أصبح لا يستمع لما يقولون له، كما أنه نادراً ما ينفذ ما طلبوه منه متعللاً بأنه لم يسمع ما قالوا، أو بأنه قد نسي ما أوصوه به. ولذلك فإن معظم أصدقائه وبعض أقاربه صاروا يتفادون إشراكه في أحاديثهم ومشكلاتهم، أو أن يطلبوا منه إنجاز عمل ما لهم.

أما على المستوى التعليمي، فتمثلت مشكلته في ضعف مستواه التعليمي وانخفاض معدله الدراسي، علاوة على أن معلميه صاروا يشتكون من عدم تركيزه في القاعة وكثرة سرحانه أثناء المحاضرات.

في ضوء ما تعلمته عن عملية الاتصال بشكل عام ومهارة الإنصات بشكل خاص، حاول أن توضح لصديقك ثامر كيف يمكنه التغلب على مشكلته هذه، من خلال شرح مفهوم عملية الإنصات، ومستوياتها ومراحلها، وموضحاً له أهم العوائق التي قد تعترض هذه العملية، ووسائل التغلب عليها.



## مهارات التعامل مع الغير

### مكونات الشخصية ومحدداتها

مكونات الشخصية ومحدداتها

٤

**الجدارة:** التعرف على محددات الشخصية الإنسانية ومكوناتها، والإلمام بأهم التعريفات التي وضعت لها، مع التعرف بأهم الأنماط التي وضعت للشخصية، وأهم النظريات التي تناولت تحديد الشخصية وتحليل أبعادها.

### الأهداف:

عندما تنتهي من دراسة هذه الوحدة تكون قادراً على :

- ١ - الإلمام بأهم التعريفات التي وضعت للشخصية وأهم محدداتها.
- ٢ - التعرف على أهم النظريات التي وضعت لتحليل الشخصية الإنسانية والتي حاولت أن تصنف البشر ضمن أنماط محددة تساعد الآخرين على فهمهم.
- ٣ - التعرف على أهم القيم الأخلاقية الإسلامية.
- ٤ - الإلمام بأهم الصفات الأخلاقية المطلوب توفرها في الموظف.

**مستوى الأداء المطلوب:** أن يصل الدارس إلى الإلمام بالمعارف وإتقان المهارات الواردة في هذه الوحدة بنسبة ١٠٠٪.

**الوقت المتوقع للتدريب:** ٦ ساعات.

### الوسائل المساعدة:

- ١ - حل التدريبات النظرية والتدريبات العملية والحالات العملية الموجودة في آخر الوحدة.
- ٢ - مطالبة المتدربين بمراقبة بعض الأشخاص من حولهم ومحاولة تصنيف شخصياتهم ضمن الأنماط المختلفة التي ذكرت في هذه الوحدة، مع التركيز على إدراك أهم السمات التي تميز كل نمط عن غيره من الأنماط.
- ٣ - استخدام بعض أشرطة الفيديو أو الأقراص الصورية المدمجة التي تشرح أهم الفروقات بين بعض الأنماط الشخصية المختلفة.

**متطلبات الجدارة:** قراءة المادة العلمية في هذه الوحدة، والإلمام بأهم الفرضيات التي انطوت عليها كل نظرية من النظريات التي حاولت أن تحلل الشخصية الإنسانية وتحدد أبعادها، مع إتقان مهارة التمييز بين الأنماط المختلفة لشخصيات البشر.

## الشخصية

إن شخصية الفرد عبارة عن مجموعة المكونات المعنوية والمادية والصفات والخصائص والأنماط السلوكية التي تشكل الفرد وتجعله كائناً متميزاً عن غيره من الناس. فأصل خلق الإنسان كما هو مبين في القرآن الكريم مزيج من مادة وروح، وهو مجبول على الاستعداد لفعل الخير أو الشر تبعاً لرغباته وأهوائه وشهواته التي تحددها طبيعة نفسه الإنسانية.

وقد ذكر القرآن الكريم ثلاثة أنواع للنفس الإنسانية هي: النفس المطمئنة، والنفس اللوامة، والنفس الأمارة بالسوء. وهذه الأنفس الثلاث كما يشرحها لنا نجاتي (١٤٠٥هـ) هي عبارة عن حالات قد تتصف بها شخصية الإنسان في مستويات مختلفة من الكمال الإنساني نتيجة لوجود صراع داخلي مستمر بين متطلبات الجانبين المادي والروحي المكونين لها. فحينما تكون شخصية الإنسان في أدنى مستوياتها الإنسانية، بحيث تسيطر عليها الأهواء والشهوات والملذات البدنية والدنيوية، فإنها تكون في حالة ينطبق عليها وصف: "النفس الأمارة بالسوء". أما حين تبلغ الشخصية أعلى مستويات الكمال الإنساني، ويحدث هناك توازن تام بين مطالبها المادية والروحية، فإنها تصل إلى الحالة التي يطلق عليها وصف: "النفس المطمئنة". وبين هذين المستويين يوجد مستوى النفس اللوامة الذي فيه يحاسب الإنسان نفسه على ما يبدر منها من زلات وما يرتكب من أخطاء. وفي هذا المستوى يكون المرء في حالة مجاهدة مستمرة مع نفسه لصدها عن ارتكاب ما يغضب الله سبحانه، ويسبب له تأنيب الضمير. وقد لا ينجح المرء دائماً في مسعاه نحو الكمال، بل قد يضعف أحياناً ويقع في الخطيئة ولكنه لا يلبث أن يشعر بالذنب ويلوم نفسه على تقصيرها.

والإنسان يتميز عن غيره من المخلوقات بوجود الروح والعقل اللذان أوجدا لديه استعداداً لتحقيق معالي الأمور وأقدس الصفات وموالاته الحق، وبذلك سما وتميز عن غيره من المخلوقات. فعن طريق الروح والعقل اللذين يسترشدان بالوحي الإلهي يقرر الإنسان أهدافه وغاياته العليا، ويرسم له منهجاً سويًا يسير عليه، ويتطلع إلى معالي الأمور وأسمى القيم والمعارف التي تحقق له حقيقته الإنسانية وتجعله يسمو فوق مستوى الحيوان. وحيث إن الإنسان تتجاذبه شهواته وحاجاته المادية الدنيوية، كما أنه يتطلع إلى إشباع رغباته وحاجاته الروحية العلوية، فهو قد يصبح عرضة للصراع النفسي الذي يحدث كنتيجة للتباين بين متطلبات هذين الجانبين: المادي والروحي. وما من سبيل لتحقيق الاستقرار والتوازن النفسي للشخصية إلا من خلال سعي الفرد نحو التوفيق والموائمة بين الحاجات والرغبات المادية والحاجات والرغبات الروحية المعنوية لنفسه، مسترشداً بالوحي الرباني والهدي النبوي (نجاتي، ١٤٠٥هـ).

## تعريف الشخصية

يوجد هناك العديد من التعريفات التي وضعها العلماء للشخصية، والتي تعكس مدى صعوبة هذا الموضوع وتعقده. إذ أن دراسة الشخصية تعني دراسة الإنسان بجميع صفاته ومكوناته أخذاً في الاعتبار كافة المؤثرات و المحددات التي قد تؤثر عليه.

يعرف (جوردن ألبرت Allport) الشخصية بأنها: "استجابات الفرد المميزة للمثيرات الاجتماعية، وكيفية توافقه مع المظاهر الاجتماعية لبيئته، أو هي التنظيم الديناميكي داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسية الجسمية التي تحدد طابعه الخاص (في توافقه مع بيئته)، أو التي تحدد خصائص سلوكه وفكره" (أحمد عبد الخالق، ١٩٧٩م، ص ١٢).

ويعرف (وودورث Woodwort) الشخصية بأنها: "مجموعة سمات الفرد كما تبدو في عاداته الفكرية وتعبيراته واتجاهاته واهتماماته وأسلوبه في العمل وفلسفته في الحياة" (مختار حمزة، ١٩٨٠، ص ٢٨٨).

ويعطي (دريفر Driver) تعريفاً شاملاً للشخصية باعتبارها: "التنظيم المتكامل والديناميكي للخصائص الفسيولوجية والعقلية والخلقية والاجتماعية للفرد، كما يعبر عن نفسه أمام الآخرين في مظاهر الأخذ والعطاء في الحياة الاجتماعية... وهي تشمل الخصائص الطبيعية والمكتسبة من الدوافع والعادات والميول والعقد والعواطف والمثل والآراء والمعتقدات، كما أنها تتضح من علاقات الفرد بوسطه الاجتماعي" (فرج عبد القادر طه، ١٩٧٩م، ص ١٢).

فهذه التعريفات للشخصية توضح أن الشخصية عبارة عن منظومة متكاملة تحتوي على العناصر

التالية:

- ١ - خصائص الفرد الفسيولوجية والعقلية والخلقية والاجتماعية.
- ٢ - خصائص الفرد الطبيعية الفطرية والمكتسبة (الدوافع، والعادات، والميول، والعواطف... الخ).
- ٣ - تفاعل الفرد مع الآخرين في الوسط (البيئة أو الموقف) الاجتماعي.

### محددات الشخصية

يرى الدكتور مختار حمزة (١٩٨٠م) أن الشخصية الإنسانية عبارة عن كل أو نظام متكامل وهي نتاج أو محصلة لمجموعة من العوامل الجسمية والنفسية والاجتماعية والبيئية على النحو التالي:

#### ١. العوامل الجسمية وتشمل:

أ - الحالة الجسمية العامة للفرد.

ب - نواحي القدرة أو العجز الجسمي الخاص.

وتعني العوامل الجسمية بشكل عام الصفة العامة للحالة الجسمية كالنمو الجسمي العام الطبيعي، والصحة العامة، والمناعة ضد الأمراض، كما تعني كذلك الصفات الجسمانية للفرد كالوزن والطول أو القصر والشكل ولون البشرة وبعض السمات أو العاهات الجسمية.

#### ٢. العوامل النفسية:

وهي تلك العوامل التي تشتمل على العوامل المعرفية الفطرية ( الذكاء، القدرات العقلية) أو المكتسبة ( الثقافة والمهارات الخاصة) أو على العوامل المزاجية الفطرية (الانبساط أو الانطواء) أو المكتسبة كالاتجاه الخلقى العام والعواطف والميول والعقد النفسية... الخ.

#### ٣. العوامل الاجتماعية والبيئية:

وتشمل كافة العوامل المتصلة بالبيئة التي ينشأ ويعيش فيها الفرد، وتقسم هذه العوامل عادة إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

##### أ- الظروف الاجتماعية المحيطة بالفرد في داخل بيته وأسرته:

- العوامل الاقتصادية الأسرية ودرجة غنى أو فقر الأسرة.

- الظروف الاجتماعية للفرد داخل أسرته مثل حجم الأسرة ووجود كلا الوالدين أو أحدهما داخل البيت وغير ذلك.

- أسلوب التربية التي يتلقاها الفرد في بيته وكيفية معاملة أسرته له.

- درجة الوعي لدى أفراد الأسرة ومدى ملاءمة بيئة المنزل.

##### ب- العوامل الاجتماعية العامة:

وتشمل كافة الظروف والعوامل التي تحيط بالفرد خارج منزله سواء في الشارع أو المدرسة أو مكان

العمل، والتي تؤثر على نمو شخصية الفرد في صغره، وتنعكس على سلوكه في حياته إذا كبر.

ويضيف العديلي (١٦٤١هـ) العوامل الثقافية والحضارية كعامل رابع للعوامل التي تؤثر في شخصية الفرد. فتبعاً للعديلي، تشمل العوامل الثقافية والحضارية: كافة المعتقدات والمبادئ والاتجاهات والمواقف والميول التي يتعلمها الفرد ويكتسبها عن طريق اتصاله بالمجتمع من حوله. ويتم اكتساب هذه الاتجاهات والميول والقيم والمعتقدات عادة عن طريق قراءات الفرد ومطالعاته، أو من خلال إيمانه بالمعتقدات الدينية أو تربيته للاتجاهات السياسية التي تسود في مجتمعه، أو من خلال تأثره بتلك العوامل التي تسود في المجتمعات الأخرى التي يزورها أو يتصل بها عن طريق وسائل الإعلام المختلفة.



## أنماط الشخصية

منذ القدم والعلماء يحاولون تصنيف الأشخاص ضمن قوالب أو أنماط شخصية أو سلوكية محددة مما يسهل على الآخرين مهمة الاتصال معهم بفاعليه. فمتى ما تمكنا من قولبة الأفراد ضمن أنماط شخصية محددة ومعروفة، فإنه يسهل علينا اختيار أنسب الطرق أو الأساليب التي تمكنا من الوصول إليهم والاتصال معهم بشكل فعال.

والافتراض الأساسي الذي بنيت عليه معظم الدراسات التي تناولت الشخصية الإنسانية هو أن هناك أنماط أو نماذج عامة تنطبق على مجموعة من الأفراد، وهذه الأنماط أو النماذج تتناول الفرد من عدة جوانب من شخصيته، شاملة المظاهر الجسمية والنفسية والمزاجية للفرد وهيئته العامة وطريقته في اللبس والكلام... الخ.

وفيما يلي شرح مختصر لبعض النظريات التي حاولت تحليل الشخصية الإنسانية من أجل الوصول إلى فهم شامل للإنسان من خلال تصنيف البشر ضمن أنماط محددة تسهل معرفتها من عملية التواصل والتفاعل فيما بينهم.

### أولاً: نظرية الأنماط المزاجية

أشار العديلي (٤١٦هـ) إلى أن هذه النظرية وضعها الطبيب اليوناني (هيبوقراط Hippocrates) وطورها العالم (جالينوس) (عام ٢٠٠ - ٣٠٠ق.م). وهذه النظرية قامت بتصنيف الأفراد ضمن أربعة أنماط بناء على حالتهم المزاجية هي: الإكتئابي، الحماسي، العدواني، والغير مبالي، وفيما يلي شرح موجز لهذه الأنماط المزاجية الأربعة:

- ١ - المزاج السوداوي: ويتصف الأشخاص الذين يغلب عليهم هذا المزاج بالحزن والكآبة.
- ٢ - المزاج الدموي: ويتصف الأشخاص الذين يغلب عليهم المزاج الدموي بالمزاج السهل الاستثارة في غير عمق أو اتساع، كما يتسم هذا النمط من الأفراد بالتفاؤل والدفء والحمية والحدة والحرارة.
- ٣ - المزاج الصفراوي: ويتسم أصحاب هذا المزاج بشدة الانفعال مع غلبة الجدية عليهم وقلة السرور فيهم.
- ٤ - المزاج البلغمي: ويتسم ذوو المزاج البلغمي بتبليد الشعور واللامبالاة والبرود وقلة الانفعال مع عدم الاكتراث.

## ثانياً: نظرية يونج (JUNG)

أشار العديلي (١٩٦٤هـ) إلى أن (كارل يونج) قد طور نظريته حول طبيعة الشخصية الإنسانية معتمداً على افتراض مفاده: "أن تكوين الشخصية الإنسانية يعتمد على ماضي الفرد ومدى تأثير هذا الماضي في سلوك الفرد الحالي، كما أن الشخصية تعتمد بصفة أساسية على عدة أنماط سلوكية ماضية في حياة الفرد يرثها. وهذه الأنماط تؤثر بدورها في حاضر الفرد وتقوم بدور موجه لسلوكه في المستقبل".

وقد صنف (يونغ) في نظريته الأفراد ضمن مجموعتين من حيث أنماط شخصياتهم، أطلق على أحدهما مسمى النمط الانطوائي، وعلى الآخر النمط الانبساطي، وذلك على النحو التالي:

- ١ - النمط الانطوائي: ويمثل هذا النمط الشخص الذي يتجه بنشاطه وطاقته نحو نفسه وحياته الذاتية.
  - ٢ - النمط المنبسط (الانبساطي): ويمثل هذا النمط بالشخص الذي يتجه بنشاطه نحو العالم الخارجي.
- ويرى يونج أن طاقة الحياة الموجودة لدى الفرد الانبساطي أو الانطوائي قد تظهر في شكل عمليات منطقية تقررهما قيم موضوعية، أو قد تظهر في شكل عمليات غير منطقية تقررهما الصدفة والملاحظات العابرة. ويقسم (يونغ) هذه العمليات المنطقية إلى قسمين هما: التفكير والوجدان، كما يقسم العمليات غير المنطقية إلى قسمين هما: الإحساس والإلهام. ويكون الانبساط والانطواء مصاحباً لهاتين الناحيتين، فالشخص قد يكون انبساطياً ولديه النزعة إلى التفكير أو الوجدان أو الإحساس أو الإلهام، وقد يكون هذا الشخص انطوائياً ولديه إحدى هذه النزعات.

وعلى ضوء ذلك يمكن تقسيم الأفراد إلى ثمانية أنماط شخصية على النحو التالي (بيرن Byrne،

١٩٧٨م، ص ٤٨ - ٥٠):

### ١ - المنطوي:

يتسم الأشخاص المنطويون بالجد في أداء أعمالهم والحرص الشديد والتعامل مع الأفكار والتروي قبل اتخاذ القرارات. كما يتسمون بميلهم للعمل لوحدهم بمعزل عن الآخرين وإلى اتخاذ القرارات بصورة مستقلة، وبعدم الرغبة بأن يقاطعهم أحد أثناء العمل، وإلى البعد عن المواقف والثقافات والأفراد أو الأشياء التي تحيط بهم. ويوصف الأفراد المنطويون عادة بأنهم متحفظون اجتماعياً، ويميلون إلى السرية والهدوء. وقد يسيء المنطويون عادة فهم الآخرين والظروف الخارجية، كما يعاب عليهم عدم القدرة على تذكر الأسماء والوجوه.

## ٢ - المنفتح (المنبسط):

يتسم الأشخاص المنفتحون (المنبسطون) بميلهم إلى الثقافة والأفراد والأشياء المحيطة بهم، ويسعون إلى اتخاذ قرارات منسجمة مع المتطلبات والتوقعات. والمنبسط يوصف بأنه طليق من الناحية الاجتماعية وبرغبته في التتويج والتجديد، وفي العمل والتفاعل مع الآخرين. ويعاب على الشخص المنفتح (المنبسط) اندفاعه الزائد، واعتماده الزائد على الآخرين، ونفاد صبره وسرعة ملله من الأعمال الطويلة والبطيئة.

## ٣ - الحدسي:

يفضل الشخص الحدسي الاحتمالات والنظريات الكلية والشاملة والتعامل مع الأمور المعقدة والمفاهيم المجردة. ويميل الشخص الحدسي إلى الابتكار والتجديد وحل المشكلات الجديدة، كما يتصف بالقدرة على التصور والإدراك وبالميل إلى التخيل والتفكير والنقاش واتخاذ القرارات التلقائية اعتماداً على الحدس فقط دون منح اعتبار كافٍ للتفاصيل والمقدمات. ويعاب على الشخص الحدسي عدم اهتمامه بالدقة والتفصيلات وبالقفز إلى الاستنتاجات دون دراسة وافية للحقائق، وبنفاد صبره من الأعمال الشاقة وعدم القدرة على متابعة الأشياء وعدم الاهتمام بالأشياء الواقعية والعملية.

## ٤ - المستشعر (الإحساسي):

يفضل الأشخاص ذو النمط الإحساسي (الاستشعاري) التعامل مع الأشياء الواقعية والملموسة التي يمكن إدراكها من خلال الحواس الخمس. وهذا النوع من الأفراد يفكر بصورة واعية ويهتم في التفاصيل ويتذكر الحقائق الواقعية. ويوصف الشخص المستشعر بأنه عملي وصبور وحريص ومنظم ولا يميل من الروتين. ولكن يعاب على هذا النمط من الأفراد عدم القدرة على فهم الاحتمالات والفرضيات وعدم القدرة على التخيل وفهم الصورة الكلية ويفقد الثقة بالحدس ولا يهتم بالجديد.

## ٥ - الحساس (الشاعر/العاطفي):

يتسم الشخص الحساس بالتعامل الجيد مع الناس ويكون عادة محبوب ومقبول من الآخرين نظراً لميله إلى التضحية بمصلحته الشخصية في سبيل كسب ود الآخرين وقبولهم. ويتصف الأشخاص الحساسون أو العاطفيون باعتمادهم الكبير على العاطفة والدفء والقيم الشخصية عند حكمهم على الأفراد والأحداث والأشياء وكافة شؤون الحياة. لذلك فإن الأشخاص الذين يتصفون بالإحساس المفرط تكون لديهم رغبة في التعامل مع الأفراد والمشاعر أكثر من رغبتهم في التعامل مع المنطق والتحليل والأشياء غير الشخصية. كما يميل هذا النوع من الأفراد إلى تحقيق الوئام والانسجام مع من حولهم ولا يميلون إلى التنافس وتحقيق أهداف شخصية على حساب الآخرين. والشخص العاطفي يميل عادة إلى الحكم على الحياة والأفراد والأحداث والأشياء من حوله استناداً على ما تملي عليه عاطفته لا على ما

يوشي به عقله. ويعاب على الشخص الحساس اعتماده المفرط على مشاعره وأحاسيسه وبعدم استرشاده بالمنطق عند حكمه على الأمور. كما يعاب عليه أنه غير موضوعي وغير منظم وانه يقبل الأشياء بصراحة وبدون نقد.

#### ٦ - المفكر (المنطقي):

يصدر المفكر (المنطقي) أحكاماً عن الحياة والأفراد والأشياء والأحداث استناداً على ما يوشي به المنطق والتحليل والإثبات، لا على ما توشي به المشاعر والقيم والأحاسيس. وبناء على ذلك، فالمفكر يهتم كثيراً بالمنطق والتحليل والاستنتاجات المحققة والمبنية على فروض علمية ومقدمات أكثر من اهتمامه بالعاطفة والقيم والعوامل الشخصية. ويفضل الشخص المفكر التعامل مع الأشياء أكثر من ميله للتعامل مع الأشخاص؛ ولذلك فقد يضحى المنطقي بمشاعر الآخرين واحتياجاتهم في سبيل الوصول إلى قرار موضوعي. ويعاب على الشخص المنطقي اتسامه بالبرود العاطفي تجاه الآخرين وبإهماله لمشاعرهم، وعدم أخذه لقيمهم بعين الاعتبار عند اتخاذه للقرارات.

#### ٧ - المدرك:

المدرك هو شخص يميل إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ويرغب في معرفة المزيد قبل أن يتخذ أي قرار، حتى وان أدى به ذلك إلى تأجيل اتخاذه القرار أو تفاديه بالمرة. وبشكل عام، فالشخص المدرك يميل إلى الابتعاد عن اتخاذه القرارات وإصدار الأحكام. ويتسم المدرك بكونه شخص متفتح ومرن وموائم ومتكيف وغير متسلط، ولديه القدرة على رؤية وتقدير كافة جوانب المشكلات وقبول الحلول الوسطي. ويوصف الشخص المدرك بأنه يرحب دائماً بالنظريات والمعلومات الجديدة. ويعاب على الشخص المدرك كونه غير منظم وغير حاسم وغير ملتزم؛ وبأنه يرغب عادة في الانسحاق والتكيف مع الحياة بدلاً من العمل على تغييرها. كما يعاب عليه كونه ينشغل عادة في أعمال كثيرة بحيث لا يصل إلى نهاية، مما قد يسبب له الشعور بالإحباط.

