

برمج عقلك من جديد  
تنمية الذات وإدارة المشاعر والسلوك

**فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشؤون الفنية - دار الكتب المصرية**

أبو النصر، مدحت محمد

برمج عقلك من جديد تنمية الذات وإدارة المشاعر والسلوك /

تأليف: أ.د. مدحت أبو النصر ، ط1 - القاهرة: المجموعة العربية

للتدريب والنشر

219 ص: 24x17 سم.

الترقيم الدولي: 978-977-722-086-6

1- التنمية البشرية

أ- العنوان

ديوي: 307,762 رقم الإيداع: 2015/20046

**تحذير:**

جميع الحقوق محفوظة للمجموعة العربية للتدريب والنشر ولا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأية طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقدما.

حقوق الطبع محفوظة

**الطبعة الأولى**

**2015**



**الناشر**

المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 23490242 - 23490419 (00202)

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

elarabgroup@yahoo.com

# برمج عقلك من جديد

## تنمية الذات

### وإدارة المشاعر والسلوك

تأليف

أ.د. مدحت محمد محمود أبو النصر

رئيس قسم المجالات وأستاذ تنمية وتنظيم المجتمع  
بكلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان  
دكتوراه من جامعة Wales بريطانيا  
أستاذ زائر بجامعة C.W.R. بأمریکا  
أستاذ معارف جامعة الإمارات العربية المتحدة (سابقاً)  
رئيس قسم العلوم الإنسانية - كلية شرطة دبي (سابقاً)  
عضو معهد شارترد للإدارة - لندن  
جائزة أفضل كتاب في الإمارات لعام 1996  
مستشار التدريب والتنمية البشرية

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ۗ﴾

صدق الله العظيم

(الرعد: 11)

قَالَ تَعَالَى:

﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ﴾

صدق الله العظيم

(المائدة: 2)

الإهداء

إلى شباب الوطن العربي  
محاولة منى متواضعة  
للمساهمة في  
إعادة هندسة الذات لديهم..

## مقدمة الناشر

تنمية الذات هي مطلب حيوي لنجاح الإنسان في الحياة الشخصية والمهنية، حيث تعتبر تنمية الذات هي الطريقة المثلى لبرمجة العقل البشري من جديد، وتوجيه الفرد نحو تكوين صورة إيجابية عن نفسه وعن الآخرين، وتكمن إدارة الذات في قدرة الفرد على توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها وإصراره على تحقيق تلك الأهداف كاملة دون نقصان، ومما سبق يمكن القول أن إدارة الإنسان لذاته وتعامله مع نفسه بكل كفاءة واقتدار هي أهم مؤشرات التقدم في أي مجال، وفي مقابل ذلك فإن فشل الإنسان مع ذاته هو مدعاة لفشله في حياته كلها.

إن عدم السيطرة على نظام عمل العقل البشري يجعل الفرد يعيش بعيداً عما يدور حوله في الحياة فيكون فريسة لأحلام اليقظة. كذلك فإن تشغيل العقل البشري بعشوائية وعفوية هو الطريق الأسهل للكثير من الناس حتى لا يكلفوا أنفسهم عناء التنظيم.

وتأتي عملية تنظيم الفكر في برمجة العقول البشرية كمرحلة تالية ومكملة لتدفق المعلومات، وعندما ننجح في تراكم المعلومات ونموها وقبول الجديد أولاً، سوف يهيئ ذلك لنا الطريق في القيام بعملية التنظيم لإدارة أفكارنا.

وإدارة النظام الفكري يعني الربط بين ما يوجد بملفات العقل البشري، وبين ما يدور من أحداث في الوقت والزمان المناسبين وهي تتطلب إخضاع عملية التفكير لإرادتنا والسيطرة على حركة خروج ودخول المعلومات، مع التركيز في الموضوعات التي نبحثها، واستخدام مخزن المعلومات والأفكار والخبرات بشكل مناسب.

