

المحاضرة ١٥ ؛ مهارات بناء وتحفيز فريق العمل التفاوضي وفن التعامل مع الآخرين

القيادة: تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل . ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور. وتهتم القيادة بالرؤية والتوجهات الاستراتيجية وتمارس القدوة والتدريب .

أما الإدارة: تركز الإدارة، على النقيض من القيادة، على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر. ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة. كما تهتم بالنتائج الانية مثل كم ربحنا. وكم بعنا. وما إلى ذلك **إجمالاً:** فالقيادة تهتم بالكليات أي اختيار العمل الصحيح. أما الإدارة فعكس القيادة ، فهي تهتم بالوقت الحاضر ، وذلك من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة، وترتكز على المعايير والإنجازات وإتقان الأداء والنتائج الانية وحل المشكلات والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة ... الخ، فالإدارة تركز على المنطق وتهتم بالجزيئات والتفاصيل أي اختيار الطريقة الصحيحة للعمل **صفات قائد العمل:** التحديث والاتصال والاستماع من النقاط المهمة الرئيسية للقائد الناجح.

أيضاً من صفات القائد الناجح

اتخاذ القرار: من احدى المهام للقائد الناجح هي اتخاذ القرار وتفعيله والاتجاه الصحيح لبقية الافراد، واتخاذ القرار يعتمد لنجاحه إلى عوامل منها: **التوقيت الصحيح:** اتخاذ القرار في الوقت الصحيح وعدم التسويف وعدم تضييع الوقت في التحليل واخذ الاعتبار في أي قرار سراد ان يتخذ. **الحزم:** هذا يعني ان أي قرار يجب ان يكون فعال وصارم ولوقت مناسب لمشاهدة النتائج له. **المرونة:** لايسير كما هو مطلوب منه ولا يحقق الهدف.

وضوح في الرؤية: من العناصر الرئيسية للقائد الناجح ان يكون له الرؤية الواضحة للامور ، والقائد بذلك يعرف ماذا يريد بالضبط، وهذه الرؤية الواضحة هي التي تحدد ان المجموعة تسير بالاتجاه الصحيح لها هدف معين ومحدد. السفينة تحتاج ال قبطان وقائد لها يعرف بالضبط إلى اين تتجه ، ليس هناك أشياء سيئة بمثل عدم معرفه ما هو المنشود من المهمة ولا الهدف ولا الاتجاه ، وكثرة تغيير هذه المعالم والاتجاهات يؤدي الى نوع من الفوضى وعدم الرضى والإحباط.

المرونة والثقة بالغير: وهذا أيضاً من العناصر المهمة للقائد الناجح مفتاح نجاحه يعتمد على الثقة في الفريق ويعرف كيف يثق بهم ومن هم اتباعه خاصة. الرغبة في استخراج ما يهمهم الى خارج السطح ومناقشتها وعدم اخفاء بعض الأمور المتعلقة بالعمل، كل هذه ليتأكد ان العل يسير حسب ما هو مرسوم له

القدوة من القائد: هذا القول البسيط في العموم ولكنه مهم جداً، حيث ان القائد في العمل يحتاج ان يكون عبره لغيره في تطبيق جميع ما يحتاجه العمل من تحقيق النجاح . يتطلب هذا أيضاً ان يون القدوة من حيث المثابرة والإخلاص لفعل الشيء نفسه. هذه الطريقة المثلى عند القادة العظام على مر العصور لقيادة الملايين من البشر

الانسجام والتلائم: للقيام بالانسجام وإعطاء الدافع من قبل القائد لفريق العمل ، ويجب عليه ان يكسب ثقتهم، ولا شيء يساعد في هذه العملية سوى الانسجام والتلائم مع طاقم الفريق . فالانسجام تعني ان الأفكار والكلمات والافعال يجب ان تكون متناسقة. تعني انه يجب ان يتمرن على تقديم مايجب على القائد القيام به ، هذه الطريقة تساعد على تطوير الاستقلالية والثقة، القائد الذي يقول شيء ولكنه يفعل شيء اخر يواجه صعوبه في كسب ثقة فريق العمل.

كن واحد من الفريق: قائد المجموعة الناجح لا يترفع ويعامل الفريق كرئيس ، يجب عليه ان يكون واحد من طاقم الفريق، ويساوي فيما بينهم، القادة الذي يتألمون ويصحبون من طاقم الفريق يحصلون على ثقة الأعضاء بسرعة اكبر ، الأعضاء يساعدهونه ويقدمون له الدعم الكافي لأحاساسهم انهم جميعاً فريق واحد

نظريات مفسره لشخصية القائد :

نظرية القيادة الوظيفية

النظرية الموقفية

النظرية السماتية \ الخصائصية

النظرية التفاعلية \ التكاملية

النظرية الإلهامية ((تقوم على فرضية القائد المهم))

النظرية التحويلية

نظريه القيادة مركزية المبادئ:

ووفقاً لهذه النظريات ظهرت أنماط القيادة :

باعتبار مصدرها: قيادة رسمية - قيادة غير رسمية

باعتبار أساليبها: تسلطية استبدادية - شورية - حرة فوضوية

باعتبار السلوك: القيادي

بالتركيز على التقسيم الثالث نجد أنه اربع تقسيمات فرعية:

حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاطلين: ٥ أنماط

حسب نظرية النظم الإدارية: ٤ أنماط

حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: ٨ أنماط

حسب نظرية التحية والدعم ((نموذج القيادة الموقفيه)): ٤ أنماط

مفهوم فريق العمل

الفريق هو : مجموعة من الافراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ، والبعض يعرف الفريق على انه مجموعة من الافراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم اهداف مشتركة وغرض واحد ،بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

وفرق العمل هي : جماعات يتم انشائها داخل الهيكل لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات.

و الجماعة هي : عدد من الافراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الانسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية، أو الحالة الوظيفية، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة.

ومن هنا : يتضح ان ما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف بأداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة

وعليه فان مفهوم بناء فريق العمل : هي عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف الى تحسين فاعليه عمل الجماعه الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضا على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الافراد.

وعليه فان أهداف بناء فرق العمل هي:

- بناء روح الثقة والتعاون بين الافراد.
- تنمية مهارات الافراد، وزيادة مداركهم.
- تنمية مهارات المدربين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمؤسسين.
- تنمية مهارات حل الصراعات والنزاعات بين الافراد والمجموعات.
- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة ومما يؤدي الى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهه القضايا والمشكلات.
- إعطاء مزيد من الوقت للمداراة للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.

- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة ومما يحقق كفاءة الأداء.
- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

الفوائد التي تترتب على الاخذ بمنهجية فرق العمل، منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من احساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات

- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي الى التركيز على الاهداف.

- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الافراد.

- استجابة اسرع للمتغيرات البيئية.

- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

- التفويض الفعال من قبل المدراء.

- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.

- زيادة فعالية الاتصالات بين الاعضاء، ومما يؤدي الى تحسن وتنمية مهارات الاتصال لدى الافراد.

وفي دراسة لعدد من المنظمات الاميركية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والأدراة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينها كان أهمها:

٦٧% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.

٦٢% شعروا بان فريق العمل أدى رفع وتحسن معنويات الإدارة العليا.

٩٠% ذكر بان فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة والسلع.

٨٠% أجاب بان فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.

٨١% أجاب بان فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.

• وفي دراسة هدفت الى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل وجوانبه ونتائجه في إحدى الشركات أميركية خلال الفترة الزمنية (١٩٨٥م -

١٩٩٠م)، أشارت النتائج إلى أن (٨٠%) من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الافراد خلال الخمس السنوات بنسبة

(٦٠%) عن السنوات السابقة، وان (٣٧%) من وقت الفريق كان لراست النشاطات والاعمال ذات العلاقة بالجودة، وكان (١٢%) من المشاريع

الإبداعية والجديدة مقدمة من قبل افراد الفريق، وأن الغياب نخفض من (١,٤%) إلى (٠,٧%) خلال الفترة، كما انخفضت نسبه ترك العمل من

(٧%) إلى أقل من (٣%) خلال نفس الفترة.

خطوات بناء فرق العمل

التشكيل - مرحلة العصف (الصراع) - مرحلة التعاون - مرحلة الأداء

ويرى اخر ... ان خطوات بناء فرق العمل:

تحديد الحاجة للفريق.

تعيين قائد للفريق.

تشكيل الفريق.

صفات فريق العمل الفعال :

- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.

- اتصال واعي بين الاعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.

- معرفه جليه بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتحديات البيئية الخارجية.

- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي؟

- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.

- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للافراد الاستمتاع بالزمالة والمراقبة.

- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خائص وسمات أعضاء الفريق التي تملكهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.

التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.

المرونة : وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضا، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.

تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق على لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط

والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل لا خلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.

التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

الافتتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر. ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:

اللا رسمية - وضوح المهام والأهداف - التعاون الاعتمادية بين الأعضاء - المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة
القيادة الفعالة للنشاطات الفريق - والتحفيز في 'دارة الصراعات والخلافات - دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.
إدارة الصراعات داخل فرق العمل

لصراع أسبابا كثيرة يصعب حصرها ولكن يمكن أن نذكر منها ما يلي:

اختلاف وجهات النظر - اختلاف القيم والاتجاهات - اختلاف الخبرات والتجارب - اختلاف الأهداف والغايات
اختلاف أنماط الشخصيات - اختلاف طريقة الحكم على الأشياء .

هنالك عدة اتجاهات حول الصراع في المنظمات نذكر منها ما يلي:

الاتجاه الإيجابي - الاتجاه السلبي - الاتجاه المتوازن

الاتجاه الإيجابي : وهو اتجاه ينظر إلى الصراع أنه فرصة جيدة ليلتمس مواطن الضعف في المنظمة ومن ثم إيجاد الحلول الناجحة لها عن طريق قبول المقترحات و وجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف مع تشجيع عملية الإبداع والتفكير الخلاق في سبيل تطوير الاجراءات والأساليب والهيكل التنظيمية لتحسين الأداء و زيادة الإنتاجية وبناء علاقات جيدة بين الافراد عن طريق إحداث تغيير حقيقي للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

الاتجاه السلبي: وهو اتجاه ينظر إلى الصراع من جانبة السلبي حيث انه يشنت الجهود ويستهلك قدرا كبيرا من موارد المنظمة ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل من الإنتاجية ويضعف الأداء ويوتر العلاقات بينهم فيصبح التعاون مستحيلا مما يتسبب في حالات من العنف بين الافراد.

الاتجاه المتوازن: وهو اتجاه ينظر إلى الصراع نظرة واقعية حيث إن بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الآخر غير مرغوب بها حسب الظروف والامكانيات. كما ينظر إلى أن بعض الصراعات يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها والبعض الآخر يمكن التعامل معها وإدارتها بطريقة فاعلة تؤدي إلى حل للمشكلة المسببة للصراع.

وهناك أنواع عدة للصراع نذكر منها:

الصراع بين الافراد: وهو الصراع الذي يحدث بين شخصين وأكثر .

الصراع داخل جماعات العمل : ويحدث عندما تنقسم جماعة العمل على نفسها.

الصراع بين جماعات العمل : ويحدث بين مجموعتين مختلفتين أو أكثر.