#### ٨ - المحكم:

يتصف الشخص المحكم بأنه حاسم وحازم وواثق من نفسه ويحدد الأهداف ويتمسك بها. ويميل المحكم عادة إلى اتخاذه قرارات حاسمة ونهائية تمكنه من الانتهاء من الأعمال أو المشاريع التي بين يديه حتى ينتقل إلى المشاريع الأخرى التالية. وقد يتنازل المحكم عن المشاريع غير المنتهية في سبيل مواصلة العمل في أعمال جديدة دون النظر إلى الوراء. ويعاب على المحكم أنه شخص عنيد وغير مرن وتحكيمي، كما أنه ينزع عادة إلى اتخاذه قراراته بناء على معلومات غير كافية. ويميل المحكم إلى تغليب الأشياء على الأشخاص ولا يجب المقاطعة أثناء قيامه بعمل ما.

### ثالثاً: نظرية فرويد (Freud)

وفقاً للعديلي (١٤١٦)، فإن فرويد طور نظريته حول الشخصية الإنسانية منطلقاً من مبدأ يعتقد بأن الشخصية المتكاملة للإنسان تحتوي على ثلاثة أجزاء رئيسه هي:

- ١ - **الهو:** ويمثل شخصية الإنسان عند ولادته وفي المراحل الأولى من حياته، أي قبل أن تصقل التجارب شخصيته، وقبل أن يتأثر بالبيئة المحيطة به. ويتسم هذا العنصر من شخصية الإنسان بسيطرة الغرائز والملاذات عليها، دون اعتبار كبير للواقع أو تفكير في عواقب الأمور. ويمثل هذا الجزء من شخصية الإنسان مستودع الغرائز والطاقات لدى الفرد.
- ٢ - **الأنا والذات:** ويمثل هذا الجزء الإدراك الحسي والعمليات العقلية من الشخصية ويهدف إلى المحافظة على الشخصية وإشباع حاجاتها بشكل ينسجم مع متطلبات الواقع. أي أن هذا الجزء من الشخصية يعمل حسب مبدأ الواقع ويحاول الانسجام والاتفاق مع الظروف والقيود التي تفرضها البيئة الخارجية على الفرد.
- ٣ - **الأنا الأعلى:** ويمثل العنصر الأسمى المعدل من الشخصية والذي تم تطويره كنتيجة لترويض النفس على الخضوع للأوامر والمثل والمعايير التي يحددها المجتمع. وهذا الجزء يمثل الضمير الحي أو وحدة الرقابة الذاتية على النفس ويعمل على تعديل سلوك الفرد بشكل يجعل الشخصية الإنسانية تلتزم بالمثل والقيم والأخلاق في كافة سلوكياتها وتصرفاتها (العديلي، ١٤١٦هـ).

### رابعاً: دراسة جيلفورد (Guilford) حول الشخصية

ذكر العديلي (١٤١٦هـ، ص ٨٧) نقلاً عن أحمد عبد الخالق (١٩٧٩م) ثلاثة عشر عاملاً تمثل أهم نتائج الأبحاث التي قام بها عالم النفس (جيلفورد) والتي تمثل ملخصاً لوجهة نظره حول العوامل الأساسية للشخصية. وهذه العوامل يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

### دراسة جيلفورد (Guilford) حول الشخصية

رقم	العامل	مضمون العامل
١	النشاط العام	يميز هذا العامل الشخص المليء بالحيوية سريع الحركة، السريع في العمل المحب له، وأحياناً يكون مندفعاً.
٢	السيطرة	شخص يعلي من شأن حقوقه ويدافع عن نفسه في علاقات المواجهة، وينجذب إلى مركز القيادة ولا يهاب العلاقات الاجتماعية، ولا يميل إلى أن يحتفظ بأفكاره لنفسه.
٣	الذكورة مقابل الأنوثة	توجد هذه السمة عند شخص لديه ميول ذكورية مهنية وغير مهنية، ولا يستثار انفعالياً وليس من السهل أن يثار لديه الخوف أو النرفزة، تتقصه المشاركة الوجدانية أو التعاطف إلى حد ما.

رقم	العامل	مضمون العامل
٤	الثقة بالنفس مقابل الإحساس بالنقص	يشعر بأن الآخرين يتقبلونه، واثق من نفسه، يشعر بالكفاءة، جذاب من الناحية الاجتماعية، قانع بما لديه، غير متمرکز حول نفسه.
٥	الحلم والطمأنينة مقابل العصبية	هادئ ومسترخ أكثر من كونه عصبياً سريع التهيج والانفعال، مستقر لا يتعب بسهولة، قادر على تركيز انتباهه فيما أمامه.
٦	الاجتماعية	يحب النشاط والعلاقات الرسمية وغير الرسمية، يحب مراكز القيادة الاجتماعية، جذاب اجتماعياً، غير خجول ولا حيي ولا معتزل.
٧	التأملية	الميل إلى التفكير التأملية، شخص حالم ينظر إلى الأمور نظرة فلسفية، لديه اتجاه تساؤلي واستطلاع فيما يختص بسلوكه وسلوك الآخرين.
٨	الاكتئاب	انفعالي ومنقبض أكثر من كونه مرحاً، ويؤدي ذلك إلى الهم والقلق والانفعالات الدائمة والحالة المزاجية القابلة للتغيير.
٩	الاستقرار مقابل عدم الاستقرار	سهولة إثارة الانفعالات مع دوامها، ولذا فغير المستقر هو شخص ضحل وطفولي وتكثر لديه أحلام اليقظة.
١٠	الكبح مقابل الانطلاق والتحلل	الميل إلى كبح النفس وضبطها، ومثل هذا الشخص ذو تفكير جاد أكثر من كونه منطلقاً أو معتمداً على الحظ، فهو لا يأخذ الأمور هوناً ولا يستهين أو يستخف بها، فهو يمكن الاعتماد عليه.
١١	الموضوعية	ينظر إلى الأمور نظرة واقعية موضوعية، متيقظ لما يحدث في بيئته، ويمكنه أن ينكر ذاته، ولا تحاصره الشكوك.
١٢	الوداعة	شخص ودود مسالم، مقابل الشخص العدواني الذي يزدري من حوله من الناس ويقاوم سيطرة الآخرين عليه وتحكمهم فيه.
١٣	الأناية مقابل التعاون والتسامح	الشخص الأناية لديه دائماً ميل نحو الأثرة ونقد الآخرين وتصيد أخطائهم. كما يتسم بالتمركز حول ذاته وبقلة الثقة بالآخرين أو الركون إليهم.

## الأنماط الأخلاقية من وجهة نظر إسلامية

وفقاً لوجهة النظر التي يتبناها المفكرون الإسلاميون، فإن أخلاق الإنسان ليست مكتسبة على الإطلاق، كما أنها ليست فطرية موهوبة على الإطلاق كذلك. وإنما تتضافر الفطرة السليمة مع دلالة العقل السوي في إدراك وتقرير وتبني جانب من الأخلاق، ثم يأتي دور الشرع الإلهي ليتمم الفطرة ويكملها، ويحمي العقل، ويضع الضوابط العامة التي ترقى بالفرد والمجتمع من الناحية الأخلاقية. والناس بفطرتهم، ومتى ما توفرت لهم الظروف الملائمة ينزعون إلى تبني النماذج والصفات الخلقية الحميدة، ويشعرون بالراحة التامة عند ممارسة الصفات النبيلة وتقمص الإدارة السلوكية التي توصف بالعدل والحق والجمال. كما أن الناس مفطورون كذلك على النفور من الممارسات الخلقية الذميمة، ويتذمرون من الأنماط السلوكية المنحرفة أخلاقياً، إذ يشعرون بمناقضة تلك النماذج المنحرفة لفطرتهم وبغرابتها عنها. وكذلك فإنه إذا التقت طبيعة القوى الفطرية هنا مع وظيفة العقل، فإن الإنسان يمضي قدماً نحو تحقيق الكمال الخلقى. غير أن أثر الجانبين الفطري والعقلي على تحقيق الكمال الأخلاقى بالنسبة للإنسان يكون ناقصاً وغير قادر على تحقيق الكمال الإنساني المنشود ما لم يسترشد بالمنهج الرباني. فتوجيهات الشريعة الربانية تتضافر مع الفطرة السوية والعقل الناضج في بناء الشخصية القويمة والكمال الخلقى للإنسان.

وبناء على ذلك، نلاحظ أن الأخلاق التي يتحلى بها الأفراد يكون بعضها فطري ناشئ عن أصل تكوينهم، بينما يكتسبون البعض الآخر من خلال التربية ومن خلال تفاعلهم مع الناس من حولهم. فالناس يتفاضلون فيما بينهم بناء على ما فطرهم الله عليه من أخلاق حميدة، وبناء على ما يكتسبونه من فضائل وأخلاق من خلال التربية والتعلم. فالإنسان العاقل يستطيع ومن خلال ما وهبه الله من استعداد أن يتعلم العلوم والفنون والمهارات، وأن يكتسب الصفات الخلقية الحميدة. وانطلاقاً من هذا الأساس، وضع الإسلام للبشر قواعد للتربية على الأخلاق الفاضلة.

## القيم الأخلاقية الإسلامية

إن الإسلام جاء ليرقى بمستوى البشرية إلى أعلى درجات السمو والمثالية، ولذلك فقد دعا أتباعه خاصة وأفراد البشرية عامة - من خلال توجيهات القرآن والكريم والسنة النبوية المطهرة - إلى تبني العديد من المبادئ والأسس الأخلاقية الفاضلة وجعلها منطلقاً لسلوكهم الإنساني في كل مجال من مجالات حياتهم العامة والخاصة. وحث الإسلام أتباعه على التخلق بكل خلق حميد يساهم في رفعة الأمة وفي إفشاء روح التآلف والمحبة بين أفرادها. قال تعالى في سورة القلم مادحاً نبيه عليه الصلاة والسلام:



"وأنتك لعلى خلق عظيم" ( القلم: آية ٤). وقال عليه الصلاة والسلام: "أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم خلقاً، وخياركم خياركم لنسائهم" (رواه الترمذي وقال حديث صحيح).

وباستقراء النصوص القرآنية الكريمة والتوجيهات النبوية الشريفة، نجد أن الإسلام قد حث على مجموعة من الأخلاق الحميدة التي يساهم تبنيها في رقي الأمة ورفعتها. ومن أهم الأخلاق الحميدة التي حث الإسلام أتباعه على التحلي بها ما يلي:

- **المودة.** وهي انتشار روح المحبة بين أفراد الأمة بحيث يحب كل فرد منهم للآخرين ما يحب لنفسه، ويكره لهم ما يكره لنفسه.
- **العدل.** وهو التزام الحق والإنصاف في كل أمر من أمور الحياة، والبعد عن الظلم والبغي والعدوان.
- **الحياء.** والحياء هو الخصلة التي تحول بين المرء وبين فعل المحرمات وإتيان المنكرات، وتصون الفرد عن الوقوع في الآثام والأوزار، وتحث المرء على تجنب كل ما يستقبحه العقل ولا يقبله الذوق السليم.
- **الحلم والأناة والرفق.** والحلم يعني ضبط النفس عند الغضب، والصبر على الأذى، والعضو عند المقدرة. والرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه.
- **الإخلاص والأمانة.** ويتمثل في سعي الفرد إلى أداء العمل الذي أوكل إليه بشكل حسن لا يشوبه شيء من الرياء أو النفاق، وأن يؤدي الحقوق إلى أصحابها بدون تطفيف أو اختلاس.
- **التعاون.** ويتمثل في توحيد الصفوف و تضافر الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة والخاصة.
- **الصدق.** والصدق يتمثل بقول الحق والأمانة بنقل الأخبار والأحداث، وتجنب الكذب. فالصدق يهدي إلى البر، والكذب يهدي إلى الفجور.
- **التواضع.** ويقصد به البعد عن الكبر والخيلاء وتجنب بطر الحق وازدراء الآخرين.
- **الشكر.** ويشمل شكر الله سبحانه وتعالى على آلائه ونعمه، وعلى شكر الآخرين على ما يسدونه إلينا من معروف وإحسان.
- **الصمت وحفظ اللسان.** وذلك بصيانة اللسان عن قول الإفك والباطل، وعن الكلام فيما لا يعيننا، وتجنب الكلام الكثير الذي لا فائدة من ورائه.
- **الجود والكرم.** وذلك بالسعي نحو البذل بسخاء على أولئك الذين نعولهم، والإهداء إلى من نحب من الأقارب والأصحاب، والتصدق على المحتاجين من عامة الناس.



• **مراقبة النفس.** وتعني استشعار حضور الله عز وجل في السراء والعلم، وإدراك أن الله مطلع على خفايا الأمور وعالم بما يصدر عن الإنسان من جميع أنواع السلوك الظاهر والباطن. وكما أن الإسلام حث أتباعه على التحلي بالأخلاق الحميدة التي تساهم في خلق بيئة اجتماعية صحية يسود فيها العدل والمحبة والتعاقد بين أفراد الأمة، فقد حذر من الأخلاق الذميمة التي تتسبب في تفرق الأمة وتشتت جهودها عن طريق خلق الأحقاد والضعف بين أفرادها. ومن أنواع الأخلاق الذميمة التي حذر الإسلام منها ما يلي:

- الجور والظلم
- الحقد والضعف
- الأثرة والأنانية
- الكذب والنفاق
- الثرثرة والفجور في الكلام
- الكبر واحتقار الناس
- نقض العهد وعدم الوفاء بالعقود والمواثيق
- الغضب
- الشك في الآخرين واتهام نواياهم بالباطل
- الميوعة وذوبان الشخصية.

التخصص	٢٦٨ دار	الوحدة الرابعة
إدارة مكتبية	مهارات التعامل مع الغير	مكونات الشخصية ومحدداتها

### أهم الصفات الأخلاقية المطلوبة في الموظف

لعل من أهم الميزات التي يتسم بها هذا العصر أن كل فرد من أفراد المجتمع ينتمي بشكل مباشر أو غير مباشر إلى منظمة من المنظمات العاملة في المجتمع سواء أكانت عامة أو خاصة أو رسمية أو غير رسمية، ويمارس فيها دور أساسي كمقدم الخدمة للآخرين سواء كانوا من الجماهير الداخلية أو الخارجية للمنظمة التي ينتمي إليها. ولذلك فإن هناك مبادئ معينة وصفات خلقية محددة يجب توفرها في كل فرد يقوم بالتعامل مع الغير أو يقدم خدمات لهم، حتى يتمكن هذا الفرد من الوفاء بمتطلبات الدور الذي يلعبه بشكل فعال.

وقد ذكر محمد إسماعيل (١٩١٧هـ، ص ٦٣) بعض الصفات التي يجب على الفرد التحلي بها عندما يمارس دوراً وظيفياً في بيئة تنظيمية معينة ويكون محتاجاً للتعامل مع الغير أو يكون مسئولاً عن تقديم خدمات لهم. وفيما يلي شرح موجز لأهم الصفات المطلوبة في الموظف:

- ١ - الحماس. فالموظف يحتاج إلى أن يتمتع بدرجة عالية من الحماس تمكنه من عرض وجهة نظره بقوة وبدون تردد أو ارتباك. ولكي يظهر الموظف الحماس المطلوب، يتعين عليه أن يكون واثقاً من نفسه، وملماً بطبيعة وأسرار العمل الذي يمارسه، ويكون قادراً على ترتيب أفكاره، ولديه قدرة على التحكم في نبرات وحده صوتيه حتى يحصل على التأثير الذي يريده في الأفراد الذين يتعامل معهم. والحماس يرتبط ارتباطاً وثيقاً بلياقة الموظف الذهنية والبدنية، لذلك يتعين على الموظف الحرص على الحفاظ على لياقته الذهنية والبدنية.
- ٢ - الكرامة. تعكس هذه الصفة مدى احترام الموظف لنفسه وللآخرين، وهي صفة أصيلة يتعين على الموظف تتميتها وتطويرها. ومتى ما فقد الموظف صفة الكرامة، فإنه يفقد مكانته ويقل شأنه لدى الآخرين. فالناس لا يحترمون من لا يحترمهم أو لا يحترم نفسه.
- ٣ - الذكاء. تعتبر صفة الذكاء من الصفات الفطرية التي تولد مع الإنسان عادة، ولكن يمكن للفرد أن ينمي ويطور من مستوى ذكائه من خلال القراءة وحب الاستطلاع، ودقة الملاحظة، والبحث عن الأسباب.
- ٤ - الشجاعة. لكي ينجح الموظف في أداء الإدارة المتعددة المناطة به في المنظمة التي ينتمي إليها، يتعين عليه أن يتحلى بدرجة عالية من قوة الإرادة والتصميم ومجابهة المشكلات الصعبة والتغلب على التحديات والعقبات. ومحاولة الفرد المستمرة لمجابهة المشكلات الصعبة، وتقبله لتحمل درجة عالية من المخاطرة المدروسة تنمي لديه ملكة الشجاعة وتساعد على تبوء وضع وظيفي واعد في المستقبل.
- ٥ - المبادرة. ويقصد بالمبادرة توفر الرغبة والعزيمة التي تمكن الفرد من مواجهة التغيير التنظيمي بشجاعة، والإقدام على تبني المهام الجديدة وقبول تحديات العمل دون تردد أو وجل. إن تنمية هذه

الوحدة الرابعة	٢٦٨ دار	التخصص
مكونات الشخصية ومحدداتها	مهارات التعامل مع الغير	إدارة مكتبية

الملكة يحتاج إلى جهد واعي من قبل الفرد ، ومحاولة مستمرة نحو تكرار النجاحات التي تم تحقيقها سابقاً حتى تصبح المبادأة سمة ملازمة للفرد تدفعه إلى تكرار المحاولات وقبول المغامرة المدروسة.

٦ - **الجدية والاعتماد عليه.** يجب على الموظف أن يتقن عمله ويكون جاداً في أدائه، ومراقباً لذاته حتى وإن غاب الرقيب الخارجي. فالجدية وإتقان العمل تبعث لدى الموظف درجة عالية من الشعور بالرضاء والفخر والكبرياء. ومتى ما توفر لدى الفرد الجدية ومراقبة الذات استطاع أن يقنع الآخرين بالثقة فيه وأصبح بإمكان الآخرين الاعتماد عليه بدرجة كبيرة. ويمكن للفرد أن ينمي درجة اعتماد الآخرين عليه من خلال الجد في إنجاز العمل المسند إليه، والمحافظة على الوفاء بالوعود التي يلتزم بها، وعدم وعده بما لا يستطيع تنفيذه، والتزام المصدقية في كافة تعاملاته وتصرفاته. إن شعور الآخرين بالثقة وأنهم يمكنهم الاعتماد عليه يجعلهم يستمرون في التعامل معه ولا يترددون مطلقاً في طلب مساعدته لهم.

٧ - **الود والمجاملة.** من أهم الصفات التي يجب على الموظف التحلي بها صفة الود والمجاملة للآخرين. إن التعامل مع الغير يتطلب بذل جهد كبير في التودد إليهم ومراعاة شعورهم ومجاملتهم وملاقاتهم بوجه طلق بشوش والصبر على أذاهم وتحمل أخطائهم وغفران الزلات التي تصدر عنهم بقصد أو بدون قصد. ولتتمية هذه الخصلة يتعين على الموظف كسب قلوب الآخرين من خلال البحث عن الجوانب الطيبة والإيجابية في ذواتهم وشخصياتهم والاهتمام بها والتركيز عليها. كما يتعين على الموظف استعمال الكلمات الرقيقة المهذبة واستقبال الآخرين استقبالاً حسناً والظهور أمامهم بمظهر لائق بدون تبذل ولا استهتار.

التخصص	٢٦٨ دار	الوحدة الرابعة
إدارة مكتبية	مهارات التعامل مع الغير	مكونات الشخصية ومحدداتها

### مقارنة بين بعض الأنماط البشرية وبين شبيهاتها من الحيوانات

لقد أورد الدكتور ماهر (٢٠٠٠م، ص ٢٢٢) مقارنة تشبيهية بين بعض سلوكيات الأفراد وأنماط شخصياتهم أثناء الاجتماعات الرسمية، وبين انطباع الأفراد عن سلوكيات بعض الحيوانات، وذلك على النحو التالي:

- ١ - الثعلب (المتصيد). يميل إلى نصب الفخاخ لرئيس الجلسة، وعلى الرئيس أن يقوم بإعادة الأسئلة إلى أعضاء الاجتماع مما يلقي ضغطاً على هذا المتصيد.
- ٢ - الزرافة (المتعالي). يعتقد أن رأيه أفضل من آراء الآخرين ويستخف بآرائهم، وعلى رئيس الاجتماع ألا يواجهه النقد له، وأن يستخدم أسلوب "نعم... ولكن".
- ٣ - فرس النهر (البليد السلبي). لا يشارك في الحوار وينسحب من التفاعل، وعلى رئيس الاجتماع أن يسأله عن تطورات عمله، وأن يثير اهتمامه، وأن يسأله رأيه.
- ٤ - القنفذ (المعترض والمنغلق). لا يميل إلى التعاون، ومنغلق على ذاته، وإن تجاوب فهو يعترض، وعلى رئيس الاجتماع أن يثير عواطفه وطموحاته وأن يعترف بخبرته وضرورة استخدامها في الاجتماع.
- ٥ - الغزال (المنطوي والخجول). يميل إلى الهدوء ويتحرج من السؤال وإبداء الرأي، وعلى رئيس الاجتماع أن يوجه إليه أسئلة سهلة، وأن يمدحه ويثق في رأيه وأن يشجعه.
- ٦ - الضفدع (الثرثار). يميل إلى التحدث باستمرار فيما يجدي أو لا يجدي، وعلى رئيس الاجتماع أن يقاطعه بلباقة، وأن يحدد له وقت للحديث.
- ٧ - القرد (المدعي). يميل إلى ادعاء العلم بكل شيء، وعلى رئيس الاجتماع أن يفند رأيه، أو أن يترك أعضاء الاجتماع يتولون الأمر.
- ٨ - الحصان (الإيجابي). يميل إلى المشاركة بإيجابية، وإلى تطوير وتحسين الأفكار، وعلى رئيس الاجتماع أن يحرص على استخدامه في المناقشة وإبداء الرأي، وأن يساعد في إجراءات إدارة الاجتماع.
- ٩ - الكلب (المشاغب). يميل إلى الاعتراض والنقد السلبي، وعلى رئيس الاجتماع أن يحتفظ بهدوئه وعدم الاشتباك معه، وأن يحدد وقتاً محدداً له وأن يتدخل في الوقت المناسب لإنهاء حديثه.