ونظراً لأهمية إعادة هندسة الذات والدور المؤثر الذي تلعبه في برمجة العقل البشري وإدارته بفعالية، قمنا بإعداد هذا العمل الذي بين أيديكم آمليين أن ينال رضاكم وأن يكون مرجعاً مفيداً لكل المهتمين بهذا المجال.

# المحتويات

الصفحة	الموضوع
13	المقدمة
17	الفصل الأول: الذات البشرية
19	أقوال مأثورة
20	مقدمة
20	تعريف مصطلح الذات
21	العوامل التي تؤثر على الذات
22	تحليل الذات البشرية
24	نافذة جوهاري
25	بعض النصائح حتى تسمو وتصفو نفسك
27	الفصل الثاني: كيف يفكر الإنسان؟
29	من يقود الآخر: النملة أم الفيل؟
30	العقل البشري
34	مفهوم التفكير الإنساني
34	ما هي أهداف التفكير الإنساني؟
35	النموذج الفكري للإنسان
39	العوامل المؤثرة على نظم تشغيل العقل الإنساني

45	..... الفصل الثالث : أنماط التفكير وعقليات البشر
47	..... أولاً: أنماط التفكير
47	..... 1- التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري
48	..... 2- التفكير المرئي والسمعي والحسي
50	..... 3- التفكير العلمي والتفكير غير العلمي
50	..... 4- التفكير الفردي والتفكير الجماعي
51	..... 5- التفكير الملموس والتفكير المجرد
52	..... 6- التفكير الإيجابي والتفكير السلبي
	..... 7- التفكير المبني على الحقائق أو على الشكل أو على المشاريع أو المتجه
53	..... إلى المستقبل
54	..... ثانياً: القبعات الست للتفكير
58	..... ثالثاً: أنماط عقليات البشر
58	..... 1- العقلية الرقمية
59	..... 2- العقلية البحتة أو النظرية
59	..... 3- العقلية السمعية
59	..... 4- العقلية البصرية
59	..... 5- العقلية الحركية
61	..... الفصل الرابع: العوامل المساعدة والعوامل المثبطة للتفكير الإنساني
63	..... وسائل تنمية التفكير
63	..... أخطاء في التفكير
64	..... أساليب تعديل أخطاء التفكير

65	العوامل المساعدة والعوامل المثبطة للتفكير
66	استقصاء: هل تفكر بإيجابية؟
69	<b>الفصل الخامس: إعادة هندسة الذات</b>
71	مقدمة
71	تعريف مصطلح إعادة هندسة الذات
76	تعريف مصطلح إدارة الذات
77	Self Management
78	أهمية إدارة الذات
80	مبادئ إدارة الذات
82	قواعد إدارة الذات
85	نصائح مفيدة
89	<b>الفصل السادس: البرمجة اللغوية العصبية</b>
91	مقدمة
93	تعريف البرمجة اللغوية العصبية
94	تسميات مكافئة وشارحة لمفهوم البرمجة اللغوية العصبية
95	مبادئ البرمجة اللغوية العصبية
97	نموذج البرمجة اللغوية العصبية
100	كيف تعمل البرمجة اللغوية العصبية؟
101	أهمية البرمجة اللغوية العصبية
104	فوائد البرمجة اللغوية العصبية
105	نتائج البرمجة اللغوية العصبية

107	..... الفصل السابع: برمجة العقل البشري
109	..... مقدمة
109	..... أسس برمجة العقل البشري
111	..... كيف تبرمج عقلك من جديد؟
111	..... برمجة عقلك بالتأكيدات الإيجابية
113	..... الطاقة العصبية
119	..... الفصل الثامن: إعادة هندسة الذات: المحاور -1-
121	..... مقدمة
122	..... أولاً: قبول الذات
122	..... ثانياً: معرفة/ إدراك الذات
125	..... ثالثاً: الثقة بالذات
132	..... رابعاً: تكوين صورة إيجابية عن نفسك/ ذاتك
133	..... خامساً: تحسين الصورة الذاتية
133	..... سادساً: تقديم الذات بطريقة إيجابية
134	..... سابعاً: التلون لتكوين انطباع حسن لدى الغير
137	..... ثامناً: إدارة العواطف/ المشاعر
143	..... الفصل التاسع: إعادة هندسة الذات: المحاور -2-
145	..... أولاً: القدرة على تجنب التوتر والقلق والضغط النفسي والانفعال قدر الإمكان
155	..... ثانياً: حفز الذات
157	..... ثالثاً: تنمية الذات
157	..... رابعاً: إدارة الذات