الصراع بين المنظمات : ويحدث نتيجة المناسبة بين المنظمات التي تقدم خدمات أو سلما متشابهة.

*وتجدر الإشارة إلى أن للصراعات آثار إيجابية وأخرى سلبية على المنظمة والفرد على حد سواء

أولا الآثار الإيجابية ومنها على سبيل المثال:

- تصحيح الأخطاء والهفوات	- إظهار المشكلات المستقرة	- إيجاد حلول دائمة للمشكلات
- تطوير الأساليب والإجراءات	- وضع الموظف في المكان المناسب	- نمو المنافسة الإيجابية
- تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد	- اكتشاف قدرات وإبداعات الموظفين	- تفعيل عملية تقييم الأداء الوظيفي
- تدريب القوى البشرية	- تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية	- انتهاج أسلوب التدوير الوظيفي

اما الآثار السلبية فنذكر منها ما يلي:

- مقاومة التطوير والتغيير	- ظهور الضغوط النفسية على الافراد	- تنامي الاتجاهات السلبية
- طغيان المصالح الذاتية	- تدنى مستوى الأداء والإنتاجية	- غياب الإبداع والابتكار والمبادرة
- تسرب بعض الموظفين	- إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية	- نشوء جماعات العمل غير الرسمي
- ضعف الولاء التنظيمي	- سوء العلاقات بين الافراد	

إدارة الصراعات في المنظمات تتطلب استراتيجيات إدارية مناسبة يمكن أن تتعامل مع الصراع بطريقة صحيحة تضمن حولا مناسبة ولعل من هذه الاستراتيجيات ما يلي :

١- **الاستراتيجية العلمية:** تقوم بتحليل موضوعي لأسباب الصراع ومن ثم وضع الحلول المناسبة.

٢- **الاستراتيجية السياسية :** تعطي كل عضو في المجموعة حقا متساويا في الطرح والمناقشة وإبداء الرأي وتأخذ رأي الأغلبية في اتخاذ القرار.

٣- **الاستراتيجية القانونية :** تبحث عن الأنظمة والقوانين بشأن المشكلة ثم تتخذ ما ينطبق عليها وبالتالي تنفيذها.

٤- **استراتيجية التسلسل الهرمي:** وتخضع للسلطة العليا في المنظمة حسب الهيكل التنظيمي لها وتستأنس برأيها حول طريقة الحل.

٥- **استراتيجية المشاركة في الحل :** وتتم عن طريق جمع أطراف النزاع حول الدائرة مستديرة لتبادل وجهات النظر بشأن الوصول إلى اتفاق مشترك يرضي الجميع.

وبالرغم من تعدد الاستراتيجيات لإدارة الصراعات عند كثير من الباحثين والمختصين إلا أن هناك عددا آخر من الأساليب والطرق المشهورة في أوساط المنظمات ومتخذ القرارات تستخدم بكثرة وقت الحاجة لإدارة الصراع منها ما يلي:

١- **تجنب الصراع:** وهو اعتماد أسلوب عدم مواجهه مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو الإهمال، ويعمل هذا الأسلوب إلى كسب مزيد من الوقت وجمع معلومات أكثر واتخاذ القرار الصحيح. كما يتيح الفرصة على التركيز على الموضوعات أكثر أهمية. لكن يجي عدم التمادي فيه لأنه يساعد على تراكم المشكلات وتفاقمها.

٢- **استخدام القوة :** يستند هذا الأسلوب لإجبار الآخر على قبول وجهة نظر معينه أو قيامه بعمل لايريد القيام به عن طريق استخدام السلطة. و يكون هذا الأسلوب مجديا عندما تكون في أزمة أو ليس لديك الوقت الكافي للتفكير أو مع الافراد الذي تجد صعوبة في انقيادهم.

٣- **التكيف أو التساهل أو التنازل:** يعتمد هذا الأسلوب على قبول فكرة الطرف الآخر دون النظر إلى ما عندك من أفكار أو آراء وبمعنى اخر هو تلبية مطالب الآخرين على حساب مطالبك. ويكون هذا الأسلوب ناجحا إذا كانت المشكلة موضوع النزاع تهم الآخرين بدرجة كبيرة بينما لا تهمك بنفس الدرجة. ويجب الحذر من الافراط في استخدام هذا الأسلوب حتى لا تظهر أمام الآخرين بأنك شخص ضعيف.

٤ - **التوفيق أو المساومة:** ويعتمد هذا الأسلوب على أسلوب التفاوض وهو أن يضحى الفرد ببعض مطالبه مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضا. ويجب على كل طرف من الأطراف أن يكون ملما بمعنى التوفيق وهو معرفة الأشياء التي يمكن أن يتخلى عنها والأشياء التي لا يمكن أن يتخلى عنها والأشياء التي لا يمكن أن يتخلى عنها. و غالبا ما تصل الأطراف في هذا الأسلوب إلى حلول وسطية تخلق شيئا من التفاهم وتجنبها الوصول إلى طرق مسدودة.

٥ - **التعاون:** يعتمد هذا الأسلوب على العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الاختلاف أي العمل على خدمة المصالح المشتركة بين الأطراف. ومع أن هذا الأسلوب مفيد لجميع الأطراف إلا أن احتمالية نشوء المشكلات واردة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن نقاط الاختلاف لم يتم حلها والتفاهم عليها. **والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا المجال هو كيف نختار الأسلوب المناسب لحل صراع معين؟**

الجواب: يمكن في تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع. وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى. والجدير بالذكر أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته فإن كان محافظا أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعيا أخذ بأسلوب التعاون.

المهارات السلوكية المطلوبة لأعضاء الفريق

المهارات السلوكية مرتبطة بسلوك الفرد من حيث قدرته على ضبط نفسه والتعامل مع الآخرين والاتصال بهم، وتشمل:

١ - **المهارات الشخصية:** وهي مهارات مرتبطة باتجاهات وسلوك المحاسب، وتطوير هذه المهارات يمكن المحاسب من التعلم، وتهذيب سلوكه، وتغيير اتجاهاته، ويمكن اعتبار المحاسب مثلا ذا مهارات شخصية في إدارة فريق، إذا ما كان قادرا على:

- إدارة ذاته - تحفيز الآخرين وتوقع التغيير
- الحذر المهني - المبادرة و التأثير ، والتعليم الذاتي

٢ - **مهارات التعامل مع الآخرين والاتصال بهم:** وهي مهارات تمكن المحاسب من العمل الآخرين في اتجاه تحقيق المنفعة المشتركة للمنظمة، وتمكنه من استقبال ونقل المعلومات بفعالية، وصياغة الاحكام المعقولة، وصنع القرارات ويمكن اعتبار المحاسب مثلا ممتلكا لهذه المهارات إذا ما استطاع:

- حسن التفاوض مع الآخرين متخذًا من الشورى منهجا لمواجهة التعارض
- التفاهم والتعامل مع الفروق الثقافية والذهنية للأفراد
- الانصات والقراءة بفعالية أي الوعي والفهم لما يمع أو يقرأ
- أسباب فشل فرق العمل

يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فريق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي:

١ - المعوقات التنظيمية:

المعوقات الثقافية - التركيز على إنجاز العمل - ضعف التركيز الاستراتيجي - الهيكل التنظيمي - نظم الحوافز والمكافآت.

٢ - المعوقات الفردية:

معتقدات قائد الفريق - المهارات - المكان - عدد أعضاء الفريق.

ولذلك يمكن القول بأنه؛ لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال اذا كان هذا الفريق سيضم عددا كبيرا من الاعضاء لان من شأن ذلك انطبق قانون "تناقض الغلة" على مثل هذا النوع من الفرق ، حيث كلما ازداد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلّة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجل تم تشكيل الفريق.

طرق وأساليب تقييم أداء فرق العمل

فوائد تقييم الأداء من قبل الفريق:

- يعرف كل عضو من أعضاء الفريق مستوى أداء بقية زملائه أفضل من أي مدير، ولهذا يستطيع تقييمية بصورة أكثر دقة.
- يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق.
- يؤدي إلى عدم تفرد رأي واحد بالتقويم.
- يلاحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة دورية ومنتظمة، فيكون تقييمهم دقيقا وشاملا.
- تنمو مهارات التقويم لدى الأعضاء مع الممارسة.
- يؤدي إلى الرقابة الذاتية و زيادة الالتزام والإنتاجية.
- زيادة معرفة الأعضاء بمعايير تقويم الأداء والسلوك المطلوب منهم وذلك لكونهم مسؤولين عن المحافظة عليه.

مشكلات تقييم أداء الفريق:

- تستهلك قدرا كبيرا من الوقت
 - يكون من الصعب التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الافراد
 - لا يشعر الأعضاء بالانتاج عند تقويم أداء زملائهم
 - يحتاج إلى قدر كبير من التدريب حتى يستطيع الأعضاء إعطاء إفادة مرتدة عن أداء زملائهم فضلا عن قدرتهم على العمل كموجهين.
- وهذا يؤثر تقييم الأداء على ثلاثة مستويات مختلفة:**

- ١ - العمل الفعلي الذي يقوم به
- ٢ - العمل الذي يؤديه كعضو في الفريق
- ٣ - أداء المنظمة

لذا يجب التطرق للمستويات الثلاثة حتى يكون شاملا ، ولكي يتحقق ذلك لابد لتقويم أداء الفريق من أن يتبع إحدى طرق التقويم التالية حتى يحقق الشمول المطلوب:

تقويم الزملاء: قوم الأعضاء بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.

رضاء العملاء: يتم قياس مستوى رضاء العملاء الداخليين والخارجيين

التقويم الذاتي: يقوم أعضاء الفريق بتقويم أداء الفريق.

قيام قائد الفريق بالتقويم: يقوم القائد بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق.

تقييم الإدارة: يقوم مدير بتقويم أداء بقية أعضاء الفريق مركزا على ماتحقق من نتائج.

نتائج التقييم الفعال

توفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والفريق. موافقة الجميع على مقاييس الأداء المستخدمة.

الاتفاق المسبق على الإجراءات المتبعة لتقييم أداء الفريق.
التحديد الواضح لأهداف الأداء للأعضاء وللفريق ككل.
تقدير الأداء المتميز.
مجالات التقييم:

تقويم المخرجات: ويشمل مدى تحقيق الأهداف، ورضا العملاء، كمية العمل، وجودة العمل، الامام بالعمل، الصيانة الفنية، اتباع تعاليم الامن.
تقويم المدخلات: ويشمل تشجيع المنظمة لعمل الفرق، المساهمة والمشاركة التي تقوم بها الأعضاء، مصداقية الاتصالات الشفهية والمكتوبة، القدرة على العمل الجماعي، التعامل مع الصراعات، التخطيط ووضع الأهداف، اتخاذ القرارات بالمشاركة، حل المشكلات. مهارات التحليل، الثقة بين الأعضاء، الالتزام، العلاقات الشخصية بين الاعضاء، حجم المبادرات التي يقوم بها الأعضاء، تبادل الأدوار القيادية بين الأعضاء، القدرة على تقبل التغيير والمخاطرة.