الوحدة الرابعة	٢٦٨ دار	التخصص
مكونات الشخصية ومحدداتها	مهارات التعامل مع الغير	إدارة مكتبية

### تدريبات على الوحدة الرابعة

أجب عن جميع الأسئلة التالية:

- ١ - اختلفت وتعددت التعريفات التي وضعت للشخصية باعتبار أن دراسة الإنسان بجميع صفاته ومكوناته تعتبر من الصعوبة والتعقيد بمكان نظراً لتعدد المؤثرات والمحددات التي تؤثر على الشخصية ، وضح بعض التعريفات التي وضعها العلماء للشخصية الإنسانية ، مع شرح أهم العوامل الجسمية والنفسية ، والاجتماعية ، والبيئية التي تحدد الشخصية.
- ٢ - قامت نظرية الأنماط المزاجية بتصنيف الأفراد ضمن مجموعة من الأنماط المزاجية ، بينما قامت نظرية (يونج) بتصنيف الأفراد ضمن مجموعات حسب أنماط شخصياتهم. كما قام (بيرن) بتقسيم الأفراد إلى ثمانية أنماط شخصية استناداً إلى الأنماط التي حددها (يونج) ، والمطلوب هو إجراء مقارنة بين هذه النظريات الثلاث من حيث افتراضات كل منها.
- ٣ - لقد طور (فرويد) نظرية حول الشخصية الإنسانية مستندة على فرضية تذهب إلى أن الشخصية المتكاملة للإنسان تتألف من ثلاثة أجزاء رئيسه. اشرح هذه النظرية بإيجاز غير مخل.
- ٤ - لقد لخص (جيلفورد) نتائج الأبحاث التي قام بها حول العوامل الأساسية للشخصية في ثلاثة عشر عاملاً. وضح هذه العوامل باختصار.
- ٥ - وضح أهم القيم الحميدة التي وجه الإسلام أتباعه إلى التحلي بها ، والتي تساهم في رقي الأمة ورفعتها.
- ٦ - هناك بعض الصفات الأخلاقية التي ينبغي على الموظف الالتزام بها. اشرح بإيجاز غير مخل أهم هذه الصفات.
- ٧ - لقد أورد الدكتور أحمد ماهر مقارنة تشبيهية بين بعض سلوكيات بعض الأفراد وبعض أنواع الحيوانات أثناء الاجتماعات الرسمية. وضح أوجه الشبه الوارد ذكرها.



## مهارات التعامل مع الغير

### تحليل علاقات التفاعل بين الأفراد

تحليل علاقات التفاعل بين الأفراد

٥

**الجدارة:** إتقان مكونات الشخصية الإنسانية ومعرفة حالات الأنا الثلاث، والتعرف على أنواع التعاملات الإنسانية، والألعاب النفسية التي يمارسها الأفراد، وأهم وسائل التعزيزات، والأوضاع الأربعة للحياة، مع تنمية مهارة استخدام نافذة (جو هاري) لتحليل الذات الإنسانية، هذا علاوة على الإلمام بأهم النظريات التي تفسر الأسباب التي تجعل الناس يجذبون لبعضهم البعض، وإتقان أهم الأسس التي تساعد الأفراد على التعامل بشكل فعال مع فئات مختلفة من البشر.

### الأهداف

عندما تنتهي من دراسة هذه الوحدة تكون قادراً على:

- ١ - التمييز بين حالات الأنا الثلاث التي تتألف منها النفس الإنسانية.
- ٢ - تحديد أنواع التعاملات التي تحدث بين الأفراد.
- ٣ - التعرف على الأوضاع الأربعة للحياة، وكيفية توجيه هذه المعرفة لتحقيق درجة عالية من التفاعل مع الآخرين.
- ٤ - معرفة أهم الألعاب النفسية التي يلعبها الأفراد.
- ٥ - استخدام نافذة (جو هاري) لتحليل النفس الإنسانية.
- ٦ - التعرف على الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التحفظ أو التحرر في الاتصال بالآخرين.
- ٧ - التعرف على نظرية (توروبوف) في تحليل التفاعلات التي تحدث بين الأفراد في بيئة العمل.
- ٨ - التعرف على أهم النظريات التي تشرح الكيفية التي تنمو فيها علاقات التجاذب بين الأفراد.
- ٩ - التعرف على بعض الأنماط السلوكية للمراجعين والرؤساء.
- ١٠ - الإلمام بأهم الإرشادات التي تساعد الأفراد على إقامة علاقات ناجحة مع فئات مختلفة من البشر داخل البيئة التنظيمية.

**مستوى الأداء المطلوب:** أن يصل الدارس إلى إتقان المهارات الواردة في هذه الوحدة بنسبة ١٠٠٪.

**الوقت المتوقع للتدريب:** ١٠ ساعات.

### الوسائل المساعدة:

- ١ - حل التدريبات النظرية والتدريبات العملية والحالات العملية الموجودة في آخر الوحدة.

- ٢ - دراسة بعض الشخصيات الإنسانية، ومحاولة تصنيفهم في أنماط محددة، ومحاولة تحليل أنماط التفاعل التي تحدث بينهم.
- ٣ - الاستعانة ببعض أشرطة الفيديو أو اسطوانات صوتية مدمجة تحتوي على أنماط من التفاعلات الإنسانية في مواقف مختلفة.

**متطلبات الجدارة:** قراءة المادة العلمية في هذه الوحدة، مع تركيز الانتباه على النصائح الموضحة في هذه الوحدة لتحسين سبل التفاعل مع أنماط متباينة من البشر في مواقف تنظيمية مختلفة.



## تحليل علاقات التفاعل بين الأفراد

تتناول هذه الوحدة تحليلاً نفسياً للعلاقات والتفاعلات التي تحدث بين الأفراد. ويجب أن ندرك أن تعامل الأفراد مع بعضهم يعتمد في أساسه على ثلاثة عوامل هي: (أ) قدرة المرء على فهم نفسه، (ب) قدرة المرء على فهم الآخرين، (ج) سعي المرء للتأثير في الآخرين ليتبنوا السلوك المرغوب. ولتطوير مقدرتنا على فهم أنفسنا وفهم الآخرين، لا بد لنا أن ندرك أن الذات الإنسانية ما هي إلا محصلة مجموعة ممتزجة من العوامل تشمل الصفات الشخصية والخبرات والتأثيرات البيئية المحيطة بالفرد والتي تساهم في تشكيل شخصية خاصة بكل واحد منا. وقد طور أخصائي الطب النفسي العقلي، (إيرك بيرن Dr. Eric Berne) في عام ١٩٦١م نظرية للتعامل الإنساني أسماها "تحليل التعامل" تهدف إلى مساعدة الفرد في فهم نفسه من خلال تعامله مع من حوله من الأفراد الآخرين. وتتلخص هذه النظرية بأن الأحاسيس والخبرات التي يتعرض لها الناس خلال فترات نموهم وطفولتهم تختزن في عقولهم لا شعورياً. وتقوم هذه الرسائل المخزنة بالتأثير المباشر على سلوكيات الناس طوال حياتهم. ووفقاً لوجهة نظر (بيرن) هذه فإن سلوك الفرد يتحدد بعدد من الجوانب المرتبطة بشخصيته مثل حالات الأنا، الألعاب النفسية، والمشاعر، والدعم الذي يلقاه من الآخرين، وأوضاع الحياة، وبالتالي يؤثر ذلك في سلوكه مع من حوله من الآخرين (العديلي، ١٤١٦هـ).

وقد أورد العديلي (١٤١٦هـ، ص ٨٩) التعريف الذي وضعه (بيرن) للتحليل التفاعلي، والذي ينص على أن: " أي اتصال اجتماعي يسمى تعاملًا، وعند التقاء الأشخاص بعضهم ببعض وإعطاء أحدهم مؤثراً (حركة.. كلمة.. جملة) يسمى هذا مؤثراً تعاملياً، وعندما يرد عليه الآخر بشيء له علاقة بهذا المؤثر، يسمى ذلك استجابة تعاملية". وتحليل التعامل يهتم بملاحظة أي حالة "أنا" تحرك المؤثر، وأي حالة "أنا" تستجيب. ويرى (بيرن) أن الهدف من تحليل التعامل هو خلق اتصال حقيقي بين العناصر الفعالة للشخصية. وبالتالي فإن تحليل التعامل تعتبر طريقة منطقية لفهم السلوك، على اعتبار أن الفرد يستطيع أن يتعلم كيف يثق بنفسه، وكيف يفكر ويعبر عن شعوره، وكيف يتخذ قراراً يتعلق بما يمكن تطبيقه من مبادئ في مجالات الحياة المختلفة.

وقد اكتشف (بيرن) أسلوب تحليل التعامل من خلال ملاحظة سلوك عدد من مرضاه أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض، وقد لاحظ أيضاً أن تعامل الأفراد مع بعضهم البعض عادة ما يكون مبطن بدوافع خفية.

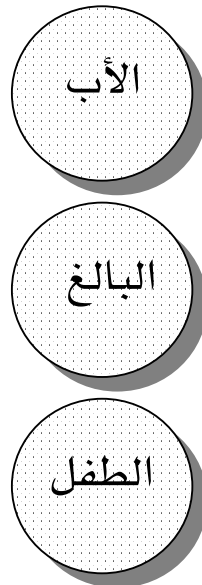
وفيما يلي شرح مفصل لحالات "الأنا" الثلاث، وللأسلوب الذي طوره (بيرن) لتحليل التعاملات التي

تحدث بين الأفراد عند تفاعلهم مع بعض مما يساعد في فهم سلوكهم والتنبؤ به:

### مكونات الشخصية الإنسانية ( حالات الأنا الثلاث )

يعتقد (إريك بيرن Eric Bern ) أن شخصية كل إنسان تتكون من ثلاثة جوانب أو أجزاء تسمى حالات "الذات" أو "الأنا" ، بمعنى أن شخصية الفرد تتقمص دوراً أو أكثر من أحد الإدارة الثلاثة التالية:

### الحالات الذاتية الشخصية لأطراف الاتصال



- ١ - ذات الأبوة (الوالدية). ويرمز لها بالحرف (و)، وهي أن يتصرف الفرد بالطريقة نفسها التي كان يمارسها معه والده أو الأفراد الذين قاموا بتربيته. وحينما يكون الفرد في حالة تفكير أو انفعال أو تصرف بنفس الطريقة التي كانت تفعلها الشخصيات الوالدية التي تأثر بها فإننا نقول أنه تحت تأثير ذات الوالدية. وهناك وجهان لذات الوالدية:
- أ - ذات الوالدية الناقدة. إن الشخص الذي يتأثر بشخصية والديه متعصبه ضد مجموعة من الأفراد من خلفية معينة قد يكتشف أنه يتعصب ويتعامل مع الغير بنفس الطريقة.
- ب - ذات الوالدية الراعية (العاطفية). إن الشخص الذي يتأثر بشخصية والديه تحب إسداء النصيحة ومساعدة الآخرين قد يكتشف أنه يسلك نفس السلوك عند تعامله مع الآخرين. ويجدر بالذكر إن دور الأب الناصح أو الحنون نشعر به عندما نجد أننا نتصرف تصرفات مشابهة لسلوك الأب مع أبنائه من خلال إسداء النصح للآخرين بناء

على تجاربنا أو اهتمامنا بحمايتهم خوفاً عليهم؛ أو انتقاداً لتصرفاتهم التي لا نراها لاثقة بهم.

٢ - ذات البالغ (الرشد). ويرمز لها بالحرف (ب)، وهي أن يتصرف الفرد بموضوعية ويتجرد من العاطفة. ويعتمد عند اتخاذ قراراته على فحص وتأمل الحقائق. فحينما يقيم الفرد الأشياء والأحداث تقييماً موضوعياً، يقال عنه أنه تحت تأثير ذات البالغ. فنحن نشعر بدور البالغ صاحب القرارات السديدة عندما نقيم الأمور التي تعترضنا بتقويم لا تخالطه عاطفة وعندما ندرس عواقب الأمور التي نعزم القيام بها قبل الشروع فيها.

٣ - ذات الطفولة. ويرمز لها بالرمز (ط)، وهي أن يستمد الفرد سلوكه من تصرفات كان يمارسها في صغره. فحينما يكون الفرد في حالة تفكير أو انفعال أو تصرف بنفس الطريقة التي كان يفعلها في طفولته يقال عنه أنه تحت تأثير ذات الطفولة. فدور الطفل ذي التصرفات التلقائية نشعر به عندما يساورنا القلق أو الخوف من أي أمر نخشى وقوعه أو عندما نتذمر من أوضاعنا ونطالب الآخرين بما هو أحسن أو عندما نتصرف تصرفات أنانية مبنية على حب الذات أو عندما نتحمس وندفع لما نريد الحصول عليه. وتنقسم ذات الطفولة إلى ثلاثة أنواع هي:

أ - الطفل الطبيعي (الحر). إن الشخص الذي يتأثر بشخصية الطفل الطبيعي المتحرر يتمتع بالبراءة والحب والمرح والعفوية والثقة وحب الاستطلاع والرغبة في الانطلاق والتمتع.

ب - الطفل المتكيف. إن الشخص الذي يتأثر بشخصية الطفل المتكيف تكون تصرفاته متأثرة بالقوى الاجتماعية المحيطة به، فهو يحاول أن يشكل تصرفاته ويكيفها لتكون متوافقة مع المعايير السلوكية التي يقرها المجتمع، وعادة ما تكون ألفاظه لطيفة ومناسبة للموقف.

ج - الفيلسوف الصغير. وهذا النمط يعكس تصرفات الطفل الإبداعي الذي يتسم بالفطنة والذكاء والذي يعرف كيف يتعامل مع الآخرين ليحصل على كل ما يريده منهم. وعادة ما يتسم هذا النمط بالمبادرة بطرح الأسئلة التي تدل على بعد النظر والحكمة.

ويمكن تلخيص نوعيات الأنا الثلاث والفرق بينها في الجدول التالي:

## خصائص حالات الأنا الثلاث

الفروقات	الخصائص	جوانب الشخصية
يميل إلى إصدار الأحكام بطريقة تقليدية.	يضع محددات، يقدم نصائح، يصدر أحكام، ينتقد، يتعاطف، يوجه، يحمي، يكرر استخدام عبارات توجيهية أو نقدية مثل: يجب أو ينبغي عليك، هذا ردي، هذا لا ينبغي، لن تفعل كذا..الخ.	الأبوة
يميل إلى التفاعل مع الأحداث بفجائية على أساس من التفكير المسبق.	يحب اللعب والنكتة، يكثر من الشكوى، مؤدب، هادئ، مبدع ونشيط وفعال، متمرد وثنائري، منطلق وملول.	الطفولة
لا يتأثر كثيراً بالعواطف، ويحاول جداً أن يكون موضوعياً في تقديراته للأمور.	يجمع المعلومات، يفحص المعلومات والحقائق، ويتخذ قرارات مناسبة بناء على ما يتوفر لديه من معلومات.	الرشد

ويمكن التمييز بين حالات الأنا الثلاث (و، ب، ط) في التعامل الإنساني من خلال: الحركة والصوت وتعبيرات الوجه. وكل إنسان لديه هذه الجوانب الثلاثة ولكل منها تأثير فيه. والمهم هو أن يستخدم الفرد الجانب المناسب للتكيف مع الموقف حتى تتحقق المآرب والأهداف من عملية التفاعل. ويشير العديلي (١٦٤١هـ) إلى أن الجانب الراشد الكامن في أعماقنا يتخذ قراراته من مصادر أخرى هي: الأب الكامن، والطفل الكامن، والمعلومات التي جمعها وما زال يجمعها، فهو يختبر البيانات التي يوفرها له الأب الكامن ليقرر حيالها ما إذا كانت بيانات حقيقية أو غير حقيقية، وهل هي قابلة للتطبيق أم لا. كما يحلل مشاعر الطفل الكامن من حيث مدى ملاءمتها أو عدم ملاءمتها وتناسبها أو عدم تناسبها مع البيانات التي يوفرها الأب الكامن، لأن هدفه هو فحصها وليس رفضها؛ أي أن دوره يتمثل في حل المشكلة واتخاذ القرار المناسب من بين عدة بدائل وحلول متاحة. ويعتقد هارس (Harris) نقلاً عن العديلي (١٦٤١هـ، ص ٩٣) أنه يمكن بناء شخصية الراشد القوي الكامن كما يلي:

- ١ - التعرف على الطفل الكامن وسلوكه الدفاعي عند تعرضه للهجوم.
- ٢ - التعرف على مواقف وتحذيرات ونصائح الأب الكامن وطرقه في التعبير عن هذه النصائح والتحذيرات.

٣ - التعامل بحذر مع الطفل الكامن لدى الآخرين وتقدير حاجته إلى التعبير عن الموقف الذي ينوء به.

٤ - إعطاء فرصة للراشد الكامن لتحليل بيانات الأب الكامن ومشاعر الطفل الكامن، للخروج بتصور موضوعي.

٥ - اتخاذ قرارات من خلال إطار عمل أخلاقي، وذلك بإسقاط القيم المرتبة والمشكلة بواسطة الأسرة والمجتمع.

وقد لخص العديلي (١٦٤١هـ، ص ٩٤) أهم صفات وخصائص حالات الأنا الثلاث وأجزائها المختلفة وأهم التصرفات والعبارات التي تصدر عن كل حالة منها في الجدول التالي:

### أجزاء وصفات وخصائص حالات الأنا الثلاث

حالة الأنا	العبارات	السلوك	الاتجاهات والميول
الأب الناقد	فخر، شائن، يفترض دائماً	مقرب الجبين، يشير بأصابعه	يصدر أحكاماً
الأب العاطفي	عمل جيد، رجل صغير	أيد مفتوحة، طبطبة على الظهر	يتحمل الاضطهاد
الراشد	كيف؟ متى؟ أين؟ ماذا؟	مرتاح، يقظ وممتبه	يدرك، عقل متفتح
الطفل المتكيف	من فضلك هل بإمكانني؟ لا أستطيع، شكراً	إيماء بالرأس، صوت هادئ	شكوى، واضح ومحدد
الطفل الحر	أنا أريد	ضحك مستمر	استطلاع، حب اللعب والمرح
الطفل الفيلسوف	لماذا؟ كيف حصل هذا؟	مؤدب، هادئ، مبدع	بعد النظر، الحكمة

### أنواع التعامل الإنساني

يتنوع التعامل الإنساني حسب دوافع الأفراد نفسها حيث أن أي تعامل له دوافع محددة، سواء كانت واضحة وجليّة أم كامنة وخفية. ويجب مراعاة أهمية المواءمة بين الدور الذي نتقمصه والدور الذي يتقمصه الآخرون عند التعامل معهم لما لذلك من أهمية في التأثير الإيجابي عليهم ليتبنوا السلوك المرغوب. وقد قسم (بيرن) - نقلاً عن العديلي (١٦٤١هـ، ص ٩٤) - أنواع التعاملات التي تتم بين الأفراد إلى ثلاثة أنواع هي:

١ - **التعامل التكاملي (التبادلات المتكاملة).** تحدث هذه الحالة من التبادلات عندما يكون كل من المرسل والمستقبل في حالات أنا متماثلة (أب/ أب؛ بالغ/ بالغ) أو متكاملة (أب/ طفل). أي أن المرسل يحصل على رد من المستقبل يكون متوافقاً مع ما كان يتوقع صدوره منه.

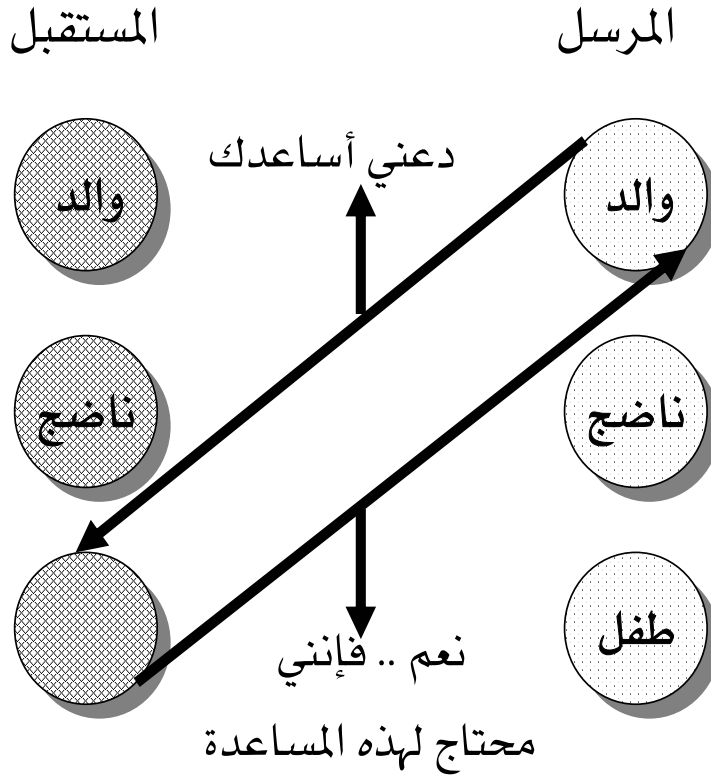
مثال ١:

المُرسل مراجع (حالة أنا بالغ): ما هي الوثائق المطلوبة؟  
 المستقبل الموظف (حالة أنا بالغ): صورة من حفيظة النفوس وتعبئة الطلب فقط.

مثال ٢:

المُرسل موظف ١ (راشد): هل تعرف أين تقرير الأداء؟  
 المستقبل موظف ٢ (راشد): يبدو لي أنه عند النسخ.

## التبادلات المتكاملة



٢ - التعامل المتقاطع (التبادلات المتقاطعة). يحدث هذا النوع من التعامل عندما يفشل كل فرد في إيصال ما لديه للطرف الآخر؛ أو عندما يوصل ما لديه وتكون الاستجابة غير متوقعة، كأن يصدر سؤال من مرسل في حالة البالغ وتأتي إجابة من مستقبل في حالة الطفل.