فن التعامل مع الاخرين

لماذا تعد قراءة الاخرين أمرا بالغ الأهمية؟

□ إن القدرة على استكشاف حقيقة الاخرين والتوافق مع الظروف المحيطة بنا وبالعالم من حولنا هي قدرة قطرية، إلا أنها تختلف في طبيعتها من شخص إلى آخر، وتلك هي الطبيعة البشرية، فترى أن البعض يرغب في قراءة الاخرين النظر في أعينهم وجها لوجه، في حين يفضل البعض الاخر ذلك بطريقة مختلفة.

□ كل أنسان له نمط خاص من الاهتمامات. ولو تأملنا مواقف وكلمات أي شخص لتبين لنا المحور العام لاهتمامه ويظهر التفضيل العام لكل شخص وهذا الفهم له مزايا بالنسبة للممارس من أهمها:

- فهم شخصيات الاخرين ومن ثم معرفة ما يؤثر فيهم وعليهم.
- معرفة طريقة تفكير الأشخاص وكيفية حكمهم على الأشياء.
- معرفة سلوكيات الطرف الا ومن ثم التعرف على أسرع الطرق لتحقيق اللفة معهم.
- كسب مهارة التأثير الإيجابي على الاخرين من خلال النمط الاهتمامي لديه.
- فن الاقتناع للشخص من خلال محاور اهتمامه.

شفرات المعرفة

وتكمن معرفة الاخرين واكتشافهم من خلال أربع شفرات وهي: الحديث (الكلام) - الصوت - الجسد - الوجه .

شفرات الاتصال الأربع: تقول د. ليليان جلاس

- لوجد أربع شفرات رئيسية للاتصال تتم معالجتها داخل المخ، اثنان منهما الكلام و الصوت يتم معالجتها سمعيا، بينما يتم معالجة حركات الجسد والوجه بصريا،

- وعلى الرغم من أن هناك مناطق مختلفة في المخ يصل إلى تقييم رد الفعل الشعوري إزاء هذه الشفرات عاطفيا، وتكون النتيجة هي تكامل معالجة الشفرات لأربع معا لتشكيل صورة شخصية الفرد.

الانصات لشفرة الكلام:

□ أن أسلوبك في الحديث يظهر الكثير عن حقيقتك الداخلية، فما تستخدمه من كلمات وما تقوله لهما أهمية شديدة، ما الذي يعنيه الاخرون بما يقولونه؟ هل هم صادقون؟ هل عندما يمتدحونك يقصدون ذلك بالفعل أو لا؟ والكثير من الأسئلة التي يجب أن تركز عليها أثناء حديث الاخرين.

الاستماع إلى الشفرة الصوتية:

□ الصوت لا يكدب، تعتبر الطريقة التي تتحدث بها إحدى الدلائل على طبيعة شخصيتك وكذلك الشخص المقابل، ولاحظ ذلك عندما تجيب على الهاتف، فسريعا ماتستطيع أن تعرف الحالة الزاجية لصاحب الصوت، وهناك الكثير من الأنماط

الشائعة ولكنك لاتغيرها انتباها كافيًا، حيث انها تشتمل على نبرة الصوت (عاليه - منخفضة) ونوعية الصوت (عذبا أو رنانا ..) وكذلك حجم وقدار الصوت، وتتعامل أساسا مع الأوجه الميكانيكية لأسلوب كلام الشخص، ولابد من تحليل الشفرة الصوتية لأي شخص وبدقة، من خلال 4 فئات أساسية:

- ١- النبرة (عاليه - منخفضة)
- ٢- الارتفاع (منخفض - عال - يتلاشى مع نهاية الجملة)
- ٣- النوع (مرتعش - جافا - شديد - هجومي - يرتفع فجأة)
- ٤- الشكل (حنون - جذاب - سريع - حماسي - واثق - متحفظ)

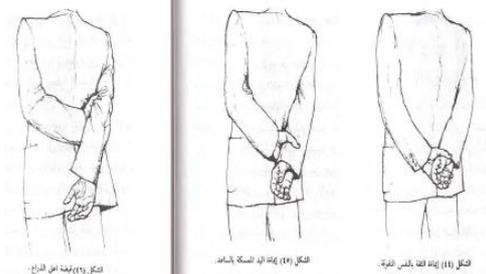
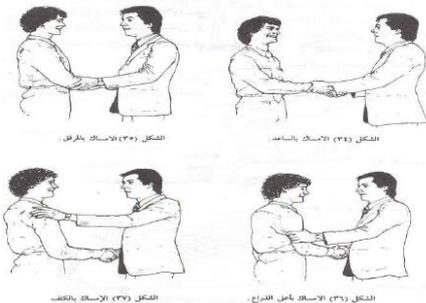
مشاهدة شفرة لغة الجسد:

□ تشبه شفرة لغة الجسد البصمة الشخصية: حيث توضح كيف يسير الشخص، وكيف يجلس ويقف، ويعتبر وضع الرأس من أحد المكونات الهامة لتحليل شفرة لغة الجسد، وكذلك كيفية استخدام الاذرع والارجل،

□ فشفرات لغة الجسد هي عبارة عن مجموعة من حركات والايماءات وطرف الكلام المميز التي ترسل رسالات محددة في مواقف وظروف مختلفة تظهر لك المشاعر الدفينه وإخراجهما لسطح.

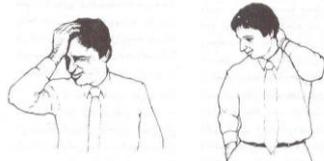
إنفتاح الذراعين: تشابك الذراعين خلف الظهر يوضح الإنفتاح، وشعور الشخص بعد الحاجة لحماية نفسه وأنه في حاله استقرار وثبات وثقة ' ويمثل موقف الجنود أو أفراد العائلة البريطانية المالكة عند لقائهم عامه الشعب.

المصافحة المريحة تدل على الثقة، وأما القوية تدل غالبا على قوة الشخصية و برؤوس الأصابع أو بضعف فعكس قوة الشخصية



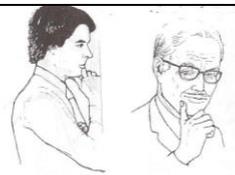
يتحاشا النظر إليك ومحبط ويشعر بحرج كبير منك

يقوم بتقويم الوضع ليتخذ القرار المناسب



الشكل (١٩) يد الآيس من جهده.

٦٤



الشكل (٢٠) سمة اليد من تحت.

الشكل (٢١) سمة اليد من تحت.

موقف عدائي سلبي متمسك برأيه



الشكل (٤٠) يديان مطبقتان في وضع وسط.



الشكل (٤١) يديان مطبقتان في وضع متخفي.



الشكل (٣٩) يديان مطبقتان في وضع مرفوع.



عدم الشعور بالامان ويواجه ضغوط

وجود السأم

علامة الشك والريبة



الشكل (٦٠) إعادة العنقاة مطوية بنا.



الشكل (٥٩) سمة.



الشكل (٥٨) سحب اليد.



الشكل (٥٨) حث المتن.

لغة اليد



الشكل (٦٦) رده بكتاب.



الشكل (٨) الرائد بكتاب.



الشكل (٦٧) الرامة بكتاب.

يتطلب الاستهمال او المزيد من الوقت للتفكير



الشكل (٦٢٧) استهمال.

الاحاسيس والشعور



النظر إلى شفرة الوجه : لكل وجه تعابيرة الخاصة، ونحن نقرأ الناس من وجوههم ، وتوضح شفره الوجه الطريقة التي يبدو بها وجه الشخص عندما ينصت أو يتحدث، وربما تكون قراءة الوجه أو الجسم للشخص هي أفضل جهاز لقياس الحالة المزاجية من الكلمات التي ينطق بها، فكما ذكر سيجموند فرويد (ذلك الذي لا يملك عينين يرى بهما او أذنين ربما يقنع نفسه بأنه لا يوجد إنسان يمكنه الاحتفاظ بأحد الاسرار ، فإذا كانت شفتاه صامتتين، فقد تنطق أطراف أصابعه، ويظهر عليه ما يدور بداخله في كل نظرة تنظر إليه ، مما يفشي السر الذي بداخله). وربما يحاول الشخص أن يتظاهر بشيء ما ، ولكن خلال جزء من الثانية يبوح وجهه بما يدور داخله، كما قال فرويد: " إن من المستحيل إخفاء المشاعر الحقيقية".

الحوار الداخلي

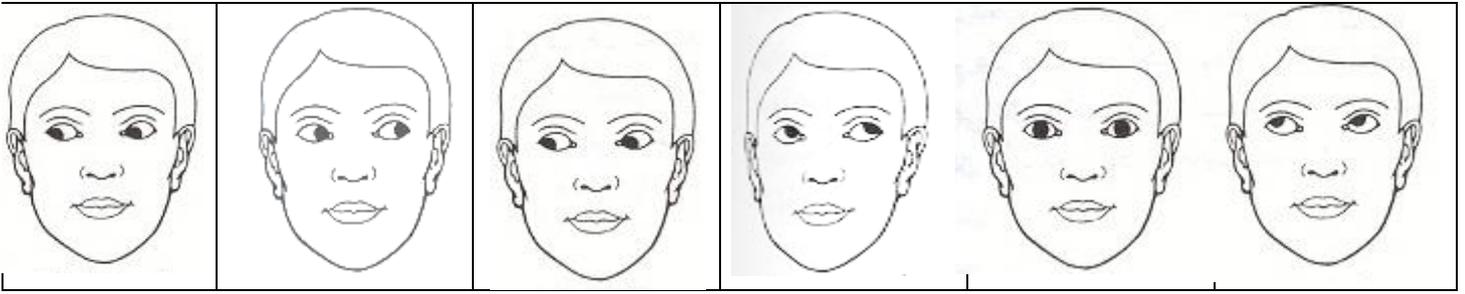
تذكر الاصوات

بناء الاصوات

تذكر الصور المرئية

تخيل (بدون تركيز)

بناء الصور المرئية



الأنظمة التمثيلية وثرها في فن الاتصال : الحسية - السمعية - البصرية .

الشخص ذو النظام البصري

- الصوت، الحركة، التنفس، العينان، اليدين، الكلمات، القرارات، (وهو يناسب التخطيط الاستراتيجي أو الشامل).
- يستخدم كلمات بصرية (شوف، منظر حلو، .. الخ)، صوته عالي، يتخذ قرارات سريعة، تنفسه سريع.
- يتحدث عن المستقبل كثيرا - يمل من الحديث الطويل - كلامه عاده مختصر - يهتم بمظهرة ويحب الصور.

الشخص ذو النظام السمعي

- الصوت ، الحركة، التنفس، العينان، الكلمات، القرارات، (وهو يناسب التخطيط المتعاقب).
- يستخدم كلمات سمعية (اسمعي، صوته حلو ، .. الخ) صوته الرتم. قراراته بعد التفكير متوسط النفس
- يتحدث مع ذاته بصمت، اجتماعي ومحبوب، يفضل الا يراك ليسمعك جيدا ، يميل يمينا أو شمالا، يحب المناقشات، أسئلته كثيرة في اللقاءات والاجتماعات، يضع يده أو أصبعه على فمه أحيانا، يتحدث مع الآخرين كثيرا، بين جملة (آه آه ، هم هم)

الشخص ذو النظام الحسي

- الصوت، الحركة، التنفس، العينان، اليدين، الكلمات، القرارات، (وهو يناسب التخطيط التنفيذي).
- يستخدم كلمات حسية (أنا أحس ، أني حرم كذا)، صوته منخفض، وكلامه بطيء، قراره ينبع من عواطفه، تنفسه متغير .
- صامت معظم الأحيان، يتأثر بأي إشارة من زملائه ، يتحدث بجمل طويلة، لون الوجه مشرق، يميل في تفكيره إلى الماضي ، لا يحب الجلوس على الكرسي كثيرا ، يلمس الآخرين للفت انتباههم، يهتم بالبيئة كثيرا: السجاد - الروائح - راحة الكرسي.