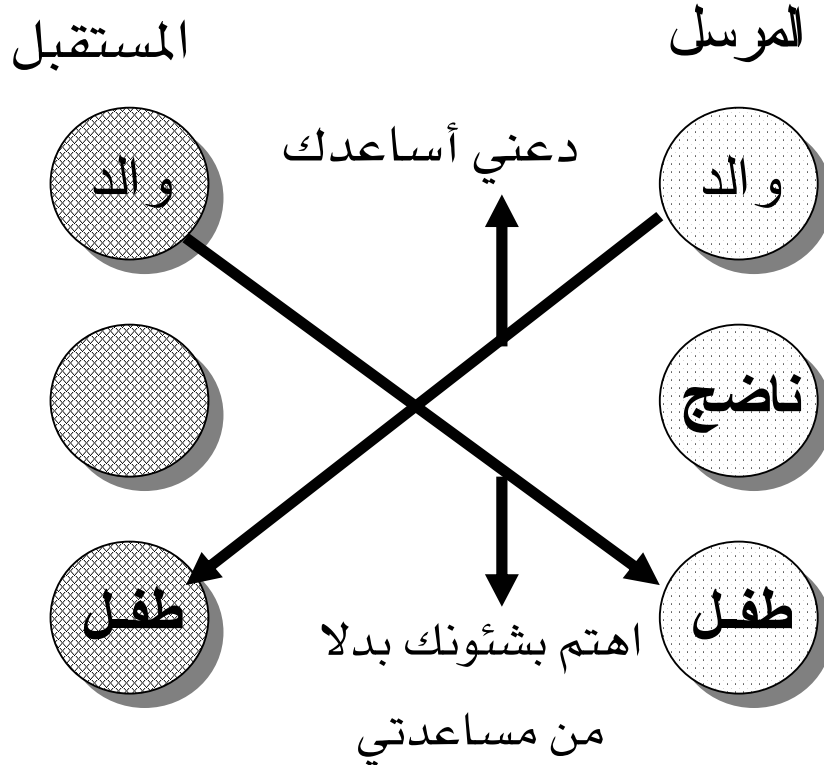
مثال ١:

مراجع (حالة أنا بالغ): ما هي الوثائق المطلوبة؟ المرسل  
 موظف (حالة أنا طفل) ألا تقرأ ما هو مكتوب في الإرشادات التي أمامك؟ المستقبل

مثال ٢:

موظف ١ (راشد): هل تعلم أين تقرير الأداء الأخير؟ المرسل  
 موظف ٢ (طفل) ساخراً: إنه في المكان الذي تركته فيه.. أين عقلك؟ المستقبل

## التبادلات المتقاطعة



٣ - التعامل الخفي (التبادلات الخفية / المركبة). يحدث هذا النوع من التعامل عندما يخاطب كل من المرسل والمستقبل جوانب مختلفة من جوانب شخصية الطرف الآخر. وهذا النوع يعتبر أعقد أنواع التعامل نظراً لاحتوائه على رسائل خفية تنطلق من جانب من جوانب شخصية المرسل إلى جانب آخر في شخصية المستقبل. فالمرسل قد يقول شيئاً للمستقبل وهو يعني شيئاً آخر غير ما تدل عليه الألفاظ المباشرة، كما في الحوار التالي بين رئيس ومرؤوس:

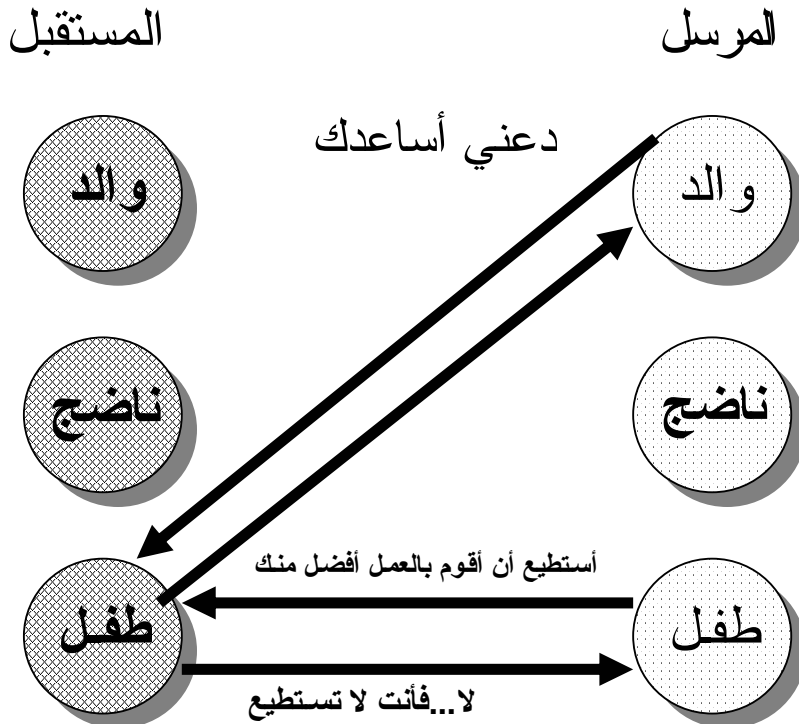
المرؤوس: هذه هي الدراسة التي طلبتها مني، لقد أخذت من وقتي الكثير وآمل أن تحوز على إعجابك. (الرسالة الواضحة، إنني قد أنجزت العمل المطلوب مني)

(الرسالة الخفية: إنني استحق مكافأة على الإنجاز المتميز)

الرئيس: شكراً، لقد أنجزت العمل في وقت نموذجي.

(الاستقبال الخفي: حقاً أنك تستحق مكافأة)

### التبادلات الخفية





## تلوث حالات الأنا

من أهم المشكلات التي تتعرض لها جوانب الشخصية عند الإنسان تأثير جانب من جوانبها في الجانب الآخر، مثل تدخل جانب الأبوة أو الطفولة الكامنين في الجانب الراشد فيغير سلوكه، ويسمى هذا بالتلوث أو الفساد في حالة الأنا.

### الألعاب النفسية التي يمارسها الأفراد

التعامل الخفي بين الأفراد هو مصدر الألعاب النفسية التي يمارسونها في حياتهم، ويعرف (بيرن) الألعاب النفسية بأنها مجموعة متكررة من التعامل الظاهري مع دوافع خفية غير واضحة. ولهذا التعامل نتائج قد تكون سلبية بين الذين يقومون بالإدارة، ولهذا الإدارة مثلث يعرف بمثلث الدراما، وهو يمثل المضطهد والمنقذ والضحية (العديلي، ١٤١٦هـ، ص ٩٧).

وفيما يلي وصف موجز لهذه الألعاب النفسية الثلاثة:

#### أولاً - الألعاب الخاصة بالمضطهد

تتمثل الألعاب التي يمارسها المضطهد بما يلي:

- ١ - ممارسة تثبيط عزيمة الآخرين أو إشعال الفتن بينهم أو التهرب من مسئولية الأخطاء.
- ٢ - اللوام الذي يتصيد أخطاء الآخرين، أو الذي يلوم الآخرين على تعاستهم أو يصحح الأخطاء التي تصدر عنهم دون أن يطلبوا ذلك منه.
- ٣ - الفرد الذي يحشر الآخرين بألفاظه وعباراته في زاوية ضيقة، ولا يدع لهم مجالاً للدفاع عن أنفسهم.

#### ثانياً - الألعاب الخاصة بالمنقذ

وتتمثل هذه الألعاب بمن يقدم المساعدة للآخرين دون أن يطلب منه ذلك، أو بالذي يتصور أنه لا غنى عنه مطلقاً ولذلك فهو يحشر نفسه في شؤون الآخرين.

#### ثالثاً - الألعاب الخاصة بالضحية

وتتمثل هذه الألعاب بالمستسلم العاجز الذي يشعر بالخسارة، أو الذي يتظاهر بالغباء، أو الذي يتسرع في كثير من الأمور، أو الذي يتكل على الأفراد الآخرين في القيام بالمهام التي من المفترض أن يقوم بها بنفسه.

### التعزيزات (التدعيمات)

ذكر العديلي (١٤١٦هـ) أن كل فرد يحتاج ومنذ اليوم الأول من عمره إلى الدعم والتشجيع من قبل الأفراد المحيطين به حتى يكتسب نوعاً من الثقة بالنفس تساعد على مواجهة الحياة عند كبره. والإنسان يحتاج إلى أنواع الدعم المختلفة سواء أكانت ملموسة، أو محسوسة، أو رمزية. وللدعم دور هام في حياة الفرد إذ أنه يساهم في نمو الفرد وشعوره بقيمته، والذي يساهم بدوره في رضا الفرد عن نفسه وعن الآخرين. والدعم يأتي على نوعين هما:

- ١ - دعم إيجابي: ويشمل استخدام وسائل الدعم المعنوي، مثل المدح والتثناء والاحترام والتقدير والابتسام والتشجيع، أو وسائل الدعم المادي الملموس، مثل المكافآت المادية.
- ٢ - دعم سلبي: ويشمل استخدام الأساليب السلبية للعقاب مثل: التجاهل، والتأنيب، والنقد، والتوبيخ والجزاء.

وكلا النوعين من أساليب الدعم يعتبران مهمان للفرد، إلا أن الدعم الإيجابي يكون أكثر جدوى من الدعم السلبي. والدعم السلبي يعتبر أفضل من عدم الدعم، حيث أنه يمثل نوعاً من الاعتراف بالإنسان. ولذلك قد نشاهد أن بعض الأفراد - الذين قد يشعرون بأن الآخرين يتجاهلونهم ولا يلقون لهم بالاً - قد يتعمدون الوقوع في الخطأ من أجل أن يحصلوا على نوع من الدعم، حتى وإن كان هذا الدعم سلبياً.

### الطوابع النفسية

إن هذه الطوابع النفسية بمفهومها ترتبط بالدعم، والدعم الإيجابي يسمى "طوابع نفسية ذهبية"، أما الدعم السلبي فيسمى "طوابع نفسية رمادية أو بنية". وهذه الطوابع السلبية والإيجابية تسمى في تحليل التعامل الإنساني بالمبادلة، نسبة إلى المبادلة التي تتم بين هوة جمع الطوابع، وتشبه ممارسة الإنسان لتعامله مع الآخرين عندما يجمع مشاعره في نفسه ويصرفها عند اللزوم، فالطوابع الذهبية (الإيجابية) هي مشاعر طيبة تصرف على شكل جوائز مادية وهبات معنوية. أما الطوابع الرمادية أو البنية (السلبية) فهي مشاعر انتقامية، مثل تبادل الإهانات والنقد. وعملية جمع الطوابع تمارس لدعم الجانب الطفولي في أعماقنا، للشعور بالارتياح والتنفيس (العديلي، ١٤١٦، ص ٩٨).

## أوضاع الحياة الأربعة

أشار أديب الشخص (١٤١٧هـ) إلى أن أحد أسياست التعامل الإنساني هو أننا نعيش طبقاً لأطر معينة ومحددة. وهذه الأطر تشبه إلى حد كبير أي عمل مسرحي كبير يتألف من شخصيات وأدوار ومخرج وحوار... الخ. فالإطار الثقافى الذي نعيش فيه يحدد لكل منا الدور الذي يجب أن يلعبه، كما أنه يملى على الفرد السلوكيات التي يجب أن يسلكها لتأدية هذا الدور.

ومن خلال علاقاتنا مع الآخرين، يسعى كل واحد منا للبحث عن قيمته وكأنها شيء مفقود. وبهذا البحث والتعامل نحدد فيما إذا كانت أوضاعنا في الحياة على ما يرام أو على غير ما يرام. وقد أفاد العديلي (١٤١٦) أن العالم هاريس (Harris) قد إستتبط أربعة أوضاع تحدد شخصية الفرد عندما يقوم بمقارنة نفسه مع الآخرين، أو عندما يتعامل معهم. ويؤكد (هاريس) أن الطفل منذ المراحل الأولى من حياته ومن خلال مقارنة نفسه مع من حوله يصل إلى استنتاج مفاده أنه على غير ما يرام وأن الآخرين - بمن فيهم والديه وأفراد أسرته - كلهم على ما يرام. ومن هذا الاستنتاج يبدأ باكتشاف معنى حياته والعالم من حوله. ويعتبر هذا الاكتشاف من أهم القرارات التي تحدد مسار حياة الطفل في تلك المرحلة.

وقد اعتمد (هاريس) على تحليل الأطر التي يعيش الأشخاص بداخلها للوصول إلى مفهوم أوضاع الحياة الأربعة. ووفقاً لمفهوم تحليل التبادلات الإنسانية، فهناك أربعة أوضاع أو مواقف يتخذها الفرد تجاه وضعه في الحياة هي:

- ١ - أنا لست على ما يرام/ أنت على ما يرام. يسود هذا الوضع غالباً بشكل واضح في مرحلة الطفولة المبكرة، حيث يأتي الدعم الإيجابي (على ما يرام) من حنان الأبوين، أما الدعم السلبي (على غير ما يرام) فيأتي من المواقف السلبية التي يمر بها الطفل، حيث يشعر الطفل هنا بنقصه واختلافه عن الآخرين خاصة عندما يحدث للطفل مشكلة ما ويشعر على أثر ذلك بالذنب، بينما يرى الآخرين من حوله لا يشعرون مثله بالذنب. كما يمكن أن يتجسد هذا الوضع أيضاً عندما يشعر الفرد بالضعف وقلة الحيلة حيال موقف ما فيبدأ بلوم نفسه على هذا الضعف وعدم القدرة على المواجهة، وهذا قد يقوده إلى الشعور بالقلق وقد يدفعه إلى اعتزال الناس والهرب والانسحاب.
- ٢ - أنا لست على ما يرام/ أنت لست على ما يرام. يعتقد الأفراد الذين يتقمصون هذا الوضع أنهم سيئون (أنا على غير ما يرام) كما أنهم أيضاً يعتقدون أن الآخرين سيئين أيضاً (أنت لست على ما يرام). فالتعامل مع هؤلاء صعب للغاية لنظرتهم المتشائمة للحياة. ويحدث هذا الوضع للأفراد الذين لم يحصلوا على دعم إيجابي كبير في صغرهم حيث يكون الوالدان غير داعمين للطفل في

بداية حياته. وسيطر هذا الوضع (ليس على ما يرام) على الفرد ويتوقف أو يضعف جانب الرشد، وينعكس هذا الوضع في الكبر بممارسة العدوانية والإكْتئاب. وهذا الوضع قد يفقد الإنسان التلذذ بطعم الحياة.

٣ - أنا على ما يرام / أنت لست على ما يرام. يتكون هذا الوضع عندما يبدأ الطفل في الحصول على دعم إيجابي في السنوات الأولى من عمره، وفجأة يحدث له موقف سلبي (دعم سلبي) فيؤثر في حياته مما يجعله يتحول إلى مصدر تثبيط لعزائم الآخرين وجعلهم ضحايا له من خلال اللوم الدائم لهم. فالأفراد الذين يعيشون هذا الوضع لديهم انطباع بأنهم أفضل من غيرهم (أنا على ما يرام)، ويرون أن الآخرين في وضع سيئ (أنت لست على ما يرام). أي أن هؤلاء الأفراد لا يكونون احتراماً للآخرين ولا يسمحون للآخرين بتقديم المساعدة لهم.

٤ - أنا على ما يرام / أنت على ما يرام. هذا الوضع يعتبر هو الوضع الطبيعي والصحي للحياة وللتعامل مع الآخرين لأن الفرد يستطيع من خلال هذا الوضع أن يستمتع بالحياة ويكون قادراً على حل مشكلاته والتكيف مع الآخرين. فهذا الوضع - على خلاف الأوضاع الثلاثة السابقة التي تعتمد على حالة أنا الطفل - يعتمد على جانب الرشد في الشخصية، حيث يقوم الفرد في هذا الوضع بفحص وتحليل بيانات الآخرين وكذلك أفكارهم والظروف المؤثرة عليهم.

وعلى كل فرد أن يدرك بأن النظرة السلبية للذات (أنا لست على ما يرام) التي يعيشها الفرد في الوقت الحاضر ربما تكون محصلة لمواقف حصلت له في مراحل حياته الأولى، وأنها لم تعد صحيحة الآن، فهي لا تعكس أبداً الوضع الحالي للفرد. كما يتعين على الفرد أن يدرك بأن هذه الرؤية السلبية للذات ستعمل على التقليل من فعاليته، وستجعله يتهيب المحاولة والمغامرة في ركوب المخاطر. هذا علاوة على أن هذه الرؤية السلبية ستجعل الفرد يستهين بأهمية الإنجاز وتجعله كذلك يتوقع الفشل في المواقف التي يكون فيها تحقيق النجاح من أسهل ما يمكن. ويتعين على الفرد أن يدرك بأن رؤيته السلبية لذاته يمكن أن تستبدل برؤية إيجابية تجعله يدرك بأنه "على ما يرام".

وبنفس الطريقة، ينبغي على الفرد أن ينظر للآخرين نظرة متفائلة وإيجابية وذلك من خلال تبنيه لموقف يفيد بأن الآخرين أيضاً "على ما يرام"، ولديهم الكثير من العطاء للمجتمع بصفة عامة وله شخصياً بصفة خاصة. فتبني الفرد لوضع "أنا على ما يرام، وأنت على ما يرام" يجعله يفكر في نفسه وفي الآخرين بإيجابية ويشجعه على أن يفتح ذاته لتجارب جديدة، وتجعله يتفاعل مع الآخرين بعقل متفتح وبفعالية. وعندما يتبنى الفرد هذا الموقف فإن ذلك سوف يضمن بأن وعيه الذاتي سوف يزداد.

## نافذة جوهاري

لا شك أن كفاءة التفاعل والاتصال بين الأفراد تعتمد على مدى فهم طرف الاتصال لبعضهم، فكلما كان مستوى إدراك كل طرف من أطراف الاتصال لذاته وللطرف الآخر عالياً، كلما تمت عملية الاتصال بكفاءة ودون إعاقة.

وقد ذكر الدكتور أحمد ماهر (٢٠٠٠م) طريقة تساعد الفرد على تحسين فاعليه تعامله وتفاعله مع الآخرين من خلال مساعدته على إدراك ذاته وذوات الآخرين. وهذه الطريقة تسمى نافذة (جوهاري) (Johari Window) نسبة إلى (جوزيف لوفت وهاري إنجام Joseph Luft and Harry Ingham).

وبالنظر إلى نافذة (جوهاري) كما في الشكل التالي، يتضح أن هناك أربع حالات أو أوضاع تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين. فالعمودان الرأسيان يمثلان مدى معرفة، أو عدم معرفة الفرد بالآخرين، بينما يمثل الصفان الأفقيان مدى معرفة، أو عدم معرفة الفرد بنفسه.

### الآخرون

لا يعرف الآخرون	يعرف الآخرون	
٢	١	يعرف نفسه
٤	٣	لا يعرف نفسه

الفرد

فبالنظر رأسياً إلى الشكل أعلاه نستطيع أن نتعرف على مدى إلمام الفرد بالآخرين، حيث أن العمود الأول يوضح مدى معرفة الفرد بالآخرين، والعمود الثاني يوضح مدى عدم معرفة الفرد بالآخرين. أما لو نظرنا إلى الشكل أفقياً، فإننا نستطيع أن نتعرف على مدى إلمام الفرد أو معرفته بنفسه، فالصف الأفقي الأعلى يمثل معرفة الفرد لنفسه، والصف الأفقي الأسفل يمثل عدم معرفة الفرد لنفسه.

وينبغي ملاحظة أن الحدود بين المربعات الأربعة ليست جامدة، وإنما هي متحركة ويتوقف تحركها على مدى معرفة الفرد بنفسه وبالآخرين وعلى مدى تفاعله معهم وإدراكه لشخصياتهم. وفيما يلي شرح موجز لنافذة (جوهاري) ومعنى كل مربع من المربعات الأربعة:

١ - الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين. وهذه الحالة تتمثل في المربع رقم (١) الذي يعني أن الفرد يعرف نفسه جيداً، كما يعرف الآخرين جيداً. فالفرد في هذه الحالة يكون على علم تام بمشاعره ومعلوماته ودوافعه، أي أنه على بينة بشخصيته الحقيقية كما يدركها هو وكما يدركها الآخرون، كما أنه أيضاً على بينة ومدرك تماماً لمشاعر الآخرين الذين يتعامل معهم ودوافعهم. وينتج عن هذا الإدراك المزدوج (لنفس وللآخرين) اكتساب الفرد لثقة عالية بنفسه تمكنه من التفاعل الإيجابي مع الآخرين مما يجعل التفاعل بين الفرد والآخرين أمراً ممتعاً، وبذلك تسهل عملية الاتصال وتتلاشى المعوقات التي قد تحد من فاعليه العملية الاتصالية. ومساحة المربع رقم (١) سوف تزداد كلما زاد تفاعل الفرد مع الآخرين حيث تنمو معلومات الفرد عن الآخرين من خلال تفاعلاته وتعامله معهم، كما تزداد معرفة الفرد لنفسه من خلال إدراكه لانطباعات الآخرين عنه. فالفرد في هذه الحالة سوف يستفيد من ملاحظات الآخرين ونقدهم البناء من أجل معالجة نقاط الضعف لديه، وتنمية قدراته وإمكانياته ونقاط القوة لديه. وفي كلتا الحالتين يزداد إدراك الفرد لنفسه وللآخرين. ويمثل هذا المربع أفضل الحالات الأربع.

٢ - الفرد يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين. وتتمثل هذه الحالة في المربع رقم (٢) حيث يكون إدراك الفرد لذاته عالياً، ولكن معرفته وإدراكه للآخرين منخفضة، إذ أنه لا يعرف مدركات الآخرين الذين يتعامل معهم ولا مشاعرهم. وهذه الحالة تحدث كنتيجة لاعتزال الفرد للآخرين من حوله وعن قلة تفاعله معهم واحتكاكه بهم. وقد تؤدي هذه الحالة إلى وجود بعض المعوقات التي قد تقلل من كفاءة الاتصال، حيث أن الفرد وكنتيجة لعدم معرفته بالآخرين يكون غير قادر على فهم دوافعهم أو التنبؤ بسلوكهم والتحكم فيه. وهذا يؤدي في النهاية إلى تردد الفرد في التعامل مع الآخرين، مما يزيد من معوقات الاتصال.

٣ - الفرد يعرف الآخرين فقط. وتتمثل هذه الحالة في المربع رقم (٣) حيث يكون لدى الفرد معلومات عن الآخرين، ولكن ليس لديه معلومات كاملة عن نفسه. ففي هذا المربع يكون مستوى إدراك الفرد لمشاعر ودوافع وإدراكات الأفراد الآخرين عالياً، بينما يكون مستوى إدراكه لمشاعره ودوافعه منخفضة. فالفرد نتيجة لاتصاله بالآخرين وتعامله معهم، تتوفر لديه المعرفة بهم؛ بينما لا يتمكن الآخرون من إعطائه معلومات عن نفسه - حتى وإن كانوا على علم بمشاعره وإدراكاته - نتيجة لانطوائه وانعزاله وحساسيته المفرطة وعدم رغبته في التفاعل الصريح معهم. وقد يكون هذا الوضع نتيجة لرغبة الفرد في عدم إظهار حقيقة دوافعه ومشاعره للآخرين. وللتخلص من هذا الوضع، لا بد أن يخرج الفرد من عزلته ويتفاعل مع الجماعة بصورة أكبر،

ويشجعهم على تزويده بمعلومات عن نفسه، أو يهتم هو بمعرفة انطباعاتهم عنه. فالهدف هو تحريك الخط الفاصل بين المربعين رقم (١)، والمربع رقم (٣)، حيث تزيد مساحة إلمام الفرد أو معرفته بنفسه. وكلما زادت مساحة المربع رقم (١) بالاتجاه لأسفل كلما قلت مساحة المربع رقم (٣)، وهذا يعني زيادة إدراك الفرد لمشاعره ودوافعه، بالإضافة إلى إدراكه لمشاعر ودوافع الآخرين، مما يرفع من كفاءة الاتصال، ويقلل من معوقاته.

٤ - الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين. وتتمثل هذه الحالة في المربع رقم (٤) حيث لا يكون للفرد معرفة بإدراكاته ومشاعره ودوافعه، ولا بإدراكات ومشاعر ودوافع الآخرين. وهذه هي أسوأ الحالات في نافذة (جو هاري)، وهي تقلل من كفاءة الاتصال وتزيد من معوقاته. ويمكن التغلب على هذه الحالة من خلال تشجيع الفرد على الاتصال بالآخرين والتفاعل معهم من أجل زيادة معرفته بهم وبمستوى مشاعرهم وإدراكاتهم ودوافعهم، وأيضاً بتشجيعه على التعبير عن ذاته، والتعبير عن آرائه بحرية، والتعبير عن مشاعره تجاه العمل وتجاه الآخرين، حتى يتمكن الآخرون من معرفته. كما أن تشجيعه لهم على إعطائهم معلومات عن انطباعاتهم عنه يزيد من معرفته لنفسه.

ويمكن القول بأنه كلما تحرك الخط الرأسى لليسار، وكلما تحرك الخط الأفقي إلى أسفل، كلما انحسرت مساحة المربع رقم (٤). وهذا يعني أن المساحة التي يجهلها الفرد عن نفسه وعن الآخرين تنقلص، وبالتالي تقل معوقات الاتصال ويزداد التفاعل بين الأفراد. وذلك يحدث نتيجة للأسباب التالية:

١ - زيادة تفاعل الفرد مع الآخرين يؤدي إلى تقليص مساحة العمود الثاني، واتجاه الخط الرأسى الفاصل بين المربعات إلى اليسار، وهذا يعني زيادة معرفة الفرد بالآخرين.

٢ - زيادة تفاعل الفرد مع الآخرين، وتشجيع الفرد للآخرين ليقوموا بتزويده بانطباعاتهم عنه يؤدي إلى تحريك الخط الأفقي الفاصل بين المربعات إلى أسفل، فتزيد معرفة الفرد لنفسه وإدراكه لمشاعره ودوافعه الحقيقية.

ويفضل بعض المفكرين في استخدام نافذة (جو هاري) لوصف الذات البشرية، باعتبار أن ذات كل فرد منا تتألف من أربعة أجزاء رئيسه كما هو مبين في الشكل التالي:

### نافذة (جو هاري) لوصف الذات البشرية

أشياء غير معروفة للذات	أشياء معروفة للذات
الذات العمياء	الذات المتفتحة
الذات المجهولة	الذات الخفية



وفيما يلي شرح مختصر لكل جزء من هذه الأجزاء الأربعة نقلاً عن أديب الشخص (١٤١٧هـ):

- ١- الذات المتفتحة. وتمثل جميع المعلومات والسلوكيات والاتجاهات والمشاعر والرغبات والدوافع والأفكار التي نعرفها نحن ويعرفها الآخرون عنا. وكلما صغر هذا الجزء من ذات الإنسان، يصبح من الصعب على الآخرين الاتصال معه، والعكس صحيح.
- ٢- الذات العمياء. وتمثل جميع الأشياء التي يعرفها الآخرون عنا ولكننا نجهلها نحن عن أنفسنا، كما هي الحال عندما تكون لدينا بعض العادات أو التصرفات اللازمة لنا دون أن نكون مدركين لها، بينما يكون الآخرون على وعي تام بها. وكلما صغر هذا الجزء من ذاتنا، كلما أصبح الاتصال بيننا وبين الآخرين أسهل، والعكس صحيح.
- ٣- الذات الخفية. تحتوي هذه الذات على جميع الأشياء التي نعرفها عن أنفسنا وعن الآخرين، ولكننا نحتفظ بها لأنفسنا ولا نبديها للآخرين عند تعاملنا معهم. فهذه المنطقة تضم كل الأشياء الضرورية وغير الضرورية للاتصال التي لا نريد في كشفها عند تفاعلنا أو اتصالنا مع الآخرين. ويعتمد الكشف عنها من عدمه على طبيعة الموقف الاتصالي وعلى مدى قوة العلاقة بيننا وبين من نتفاعل معهم.
- ٤- الذات المجهولة. وتمثل كافة الحقائق الموجودة في ذاتنا ولكنها تكون غير معروفة بالنسبة لنا، وكذلك لا يعرفها الآخرون عنا.

### أسباب التحفظ والتحرر في الاتصال بالآخرين

أشار الدكتور ماهر (٢٠٠٠م) إلى أن مدى اتصاف الأفراد بالتحفظ أو التحرر في الاتصال يعتبر من بين العوامل التي تؤثر في قدرتهم على الاتصال مع الغير. فالأفراد في أي موقف اتصالي أو تفاعلي، يكونون بداخلهم مشاعر محددة تجاه الأحداث والرسائل والأشخاص. وهذه المشاعر قد تتسم بالتحفظ والتحفظ وعدم التأكد، مما يخلق عائقاً لعملية الاتصال ويحول دون تدفق الاتصال بين أطراف العملية الاتصالية بشكل مريح. وعلى العكس، فقد تتسم المشاعر الداخلية للأفراد بالانطلاق والتحمس والتفهم، مما يخلق لديهم حافزاً قوياً للإقبال على الاتصال والتحرر من القيود التي قد تعوق عملية الاتصال والتفاعل مع الآخرين. وهذا الموقف هو الذي يدفع أطراف الاتصال إلى تبني موقف مؤيد أو معارض (دفاعي) لعملية الاتصال والتفاعل مع الآخرين.

وقد لخص الدكتور ماهر (٢٠٠٠م) أهم العوامل التي تدفع الأفراد إلى أن يكونوا متحفظين أو

متحررين في اتصالهم بالآخرين في النقاط التالية:



- ١ - يميل الأفراد إلى التحفظ في اتصالاتهم مع الآخرين متى ما لاحظوا أن الأطراف الأخرى في الاتصال يقيمون سلوكهم أو يحاولون إطلاق أحكام مسبقة على تصرفاتهم أو على الرسالة التي يحاولون نقلها إليهم. وعلى العكس من ذلك، فإن الأفراد سيشعرون بنوع من التحرر وسيميلون إلى التعاون والإقبال على الاتصال بالآخرين متى ما شعروا أن الآخرين يبدون تفهماً لسلوكهم، ويحاولون تفسيره من خلال تقمصهم التعاطفي مع المرسل.
- ٢ - يكون الأفراد أكثر تحفظاً في اتصالاتهم مع الغير متى ما شعروا أن الطرف الآخر يحاول فرض سيطرته عليهم أو أنه يحاول أن يتحكم فيهم، ويغير سلوكهم بشكل لا يتناسب مع ما يريده المتصل. وعلى النقيض من ذلك، فإن الأفراد يشعرون بالانطلاق والتحرر في الاتصال مع الغير متى ما لاحظوا بأن الآخرين يحاولون التوصل إلى سلوك مناسب، والتصرف بشكل يرضي جميع أطراف الاتصال.
- ٣ - يكون الأفراد متحفظين ومنغلقين في الاتصال مع الغير متى ما شعروا بأن الطرف الآخر يحاول مناورتهم أو مساومتهم أو استخدام نوع من التحايل عند اتصاله بهم. بينما لو كان الطرف الآخر تلقائي ومباشر ويتصرف على سجيته عند الاتصال، فإنه يشجع الطرف المتصل لأن يتصرف على سجيته، وأن يكون مباشراً ومنطقياً ومتحرراً من أي قيود.
- ٤ - متى ما شعر الأفراد بأن مصلحة الطرف الآخر متعارضة مع مصلحتهم، وأن الطرف الآخر لا يهتم سوى مصلحته هو، دون إعطاء أي اعتبار لمصلحة الطرف المتصل، فإنهم سيميلون إلى التشكك والتحفظ والاحتياط في الاتصال معه. وعلى العكس من ذلك، فإذا كان الطرف الآخر يميل إلى الاهتمام بالمصالح المشتركة ويسعى إلى تحقيق مصلحة كل من الطرفين، فإن المتصل لن يتردد في التعاون مع الطرف الآخر، وسيشعر بنوع من الشجاعة والانطلاق والتحرر من أي قيود قد تعوق عملية الاتصال.
- ٥ - إذا كان الطرف الآخر في العملية الاتصالية يترفع أو يشعر بنوع من التعالي أو التفوق على المتصل، أو ينظر إلى المتصل نظرة تنطوي على نوع من الازدراء، فإن المتصل لن يشعر بالارتياح في الاتصال معه وسيكون أكثر تحفظاً، وهذا قد يعوق عملية الاتصال. أما لو كان الطرف الآخر يتعامل مع المتصل بنوع من الاحترام والتقدير ومعاملة الند للند، فإن ذلك سيشجع المتصل على أن يتحرر من أي قيود قد تعوق عملية الاتصال.
- ٦ - إذا كان الطرف الآخر بطبيعته منغلقاً ومتحفظاً في أفكاره، فإن هذا سوف ينعكس على المتصل ويجعله متحفظاً معه. أما إذا كان الطرف الآخر متفتح العقلية ولديه استعداد لتقبل الآخرين وما

يصدر عنهم من مقترحات أو أفكار جديدة، فإنه سيشجعهم على أن يتبنوا نفس الموقف ويتحرروا من القيود عند الاتصال معه.

وفي الختام، يحذر الدكتور ماهر (٢٠٠٠م) أطراف الاتصال من أن مشاكل الآخرين قد تخلق مشاكل لدى الأطراف المتصل بهم، كما أن الأمراض التي يعاني منها أحد أطراف الاتصال قد تنتقل عن طريق العدوى إلى الطرف الآخر. لذلك يتعين على أطراف الاتصال العمل على خلق جسوراً من التفاهم ومحاولة إيجاد مناخ صحي يشجع على تدفق عملية الاتصال بينهم بانسياب وبدون أي معوقات.

### نظرية (توروبوف) لتحليل التفاعلات التي تحدث بين الأفراد داخل بيئة العمل

ذكر (براندون توروبوف Brandon Toropov) (٢٠٠٠م) بأنه استطاع ومن خلال قراءته وملاحظاته للتفاعلات الرسمية وغير الرسمية التي تحدث في أماكن العمل أن يستنتج أن هناك أربعة إطارات أولية للحالة التي يكون عليها الأفراد أثناء تعاملاتهم مع الآخرين في بيئة تنظيمية. وهذه الإطارات الأربعة وفقاً (لتوروبوف) عبارة عن أساليب عمل تصف التوجهات الطبيعية للغالبية العظمى من الناس. فهذه الأطر تعكس كيف أن الأفراد يتصرفون بطرق متباينة تماماً عندما يتعلق الأمر بإنجاز عمل ما بناء على المواقف التي يتبنونها حيال عاملي: أهمية الوقت وأهمية الاعتماد على النفس. فالأفراد يتباينون من حيث رغبتهم في إنجاز الأعمال بأنفسهم أو من خلال الآخرين، وكذلك من حيث اهتمامهم بعنصر الوقت وإنجاز ما يمكن أن يسمح به الوقت المحدد، أم أنهم ينسون عنصر الوقت ويركزون على إنجاز عمل متقن جداً وخال من العيوب حتى لو استغرق ذلك وقتاً طويلاً.

والشكل التالي يلخص الأطر الأربعة التي وضعها (توروبوف) للمقارنة بين مواقف الأفراد تجاه أعمالهم من حيث درجة تفضيلهم لمن ينجز العمل، وما هو الإطار الزمني لإنجازه. فالشكل صمم بناء على فكرة مفادها أن هناك محورين أحدهما أفقي يوضح درجة تفضيل الأفراد لمن يقوم بالعمل (أعمل بنفسي، أم أعمل من خلال الآخرين)، والمحور الرأسي يمثل تفضيل الأفراد لعامل الانتشار مقابل الكفاءة الفنية (الحرص على إنجاز أكبر عمل في الوقت المحدد، أم أخذ الوقت الكافي وتأكد من خلو الأعمال التي أنجزها من الأخطاء).

#### الانتشار والانطلاق

الاعتماد على النفس  
في العمل

المقاتل المنفرد	قائد التشجيع
القنص	الأستاذ

العمل من خلال  
الآخرين

الكفاءة الفنية (الخلو من الأخطاء)

ويصف (توروبوف) أعضاء المجموعات الأربع على النحو التالي:

- ١ - **المقاتلون المنفردون.** ويتسم أعضاء هذه المجموعة بأن لهم توجه ذاتي نحو أنفسهم (منغلقون على ذواتهم إلى حد ما)، وأنهم ذوو توجه نحو الهدف، ويتميزون بالثابرة بشكل عام وعادة ما يصرون على الوصول إلى الأهداف التي وضعوها لأنفسهم. ويمتاز أعضاء هذه المجموعة بأنهم يتعاملون مع المواعيد النهائية معاملة جادة نظراً لقدرتهم الفائقة على حشد طاقات داخلية هائلة عند اقتراب المواعيد النهائية، وأحياناً يحملون أنفسهم فوق طاقتها، وذلك نظراً لإيمانهم الشديد بقدراتهم. ويجدر بالذكر أنهم قد يفشلون أحياناً في الوفاء بالمواعيد النهائية التي حددوها لأنفسهم نظراً لأنهم يضعون أهدافاً طموحة قد تكون أكبر مما تسمح به إمكانياتهم.
- ٢ - **القناصة.** وتمتاز فئة القناصة (متصيديو الأخطاء) مثلهم مثل المقاتلين المنفردين بأنهم يتصفون بالتوجيه الذاتي والمثابرة، ولكن تركيزهم الرئيس ينصب - بدلاً من السعي نحو أهداف طموحة - على استغلال معرفتهم الفنية في مهمة معينة وفي اكتشاف الثغرات الموجودة في النظام. والقناصة ينطلقون من افتراض مفاده أن هناك أخطاء في النظام، وأن عليهم أن يكتشفوها حتى يحولوا دون وقوع كارثة قد تهدد بقاء النظام واستمراره. وحالما يعثرون على أي ثغرة أو خطأ في النظام فإنهم يشعرون بنشوة عظيمة وبلذة الظفر. والقناصة عادة يركزون على عملية اكتشاف الأخطاء أكثر من تركيزهم على عملية إيجاد حلول لهذه الأخطاء. ويتفوق القناصة عادة في القدرة على اكتشاف الثغرات والانحرافات والمشكلات المتعلقة بالتصميم، ولذلك فإنهم بيرعون في ممارسة وظائف الهندسة أو الاستشارات أو المحاماة التي تتطلب عقلاً يتميز بالقدرة على الفحص والتحليل والانتقاد.
- ٣ - **الأساتذة.** تشترك هذه الفئة من الأفراد مع القناصة في ولعهم الكبير بدراسة وفحص التفاصيل الفنية غير أن تركيز الأساتذة يكون موجه عادة نحو تطوير السياسات والإجراءات والأنظمة التي تدفع جميع أعضاء النظام لكي يركزوا على تحقيق الجودة العالية. والأساتذة مولعون عادة بممارسة الأنشطة المتعلقة بالقياس والتبرير وتحديد الكميات؛ فهم ينخرطون عادة بإجراء التجارب وقياس النتائج التي تسفر عنها مستعينين بمقاييس ومعايير محددة مسبقاً. والأساتذ يمارس أنشطة القياس والمعايرة عادة ليس من أجل ولعه بهذا العمل نفسه، وإنما يفعل ذلك من أجل مساعدة الآخرين على تصحيح الأخطاء الموجودة في أعمالهم قبل أن تستفحل وتخرج عن نطاق السيطرة. ونتيجة لسعي الأساتذة المستميت نحو مساعدة الآخرين على تجنب الأخطاء في أعمالهم، فإنهم

أحياناً يساء فهمهم من قبل الأفراد الذين يسعون لمساعدتهم، إذ أن هؤلاء قد يعتقدون أن الأساتذة يفعلون ذلك بدافع السيطرة والتدخل فيما لا يعنيهم.

٤ - **قادة التشجيع.** يشترك قادة التشجيع مع الأساتذة في ميلهم نحو العمل مع الآخرين وفي إحجامهم عن تنفير الآخرين منهم. وقادة التشجيع يتميزون بوجه عام بالتفاؤل ويحبون الصحة والحديث مع الآخرين. وهم يوصفون بأن لديهم القدرة على التركيز في أعمالهم نحو الأهداف المحددة، كما أن لديهم حساسية عالية تجاه الوقت. ومن أهم ما يميز قادة التشجيع قدرتهم على بث روح الحماس المتفائل في الآخرين من حولهم. وقائد التشجيع يسعى نحو مساعدة الآخرين على تجنب الأخطاء الفادحة، ومساعدة الآخرين على العمل بكفاءة وانسجام. وقادة التشجيع يؤكدون عادة على تفاصيل هدف معين وشيك وليس التصميم الذكي للأنظمة والإجراءات. وبوجه عام فإن قادة التشجيع يعملون من أجل مجموعتهم دون أن يطلبوا العون من أحد، ويشعرون بسعادة عارمة عند قيامهم بذلك. وقائد التشجيع عادة يظهر ثقة أصلية في قدرات أولئك الذين يعملون معه ومستوى التزامهم، وإذا ما تطلب الموقف فإنه يقوم بتهدئة الأمور من أجلهم. وقادة التشجيع عادة يكونون محبوبين من قبل الآخرين، ويكونون مدراء ناجحين، ويتمكنون من بث درجات كبيرة من روح الولاء والإخلاص بين العاملين معهم. ويعاب عليهم أنهم يفترضون دائماً الأفضل في الناس حتى عندما تلوح لهم مشكلة كبرى متعلقة بأداء الآخرين، أو نقص في المعلومات. كما يتهم قادة التشجيع بأنهم يلقون عادة صعوبة في تعلم ضبط أعضاء الفريق أو الاستغناء عن غير المنتجين منهم. فقائد التشجيع ينظر إلى إقالة أحد العاملين بمثابة التبرؤ من أحد أفراد الأسرة.

### أي الأنماط الأربعة أفضل؟

يعتقد (توروبوف) أن كل نمط من الأنماط الأربعة آفة الذكر يعتبر ذو قيمة، ويمكن أن يساهم في إنجاز العمل وحل المشكلات التي تواجه منظمات العمل. فكل نمط قادر على إدراك المشكلات التي تواجه المنظمات بطريقة لا يمكن للأنماط الأخرى القيام بها.

وهذه الأنماط الأربعة تمثل استجابات غريزية أولية، وليست مبادئ راسخة تحكم كل تفاهم محتمل قد نجد فيه أنفسنا. ويجب علينا أن ندرك أن كل شخص متفرد في ذاته، ويتطلب التعامل مع الأنماط المختلفة من الناس توفر درجة عالية من المرونة وقدراً كبيراً من الإبداع. ومتى ما عرفنا هذه الأنماط والاستجابات التي تصدر عنها في المواقف المختلفة، فإننا سوف نكون في وضع أفضل يمكننا من التفاعل بانسجام مع الآخرين.

## أنواع المشاعر التي نكنها تجاه الآخرين

تشكل المشاعر المتبادلة بين الناس ظاهرة أساسية في علاقاتهم مع بعض، وترتبط هذه المشاعر التي نحملها تجاه الآخرين ارتباطاً وثيقاً بخبراتنا الشخصية. وبالرغم من عدم مقدرتنا أحياناً على التعبير عن هذه المشاعر بشكل صريح، إلا أنها تؤثر وبشكل كبير في سلوكنا وحكمنا على الآخرين من حولنا. إن معرفتنا لأفضل الأسباب العميقة لانفعالاتنا ومشاعرنا تجاه الآخرين يعتبر شرطاً أساسياً لتحسين نوعية وفعالية تعاملنا معهم. كما أن تفهمنا ووعينا الصحيح لحاجات الآخرين ودوافعهم يقود غالباً إلى إزالة العديد من حالات سوء الفهم التي قد تنشأ في بعض الأحيان عن تفسيرنا الخاطئ لأحاسيس الآخرين ومشاعرهم.

ووفقاً لمحمد عبد السميع إسماعيل (١٩٧٤هـ)، فإنه يمكن تصنيف المشاعر التي نكنها تجاه الآخرين ضمن ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- ١ - **التواد والتعاطف.** وتعبّر عن المشاعر الموجهة نحو الآخرين والمتمثلة بمشاعر احترام آراء الآخرين والشعور بوجودهم وبأهميتهم. وبمعنى آخر، فإن هذا النوع من المشاعر يمكننا من وضع الآخرين بنفس المكانة التي نضع فيها أنفسنا. فهذا الشعور يكون مجرداً من الأنانية، إذ أن الفرد يحب للشخص الآخر ما يحب لنفسه.
- ٢ - **النفور والعداء.** وهو ذلك الشعور المتمثل بدم الآخرين والنفور منهم والرغبة في إيذائهم أو الإساءة إليهم. ويظهر هذا النوع من المشاعر بوجه خاص في الحالات التي تتهدد فيها مصلحة الفرد أو اعتباره الذاتي، كحالات الإحباط، والنقص في الثقة، والتوتر والتنافس والغيرة والتحقير في المركز أو المكانة الاجتماعية أو التنظيمية. وينشأ هذا الشعور خلال علاقة الفرد بالآخرين، ولذلك فهو يشكل حاجزاً في وجه التعامل الحسن والإيجابي بين الأفراد، ويكون سبباً أساسياً لسوء معاملتهم لبعضهم البعض.
- ٣ - **اللامبالاة.** وهو ذلك الشعور الذي يتمثل بتجنب الآخرين والغربة والانفصال عنهم، وفقدان الاهتمام بهم وباحتياجاتهم ومطالبهم. وعلى عكس النوعين السابقين، فإن اللامبالاة تتطوي على البعد عن الآخرين ورفض الاحتكاك بهم أو حتى مساعدتهم. وقد ينشأ هذا الشعور اللامبالي عن الإفراط في التركيز على الذات وعدم الشعور بالحاجة للآخرين، وقد ينشأ عن عدم القدرة على تحمل الآخرين والتعامل معهم نتيجة للخجل أو الخوف منهم. كما قد تنشأ اللامبالاة نتيجة بعض الصعوبات في الاتصال بالآخرين وعدم القدرة على فهمهم.