الألوان وعلاقة الشخصية الإنسانية بها وسمات كل شخصية وكيف تتعامل معها

اللون الأحمر: القوة والشجاعة والأمانة والجرأة - هو السلطة والتحكم والجرأة - المغامرة وتحب الآخرين - لون الخيال المجنح والتفاؤل - لون الحب وأيضاً الكراهية (لون المشاعر)

اللون الأزرق: الاستقلالية - واثق من نفسه - لون الامومة - رفيق للسلطة والقوة - شخصية حساسة .

البنّي: ذو شخصيات حازمة قوية، يعتنون بمظهرهم ولديهم أدواق خاصة بهم.

الأبيض: هو لون ذوي الفكر الواضح المنتبهين لكل شاردة و واردة، لديهم رغبة عميقة في ان يستحسنونوا على الاعجاب، وهم حريصون على النظافة.

الأسود: يرمز للتقاليد ويدل على احترام النفس والاعتزاز بها، ومحبو هذا ذوو إرادة قوية، وهم يعرفون كيف يحترمون حياة الآخرين، وان كارهي

هذا اللون يحبون المرح والدعابة ويقبلون على الحياه ومباهجها، يحبون الطبيعة ولا يشعرون بملل، وكل شيء يثير اهتمامهم

الأصفر: لون التفاني والتعبير والحركة والنشاط، لون المرح والانبساط واللعب، لون لا يتوقف عن الحركة ويحملك من مكان لآخر، بفضلله الاذكياء.

البرتقالي: لون الهدوء العقلي، يخفف من التوتر، لون غيور، منفتح ومرحب، طموح ومعتز بنفسه.

الأخضر: لون حب التملك (الحسي - المادي) ، مقنع وعنيد، لون الحيوية و النمو، لون الهدوء والعواطف.

البنفسجي: لون الانتقال من فترة الطفولة إلى النضج والبلوغ ، لون الروحانية، لون العظمة، الثقة القوية، الابتكار والخيال.

١- الأزرق	٢- الأخضر	٣- الأخضر الفاتح	٤- البنفسجي	٥- الأصفر	١- البرتقالي	٢- الأحمر
-----------	-----------	------------------	-------------	-----------	--------------	-----------

الأزرق في المقدمة هنا يدل على أن الشخصية استقلالية يريد من الآخرين أن يتعاملون معه بقدر مايعرف، فهو صادق و واضح.

والأخضر في المرتبة الثانية **والأخضر الفاتح** في المرتبة الثالثة مما يعني أن عريضة حب التملك لها تأثير على حياته وعلى شخصيته.

والبنفسجي مما يعني أن الاستقلالية والاعتماد على النفس له أثر كبير في حياته ، **والأصفر** يعني ان التفاني ليست من صفاته وليست محبوبة إليه،

والبرتقالي مما يعني ان لا يجب الانفتاح نحو الآخرين بشكل كبير، **والأحمر** في المرتبة السابعة يدل على السسيطر والنقوذ والقوة لايرغب في

استخدامها.

١- البرتقالي	٢- الأزرق	٣- الأزرق	٤- الأزرق	٥- الأخضر	٣- الأصفر	٤- الأصفر
--------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

البرتقالي في المقدمة يعني أن هذه الشخصية هادئة ونشطة ومنفتحة على الآخرين، بينما الدرجة الثانية والثالثة والرابعة وكلها من درجات **الأزرق** هذا

يعني ان الشخصية مستقلة وصادقة واثقة من نفسها، **الأخضر** انها شخصية قنوعة والمرتبة السادسة والسابعة درجات الأصفر وجود صعوبة في تغيير

شيء ما في الحياة.

مقدمة: الكثير منا يعاني ضعف ذاته وقله اعلام الاخرين عن مشاعرنا الحقيقية ونصاب بالحرج والإحباط وضعف في الإعلان عن القدرات وثقة فيها على الرغم ان غيرنا اضعف منا شخصية ولكن لرصها عنها ومعرفة ذاتة أصبح مع الزمن من القادرين على تطوير ذاتهم فلماذا هذا الضعف وكيف نواجهه؟

معنى توكيد الذات : هي قدرة الفرد التعبير الملائم (لفظا وسلوكيا) عن مشاعره وأفكاره وآرائه تجاه الأشخاص والموافق من حوله، والمطالبة بحقوقه (التي يستحقها) دون ظلم أو عدوان .

- توكيد الذات يرتز على تقدير الفرد لذاته (رضاه عن نفسه وقدراته) وعلى إحساس الفرد بتقدير الاخرين له (مكانته عندهم واحترامهم له).
- المتزن بقدر نفسه حق قدرها بحسب ما تستحقه
- المتكبر ينفخ ذاته ويعطيها منزلة أكبر مما تستحقه
- المتذلل يخس نفسه حقها وينزلها أقل من منزلتها.

علامات ضعف الذات :

- الميل إلى الموافقه الاخرين ومسايرتهم أغلب الأحوال.
- ضعف الحزم في اتخاذ القرارات والمضي فيها
- ضعف القدرة على إظهار المشاعر الداخلية والتعبير عنها.
- ضعف القدرة على إبداء الرأي و وجهة النظر.
- الإذعان لطلبات الاخرين ورغبتهم ولو على حساب حقوق الشخص وراحته.
- الحرص الزائد على مشاعر الاخرين وخشية إزعاجهم
- صعوبة النظر في عيون الاخرين وضعف نبرات الصوت.
- التواضع الزائد عن حده في مواقف لا يناسب فيها ذلك (الذلة)

خصائص الشخص المؤكد ذاته

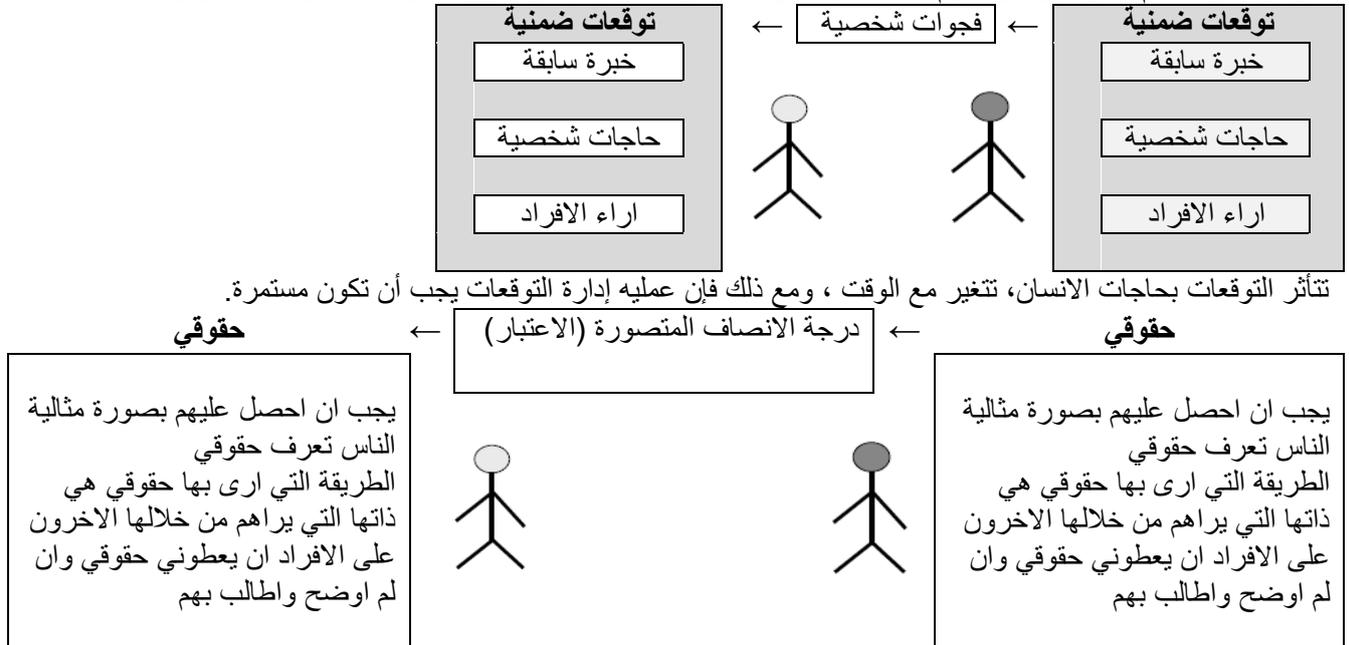
- التوافق بين مشاعر الداخلية وسلوكية الظاهري
- القدرة على الرفض والطلب بأسلوب لبق
- خصائص السلوك التوكيدي :
- أنه وسط بين الإذعان للآخرين والتسلط عليهم وظلمهم
- يتوافق فيه السلوك الظاهر مع المشاعر والأفكار الداخلية
- فوائد السلوك التوكيدي :
- يولد شعورا بالراحة النفسية
- يقوي الثقة بالنفس
- يعطي انطلاقا في ميادين الحياة (فكرا وسلوكا) وهو من أهم طرق النجاح في الميادين المتنوعة

التوقعات : توقعاتي فيما يخص حقوقي

ما هو التوقع؟

التوقع هو : أمل الفرد، هو تجسيد لرغبات الشخص وما يريده في ظرف ما كالزواج، العائلة، العمل، أو العلاقة.

- كل واحد منا يدخل في وظائف، علاقات، وحالات حاملا توقعات ضمنية محددة.
- هناك فرق بين التوقع والحقيقة.
- التوقع هو خريطة خيالية ، أقرب إلى خريطة "يجب" منها إلى خريطة "الكينونة".
- ولكن يظن معظم الافراد أن خرائطهم متقنه، حيث يقول البعض، هكذا يجب أن يكون الامر عليه، خريطة الاخرين خاطئة.



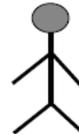
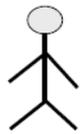
تتأثر التوقعات بحاجات الانسان، تتغير مع الوقت ، ومع ذلك فإن عمليه إدارة التوقعات يجب أن تكون مستمرة.

حقوق

درجة الانصاف المتصورة (الاعتبار)

حقوق

يجب ان احصل عليهم بصورة مثالية
الناس تعرف حقوقي
الطريقة التي ارى بها حقوقي هي
ذاتها التي يراهم من خلالها الاخرون
على الافراد ان يعطوني حقوقي وان
لم اوضح واطالب بهم



يجب ان احصل عليهم بصورة مثالية
الناس تعرف حقوقي
الطريقة التي ارى بها حقوقي هي
ذاتها التي يراهم من خلالها الاخرون
على الافراد ان يعطوني حقوقي وان
لم اوضح واطالب بهم

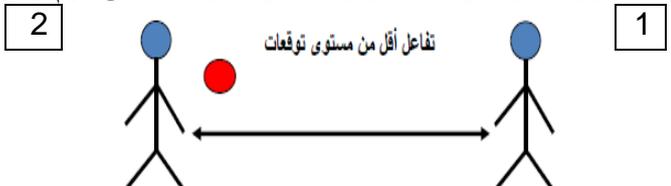
تتأثر التوقعات بحاجات الانسان، تتغير مع الوقت ، ومع ذلك فإن عمليه إدارة التوقعات يجب أن تكون مستمرة.

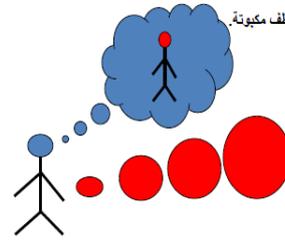
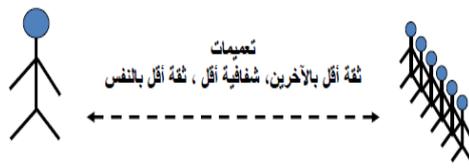
يواجه كل منا حالات مختلفة بتوقعات ضمنية محددة، وينتج ذلك عن خبرات وقواعد سابقة إضافة إلى العلاقات المختلفة.

قد تكون بعض التوقعات غير واقعية أو مشوهة، بمعنى أنهم ليسوم بنين على الواقع، فقد نتجوا عن حاجاتنا الشخصية أو خبراتنا السابقة .. الخ.

استجابات

- تجاهل (واعي وغير واع)
- انفجارات عاطفية.
- إشاعة (أقل من المستوى)
- قرارات رد فعلية (خسارة - خسارة)
- عدوانية غير مباشرة (تجاه شخص آخر)





النتائج المترتبة على التوقعات غير واقعية أو مشوهة

- الشك والاضطهاد ،
- الشعور بعدم الأمان وقلة الاحترام،
- القيام بأخطاء شخصية دائمة وحيوية
- تشكيل اعتقادات أساسية سلبية عن الآخرين،
- عندما لا يقوم الأفراد بإدارة التوقعات بصورة جيدة، فإنهم يعيشون مع النتائج التالية:
- يتوصلون إلى أجندات جديدة،
- ينحدر مستوى الثقة،
- يصابون بالشك وشعور بالاضطهاد، ويبدأون برؤية الأمور بصورتها الأكثر سوءا.
- حالة الشك والشعور بالاضطهاد:

حيث تتوهم ان الآخرين وجدوا للنيل منك، إحباطك، احراجك، أو توجيه المعاناة لك، الامر الذي يجعلك تعيش حالة دائمة في تصور مؤامرة معقدة تستهدفك.

المشكلة: توقعات ضمنية ، غير محكية، حقوق مأخوذ بها بصورة بديهية من وجهة نظرنا.

- واحدة من مسببات "مشاكل الافراد" في العائلات والمؤسسات هي التوقعات غير الواضحة، المبهمة أو غير المتحققة.
- التوقعات المتصارعه (المتضاربة) فيما يتعلق بالقواعد والاهداف تسبب الألم والمشاكل للكثير من الافراد مصيفة التوتر إلى العلاقات.
- التوقعات الضمنية: هذه الرغبات والامنيات الإنسانية، هي الامتعة التي نحملها وانا اينما نكون، في العلاقات، في شركة أو في الاعمال كزبائن.
- الحكماء يقومون بالاور بصورة واضحة حيث يخبرون صراحة مانقوم وما لا نقوم به " حيث يمكن للزبون قول: "حسنا نحن نتفهم، ونشعر بالراحة تجاهه" أو "نحن نقترح نهجا آخر لخدمة احتياجاتنا"
- شبكة تأكيد الذات : أضع توقعات واضحة مع من أتعامل معه بصورة دائمة
- كشف الذات : يجعل كشف الذات من العلاقات أكثر إثارة كما وأنه يبني المودة ،أضف إلى أن كشف الذات يبين ويوضح أنه وبدونه أنت معزول في خبراتك الخاصة.

عن كشف الذات : معلومات اتصالية عن ذاتك،

- أنت تقوم بكشف الذات طالما أنك محاط بالأشخاص ، ذلك أنه حتى في تجاهك إليهم، فلا بد أن يكتشف صمتك حالتك شيئا ما
- لا يمكن السؤال حول إمكانية القيام بذلك ، وإنما بكيفية القيام بذلك بصورة لائقة وفاعلة.

مشاعر	ملاحظات	أفكار	رغبات
	الذات المفتوحة تتضمن جميع حالاتك وتصرفاتك الواعية. <u>معروفة للذات وللآخرين.</u>		الذات العمياء اشياء لا تعيها عن ذاتك يمكن للآخرين أن يكتشفوها فيك عادات - (تصرف ميكانيكية دفاعية). <u>غير معروفة لك، ولكنها معروفة من قبل الآخرين.</u>
	الذات الخفية: جميع أسرارك، كل ماتفكر فيه، تشعر به، ترقية والذي تحتفظ به لذاتك في الوقت نفسه. <u>معروفة للذات ولكنها مجهولة من قبل الآخرين.</u>		الذات غير العروفة (المجهولة) غير واع (أحلام) <u>غير معروفة للذات وغير معروفة من قبل الآخرين.</u>

الملاحظات، الأفكار، المشاعر، والرغبة تتحرك بشكل دائم من منطقة إلى أخرى حسب سيرك في روتينك اليومي.

مشاعر	ملاحظات	أفكار	رغبات
-------	---------	-------	-------

أشعر بالسلام الداخلي، عندا أكتشف ذاتي لشخص مهم بالنسبة لي، ذلك أنني أعتقد بأنني شخص جيد وأن العلاقة جيدة، و أود استخدم هذه الطريقة مع الافراد لبقية حياتي.

معلومة: المعرفة الجديدة لشخص آخر، ليست تكرار المواضيع ماضية.

فوائد كشف الذات: نمو الذات - الصلابة - مرونة الضغوط - الاستمتاع بالمودة - الإنتاجية - الأفكار التلقائية والاعتقادات الراسخة.

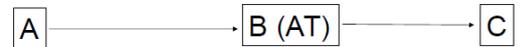
عوائد كشف الذات: ١- يحسن من الالفة واحترام الذات

٢- زيادة المعرفة الذاتية فيما يخص الاعتقادات الراسخة، والأفكار التلقائية.

٤- يقلل من أفكار الشعور بالذنب والتدمير الذاتي.

abc نموذج

نموذج ABC

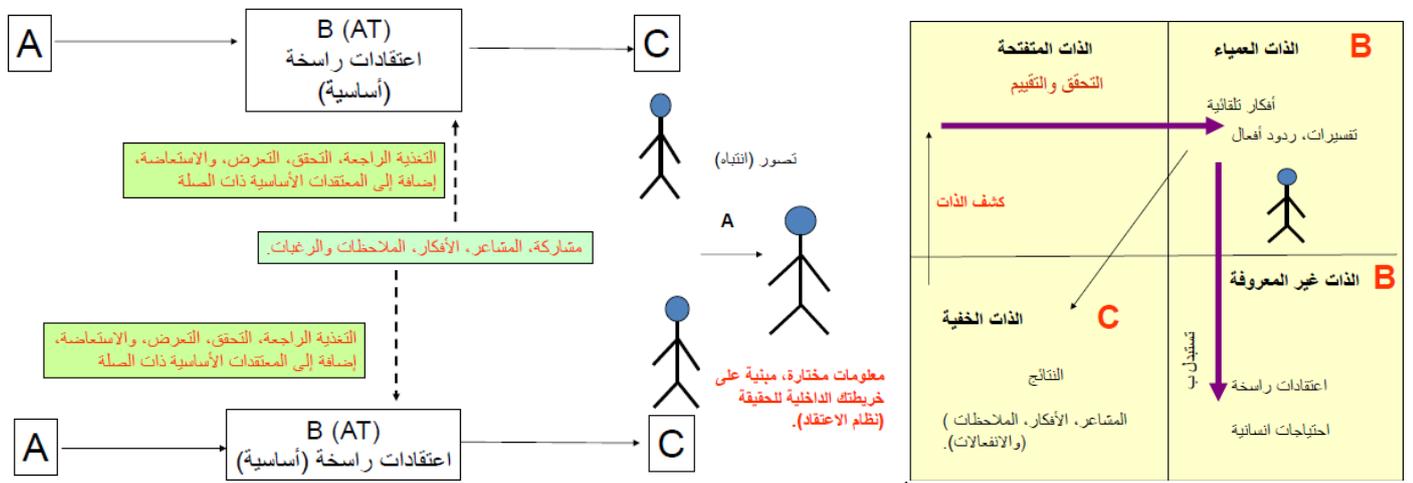


حدث محفز أو مضرب

اعتقاد، أو فقرة تلقائية تحدث بها أنفسنا عما حدث في (A)

نتائج عاطفية (الشعور بالإحباط، اللقيمة أو التحفيز السلبي).

يظن الكثير من الناس أن (a) هو السبب في حدوث (c) مع العلم أن (b) هو السبب المباشر، ذلك اعتقاداتنا وع ذاتنا لهما الأثر الأكبر.



أثار كشف الذات - تقييمات الذات الأساسية

تقييم الذات الأساسي (اعتبار الذات الايجابي)
- احترام الذات
- فاعلية الذات
- الاستقرار العاطفي
- مركز السيطرة

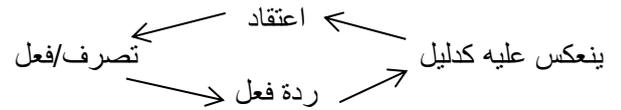


التميز الشخصي
- الرضى الوظيفي
- الاداء الوظيفي
- السعادة الحياتية

نتائج كشف الذات ؛ تقييمات الذات الأساسية

مركز السيطرة	احترام الذات	فاعلية الذات	الاستقرار العاطفي
أنا أسيطر على حياتي سيطرة متوازنة	أنا أستحق التقدير، وذو أهمية تقبل، تقدير ذاتي	يمكنني تحقيق اهدافي وتحقيق الكفاءات	انا محفز ،انا متفائل

تحقيق الذات : نحصل على المزيد من الدلائل على اعتقادتنا



ضغوطات اجتماعية تلثي الضغوط المتعلقة بالمشال ناتجة عن العلاقات غير المرضية

مرونة اجتماعية	مرونة نفسية	مرونة فسيولوجية (جسدية)
علاقات اجتماعية داعمة موجهين عمل جماعي	نمط حياة متوازن شخصية متألّمة استراتيجية النجاحات الصغيرة	تكيف القلب والاووعية الدموية نظام غذائي مناسب

معوقات كشف الذات : هناك كوارد قوية للمقاومة ، في بعض الأحيان أنت لاكتشف مخاوفك:

الخوف من الرفض - الخوف من العقاب - الخوف من استغابتك (الحديث عنك دون علمك) - الخوف من اعتبارك ضعيفا، (امتلاك فكرة أنه إذا تحدثت ستعتبرنا متأثرا أو ضعيفا) - الخوف من أن يقوم أحدهم باستغلالك - الوف من ترأس الموقف (المواجهه).

الخوف من معرفة الذات :

- تعرف بصورة غريزية أنه خلال كشف ذاك ستعرف ذاتك أكثر.
- أنت تتوهم وجود حقائق غير سارة عن ذاتك، والتي تفضل عدم معرفتك بها.
- يؤكد بحث تجريبي مأخوذ به، أن الافراد يملكون وعيا بذاتهم يتمتعون بصحة أفضل، ويؤديون أدوارهم الإدارية والقيادية بصورة أفضل ، كما أنهم أكثر إنتاجية في العمل.