## نظريات نمو العلاقات

كثيراً ما نجد أنفسنا نتساءل عن الأسباب التي تجعل الناس ينجذبون إلى بعضهم البعض، ويستمترون في علاقات قد تدوم العمر كله. بينما قد لا يكتب لأنواع أخرى من العلاقات سوى لحظات أو ثواني من العمر. ولتفسير ظاهرة نمو بعض أنواع العلاقات دون غيرها، تم وضع ثلاث نظريات هي: نظرية التجاذب، نظرية التعزيز، ونظرية التعادل (محمد الجيوسي، ١٤٢٢هـ، ص ٢٢٧). وفيما يلي شرح مفصل لهذه النظريات الثلاث:

### أولاً: نظرية التجاذب

ذكر الجيوسي (١٤٢٢هـ) أننا نجد أنفسنا - سواء أدركنا ذلك أم لا - قد انجذبنا إلى أشخاص دون غيرهم، وكذلك نلاحظ انجذاب بعض الناس إلينا بينما لا يفعل الآخرون ذلك. ولو تمعنا في الأشخاص الذين ننجذب إليهم، وفي أولئك الذين لا نشعر نحوهم بالشيء ذاته، لاتفح لنا أن كل من الطائفتين ينتظم في أنماط مختلفة حتى دون أن نعي ذلك. وهناك أربعة عوامل رئيسية تفسر انجذاب معظم الناس للآخرين تشمل: الجاذبية، القرب، التشابه، والتكامل.

١ - **الجاذبية (المظهر الشخصي والشخصية)**. يميل الناس عادة إلى الأشخاص الجذابين من حيث الشكل أو السلوك والشخصية أكثر من ميلهم إلى الأشخاص غير الجذابين. فالناس يحبون عادة الأشخاص الذين يمتلكون شخصية لطيفة أكثر من حبهم لأولئك الذين لا يمتلكون مثل هذه الشخصية. ونحن عادة ننسب صفات إيجابية للناس الذين نجدهم جذابين، بينما ننسب صفات سلبية للناس الذين نجدهم على خلاف ذلك بصرف النظر عن مدى صحة دعوانا هذه.

٢ - **القرب**. عادة ما يؤثر القرب المكاني أو الزماني أو الاجتماعي على مدى انجذابنا للآخرين من عدمه. فالناس عادة ينجذبون إلى أولئك الأشخاص الذين يعيشون أو يعملون بالقرب منهم. فالتقارب الجغرافي أو الزماني مثلاً يوفر فرصة أكبر لقيام علاقات بين الأفراد ولحدوث التفاعل بينهم. كما أن التقارب المكاني بين الأفراد يزيد من الإحساس بمشاعر الألفة بينهم، ويقلل من مشاعر الغربة نحو بعضهم البعض. وينشأ عادة - كنتيجة لرؤية الأفراد لبعضهم البعض بشكل متكرر - نوع من الشعور الإيجابي المتبادل وتكوين توقعات واتجاهات إيجابية تجاه بعضهم البعض. وقد يدفع التقارب المكاني الأفراد إلى الانخراط في نشاطات أو قضايا مشتركة، مما يكون له أثر في نشوء علاقات إيجابية بينهم. وبطبيعة الحال، فإن التقارب المكاني ليس شرطاً مطلقاً لانجذاب الأفراد نحو بعضهم البعض. فأحياناً قد يزيد القرب المكاني الأفراد نفوراً من

بعضهم البعض خاصة إذا كان اللقاء الأول غير موفق، أو كان هناك تباين كبير بين الأفراد من حيث الاتجاهات والميول والشخصيات.

٣ - التشابه. يجذب الأفراد عادة إلى أولئك الأشخاص الذين يشبهونهم في أشكالهم، وأفعالهم، وقدراتهم، وطريقة تفكيرهم. فبالانجذاب إلى من يشبهوننا، فإننا نؤكد لأنفسنا أننا نستحق أن يجذب الآخرون لنا وأنها جذابون كذلك. ويعتبر التشابه في الاتجاهات من أكثر العوامل تأثيراً على انجذاب الأفراد لبعضهم. فنحن ننجذب بصورة خاصة إلى الناس الذين يحبون ما نحب ويكرهون ما نكره، وكلما زادت أهمية هذا الاتجاه المشترك بيننا وبين الآخرين، زادت أهمية التشابه ومن ثم الانجذاب نحو الآخرين.

٤ - التكامل. يجذب الأفراد عادة نحو أولئك الذين يكملون النقص الذي لديهم. فمثلاً، نجد أن الشخص الذي يمتلك نزعة للانقياد والتبعية يمكن أن يجذب إلى شخص يلبي له هذه النزعة، أي إلى شخص يحب القيادة والسلطة. كما قد يجذب شخص يتمتع بذكاء نظري نحو شخص يتمتع بذكاء عملي نتيجة لإحساسهم بالتكامل.

### ثانياً: نظرية التعزيز

وفقاً لنظرية التعزيز، فإننا عادة نميل إلى تكوين علاقات وتفاعل مع أولئك الذين يدعمون سلوكنا بشكل إيجابي، بينما نتجنب ونقطع العلاقات مع أولئك الذين لا يكافئون سلوكنا أو يعاقبونا على تصرفاتنا. فالتعزيز أو الدعم الإيجابي الذي نحصل عليه من الآخرين يدفعنا إلى تكوين علاقات معهم، بينما يؤدي الدعم السلبي بجميع صورته إلى تفادي الأشخاص الذين يصدر عنهم هذا الدعم السلبي.

والمكافآت أو التعزيزات قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية، وتأخذ عدداً من الصور أو الأشكال، فقد تكون على شكل معنوي (مديح وثناء، أو ذم وانتقاص)، وقد تكون على شكل مكافآت مادية (مالية أو عينية). وقد يكون للمكافآت أثر سلبي إذا بولغ فيها أو منحت بدون مبرر، وقد تفقد مفعولها إذا كانت منتظمة أو لم ترتبط بالسلوك المطلوب تعزيره. ولكي يكون للمكافأة أثر إيجابي على تحفيز السلوك المرغوب، فلا بد أن يتم إدراكها على أنها مكافأة أصيلة وليست منبعثة من دوافع أنانية. ويلعب التوقيت والترتيب ودرجة الانتظام أو التغيير الذي يحدث فيه التعزيز وما يصاحب ذلك من تقييمات سلبية أو إيجابية من قبل الفرد المتلقي لهذا التعزيز دوراً مهماً في زيادة أو تقليل فاعلية التعزيز. وقد لوحظ أن الزيادة في المكافآت لها أثر أكبر من المكافآت الثابتة. فنحن نحب الفرد الذي تتزايد مكافآته لنا وتغير خلال الزمن أكثر مما لو كان يكافئنا بصورة ثابتة ومتصلة. وتناقص



المكافآت الإيجابية التي نحصل عليها له أثر أقوى من العقاب الثابت. كما أننا ننجذب أكثر إلى الشخص الذي يغير رأيه فينا مادامت النتيجة النهائية إيجابية. ومن ناحية أخرى فقد يدرك الشخص الذي يقيمنا في البداية على نحو إيجابي ثم على نحو سلبي على أنه شخص خائن، ولذلك فنحن قد نكره هذا الشخص، أكثر مما نكره شخصاً كان على الدوام سلبياً تجاهنا. وإذا كان من المفهوم أن يحب الناس الذين يكافئونه ويسعى إلى تطوير علاقاته معهم، فإنه يميل أيضاً إلى تنمية علاقات مع الناس الذين يقوم بمكافئتهم، ويحب الناس الذين يقدم لهم معروفاً وكأنه في هذا التصرف يبرر مكافأته لهم.

### ثالثاً: نظرية التعادل

وفقاً لهذه النظرية يطور الأفراد علاقات مع الغير ويحافظون عليها إذا كان معدل المكافآت - مقارنة بالتكاليف التي يتحملونها - مساوياً لهذا المعدل عند الطرف الآخر في العلاقة. والعلاقة المتعادلة هي تلك التي يحصل فيها كل طرف على مكاسب معادلة للتكاليف التي يتحملها. فإذا بذلت في علاقة ما أكثر مما فعل الطرف الثاني، فإن المكافآت ينبغي أن تكون كذلك. ولكن إذا كانت العلاقة غير متعادلة، أي إذا كنت تتجشم مشقة أكبر في العلاقة بينما يحصد الطرف الثاني مكاسب أكبر، فإن المعادلة تختل، وتضطرب العلاقة. وتبرز نظرية التعادل مصادر الاضطراب وعدم الرضا في العلاقات التي نراها كل يوم.

وتؤكد نظرية التعادل أننا نحاول دوماً الحصول على علاقات متعادلة ونحافظ عليها في حين أننا نتجنب العلاقات المختلة ونحاول الخروج منها. وبطبيعة الحال، فكلما تعمق الإحساس بالتعادل كلما اتجهت العلاقة نحو الحميمية والدوام، وكلما قل هذا الإحساس أخذت العلاقة بالتدهور. وعلينا أن نتنبه إلى أننا في بعض الأحيان نظلم شركاءنا في العلاقات بمحاولتنا الحصول على مكاسب أكثر مما يحصلون عليه من هذه العلاقة، وهذا أمر يعرض العلاقة للخطر. وبصورة عامة فنحن نشعر بالظلم إذا وقع الحيف علينا أكثر مما نحس به لو أوقعناه على الآخرين.

### أسس التعامل مع فئات متنوعة من البشر داخل البيئات التنظيمية

إن العمل بشكل مؤثر مع الآخرين يتطلب الإصغاء لهم والانتباه إلى كافة أنماط العلاقات التفاعلية التي تصدر عنهم. ومن أجل تحقيق درجة عالية من التفاعل البناء والوصول إلى نتائج تنظيمية تبادلية مرضية، يتعين على كل فرد أن يفهم الأطر الأربعة للحالات التي يكون عليها الأفراد أثناء تفاعلاتهم مع الغير في البيئات التنظيمية. إن معرفتنا لسمات أعضاء كل مجموعة والكيفية الملائمة للتعامل مع كل نمط، سوف يساعدنا في تحسين طرقنا في التعامل مع الغير وبشكل يعكس مهارتنا في الاتصال



والتفاعل. لقد أورد (توروبوف) (٢٠٠٠م) مجموعة من النصائح التي يمكن لنا الاسترشاد بها لتحقيق درجة عالية من المهارة في التعامل اليومي مع فئات متنوعة من الأفراد وفي مواقف متنوعة.

### أولاً: نصائح من أجل تفاعلات يومية ناجحة مع الرؤوسين

علاوة على تطوير الرئيس لمهاراته الأساسية المتعلقة بالإنصات الجيد، فإن (توروبوف) (٢٠٠٠م، ص ٧٠) يقترح على الرئيس أن يتبع العشر خطوات التالية بانتظام من أجل تطوير علاقاته التفاعلية مع مرؤوسيه وجعلها تسير بسلاسة وبدون معوقات:

- ١ - عند بداية إحدى المناقشات، دع مرؤوسك يخبرك بالموضوع الملح الذي جاء من أجله دون أن تقاطعه قبل أن يتم حديثه. فمن الصعب أن ينصت شخص إلى رسالتك في حين أنه مشغول بالرسالة التي يود نقلها إليك. ويمكنك عند الضرورة أن تحدد لمرؤوسك فترة زمنية يتمكن خلالها من عرض رسالته دون مقاطعة، ولكن تأكد من أنك تعيره انتباهك وأنتك تجعل سلوكك غير متحفظ عند عرض المرؤوس للنقاط التي يرى أنها مهمة. وقد تجد أنه من المساعد لك أن تدون بدقة أهم الملاحظات والانطباعات التي تعتقد أن لها علاقة مباشرة أو لها أثر كبير في موضوع النقاش.
- ٢ - تذكر التأثير القوي للمديح للفرد على الملأ وخاصة إذا قام بإنجاز عمل جيد يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ٣ - أتح لمرؤوسيك فرصة كافية لكي ينفسوا عما يختلج في صدورهم وإزاحة الحمل الذي يثقل كواهلهم من خلال تمكينهم من الكلام عن أكبر قدر من الطاقة المكبوتة بداخلهم.
- ٤ - بدلا من مواجهة المرؤوسين بشكل صريح بأوجه القصور أو الأخطاء التي يشتمل عليها العمل الذي قاموا بإنجازه، حاول أن تبدي لهم درجة من التعاطف واعمل على إرشادهم للتعرف على هذه الأخطاء وطريق تصحيحها بشكل غير مباشر. إن النطق مباشرة بالحقيقة ومواجهة الفرد بأخطائه بشكل صريح قد يجعله يتبنى موقفا دفاعياً ولا يقبل النقد البناء أو التوجيه.
- ٥ - قبل أن تستجيب بالقبول أو الرفض لما يقترحه مرؤوسك أو يوجه إليه انتباهك من ملاحظات أو معوقات مرتبطة بالمنظمة أو أي نظام فيها، قم بسؤال نفسك ما إذا كان لدى هذا الشخص فكرة كاملة عما يقول. فربما تعرضت المنظمة لبعض الأمور التي لا تحمد عقباها نتيجة لتجاهلك للملاحظات أو الانتقادات التي تصدر عن بعض المرؤوسين والتي تحاول أحيانا التغاضي عنها أو تناسيها.

- ٦ - حاول وبطريقة دبلوماسية ولبقة أن تتجنب الأسئلة الصعبة التي تصدر عن مرؤوسك والتي قد تهدد وضعك أو سلطتك في المنظمة ما لم تكن تتعامل مع مشكلة تمرد مستعصية لا يمكن مداراتها.
- ٧ - أظهر تعاطفاً كبيراً مع ردود فعل المرؤوس تجاه المواقف الصعبة التي يواجهها عندما يقوم بعرضها عليك.
- ٨ - لا تتحرج في طلب النصيحة من مرؤوسيك عند الحاجة لذلك. فطلب النصيحة من المرؤوس في المواضيع التي يكون لديه خبرة فيها له أثر إيجابي على المرؤوس لأنه يشعره بقيمته.
- ٩ - عند تعاملك مع مرؤوسيك، حاول أن تتادبهم بأحب الأسماء أو الألقاب إليهم. فذكر الاسم أو اللقب المفضل للفرد أثناء الحوار معه يساهم في مد جسر من الثقة والمودة ويزيد من فعالية الاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه.
- ١٠ - لا تتردد في مجاملة مرؤوسيك من وقت لآخر والثناء على بعض الأفعال أو التصرفات الحسنة التي تصدر عنهم والمتعلقة بمظاهرهم الشخصية كالأناقة، أو البشاشة.

### ثانياً: نصائح لتحسين مهارات التفاوض

- تعتبر مهارة التفاوض مع الغير من أهم المهارات التي يحتاجها المرء للاتصال والتعامل بشكل فعال وإيجابي مع الآخرين. فعندما نحكم على شخص ما بأنه لا يتقن مهارة التفاوض، فإن هذا برهان قوي على أن هذا الشخص لديه مشكلات أساسية تحد من قدرته على إمداد الآخرين بما يحتاجون إليه من أدوات تمكينهم من فهمه والتفاعل معه.
- وفيما يلي تجد ستاً من الأفكار التي يقترح (توروبوف) (٢٠٠٠م، ص ١٦٠) أنها قد تساعد الرئيس في التعبير عما يجول في خاطره من أفكار وتوضح المبادئ الرئيسية لإقامة علاقات متجانسة مع من يتعاملون معه.
- ١ - اجعل أهدافك محددة وتأكد من أن اتصالك بالناس واضح ومفهوم وذلك من خلال تحديد ما تريد من الآخرين إنجازه بشكل دقيق، مع تحديد التفاصيل والخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة والتي تم الاتفاق عليها.
- ٢ - كن على علم بأن بعض الأفراد لديهم نزعة تجاه تجنب فعل الأشياء التي تبدو مستحيلة أو غير منطقية أو لا يشعرون بضرورة قيامهم بها. لذلك لا تكتف بتوجيه التعليمات إلى الناس بأن يفعلوا شيئاً ما وأنت تعلم بأن لديهم فرصة لتجنبه. إن إصدار الأوامر للآخرين بأن يفعلوا شيئاً أو يتجنبوه قد يبدو ممتعاً للوهلة الأولى، غير أن قوة الأوامر ومن ثم سلطة من يقوم بإصدارها، تعتمد بدرجة

كبيرة على كونها ملزمة للآخرين. إن الأوامر المصدرة غالباً ما ينتج عنها فوضى ما لم يأخذ مصدرها في الحسبان الحالات التي سيواجهها متلقوا هذه الأوامر والسلوك الذي سيتخذونه تجاه العمل المسند إليهم.

- ٣ - تأكد أن مرؤوسيك يملكون الأدوات والخطط التي يحتاجونها لإنجاز الأعمال المسندة لهم.
- ٤ - لا بد للرئيس أن يدرك بأنه قد يكون من الصعب جداً لبعض المرؤوسين أن يعترفوا لرؤسائهم بعدم استطاعتهم فهم شيء ما. لذلك يتعين على الرئيس ألا يسأل مرؤوسه عما إذا كان يفهم أولاً يفهم الخطوات اللازمة لإنجاز عمل معين، بل عليه أن يشرح له الخطوات المطلوبة بطريقة جذابة لا تتطوي على نوع من التهديد ومستعينا بتمثيل الإدارة متى كان ذلك ممكناً.
- ٥ - على الرئيس أن يوضح لمرؤوسيه أنه من المستحسن أن يطلبوا المساعدة عند الضرورة وألا يشعروا بأي نوع من الحرج عند قيامهم بذلك.
- ٦ - لا بد للرئيس أن يضع خطط طوارئ بديلة يمكن استخدامها عندما لا تسير الأمور حسب الخطة الرئيسة.

### ثالثاً: طرق مقترحة لكسب احترام الأنداد

- يوجه (توروبوف) (٢٠٠٠م، ص ١٨٤) أنظارنا إلى أن هناك أربع وسائل بسيطة تمثل قواعد أساسية لاكتساب احترام الآخرين لنا عندما نتعامل معهم. وفيما يلي شرح موجز لهذه القواعد الأربع:
- ١ - عندما تخطئ أو تجهل شيئاً ما، فاعترف بعبك وخطأك ولا تتردد في طلب المساعدة إذا لزم الأمر. إن اعترافك بالخطأ أو بحاجتك إلى مساعدة من حولك لا يقلل من شأنك ولا يتسبب في جرح كبريائك، بل على العكس من ذلك فهو يجعلك تعرف حدود نفسك البشرية ويزيد من تأييد الآخرين لك ويشجعهم على مد يد العون لك، وبالتالي يكون تعاملك مع الآخرين سهلاً وتسوده روح المحبة والاحترام المتبادل.
  - ٢ - أثناء المناقشات المباشرة التي تتم وجهاً لوجه مع الأنداد، حاول أن يكون حديثك منسجماً مع الطرف الآخر. إن التركيز على نقاط الاتفاق والعمل على خلق بيئة من التحالف مع الطرف الآخر قد يساعد على نزع فتيل أي صراع قد ينشأ ويساهم في مد جسور التواصل بين الأطراف المتصلة.
  - ٣ - عندما تتعامل مع أشخاص أكبر منك سناً أو أكثر منك دراية وخبرة، فلا تخش إبداء رغبتك في التعلم منهم والاستفادة من خبراتهم. فهذه الطريقة تكسب مزيداً من الحلفاء، وتنجح في أن تجعل تجارب الآخرين وخبراتهم تعمل لصالحك.

٤ - إذا كان هناك بعض الخلافات أو الصراعات المستمرة بينك وبين زميل آخر، فمن الأفضل أن تنفصل عنه وأن تتجنب الاحتكاك المباشر معه. وحاول أن تستعين بالمذكرات المحايدة المكتوبة كوسيلة للاتصال معه بدلاً من أسلوب النقاش وجهاً لوجه. وهذا لا يعني تحويل الصراع بينكما إلى معركة مذكرات، بل يعني محاولة تحييد موضوع الخلاف وجعل الموقف غير شخصي. فمن خلال الكلمة المكتوبة نستطيع عادة أن نضع الحدود، وأن نقيم الأوليات، وأن نحافظ على مجالات التأثير أكثر مما لو اعتمدنا على أسلوب النقاش اللفظي الذي يتم مباشرة وجهاً لوجه.

#### رابعاً: وسائل مقترحة لتحويل العدو إلى صديق

يرى (توروبوف) (٢٠٠٠م، ص ٢١٣) أنه قد يكون من الصعب أحياناً أن نتصر على شخص يكون مصمماً على اتخاذ مواقف عدائية عندما نتعامل معه. ومع ذلك فإنه وإن وجدنا أنفسنا في مواقف تجبرنا على التعامل مع أفراد عدوانيين أو يتحلون بمزاج عصبي وأسلوب هجومي، فإننا نستطيع أن نقلل من الآثار العكسية لهذه التفاعلات العدوانية. وفيما يلي شرح مختصر لأهم الوسائل التي يعتقد (توروبوف) أنها يمكن أن تساهم في التقليل من حدة التفاعل العدواني مع الغير:

١ - حاول أن تتعرف على النوايا والأهداف الإيجابية والنقاط المشتركة بينكما مركزاً على محاولة الاستجابة والتفاعل مع الجوانب التي يستجيب لها الطرف الآخر. فبدلاً من الدخول في محادثات مطولة غير مجدية تركز على اكتشاف الخطأ أو من تسبب فيه، حاول أن توجد وسيلة تجعلكما تركزان على الاهتمامات المشتركة وتمكنكما من دفع النقاش بطريقة بناءة نحو الهدف المشترك.

٢ - لا تخش الاعتراف بالخطأ متى ما كان الطرف الآخر مصيباً في كلامه حتى وإن أساء استخدام أسلوب التعبير. ومن الأفضل أن تأخذ موضوع الرسالة بالاعتبار أولاً، ثم تركز على الشخص الذي صدرت عنه الرسالة ثانياً. وتذكر دائماً أن اعترافك بالخطأ سوف يختصر كثيراً من وقت النقاش ويقطع الطريق على تحول النقاش إلى جدل عقيم يحاول فيه كل طرف إثبات أنه على حق والآخر على خطأ.

٣ - حاول أن تبني جسوراً للتفاهم مع الطرف الآخر وذلك من خلال الإشادة بالإنجازات التي حققتها الطرف الآخر والاعتراف بإنجازاته وبنقاط قوته، حتى تلك التي لا تكون ذات صلة بموضوع النقاش. إن الإشادة بالطرف الآخر وبما حققه من نجاح يساهم في إشباع غريزة حب البروز لديه وقد يدفعه إلى مبادلة الطرف الآخر نفس الشعور، وهذا بدوره قد يساهم في نزع فتيل الصراع وتقليل العداوة بينهما.