وعى الذات : وتقبل الذات شروط استباقية للصحة النفسية، نمو الذات والقدرة على عرفة وتقبل الاخرين.

- يتجنب الافراد معرفة الذات الجديدة بهدف حماية احترامهم لذاتهم.
- يظنون أنه باكتسابهم معرفة جديدة عن ذاتهم فهناك احتمالية دائمة أنها ستكون سلبية أو أنها ستقود إلى مشاعر عقدة النقص الضعف أو العار.
- نميل إلى الخف من أي معرفة قد تدفعنا إلى احتقار أنفسنا، أو قد تجعلنا نشعر بعقدة النقص، الضعف، اللاقيمة، الشر والعار. نحمي أنفسنا نحمي انفسنا وصورتنا المثالية عن ذاتنا من خلال الكبت والانفعالات المماثلة، والتي هي أساسية والتي من خلالها نتجنب أن نصبح واعين بالحقائق غير سارة والخظيرة "ماسلو(١٩٦٢).

- نتجنب نمو الذات بسبب خوفنا من اكتشاف أننا لسنا ما ودنا أن نكون. ان كان هناك وسيلة أفضل لأن نكون خارج الوضع الحالي، لابد أن يكون أقل قيمة أو غير كامل.

- إدراك أن الشخص ليس كفؤ و واسع الاطلاع أمر يصعب تقبله.

كشف الذات

التغذية الراجعة، معلومة ويمكن التحقق منها.

يمكن للفرد التحقق من صحة المعلومات المختلفة، مثال: إذا كان معيار الهدف موجودا لقياس الدقة.

أساسيات البوح عن الذات

- أنت مسؤول: افتراض أن الافراد غير قادرين على قراءة الأفكار.
- استخدم (أنا): جمل داعمة لاتولد الدفاع.
- نطاق المسؤولية: تقبل حد السلطة المتاح لك.

هنا والان: لاتؤجل الاتصال.

مباشر وبوضوح: مشاعر، ملاحظات، أفكار ورغبات.

مشاركة وجهة نظرك

رغبات أفكار ملاحظات مشاعر
أريد... لأن ... عندما.. أشعر...
عبارات

اقتراحات للتغيير، ماذا لو أننا...؟

خيارات ، ماذا لو أننا...؟! يمكننا القيام ب.....

هل يمكنني أن أطلب منك...؟

دعنا... دعونا.....

نحتاج أن

أتمنى لو نستطيع.....\ أمل أنك.....

أتوقع منك أن

أرجوك لو سمحت

النمط العقابي/ التأديبي : اقررت هذا (الخطأ).... إذا أنت (صفة سلبية)... جملة هادمة (تهديد، مقارنة، عودة للماضي، تعميم)....

التحليل المعاملاتي يقترح بيرني(١٩٦٠) أن الشخص يمتلك ٣ أنواع من الذات: الاب - الشاب - الطفل

تمضي في كل يم بعض الوقت في كل حالة من الحالات الثلاث ، تصرفنا ونمط حياتنا يختلف باختلاف الحالة التي نتبناها.

الاب : مستودع كبير من القواعد، الاخلاق، وتعليمات كيفية القيام بالأمر ، يتضمن كل شيء اعتاد والدك قوله لك ، هذه التعليمات تساعدك في تنظيم حياتك والاقتراب من الحياة بثقة

الاب الداعم : عطوف وإيجابي ، يذكرك بالطريقة المثلى للقيام بالأمر ، ليس قسريا أو مهاجما ، يصف الأشياء بالعظيمة الممتازة والرائعة

الاب العقابي : صارم ، وذو صوت حاد يجعل منك متحكما من خلال القواعد ، الصارمة.

- إذا كان أهلك صارمين فإن صوت الأب بداخلك لا بد وأن يكون كذلك.

- استخدام الألفاظ الحكمية مثل؛ غبي، سخيف...إلخ

رسائل جارحة : عنونة وسخرية:

عنونة؛ غبي، بشع، اناني

سخرية؛ هذا النوع من المزاح يقنع الشخص الآخر أنك تملك

- وعادة ما تكون غطاء لمشاعر الغضب والجرح ، الكراهية تجاهه

استرجاع الماضي (الذكريات)

- دفع انتباهك بعيدا عن حل وتوضيح مشكلة الوضع الحالي، من خلال الخوض في ذكريات الماضي الأليمة.

الأفضل: التركيز على شيء واحد في اللحظة الواحدة

الحفاظ على الموضوع ذاته إلى أن يشعر الطرفين أنهم

• تواصلوا مع أنفسهم ... (مشاعر، ملاحظات، استنتاجات...إلخ).

مقارنات سلبية:

المقارنة الهدامة جدا، فهم يشددون على "أنت سيء" ، ويدفع الآخرين إلى الشعور بأنهم أقل قيمة ويفتقرون ما يمتلكه العائلة والأصدقاء.

ضربة شديدة لاحترام الطفل لذاته

"لم لست جديا كأخيك؟"

"لم لا تحصل على معدل ٩٥% كصديقك ؟

الرسائل المزدوجة:

حكيمية: رسائلك (اللوم)

اتهام الآخرين بصورة هجومية

"أنت لا تتق بي كما في السابق"

"أنت لا تحبني"
أنت لاتستمع إلى أبدا

تجنب الرسائل المزدوجة:

• أود حضورك، ولكني أخاف ألا تندمج مع الحاضرين"

• هذا النوع من الاتصال يوجد في علاقة الآباء والأبناء، والزوجة مع الزوج.

• يتسببون في مشاكل نفسية خطيرة

• أكرهك وأحبك، اقترب مني وابتعد عني (في الوقت ذاته)

رسائل جارحة: تهديدات

بدلا من الحديث عن قضية لا تجدها مريحة، تبدأ بالحديث عن اعمالك القادمة المعادية لتلك القضية، هنا تكون بعيدا كذلك هو الشخص الآخر.

توصل الاتصال إلى طريق مسدود.

"هدد لتسحب، لتقوم بشيء آخر .. إلخ".

الطفل

- **الطفل هو حيث تكمن مشاعرك؛ الحب- البهجة- الخوف- الغضب.**

- شعورك بأنك لست على ما يرام كنتيجة للمشاكل التي واجهتها أثناء نموك

- يتألف من الجدل للمعرفة، الشعور، اللمس، واكتشاف عالم جديد.

- نتيجة للرفض، العقاب، والمشاعر السلبية الناتجة عن الرفض والتلاعب

- تتحول إلى ألم وغضب عند الشعور بالرفض.

- يستنتج مبكرا : أنا لست على ما يرام.

- دموع، عبوس وأنين.

- الحماسة.

- أكره، أتمنى، لم علي أن >

- لا يتحمل "أنت لست .."

الناضج

يوازن بين مشاعر الطفل وقواعد الأهل

عليه أن يتخذ القرارات، ولذلك يبحث عن الظروف والنتائج.

في بعض الأحيان يُطغى على شخصية الشاب أو يتم تلويثها من قبل شخصية الأب أو شخصية الطفل يدخل الشخص.

عندما تطغى الطفل أو الأب بداخلك على الناضج : عندما تميل إلى التصرف بتهور وانفعالية دون أن تقوم بدراسة الأمور، فإن ذلك يعني أن مشاعرك

تتحكم في أفعالك وردود أفعالك.

الشاب :

يسأل أسئلة.

مباشر وصريح.

يصف.

كيف يمكن أن نستفيد من التحليل المعاملاتي؟

تعلم أن تحدد وأن تولي انتباهها لقواعد، أفكار ثابتة، أوامر... إلخ والديك، ولاندفاعية وطريقة التعبير عن المشاعر للطفل.
عندما تكون حساسا للطفل والوالد بداخلك، يمكنك ملاحظتهم لدى الآخرين.
سيستخدم الناس لغة شبيهة!

المعاملات التكاملية

أب لأب:

أ: يجب عليك أن لا تتباعد هذه السيارة، فهي ذات نوعية سيئة.

ب: ذلك واضح، كما وأنها بشعة.

طفل لأب

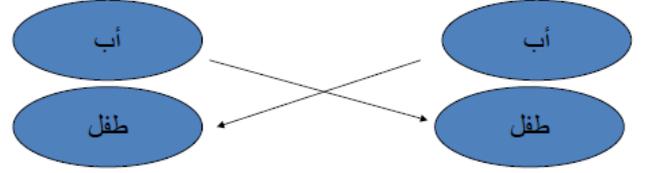
أ: لا يمكنني أن لا أشتري هذه السيارة الآن، فهي رائعة.

عليك الانتظار حتى بداية الشهر.

المعاملات المتقاطعة

تبين الحالة النفسية التي لا يعيشها الشخص الآخر.

البعض يحدث صراعا والآخر يحل صراعا .



أ: لم لا تكف عن القراءة؟

ألا يمكنك أن تروي قصة مشوقة؟؟

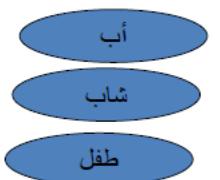
اتصال شاب- شاب

يعمل على حل الصراع واستيعاب العدا.

A



B



أ: لم تطلب إلي القيام بهذا العمل، فهو أقل من مستواي ووضعي في الشركة!!!

ب: من المعلوم لديك يا علي أننا جميعا نقوم بالعمل الذي يجعل من شركتنا أكثر نجاحا ، وسيؤخذ قيامك به في عين الاعتبار.

اتصال الناضج - الناضج

- عندما يخاطب أحدهم الطفل بداخلك بأسلوب الأب، أو عندما يقوم آخر بمخاطبة الأب بداخلك بأسلوب الطفل المتذمر غير الراضي، فالحل الأمثل والوحيد لإيقاف الصراع هو التصرف من موقع الناضج.

الحفاظ على اتصالاتك نظيفا

- كن حساسا للطفل بداخل الآخرين -احم ذلك الطفل- ولاحظ عبء (ما ليس مقبولا) الذي ولا بد من تحمله.
- احم الطفل بداخلك، حافظ عليه سالما عندما يغضب الآخرون ويبدأون الهجوم.
- حل المشاكل والصراعات بروح الناضج بداخلك.
- اعط الناضج الفرصة لتحليل البيانات، فالطفل أو الأب بداخلك قد يقومان بابتكار وضع جديد!
- قم بتصفية ما يجب قوله في الحالات التي يطلب فيها الأب والطفل بداخلك إليك القيام بها.
- لا تستخدم الأب العقابي بداخلك أثناء الاتصال، لا أحد يرغب في الاستماع إليه، حيث سيحاول الأفراد التصرف من خلال التعرض للطفل بداخلك. ولذلك قم باستخدام الأب الداعم أو اعتمد على الناضج داخلك.

الرسالة الإلكترونية (الإيميل) : رسالتك

عليهم أن يتواءموا سوية:

المحتوى (7%) .

نبرة الصوت (38%) .

لغة الجسد (55%) .

- أظهرت الأبحاث أننا نميل إلى القراءة بصورة أقل على الأجهزة الإلكترونية، ولذلك فإن الكتابة الإلكترونية تحتاج نمط كتابة مختلف.
- يجب أن تكون واضحة، مختصرة، ومباشرة للنقطة الأساسية.
- تذكر أن الرسائل الإلكترونية لا تبين لغة الجسد ولا توصل نبرة الصوت خاصتك.
- ذلك هو سبب أنها قد تؤدي إلى صراع أو سوء للفهم.

الرسالة الكاملة

رغبات أفكار ملاحظات مشاعر

- أشعر بالسلام بداخلي عندما أمارس الكشف عن الذاتي مع شخص مهم بالنسبة لي، حيث أشعر أنني شخص جيد وبأن العلاقة صحية ،كما وأرغب في أن أستخدم هذه الطريقة للتعامل مع الآخرين حتى بقية حياتي.

نطاق المسؤولية

- نطاق صنع القرار.
 - نطاق المسؤولية.
 - نطاق السيطرة الشرعية.
 - نطاق الحكم
- ما أنت مسؤول عنه: مجالك من المسؤولية. المسؤولية الشرعية. نطاق المسؤولية
- ما أنت مسؤول عنه في الحياة. أين تتمثل سلطتي للقيام بالتغييرات
- ماذا، متى، أين ومع من صنع القرارات الشرعية.

- سوء تصرف بعض الأفراد معك أو مع الآخرين، ليس إلا انعكاس لأسلوبهم، وطريقة تفكيرهم.
- أنت لست السبب في سوء تصرف أي شخص طالما أنك تتصرف بطبيعية و نضوج.
- أخطاء الآخرين هي جزء من بشريتهم و ليست براهين تستخدمها ضد نفسك
- سوء التصرف هو دلالة على الشخص نفسه و ليس أداة لتقييم درجة الإحترام الذي تستحقه أنت كإنسان و كشخص.
- الشخص الذي لديه ميول أو قناعة للتصرف بشكل سلبي (على مستوى القيم) يقوم بنفس السلوك مع أي شخص آخر في البداية. لكنه يعيد حساباته عندما تؤكد ذاتك بثقة كافية.

- أنماط تفكير الأفراد (الأفكار، التصرف، نمط الحياة...إلخ) لا تؤثر في حقوقك الشرعية.

العادة الصحية ل قول (لا) : وضح حدودك يتطلب التمرس والصبر والإرادة للخروج من منطقة راحتك.

حل مشكلة من خلال خلق أخرى

- من خلال قول (نعم) للأسئلة التي تجول في بالنا، وتجاهل الـ (لا)، فإننا نقيد أنفسنا بالعبي من خلال أولويات الآخرين.
- كما وأنا نقوم بحل مشكلة من خلال صنع أخرى.
- يمكنك التفكير بموقف واحد على الأقل حيث التأثيرات المتراكمة الناتجة عن الـ (نعم) التي كنت قد قلتها، بحيث أنتجت نتائج سلبية
- بصورة نهائية، حيث أنك وإن قلت (لا) لكنك قمت بتوفير الكثير من المتاعب.

قول (لا)

- قول لا قد يؤدي إلى الإنغماس في الشعور بالذنب.
- هناك عدد من الاعتقادات تدرج أسفل هذا الشعور، حيث أنها جزء من حواراتنا الذاتية.
- الكشف عن هذه الاعتقادات يساعدنا في التكيف مع والتمرن على قول (لا).

الاعتقادات المعوقة

- قول (لا) سيجعلهم يظنون أنني أناني .
- الاعتقاد أنه إن تصرفت بأنانية فلن يحبني الآخرين .
- تحداه: عندما اهتم بذاتي سأمتلك القدرة للاهتمام بالآخرين .
- لا يمكنني أبدا قول (لا) للآخرين؛ فهي ستجرح مشاعرهم.
- اعتقاد أنه علي حماية الآخرين بصورة دائمة .
- تحداه: لا يمكنني تحمل، ولست مسؤولا عن مشاعر الآخرين عندما أعبر عن ذاتي بشكل جازم. لي الحق بحماية ذاتي .
- لا يمكنني قول (لا) لأنه يتوجب علي مساعدة الأخرن على الدوام.
- (يجب علي، دائما) ماهي إلا التزامات وأوامر شديدة تؤدي إلى الضغط
- تحداها: يمكنني تقييم وتقرير فيما إذا أردت مساعدة الآخرين ففي بعض الأحيان عليهم ان يقوموا هم بمساعدة أنفسهم.

كيف يمكن قول (لا) بلباقة؟

عبر عن (لا) بأبسط وسيلة ممكنة.

- لا ترفع صوتك، تغضب، قلها ببساطة أنه لا يمكنك المساعدة هذه المرة.
- عندما تقول (لا)، قلها بثقة وبنبرة مناسبة لتبدو أكثر وضوحا .
- متعاطف ولكن بنبرة جازمة، ولغة جسد ملائمة
- فقط قل: (أنا أسف! لا يمكنني القيام بذلك الآن)
- تحدث ببطئ وتحبب.
- استخدم لغة جسد احساسية (متعاطفة).

• أطلب بعض الوقت

- متى يتم استخدام ذلك؟ عندما يتقدم أحدهم بطلب، أمر، خدمة، وأنت لست متأكداً من قدرتك على إجابة ذلك.
- ما يجب القيام به:
- أصغ بانتباه؛ استوضح... الخ.
- توقف لبعض الوقت، خذ نفساً عميقاً وفكر.
- أطلب بعض الوقت للتفكير.
- حدد كم من الوقت تحتاج وكيف ستجيب على الشخص بخصوص طلبه.
- أحتاج أن أتفقد جدول مواعيدي، وسأوافيك بالجواب بعدها.
- دعني أناقش الأمر مع زوجي، زوجتي، شريكي لنر أن كنا غير منشغلين في ذلك اليوم.
- علي أن أفكر بالأمر، سأرد لك جواباً بخصوص ذلك لاحقاً.
- علي ان ألق نظرة علي سيولتي النقدية.
- علي أن أرى إن وجب علي العمل قبل القيام بذلك.

• جمل استجابتك:

- ابدأ جوابك بتقديم مجاملة إيجابية للشخص، ومن ثم أتبعها برفض، ليليه اقتراح بديل.
- مثال: طلب إليك زميلك أن تعمل عملاً إضافياً، والذي لا تملك أنت له الوقت الكافي.
- أجب: (يبدو ذلك مشروعاً مشوقاً، ولكن لسوء الحظ فإن العمل يحتل جلّ وقتي، ولكن يمكننا التحدث في الأمر لاحقاً لفهم التفاصيل).
- السياسية:

نفضل قول (لا) مرتبطة بعبارة (الدي سياستي الخاصة).

على سبيل مثال: أفترض أن أحدهم طلب إليك مشاركته رحلة في نهاية الأسبوع، في حين أنك كنت تتطلع إلى إ قضاء الوقت مع ذاتك أو مع عائلتك.

قم بإضافة عبارة (آسف!) لدي سياسة خاصة فيما يخص نهاية الأسبوع، حيث تلمني على إضاءة عطل نهاية الأسبوع في المنزل هذه الأيام). وبهذا يظهر رفضك بصورة أقل شخصية.

• وسائل البقاء:

كيفية التعامل مع العدائية والمواقف الصعبة.

• الأسطوانة:

➤ الهدف: لتكون واضحاً فيما يخص ما تريد قوله لجعل ذلك معروفاً دون الحاجة إلى الغضب أو الصراخ.
➤ متى يكون ذلك مفيداً:

- رفض أي طلب غير منطقي.
- عندما يكون الشخص غير مصغٍ.
- قول لا.
- التعبير عن مشاعر وأحاسيس.
- طرح الأسئلة للتوضيح.

حدد هدفك وضع تصريحاً واضحاً "لا أريد ذلك".

لا تجعل من نفسك فريسة لتصريح مواجه، جدال، تلاعب، منطوق غير ذي علاقة.

إذا ظهر أمر شديد الأهمية، بين أنك تنوي نقاشه بعد الانتهاء من النقطة المثارة، ومن ثم أوف بوعده.

إذا تبين لك أن الشخص الآخر لا يصغ إليك، يمكنك أن تطلب منه إعادة صياغة ما قلته لتوك. "ماذا تظن أنني قلت؟"

• التضييب:

➤ الهدف: التكيف مع النقد المتلاعب أو تدمير الآخرين، هدفك النهائي هو اتصال محدد / حل مشكلة.

➤ متى يستخدم: عندما ينوي الأفراد أن يسعروك بالقلق، الذنب أو عندما دفعك إلى الموافقة على شيء ما.

➤ ما يمكن القيام به:

- إن جادلتهم، فسيملكون شيئاً ليريدوا من خلاله عليك.
- الموافقة دون أي التزام أو مقاومة على أي حقيقة ممكنة.
- استخدام ملاحظات استرضاء غير دفاعية؛ "تلك نقطة جيدة"، لا أدري لم أنا شديد الحساسية، الصرامة... الخ.
- الاستمرار في التضييب إلى أن يتوقفوا عن التذمر ومن ثم اعتماد حل مشكلة فاعل.

{وأخيراً... تريت الأفكار المشوهة التلقائية ب تأكيد الذات}

كيف يمكن الاعتماد على تأكيد الذات الذي يأخذ بالاعتبار الأفكار المشوهة والاعتقادات الأساسية التي تؤدي إلى أداء سيء.
الذكاء العاطفي

- يعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة.

- أول من أطلق المصطلح هو سالوفي وماير إلا أن الفضل في انتشار هذا المفهوم هو لدانيل قولمان بكتابة لماذا الذكاء العاطفي أفضل من الذكاء العقلي.

مقدمة

- العقل العاطفي منفصل تماماً عن مجالات الذكاء التي تخضع لامتحانات الذكاء المعروفة وهو يسيطر على الغضب والرد على حد سواء.
- الشخص الذي يعاني من اضطراب عاطفي لا يستطيع السيطرة على عواطفه والتحكم فيها حتى ولو كان على مستوى عال من الذكاء.
- يعتبر النجاح في الحياة العملية لا يرجع إلى مستوى الذكاء عندنا بأكثر من ٢٠% فقط بينما النجاح في العمل يعتمد ٨٠% على الذكاء العاطفي.
- الذكاء العاطفي هو الجوهرى للوصول والبقاء في القمة في أي ميدان.
- الذكاء العاطفي هو عبارة عن مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والعاطفية التي تمكن الشخص من تفهم مشاعر وانفعالات الآخرين، ومن ثم يكون أكثر قدرة على ترشيد حياته النفسية والاجتماعية انطلاقاً من هذه المهارات. فالشخص الذي يتسم بدرجة عالية من الذكاء الوجداني، يتصف بقدرات ومهارات تمكنه من أن:
 - ✓ يتعاطف مع الآخرين خاصة في أوقات ضيقهم.
 - ✓ يسهل عليه تكوين الأصدقاء والمحافظة عليهم.
 - ✓ يتحكم في الانفعالات والتقلبات الوجدانية.
 - ✓ يعبر عن المشاعر والأحاسيس بسهولة.
 - ✓ يتفهم المشكلات بين الأشخاص ويحل الخلافات بينهم بيسر.
 - ✓ يحترم الآخرين ويقدرهم.
 - ✓ يظهر درجة عالية من الود والمودة في تعاملاته مع الناس.
 - ✓ يحقق الحب والتقدير من الذين يعرفونه.
 - ✓ يتفهم مشاعر الآخرين ودوافعهم ويستطيع أن ينظر للأمور من وجهات نظرهم.
 - ✓ يميل للاستقلال في الرأي والحكم وفهم الأمور.
 - ✓ يتكيف للمواقف الاجتماعية الجديدة بسهولة.
 - ✓ يواجه المواقف الصعبة بثقة.
 - ✓ يشعر بالراحة في المواقف الحميمة التي تتطلب تبادل المشاعر والمودة.
 - ✓ يستطيع أن يتصدى للأخطاء والامتهان الخارجي.