- ٤ - حاول أن تتجاهل الأسئلة المعادية أو الاستفزازية أو التهديدية التي تصدر من الطرف الآخر، والتي تهدف عادة إلى جعلك تفقد رباطة جأشك وتفقد توازنك. وحاول دائماً ألا تكون عاطفياً، وتظاهر بان هذا الشخص لم يقل مثل هذه الأسئلة إطلاقاً، وأعمل على تغيير مجرى الحديث بحيث يكون التركيز على الموضوعات التي تقود إلى الخروج من المأزق.
- ٥ - كرر الرسالة التي سمعتها من الطرف الآخر، وحاول أن تشعر زميلك بأنك تحاول أن تتأكد من أنك سمعت رسالته بوضوح وأن فهمك لها كان صحيحاً، وذلك بصرف النظر عما إذا كنت توافق على ما قال أم لا. فمن خلال هذا الأسلوب تستطيع أن تقلل من حدة العداوة، إذ أن الطرف الآخر لن يتفاعل بشكل عدواني متى ما أدرك من خلال أسلوبك في الحوار أنك قد سمعت رسالته بوضوح، ومع ذلك فإنك لن ترد عليها بنفس الأسلوب الاستفزازي.
- ٦ - دع الطرف الآخر يعرف أنك تحتاج إليه سواء أكان ذلك صحيحاً، أم غير صحيح. فالفكرة هنا هي محاولة الاستفادة من التألق الذي يصاحب تقدير الفرد لذاته عندما يعتقد بأن الطرف الآخر في حاجة إليه. فالنزعة التنافسية سوف تقل لديه، ويحل محلها دافع التعاون والمساعدة.
- ٧ - تابع الموضوع باهتمام ومسؤولية حتى بعد أن ينتهي النقاش بينكما، وذلك من خلال تزويد الطرف الآخر بأية آثار إيجابية قد تحدث نتيجة للنقاش السابق. إن استمرار الاتصال بين الطرفين بشأن الموضوع محل البحث بعد أن ينتهي النقاش قد يوحى للطرف الآخر برغبتك في تحقيق علاقات بناءة بدلاً عن التفاعلات العدوانية على المدى الطويل.

### خامساً: نصائح من أجل تفاعلات ناجحة مع الرؤساء

- قدم (توروبوف) (٢٠٠٠م، ص ٢٢١) عشر نصائح يعتقد أنها تساعد المرؤوسين على تحسين علاقاتهم مع رؤسائهم وتساهم في إيجاد درجة عالية من التفاعل والاحترام المتبادل بين الرؤساء ومرؤوسيهـم. وفيما يلي شرح موجز لهذه التوجيهات العشر:
- ١ - اعرض أفكارك على رئيسك بوضوح واختصار. يتعين على المرؤوس مراعاة أهمية الوقت بالنسبة للمدير وأن يدرك أن رئيسه لديه قائمة طويلة من الالتزامات والمواعيد التي يتعين عليه الوفاء بها، لذا على المرؤوس أن يراعي هذا الأمر فيأتي لموعده مع الرئيس وقد حضر لموضوع النقاش بشكل جيد ورتب أفكاره وكان على استعداد تام لمناقشة الموضوع باختصار وبشكل مباشر بدون موارد أو مقدمات لا فائدة منها.
- ٢ - التزم بالحقائق التي يمكنك تأييدها، ولا تحاول أن تستخدم أسلوب المراوغة أو الجمل الطنانة وغير المحددة. إن استخدامك لكلمات عامة غير محددة مثل: تقريباً، عموماً، على الأغلب، أو ليس

تماماً تجعل رئيسك يشك في درجة مصداقيتك ومن ثم يقلل احترامه لك. إذا أردت أن تفوز بمكانة عالية لدى رئيسك وأن تحظى باحترامه وتقديره، فعليك باختيار العبارات المحددة الواضحة التي لا تجد نفسك مضطراً في وقت من الأوقات للاعتذار عن صدورها عنك.

٣ - قدم معلومات واضحة ومختصرة. عادة ما يكون الرئيس غارقاً في أكوام من المعلومات والتقارير والبيانات التي يتعين عليه تحليلها وغربلتها واستخلاص النتائج منها. لذلك يمكن لك مساعدة رئيسك وكسب احترامه من خلال تزويده بتقارير مختصرة شفوية أو كتابية تساعده على معرفة معنى تلك البيانات المترابطة.

٤ - اعرف متى تقدم المساعدة لرئيسك دون أن يطلب منك ذلك. إن المرؤوس الذكي هو الذي يبادر في تقديم المساعدة التي يحتاجها رئيسه دون أن يضع الرئيس في موقف يضطره لطلب العون من مرؤوسه.

٥ - كن جديراً بالثقة التي منحها إياك رئيسك. إن المرؤوس الذكي هو الذي يعي أنه متى ما عمل لدى شخص فإنه مؤتمن على أسرارهم. فيجب على المرؤوس أن يراعي ظروف رئيسه ويحفظ أسرارهم، ويتجنب نقل الشائعات أو الأخبار التي قد تضر بمصلحة رئيسه.

٦ - لا تتعامل مع كل ما يصدر عن رئيسك من أوامر بشكل حريفي. عادة ما يقصد الرؤساء مضامين غير تلك التي توحي بها ألفاظ الرسالة المنقولة. والمرؤوس الذكي هو الذي يستطيع قراءة وتنفيذ المعنى الذي قصده رئيسه من أوامره وليس ما دلت عليه الألفاظ الحرفية لأوامر الرئيس.

٧ - كن مبادراً وتحمل المسؤولية. إن الطريق السريع لكسب ثقة الرؤساء هو تولي زمام المبادرة وتحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال وتزويد الرئيس بنتائج مجهودك بشكل مستمر. فكلما تمكن المرؤوس من إنجاز الأعمال التي التزم لرئيسه بأدائها في الوقت المحدد وقام بتزويد رئيسه بمعلومات عن الأعمال المنجزة والنتائج المحققة، كلما ساهم ذلك في تنمية الثقة والتفاعل الإيجابي بين الرئيس والمرؤوس.

٨ - طور من مقدرتك في تحمل اللوم على الأخطاء في الأوقات الصعبة. في بعض الأحيان قد يبحث الرئيس عن شخص يكون كبش فداء ويتحمل اللوم عن خطأ لم يكن هذا الشخص مسؤولاً عنه. فالمرؤوس الذي يستطيع لعب هذا الدور في الأوقات العصيبة ويأخذ على عاتقه اللوم عن خطأ لم يرتكبه ويستطيع في نفس الوقت أن يحتفظ بتوازنه، يحظى عادة بكسب ثقة رئيسه ويؤهله ذلك للفوز بمكانة مرموقة في المنظمة.

- ٩ - تعرف على رئيسك بشكل أكبر من خلال معرفتك لاهتماماته غير المتصلة بالعمل. فتعرف المرؤوس على اهتمامات رئيسه الخارجية قد يؤدي إلى إيجاد نوع من الاهتمامات المشتركة بينهما، وهذا بدوره يقوي من درجة الترابط ويولد الصداقة الحميمة بينهما.
- ١٠ - احرص على تدوين الملاحظات عند مناقشتك لموضوع ما مع رئيسك. فعندما يقوم المرؤوس بتدوين بعض الملاحظات والتعليمات التي تصدر عن الرئيس أثناء النقاش، فإن هذا يزيد من درجة التفاعل بينهما. فالمرؤوس في هذه الحالة يبعث لرئيسه بعدد من الرسائل المهمة التي توحى للرئيس بعدد من المعاني منها: أن المرؤوس يصغى جيداً لما يقول الرئيس، وأن المرؤوس يعتقد بأهمية ما يقول الرئيس ولذلك فإنه يتحمل عناء كتابته وتدوينه، وأن المرؤوس لن ينسى ما سيقوله الرئيس، وأن الرئيس لديه حرية لقول كل ما يريد فهو المسيطر على الحوار.

### بعض أنواع سلوكيات الأفراد وكيفية التعامل معهم

عند التعامل مع الأفراد من حولنا، يتعين علينا أن ندرك أن هؤلاء الأفراد مختلفون فيما بينهم من حيث سماتهم الشخصية وأنماطهم السلوكية. إن هناك فروقاً كثيرة بين الأفراد، ولا يوجد فرد يماثل الآخرين في جميع الجوانب والخصائص. وكما هو معلوم لا يوجد شخصان يتشابهان ويتطابقان في كل شيء حتى ولو كانا توأمين. وعلى كل فرد يحاول أن ينجح في التعامل مع الأفراد من حوله أن يبحث بشكل موضوعي عن تلك الخصائص والسمات التي تميز بينه وبين غيره من الأفراد، وأن يحدد الاتجاهات والحاجات الخاصة بكل فرد. فحاجات الفرد ودوافعه تلعب دوراً هاماً في تحديد سلوكه على المستويين الشخصي والتنظيمي.

### أولاً: بعض الأنماط السلوكية للمراجعين وكيفية التعامل الفعال معها

ذكر محمد عبد السميع إسماعيل (١٤١٧هـ) بعض الأنماط السلوكية للأفراد، في محاولة منه لمساعدة الموظفين على التعرف على بعض الأنماط السلوكية للذين يتعاملون معهم، وتوجيههم نحو اختيار أسلوب التعامل الأنسب مع كل نمط سلوكي. وفيما يلي شرح موجز لهذه الأنماط الشخصية للمراجعين وكيفية التعامل بشكل فعال مع كل نمط:

- ١ - الثرثار. وهو الشخص كثير الكلام الذي يميل عادة إلى المرح والدعابة، ويستمتع بسرد الحكايات والنكت. وبإمكان الشخص الثرثار أن يصرف الموظف عن عمله إن لم يكن حذراً، كما أنه قد يضيع وقته ووقت غيره دون فائدة تعود عليه أو على المنظمة.



**كيفية التعامل مع الثرثار :**

- أعطه وقتاً محدداً ليتحدث عن نفسه.
- انتهز كل فرصة ممكنة لتجذبه نحو الموضوع محل النقاش.
- وافق على تعليقاته ولكن اربطها دائماً بمقترحاتك وبصلب الموضوع محل النقاش.
- اشكره على اقتراحاته وآرائه.

٢ - المتعجل. هو شخص يتسم دائماً بنفاد الصبر، والعجلة في الأمور، ويشعرك دائماً بأن الحياة قد أوشكت على الانتهاء، ويقاطعك في الحديث ولا يتيح لك فرصة كافية لإكمال ما تريد نقله إليه من رسائل، ويغير رأيه بسرعة، ويحاول دائماً أن يعوقك عن عملك.

**كيفية التعامل مع المتعجل:**

- حاول أن تتعامل معه بسرعة قبل أن ينفذ صبره.
- عند التعامل معه، ركز على الهدف وتجنب ذكر التفاصيل.
- حاول أن تشجعه على اتخاذ قرار بسرعة قبل أن يغير رأيه.
- حاول أن تسيطر على مجرى الحديث حتى ينجذب للإصغاء إليك.
- استخدم معه عبارة ( نعم، ولكن....).
- ودعه بلطف.

٣ - المتردد. هو إنسان يكره أن يتخذ قراراته بنفسه، ويثور بسرعة، وغير متأكد، وغير واثق من نفسه، ويتردد في حديثه وسلوكه، ولا يستقر على رأي واحد.

**كيفية التعامل مع المتردد:**

- كن حازماً في تعاملك معه.
- قدم رسالتك مدعومة بالبراهين والأسباب المنطقية المقنعة.
- حاول وبشكل مستمر أن تجذب انتباهه إلى الموضوعات التي تحتاج إلى تفكير واتخاذ قرار.
- شجعه على اختيار القرار المناسب.
- قدم له الشكر على اهتمامه.



٤ - المفكر. هو شخص يتسم بالهدوء والجدية، ولا يتعجل في حديثه ولا في تصرفاته ويصغي لك باهتمام، ويمنح نفسه وقتاً كافياً للتفكير فيما تقوله له، ويفحص ويتأمل كل نقطة قلتها له، ويتخذ قراره بناء على ما يرشده إليه تفكيره ومنطقه.

#### كيفية التعامل مع المفكر :

- تأكد من إلمامك ومعرفتك التامة بتفاصيل ما ستعرضه عليه، قبل أن تعرضه.
- قدم له الموضوع بطريقة منطقية موضحاً له المميزات والفوائد التي يمكن أن يحصل عليها مما تعرضه عليه من أفكار أو خدمات أو منتجات.
- ادعم عرضك باستخدام البيانات والأمثلة الحقيقية الصحيحة.
- التزم الحرص والجدية عند الحديث معه.
- قدم له مساعدتك قدر الإمكان.
- ودعه مع التأكيد بأنك ستبذل قصارى جهدك لإنجاز عمله.

٥ - الصامت. هو شخص يفضل أن يجلس بعيداً عنك، ويلتزم الصمت، ويفضل الإنصات والاستماع أكثر من رغبته في الكلام. ولا يبدي لك عادة أي شيء يعبر عما يدور في خلد، ويتأثر كثيراً بالبراهين والحقائق التي يسمعها.

#### كيفية التعامل مع الصامت :

- قدم له الخدمة التي يريد من خلال تقديم عرض موجز للحقائق.
- استفسر منه عن العمل أو الخدمة التي يريد من، وكيف يريد.
- اشرح له مزايا وفوائد ما تقدمه له.
- عامله باحترام ووقار.
- حاول أن تجذبه للحديث.
- اشكره وودعه بلباقة.

٦ - المنغلق. هو شخص ذو عقلية منغلقة، ويتشبث برأيه بشدة وتعصب، وعادة يكون مقتنعاً برأيه واحد لا يتنازل عنه ولا يغيره، ولا يرى سبباً وجيهاً يوجب التغيير.

#### كيفية التعامل مع المنغلق:

- حاول أن تستفسر منه بالتفصيل عن أسباب تفضيله وثباته على رأيه.
- حاول أن تكتشف نقاط عدم الرضا لديه من خلال تأمل حديثه.

- ركز جهدك على كيفية تقديم خدمات أفضل تحوز على رضا.
- ركز عند حديثك معه على الحقائق والأرقام وتجنب العواطف.
- قدم له الشكر على قبول ما عرضته عليه.

٧ - **المعوق.** هو الشخص الذي لا يستطيع التركيز على موضوع واحد في وقت واحد، فهو عادة يفكر في موضوعات أخرى أثناء حديثك معه، ثم يعود فيستفسر عما قلت، ثم يطلب منك وقتاً إضافياً حتى يصل إلى قرار. وهو شخص يتسم عادة بكثرة الاستفسارات والأسئلة المكررة غير محددة الهدف.

#### كيفية التعامل مع المعوق :

- حاول أن تكشف السبب الحقيقي لتأجيله اتخاذ القرار.
- حاول أن تسلك الطريق الذي يحقق استجابته لما تقول بشكل إيجابي.
- حاول أن تقنعه بأن اتخاذ القرار بسرعة سوف يوفر وقته وجهده.

٨ - **المتذمر.** هو شخص دائم الشكوى والتذمر، وينزع غالباً إلى مهاجمة الناس حالما يراهم، ويبدو ساخناً ولا يقنع بشيء مما تقوله أو تعرضه عليه.

#### كيفية التعامل مع المتذمر :

- حاول تهدئته، واكتشاف مشكلته الحقيقية التي تكمن خلف سخطه الظاهري.
- حاول أن تمتص غضبه وقلل من سخطه ومقاومته.
- حاول أن تستوضح منه عما يريد فعله.
- حاول أن تساعد على إيجاد حل لمشكلته بقدر المستطاع.
- قدم له خدماتك بصفتك الشخصية، ووضح له أنك سوف تبذل جهدك لتلافي أخطاء حدثت في الماضي من المنظمة التي تمثلها.

٩ - **المدعي.** هو شخص نشيط وإيجابي، ولكنه يدعي معرفته بكل شيء، ويفضل أن يتخذ قراراته بنفسه وبدون تأثير أو ضغط من أحد، ويتسم بالعناد والتشبث بالرأي، وعادة ما يكون حاداً في ألفاضه وتصرفاته ويتسم بالتعالي على الآخرين، ولا يكن تقديراً لأحد.

**كيفية التعامل مع المدعي :**

- حاول أن تقرأ أفكاره وآراءه.
- اطلب رأيه فيما تعرضه عليه من أفكار أو خدمات.
- سجل اقتراحاته وقدم له الشكر عليها.
- اجعله يحس بأهميته وقيمه.

١٠ - الإيجابي. هو شخص جاد وبناء في تفكيره، ومعقول في تعليقاته، ومنطقي في اعتراضاته، يصغي لما تقول بصبر وإخلاص، ويقترح ويفاوض بشكل عادل وموضوعي.

**كيفية التعامل مع الإيجابي :**

- حاول أن تستفيد من مقترحاته الإيجابية.
- تعامل معه بلباقة وتقدير وحسن تصرف.
- شجعه على تقديم الأفكار البناءة.
- اهتم بأفكاره ولا تقلل منها.
- اشكره على اقتراحاته ثم ودعه.

١١ - الودود. هو شخص يتسم بالمرح والبشاشة وحسن المقابلة، ويتقبل النصيحة، ويصغي لك باحترام، ولا يستأثر بالحديث.

**كيفية التعامل مع الودود :**

- استهل حديثك معه بالكلام في موضوعات عامة، ثم انتقل إلى الحديث عن العمل.
- كن لبقاً عند تغيير مجرى الحديث.
- بادل طبيته ولباقته بنفس مشاعر الود والتقدير.
- ودعه بطريقة لبقة، وأظهر له الاهتمام والتقدير.

**ثانياً: بعض الأنماط السلوكية للرؤساء وكيفية التعامل معها**

إن نجاح أية بيئة تنظيمية في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى فاعليه وكفاءة عمليات التفاعل والاتصال التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين. ولتحسين عملية التفاعل هذه، يتعين على كل مرؤوس أن يتعرف على النمط السلوكي المحدد لرئيسه، ومن ثم يختار أسلوب التعامل الذي يتناسب مع هذا النمط السلوكي.

وفيما يلي شرح موجز لبعض الأنماط السلوكية للرؤساء مع بيان الطريقة المناسبة للتعامل الفعال مع كل نمط منها:

### ١ - الرئيس المستبد (المتسلط)

الصفات السلوكية لهذا النمط من الرؤساء:

- يتعامل مع مرؤوسيه بطريقة قاسية بهدف التسلط والسيطرة عليهم.
- ينزع إلى السيطرة على مجريات الأمور وتفصيلاتها ويتجنب تفويض السلطات إلى مرؤوسيه.
- لديه اعتداد عال بنفسه يدفعه إلى التصور بأنه يعرف كل شيء، وأنه يمتلك الإجابات الصحيحة لكل الأسئلة.
- لا يتقبل النقد مطلقاً حتى ولو كان يهدف إلى تحقيق الصالح العام.

الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا النمط من الرؤساء:

- يجب على المرؤوس أن يكون مستعداً نفسياً لتغيير الوضع أو للتكيف معه، وإلا سيجد نفسه عرضة للانهايار والتحطيم.
- يجب على المرؤوس أن يكون حازماً وقوياً ولكن بدون انفعال حيث أن ضعف المرؤوس قد يشجع الرئيس المستبد على التماذي في التسلط والسيطرة.
- عندما تلاحظ بعض الأخطاء، لا توجه النقد بشكل مباشر، وإنما استعض عن ذلك بطرح بعض الأسئلة التي تقود الرئيس إلى اكتشاف الأخطاء بنفسه.

### ٢ - الرئيس المتعالي (المتعطرس)

الصفات السلوكية لهذا النمط من الرؤساء:

- لا يعير انتباهه لمرؤوسيه، بل يشغل نفسه بأشياء أخرى أثناء تحدته مع مرؤوسيه.
- يمتدح نفسه كثيراً، ويتحدث إلى الآخرين بفوقية، وينظر إليهم نظرة دونية.
- لا يخبر مرؤوسيه بالأمور التي تهمهم والمتعلقة بالعمل، بل يترك ذلك للشائعات والأطراف الأخرى.
- لا يلتزم بالمواعيد التي يحددها للقاء مع مرؤوسيه.
- لا يستشير مرؤوسيه، ولا يستأنس بآرائهم ترفعاً عنهم وازدراء لهم.

الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا النمط من الرؤساء:

- يجب على المرؤوس عدم معاملة رئيسه بالمثل، وأن يبرهن له عكس ما يعتقد من خلال الأداء الجيد.

- على المرؤوس أن يقوم بحل المشكلات قبل أن تستفحل، وأن يطلب من رئيسه المساعدة عند ظهور أية مشكلة حتى لا يتيح للرئيس مجالاً للتعالي عليه.
- على المرؤوس تذكير رئيسه بشكل دوري بأنه يؤدي دوراً هاماً.
- ينبغي على المرؤوس مغادرة المكان متى ما لاحظ تشاغل الرئيس عنه بشيء آخر.
- على المرؤوس أن يشد انتباه الرئيس إليه أثناء الحوار بينهما من خلال طرح الأسئلة التي تحثه على الإصغاء لحديث المرؤوس.
- على المرؤوس أن يوضح لرئيسه ولباقه أن طريقة التعامل هذه قد تعيق الاتصال بينهما.

### ٣ - الرئيس الساخر

#### الصفات السلوكية لهذا النمط من الرؤساء:

- يوجه الانتقادات إلى مرؤوسيه بطريقة ساخرة.
- يعتقد أنه بطريقته الساخرة في النقد سيتمكن من دفع مرؤوسيه إلى تصحيح الأخطاء التي ارتكبوها.
- يعمد إلى مهاجمة مرؤوسيه بشكل شخصي وأمام الآخرين.
- عندما يغضب من أحد المرؤوسين يقوم بمهاجمته بطريقة قد توحي بأنه يمزح وذلك محاولة منه لإخفاء غضبه.

#### الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا النمط من الرؤساء:

- على المرؤوس أن يطلب مقابلة الرئيس الساخر على انفراد وأن يخبره بانزعاجه من تصرفاته الساخرة.
- على المرؤوس أن يتحاشى توجيه النقد المباشر لرئيسه.
- على المرؤوس أن يكون ذكياً، وأن يطلب من رئيسه أن يوضح له ملاحظاته العامة عليه وعلى أدائه، وأن يتقبلها بصدر رحب.
- بدلاً من الاعتذار فقط للرئيس عما بدر من أخطاءه، يتعين على المرؤوس أن يصغي جيداً لها وأن يعطي رئيسه وعداً بالأداء الأفضل مستقبلاً.

### ٤ - الرئيس المسوف (المؤجل)

#### الصفات السلوكية لهذا النمط من الرؤساء:

- الاعتقاد أنه عند تأجيل حل المشكلات سوف تزول من نفسها.
- الخوف من اتخاذ القرارات، والتباطؤ في اتخاذ قرارات حازمة.

- تحاشي القيام ببعض المهمات نظراً لاستصعابها.