• **الذكاء العاطفي:** قدرة المرء على التعامل الايجابي مع نفسه ومع الآخرين بما يحقق أكبر قدر من السعادة له ولكن حوله.

• مكونات الذكاء العاطفي:

- ١- التعرف على الانفعالات. ٢- توظيف الانفعالات. فهم الانفعالات. ٤- إدارة الانفعالات.

• التعرف على الانفعالات:

-لديه القدرة على التعرف على انفعالات الذات - الوعي بالأحاسيس الداخلية.

-لديه القدرة على التعبير عن مشاعره تجاه الآخرين يعكس انفعالاته بشكل دقيق وتبدو واضحة على ملامح وجهه وبدنه مثل انفعال الغضب (قد يظهر البعض انفعالات محايدة - أو يبذل انفعالاته).

-لديه القدرة على معرفة ما يشعر به الآخرون.

- أن عجز الوصلات العصبية التي تقع في الجهة الأمامية اليمنى من الدماغ تجعل بعض الأشخاص غير قادرين على فهم الانفعالات المصاحبة للكلمة مثل كلمة شكراً بود - وكلمة باستياء.

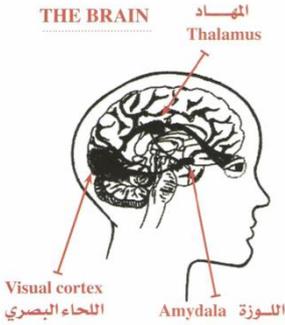
- **توظيف الانفعالات:** لديه القدرة على توظيف الانفعالات بطريقة تسهم في زيادة التركيز في الموقف المهم. - استخدام الانفعالات.
- **فهم الانفعالات:** القدرة على فهم أسباب الانفعالات وكيفية تطويرها. - القدرة على فهم الانفعالات المستقبلية.
- **إدارة الانفعالات:** هي القدرة على تصريف انفعالاتنا بطريقة بناءة بحيث لا يؤدي إلى إيذاء الذات أو الآخرين.
- لديه القدرة على إخفاء انفعالاته عندما يكون إظهارها لا يناسب الموقف.
- لديه القدرة على استشارة انفعالات الآخرين.

● التحكم بالعواطف يعني:

- قراءتها. - معرفة تأثيرها على أفكارك وأقوالك وتصرفاتك.
- تحديد تأثيرها السلبي عليك وذلك إما:
- ✓ بتغيير العاطفة نفسها عن طريق تغيير طريقة النظر إلى الموضوع.
- ✓ بالقيام بالسلوك ما لتحديد الأثر السلبي لهذه العاطفة.

للأهمية

- أن رؤية وجه مسرور يثير فينا السرور والسعادة.
- اننا نقلد حركات الشخص المقابل دون أن نشعر.
- أن الإناث لديهم القدرة على التعاطف أكثر من الذكور.
- أن التواصل البصري بين الأشخاص أثناء الحديث يشير إلى تقبل كل منهم للآخر.
- في حال الكذب يميل الشخص إلى إظهار انفعال واضح على صوته ووجهه.
- عند محاولة تنبيه الطفل إلى ما قام بفعله استخدام عبارة (انظر كيف جعلت هذا الطفل حزينا بدلاً من قول لماذا ضربت الطفل).
- أن مهارات الذكاء العاطفي تبدأ بالتشكل في مرحلة الرضاعة، مثل رسائل الابتسام بين الأم والرضيع.
- أن الأوقات التي يقضيها الرضيع في حضن الأم هي التي ينمو فيها دماغه وتتطور الحواس.
- أن الإشارات الانفعالية غير السارة كالخوف والغضب أقوى لدى الإنسان من الإشارات الإيجابية كالفرح والسرور لحمايته في المواقف المختلفة.



- **الجهاز اللمبي:** ينظر للجهاز اللمبي، باعتباره المخ الانفعالي مخزن جميع انفعالات الإنسان، حيث يلعب دوراً رئيسياً في التعرف على انفعالات الآخرين وتقييمها، وتخزين الذكريات. وأي تلف في هذه الوصلات سيؤثر سلباً على كفاءته الوجدانية، رغم أن قدراته العقلية ستبقى سليمة، بمعنى انه يمكن لهذا الشخص أن يحصل على درجة مرتفعة في اختبارات الذكاء والقدرة العقلية الأخرى، لكنه في وظيفته، وفي الحياة عموماً، سيفتقد المهارة الإنسانية اللازمة لنجاحه في علاقته مع الآخرين وحفز ذاته!

كيف نفسر ميلنا تجاه أشخاص معينين بينما ننفر من البعض الآخر؟

- وجد في الدماغ منطقة اسمها الجهاز اللمبي وهي تخزن الأحداث والمشاعر التي نمر بها، وعندما نلتقي بأشخاص ننسجم معهم وتمتلئ نفوسنا بمشاعر ايجابية أثناء التعامل معهم يخزن الجهاز اللمبي حركات هؤلاء الأشخاص وتعبير وجوههم وطريقتهم في الكلام وتخزن معها مشاعرنا بالسرور والارتياح.
- وحينما نقابل شخص لأول مرة تشبه حركاته وتعبيره الأشخاص الذين نرتاح لهم تذهب الصورة مباشرة إلى الجهاز اللمبي حيث تجري عملية مقارنة بين صورتين فيتولد هذا الشعور والعكس صحيح.

لمحاولة تنمية الذكاء العاطفي لدى الأطفال:

1. تفاعل مع طفلك ولاعبه بشكل حقيقي أفضل من اقتناء الألعاب.
2. لا تنعت طفلك بصفة سلبية.
3. تعاطف مع طفلك وعلمه التعاطف.
4. أثن عليه عندما يقوم بعمل جيد.
5. اسأل طفلك ع رأيه وعمله ويقول لا بأدب.
6. علم طفلك التفاؤل.

الأزواج الأذكاء عاطفياً: خمس نصائح تساعد الأزواج على حل مشاكلهم.

1. اشتكي ولا تلم.
2. ابدأ بعبارة (أنا) وبيس (أنت).
3. قدر مشاعر الطرف الآخر وكن لطيفاً.
4. كن مباشراً ومحددًا.
5. لا تراكم المشاعر السلبية.

لغة الجسد

لغة الجسد هي إحدى الطرق المهمة والفعالة في التواصل فخلال المواقف المختلفة يتخذ الجسد شكلاً معيناً - ضجر - ارتباك - عصبية. من الصعب التحطم في لغة الجسد مثل احمرار الوجه - الحركات اللا إرادية. هناك حركات يمكن التحكم فيها مثل النظر إلى الساعة - العبث بالقلم أو الملابس. الخطوة الأولى نحو التحكم بالعواطف هي قراءتها فالذين يجهلون قراءة عواطفهم يعيشون تحت رحمتها.

المشاعر الإيجابية

الاحترام.	التقاول.	التشجيع.
الاندفاع.	الاسترخاء.	الأمان.
الفخر.	الإنصاف.	الاستقلالية.
الاهتمام.	التواصل.	الإثارة.
	التفهم.	

المشاعر السلبية

الإحباط.	التشاؤم.	عدم الاحترام.
الخوف.	التوتر.	الملل.
الاعتماد على الآخرين.	الظلم.	الشعور بالذنب.
الاكتئاب.	الوحدة.	التجاهل.
	سوء الفهم.	

الأشخاص الأذكاء عاطفياً يعرفون كيف يترجمون الأسئلة الذكية عاطفياً التي تحرك مشاعرهم الإيجابية وتوجههم في الاتجاه الصحيح.

إن وضع المشكلة ضمن أسئلة الإطار السلبي يؤدي إلى الشعور بالعجز وإلقاء اللوم على الآخرين وإضاعة الفرص.

ما هي المشكلة؟
لماذا لدي هذه المشكلة؟
منذ متى لدي هذه المشكلة؟
كيف تحل هذه المشكلة من إمكانياتي؟
من السبب في وجود هذه المشكلة؟
كيف تحول هذه المشكلة بيني وبين تحقيق ما أُرغب فيه؟
ما أسوأ وقت عشت خلاله هذه المشكلة؟

إن وضع المشكلة ضمن أسئلة الإطار الإيجابي يدفع الإنسان إلى السير في الاتجاه الذي يريده ويحمله المسؤولية ويعطيه الكثير من الخيارات:
ماذا أريد؟
متى أريد تحقيق ذلك؟
ما هي التحديات التي يمكن أن تواجهني؟
ما هي أفضل طريقة لمواجهة هذه التحديات؟
بعد الحصول على ما أريده ما الذي سيتحسن في حياتي؟
ما هي المصادر المتاحة لمساعدتي على الوصول إلى ما أريد؟
كيف أستخدم الإمكانيات التي لدي أحسن استخدام؟
ما الذي يجب القيام به الآن للحصول على ما أريد؟
****الإصغاء****

- يعد الإصغاء سلوك نشط غير سلبي وهو عبارة عن الاستماع والفهم والتذكر وهو جزء مهم في عملية التواصل مع الآخرين.
- يعتقد البعض أن الإصغاء هو السمع ولكن المعنى اللغوي لهذه الكلمة يشير إلى محاولة بذل الجهد والانتباه أثناء الاستماع.

من صفات المصغي الجيد:

1. يحافظ على التواصل البصري بينه وبين المتكلم ولكن لا يركز بشكل مبالغ فيه حتى لا يتضايق الشخص الذي أمامه.
2. ينتبه إلى المحادثة يسأل أسئلة متعلقة بالموضوع بمعنى وجود حوار متبادل بينهم مثل (ما الذي تتوقع حدوثه - ماذا تعني بذلك)
3. لا يقاطع الشخص المتحدث.
4. يوفر التشجيع والدعم للمتحدث مثل ابتسم أومئ برأسك.

التواصل عن طريق الحواس:

- يطل الطفل على العالم من خلال حواسه ويختلف الأطفال فيما بينهم في درجة اعتمادهم إلى حاسة معينة فمثلاً:
- هناك أطفال يعتمدون على حاسة اللمس في التواصل (يفضلون الالتصاق - المداعبة - تحريك اليدين والرجلين).
- وهناك أطفال آخرين يعتمدون على حاسة السمع في التواصل مع الآخرين.
- لا بد من اكتشاف النمط الحسي للطفل حتى نسهل التواصل بين الطفل والعالم الخارجي.
- ومن ثم تدريب الطفل على الأنماط الأخرى في التواصل.
- إن بناء الذكاء العاطفي لأي شخص له أكبر الأثر عليه طيلة حياته.
- أن أصحاب المهارات العاطفية النامية جيداً هم أيضاً أكثر احتمالاً ليكونوا راضين عن كيانهم في هذه الحياة وفاعليتهم فيها وقانعين بما حققوه.