#### الطريقة المناسبة للتعامل مع الرئيس المسوف:

- ينبغي على المرؤوس أن يوضح لرئيسه حقيقة المشكلة التي يواجهونها وكيف ستؤثر على أعضاء المنظمة بمن فيهم الرئيس نفسه.
- تزويد الرئيس المتردد بالمعلومات والبيانات التي تساعد على اتخاذ قرار سليم.
- على المرؤوس أن يتخذ بعض القرارات التي تقع ضمن حدود واجبات عمله دون أن يمس بسلطة الرئيس أو يضعفها.
- على المرؤوس أن يقترح حلولاً تبين مدى اهتمامه برئيسه وبسمعة المنظمة ككل.

#### ٥ - الرئيس المتقلب أو كثير الوعود

#### الصفات السلوكية لهذا النمط من الرؤساء:

- يكثر من الوعود إرضاء لمرؤوسيه حتى وإن كان غير قادر على الوفاء بها.
- لا يستطيع رفض أي طلب لأحد مرؤوسيه خوفاً من جرح مشاعرهم.
- يتسم بالضعف وعدم القدرة على تحمل المسؤولية.
- يتسم بعدم الحزم ويغير قراراته من وقت لآخر.
- يتحاشى الجدل ويحاول أن يحافظ على الأوضاع مستقرة.
- قد يلزم نفسه بأداء أعمال أكثر مما تسمح به قدراته، مما يضعه في حرج كبير.

#### الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا النمط من الرؤساء:

- على المرؤوس أن يتحمل مسؤولية اتخاذ بعض القرارات، وتحمل بعض المشكلات التي تواجهه رئيسه والتي يكون غير قادر على حلها.
- على المرؤوس تقديم واقتراح حلول مختلفة للمشكلات التي تواجه الرئيس لإعطائه مجالاً أوسع للتفكير.
- على المرؤوس أن يتقبل السلطات التي يفوضها إليه رئيسه.
- على المرؤوس دعم رئيسه بشكل فعال مما يؤدي إلى زيادة ثقة رئيسه به، والمساهمة في تحسين سمعة الرئيس لدى رؤسائه.
- على المرؤوس مساعدة رئيسه على تحديد الأولويات.
- على المرؤوس أن يتلمس حاجات زملائه الآخرين وإخبار الرئيس بذلك مما يدعم من موقف الرئيس لدى مرؤوسيه.

## ٦ - الرئيس العنيف

الصفات السلوكية لهذا النمط من الرؤساء:

- يهاجم مرؤوسيه بعنف شديد عند ارتكابهم أدنى خطأ.
- لا يعطي مرؤوسيه فرصة للدفاع عن أنفسهم أو تبرير أخطائهم.
- يعود لمهاجمة مرؤوسيه إن حاولوا الدفاع عن أنفسهم.
- لا يهدأ إلا بعد أن يصب جام غضبه على الموظف الذي ارتكب الخطأ.

الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا النمط من الرؤساء:

- على المرؤوس سرعة الاعتراف بالخطأ وقطع الطريق على تأزم الموقف.
- على المرؤوس عدم المبالغة في الاعتذار لئلا يتهم بأشياء أخرى لم يفعلها.
- على المرؤوس أن يؤكد للرئيس بأنه سوف يتحمل شخصياً مسؤولية تصحيح الخطأ الذي ارتكبه.
- على المرؤوس أن يقترح خططاً جديدة لتنفيذ العمل مستقبلاً وبشكل يتلافى الأخطاء.

## ٧ - الرئيس الضحية (المضطهد)

الصفات السلوكية لهذا النمط من الرؤساء:

- يعتمد هذا النوع من الرؤساء إلى لوم مرؤوسيهم على ارتكاب أخطاء قد ساهموا هم فيها.
- التظاهر بعدم العلم أو الدراية بالمشكلة والتصل من تبعاتها.
- إزالة أي أثر قد يدل على اشتراكه في المسؤولية.
- يتخذ من مرؤوسيه دروعاً واقية له ويعتمد إلى التضحية بهم لحماية نفسه ومصالحه.

الطريقة المناسبة للتعامل مع هذا النمط من الرؤساء:

- على المرؤوس أن يحفز الرئيس على أن يكون عادلاً ويخاف الله.
- على المرؤوس أن يقدم للرئيس أسئلة مباشرة تتعلق بالمشكلة حتى يتوصل إليها.
- على المرؤوس أن يقدم اقتراحات تقوي من موقف الرئيس.
- على المرؤوس أن يزود الرئيس بكافة المعلومات الضرورية لحل المشكلة.

### إرشادات حول تأسيس العلاقات مع الآخرين

إن أكثر جوانب العلاقات أهمية وأكثرها صعوبة هي مراحلها الأولى المتمثلة في لقاء الشخص الآخر، وتقديم المتحدث نفسه للطرف الآخر، والانتقال على نحو أو آخر إلى مرحلة تالية قد تقود إلى إنهاء العلاقة أو التقدم إلى مرحلة أكثر قرباً وحميمية. ويذكر الدكتور محمد الجيوسي (١٩٢٢هـ) أن اللقاء الأول هو أهم مرحلة من مراحل نشوء العلاقات، فاللقاء الأول هو الذي يحدد مدى استمرار العلاقة أو نهايتها ووآدها في مهدها. ولضمان استمرار العلاقة بعد اللقاء الأول ينبغي مراعاة القواعد والإرشادات الموضحة أدناه، مع مراعاة أن أي خلل في أحدها قد يؤثر على مدى استمرار العلاقة وقوتها.

- ١ - افحص المؤشرات. لكي نضمن استمرار العلاقة مع الطرف الآخر لا بد أن نتأكد منذ البداية بأن هذا الشخص هو الشخص المناسب. ولذلك فإن الخطوة الأولى في بدء أية علاقة تتمثل في فحص الصفات أو المؤشرات المميزة للفرد. فبعض المؤشرات ظاهرة يسهل فحصها وتمييز معانيها مثل: مستوى الجمال أو الوسامة، الهيئة العامة للشخص، الزي أو طراز الملابس وما شابه ذلك. إلا أن هناك مؤشرات أخرى كامنة قد يصعب التعرف عليها بصورة عامة، كالشخصية والصحة والثروة، والموهبة، والذكاء. وعادة ما توحى لنا هذه المؤشرات عن هوية الشخص، ومن خلالها نقرر فيما إذا كنا سنواصل العلاقة بعد اللقاء الأول أم لا.
- ٢ - تأكد من جاهزية الطرف الآخر للقاء. وفي هذه المرحلة يتم تقييمك لمدى استعداد الطرف الآخر للتفاعل معك في اللقاء.
- ٣ - كن حيويًا وافتح المقابلة بطريقة جذابة. ابدأ المقابلة مستخدماً وسائل الاتصال اللفظي وغير اللفظي. وحاول أن تبحث عن موضوع مشترك أو موضوع مثير لاهتمام الطرف الآخر، وأن تستشف مدى قابلية الطرف الآخر ورغبته في الاستمرار في العلاقة وتطويرها. فإذا لاحظت أن الطرف الآخر يبدي نوعاً من التحفظ ولم تتلق منه سوى بعض الإجابات المقتضبة من النمط "نعم" أو "لا"، أو إذا لم يكن هناك تواصل بصري بينكما، عندها يكون لديك إشارة قوية بأن هذا الشخص ليس على استعداد لبدء علاقة معك في الوقت الراهن على الأقل. أما إذا رد على أسئلتك بإجابات مسترسلة ومطولة، وبإدراك الأسئلة بدوره، فإن هذا يكون مؤشراً على رغبته بالتواصل واستمرار العلاقة.
- ٤ - اختر موضوعاً متكاملًا وضمنه في المقابلة. أكد على الأمور المشتركة بينك وبين الطرف الآخر وعلى أي شيء يظهر التشابه بينكما. ويكون الموضوع متكاملًا متى ما أثار اهتمام أطراف اللقاء وحقق التكامل بينهما. ويمكن استكشاف اهتمامات الطرف الآخر وتحديد الموضوعات التي قد تحوز على انتباهه واهتمامه من خلال ملاحظة بعض المؤشرات المتصلة بالشخص كخاتم التخرج



الذي يلبسه، وزيه، وطريقة كلامه... الخ. وينبغي أن تنتبه لجميع الملاحظات، حتى الدقيقة منها، فربما كشفت لك ملاحظة بسيطة أشياء كثيرة عن مهنة الشخص، ومجال دراسته، وطبيعة عمله، واهتماماته الاجتماعية أو الرياضية. وكل هذه الملاحظات يمكن أن تتخذ كأساس أو منطلق لاستمرار الحديث، ومن ثم حدوث تفاعل أكثر مع الطرف الآخر. ويتعين عليك كذلك الانتباه والتأمل في المؤشرات والمعلومات التي تمكنك من الاستمرار مع الطرف الآخر أو التي قد تثري الحديث والتواصل بموضوعات جديدة. واحرص على طرح الأسئلة التي تبرز الاهتمام وتساعد على استمرار التواصل، دون أن تتطوي على نوع من الفضول الممقوت.

- ٥ - اترك انطباعاً حسناً وتبادل مع الآخر عبارات المجاملة. ويمكن خلق انطباع حسن من خلال التصرف بطريقة لبقة والتحدث بعبارات مخلصه وصادقة، والتصرف بأسلوب يجعل الطرف الآخر يشعر بنوع من القبول لشخصك ويشجعه على الاستمرار في التواصل معك.
- ٦ - قدم نفسك بصورة لا تشي بالسذاجة وأقم تواصلاً بصرياً. فالعينان هما أصدق رسول إلى قلب الطرف الآخر. فالتواصل البصري هو الإشارة غير اللفظية الأولى التي ترسل، والعيون تشي بالانتباه للشخص الآخر والاهتمام به.
- ٧ - استغل أثر الابتسامة. فالابتسامة الصادقة تشعر الطرف الآخر بنوع من الراحة والثقة، وتعبر عن مدى اهتمامك وحرصك على استمرار التفاعل والتواصل. ولكن لا تبالغ في الابتسام إلى درجة التكلف، ولا تبالغ في الاعتماد على السلوك غير اللفظي على حساب السلوك اللفظي.
- ٨ - ادخل في العلاقات تدريجياً. ينبغي أن تتدرج بالحديث في اللقاء الأول، وأن تبدأ بالموضوعات العامة، وألا تنتقل إلى الحديث عن موضوعات شخصية إلا بعد أن تستوثق من استعداد الطرف الآخر ورغبته في الاستمرار معك. إن أي إفصاح سريع ومبالغ فيه في بداية العلاقة قد يجعل الطرف الآخر يشعر بنوع من عدم الارتياح أو التخوف، مما يؤثر سلباً على استمرار العلاقة.
- ٩ - ركز انتباهك ومحادثتك على الشخص الآخر. فشعور الطرف الآخر بأنه محل اهتمامك وتركيزك يشعره بقيمته ويجعله يرتاح إليك ويتحدث معك بحرية تتيح لك الفرصة لمعرفته بشكل أفضل.
- ١٠ - اتخذ وضعاً جسماً منفتحاً. وضع للشخص الآخر عن رغبتك في التفاعل معه من خلال اتخاذ وضع جسدي مشجع على التواصل. إن الجلوس بشكل منبسط وبارتياح قد يوحي للطرف الآخر بأنك مرتاح للقاء معه، ويعبر عن رغبتك في استمرار التواصل معه، بينما قد يوحي الانقباض وتكتيف اليدين للطرف الآخر بأنك لا ترغب في التواصل معه ولا تريده أن يقترب منك.

- ١١ - حاول أن تتفادى الأسئلة التي ليس لها إجابة سوى نعم أو لا. إذا أردت أن تدوم العلاقة فحاول أن تتفادى طرح أسئلة أو إعطاء إجابات مقتضبة. إن طرحك لأسئلة مقتضبة يمكن الإجابة عليها بـ "نعم" أو "لا" قد يحد من فرصة التواصل مع الطرف الآخر، كما أن إجابتك له بطريقة مقتضبة قد تقطع الفرصة على الطرف الآخر بأن يعرفك ويستمر بالتواصل معك. وعلى كل حال يجب أن تحذر من أن تتحول أسئلتك إلى نوع من التحقيق.
- ١٢ - رتب للقاء ثان. إذا أحسست بأن اللقاء الأول سار على ما يرام، وشعرت بأن الطرف الآخر أبدى نوعاً من الاستعداد أو الرغبة في مواصلة العلاقة بينكما، فحاول أن ترتب للقاء آخر بينكما.

## تدريبات

من خلال دراستك لهذه الوحدة، اذكر الأنماط المختلفة للتبادلات. ثم وضع أي من هذه التبادلات يعتبر الأفضل لإقامة علاقات صحية بين الأفراد؟

- ١ - تنقسم أوضاع الحياة إلى أربعة أنواع. اشرح هذه الأنواع الأربعة. ثم بين أي نوع من هذه الأنواع هو الأفضل في التعامل مع الغير، معللاً لما تقول؟
- ٢ - في ضوء دراستك لهذه الوحدة. اذكر أهم الصفات المميزة لخمس أنماط سلوكية مختلفة للرؤساء والمرؤسين، ثم وضع أفضل الأساليب للتعامل مع كل نمط من هذه الأنماط السلوكية.
- ٣ - وضع أهم الصفات المطلوب توفرها في الموظف حتى ينجح في أداء واجباته.
- ٤ - اشرح كيف تساهم دراستنا وتحليلنا لنافذة (جو هاري) في تحسين عملية الاتصال.
- ٥ - يقال أن نجاح العلاقات واستمرارها يعتمد إلى حد بعيد على اللقاء الأول. وضع أهم الإرشادات التي تساعد في نجاح اللقاء الأول ومن ثم استمرار العلاقة بين أطراف اللقاء.
- ٦ - فيما يلي عدد من التبادلات المتكاملة والمتقاطعة والمركبة (الخفية) التي تمت بين موظفين ومراجعين في مواقف مختلفة. والمطلوب تحديد نوع التبادل في كل موقف.

### موقف رقم (١)

مراجع: أين مكتب الصادر والوارد؟

موظف: إنه المكتب الذي يقع خلف المبنى.

### موقف رقم (٢)

مراجع: أين مكتب الإدارة؟

الموظف: أليس لك عينان؟ ألا تقرأ ما هو مكتوب على الباب؟

### موقف رقم (٣)

مراجع: عندي أطفال في مدارس مختلفة وعلي أن أكون عند مدارسهم بعد ربع ساعة.

موظف: الله يعينك.

### موقف رقم (٤)

مراجع: لا أستطيع أن أتحمل طول الإجراءات؟ ما كل هذا التعقيد؟

موظف: أنصحك بأن تستعين بأحد المعقبين حتى يكفيك وجع الرأس.

## موقف رقم (٥)

لماذا لا تتهون معاملاتنا وترسلونها لنا في أماكننا؟

مراجع:

ألا تريد أيضاً أن نرسل معها وجبة غداء .

موظف:

## موقف رقم (٦)

لقد نسيت بطاقة الأحوال. هل تحل الرخصة محلها؟

مراجع:

لا تقلق. ليس هناك حاجة إلى بطاقة إثبات شخصية على كل حال.

موظف:

## موقف رقم (٧)

هذا هو الملف، لقد بذلت الكثير خلال يوم إجازتي حتى أكمل المطلوب.

مراجع:

لقد بذلت جهداً طيباً.

الموظف:

## قائمة المراجع

- ✕ محمد عبد السميع إسماعيل، كيف نتعامل مع الجمهور، الرياض، ١٤١٧هـ.
- ✕ براندون توروبوف (ترجمة عبد الكريم العقيل)، فن ومهارة التعامل مع الناس، مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠٠م.
- ✕ محمد بلال الجيوسي، أنت وأنا مقدمة في مهارات التواصل الإنساني، مكتب التربية العربي لدول الخليج العربي، الرياض، ١٤٢٢هـ/٢٠٠٢م.
- ✕ طارق علي الحبيب، كيف تحاور دليل عملي للحوار، دار المسلم للنشر والتوزيع، الرياض، ١٤١٤هـ، ١٩٩٤م.
- ✕ مختار حمزة، مبادئ علم النفس، دار المجمع العلمي، جدة، ١٤٠٠هـ/١٩٨٠م.
- ✕ لطفي راشد، الاتصالات الإدارية، الرياض، ١٤٠٤هـ.
- ✕ أندرو دي. سيزلاقي و مارك جي. والاس (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد)، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٢هـ/١٩٩١م.
- ✕ أديب الشخص، مهارات التعامل مع جمهور المراجعين (حقيبة تدريبية)، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٧هـ.
- ✕ حسن محمد الشيخ، السلوك الإداري النظرية والتطبيق، شركة مطابع العيد، الدمام، ١٤١٤هـ/١٩٩٣م.
- ✕ أحمد عبد الرحمن الصويان، الحوار، دار الوطن، الرياض، ١٤١٣هـ.
- ✕ عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، ١٤١٧هـ/١٩٩٧م.
- ✕ أحمد عبد الخالق، الأبعاد الأساسية الشخصية، القاهرة، ١٩٧٩م.
- ✕ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٠٢هـ/١٩٨٢م.
- ✕ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، ١٤١٤هـ/١٩٩٣م.
- ✕ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٦هـ/١٩٩٥م.

- ❑ وليام لامبرت و والاس لامبرت (ترجمة سلوى الملا)، علم النفس الاجتماعي، دار الشروق، القاهرة، ١٩٩٣م.
- ❑ إبراهيم أغمري، السلوك الإنساني، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩م.
- ❑ ديل كارينجي، كيف تستمتع بحياتك وعملك، مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠٢م.
- ❑ ديل كارينجي، كيف تؤثر على الآخرين وتكسب الأصدقاء، مكتبة جرير، ٢٠٠٢م.
- ❑ فرأنكلن كوفي، العادات السبع للناس ذوي الفعالية العالية، شركة فرأنكلن كوفي، ٢٠٠٠م.
- ❑ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، القاهرة ١٩٨٦م.
- ❑ أحمد ماهر، الاتصال، الدار الجامعية، القاهرة ٢٠٠٠م.
- ❑ سيد عبد الحميد مرسى، النفس البشرية، مكتبة وهبة، الطبعة الأولى، القاهرة، ١٩٨٢هـ/١٤٠٢م.
- ❑ تقي الدين النبھاني، الشخصية الإسلامية، دار الأمة للطباعة والنشر، بيروت، ١٩٩٧هـ/١٤١٨م.
- ❑ محمد عثمان نجاتي، القرآن وعلم النفس، دار الشروق، بيروت، ١٩٨٥هـ/١٤٠٥م.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الوحدة	مقدمة
١	<b>الوحدة الأولى : الدور الوظيفي</b>	
٣	الدور الوظيفي / الاجتماعي للفرد	
٣	مفهوم الدور	
٤	اختلاف الإدارة	
٦	ضغوط الدور	
٦	صراع الإدارة	
٧	تكامل الإدارة	
٩	تدريبات على الوحدة الأولى	
١٤	<b>الوحدة الثانية : مهارة الاتصال مع الغير</b>	
١٦	تعريف الاتصال	
١٩	عناصر عملية الاتصال	
٢٣	أهداف عملية الاتصال	
٢٤	أساليب الاتصال	
٢٦	أنواع الاتصالات غير اللفظية	
٢٨	الفرق بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي	
٣١	معوقات الاتصال الفعال ووسائل التغلب عليها	
٣٤	نصائح في الاتصال مع الأجانب	
٣٧	تدريبات على الوحدة الثانية	
٤٢	<b>الوحدة الثالثة : مهارات الإصغاء والحوار</b>	
٤٤	مهارة الإصغاء	
٤٦	مستويات عملية الإنصات	
٤٧	مراحل الإنصات	
٤٩	معوقات الإنصات	
٥١	وسائل تنمية مهارة الإصغاء	

٥٧	مهارة الحوار
٥٩	أصول الحوار
٦١	آداب الحوار
٦٥	نصائح لتحسين مهارة الحوار
٦٨	تدريبات على الوحدة الثالثة
٧٤	<b>الوحدة الرابعة: مكونات الشخصية ومحدداتها</b>
٧٦	الشخصية
٨٧	تعريف الشخصية
٧٩	محددات الشخصية
٨١	أنماط الشخصية
٨١	نظرية الأنماط المزاجية
٨٢	نظرية يونج
٨٧	نظرية فرويد
٨٨	دراسة جيلفورد حول الشخصية
٩٠	الأنماط الأخلاقية من وجهة نظر إسلامية
٩١	القيم الأخلاقية الإسلامية
٩٤	أهم الصفات الأخلاقية المطلوبة في الموظف
٩٧	مقارنة بين بعض الأنماط البشرية وبين شبيهاتها من الحيوانات
٩٩	تدريبات على الوحدة الرابعة
١٠١	<b>الوحدة الخامسة: تحليل علاقات التفاعل بين الأفراد</b>
١٠٣	تحليل علاقات التفاعل بين الأفراد
١٠٤	مكونات الشخصية الإنسانية (حالات الأنا الثلاث)
١١١	أنواع التعامل الإنساني
١١٦	تلوث حالات الأنا
١١٦	الألعاب النفسية التي يمارسها الأفراد
١١٨	التعزيزات (التدعيمات)
١١٨	الطوابع النفسية



١١٩	أوضاع الحياة الأربعة
١٢٢	نافذة جو هاري
١٢٨	أسباب التحفظ والتحرر في الاتصال بالآخرين
١٣٠	نظرية تورويوف لتحليل التفاعلات التي تحدث بين
١٣٥	أنواع المشاعر التي نكنها تجاه الآخرين
١٣٧	نظريات نمو العلاقات:
١٣٧	نظرية التجاذب
١٣٩	نظرية التعزيز
١٤٠	نظرية التعادل
١٤١	أسس التعامل مع فئات متنوعة من البشر داخل البيئات التنظيمية
١٤٢	نصائح من أجل تفاعلات يومية ناجحة مع المرؤوسين
١٤٤	نصائح لتحسين مهارات التفاوض
١٤٥	طرق مقترحة لكسب احترام الأنداد
١٤٧	وسائل مقترحة لتحويل العدو إلى صديق
١٤٩	نصائح من أجل تفاعلات ناجحة مع الرؤساء
١٥١	بعض أنواع سلوكيات الأفراد وكيفية التعامل معهم
١٥٢	بعض الأنماط السلوكية للمراجعين
١٥٧	بعض الأنماط السلوكية للرؤساء
١٦٤	إرشادات حول تأسيس العلاقات مع الآخرين
١٦٨	تدريبات على الوحدة الخامسة

تقدر المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني الدعم

المالي المقدم من شركة بي آيه إي سيستمز (العمليات) المحدودة

GOTEVOT appreciates the financial support provided by BAE SYSTEMS

**BAE SYSTEMS**

المنارة للاستشارات

[www.manaraa.com](http://www.manaraa.com)