163 ..... الفصل العاشر : إعادة هندسة الذات : الوسائل -1-

165 ..... مقدمة

165 ..... أولاً: مهارة الملاحظة

167 ..... ثانياً: مهارة القراءة

172 ..... ثالثاً: مهارة الإنصات

181 ..... الفصل الحادي عشر : إعادة هندسة الذات : الوسائل -2-

183 ..... مقدمة

183 ..... أولاً: البحث والتفسير

184 ..... ثانياً: الدقة والجودة

186 ..... ثالثاً: حل الألغاز والمسابقات

191 ..... Self Re-Engineering : الفصل الثاني عشر :

193 ..... Life Philosophy

193 ..... How To Work Better?

194 ..... Your Key To Human Relationships, You & Your Subordinates.

195 ..... Self Awareness-Johari Windows

197 ..... Self Management

198 ..... Principles of Self Management

198 ..... 10 Keys to Ultimate Success

199 ..... Go Put Your Strength To Work

199 ..... Secrets of the Excellence Performance

200 ..... Keys for Excellence Management

201 ..... The Seven Habits for the Effective Manager

201 ..... The 8th Habit

203	مراجع الكتاب
205	أولاً: المصادر
205	ثانياً: المراجع العربية
216	ثالثاً: المراجع الأجنبية

## مقدمة

طرحت في أواخر القرن العشرين مصطلحات إدارية جديدة ذات بُعد نفسي واجتماعي مثل: مصطلح إدارة الذات Self Management ومصطلح البرمجة اللغوية العصبية Neuro Linguistic Programming ومصطلح هندسة الذات Self Engineering ومصطلح تنظيم الذات Self - Regulation ومصطلح إعادة هندسة الذات Self Re-Engineering... وهي كلها مصطلحات متشابهة معاً، وتشير إلى نفس المضمون تقريباً. والكتاب الذي بين أيدينا سوف يشرح معنى هذه المصطلحات بشكل مبسط وواضح.

وتقوم عملية إعادة هندسة الذات على فكرة إجراء تغييرات جذرية Radical Changes أساسية إيجابية في كل من: الذات والسلوك والتفكير والمشاعر.. بما يحقق للإنسان أهدافه المرجوة بشكل ناجح. بمعنى أن إعادة هندسة الذات هي عملية إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات التفكير والسلوك... بما يحقق إيجابية كل من التفكير والسلوك وأعلى إنتاجية للإنسان في حياته الخاصة وحياته الوظيفية. ويهدف الكتاب الحالي إلى شرح كل هذه المفاهيم وكيفية تحويلها إلى واقع سواء في الحياة أو في العمل.

ويشتمل الكتاب على اثني عشر فصلاً هي كالتالي:

- الفصل الأول : مفهوم الذات الإنسانية.
- الفصل الثاني : كيف يفكر الإنسان؟
- الفصل الثالث : أنماط التفكير وعقليات البشر.
- الفصل الرابع : العوامل المساعدة والعوامل المثبطة للتفكير الإنساني.
- الفصل الخامس : إعادة هندسة الذات.
- الفصل السادس : البرمجة اللغوية العصبية.
- الفصل السابع : برمجة العقل البشري.
- الفصل الثامن : إعادة هندسة: المحاور -1-
- الفصل التاسع : إعادة هندسة: المحاور -2-
- الفصل العاشر : إعادة هندسة: الوسائل -1-
- الفصل الحادي عشر : إعادة هندسة: الوسائل -2-
- الفصل الثاني عشر : Self Re-Engineering.

هذا ويمكن استخدام الكتاب لأغراض عديدة مثل:

- 1- التعلم الذاتي والدراسة الفردية: فقد تم تصميم الكتاب ليتمكنك من تعليم نفسك بنفسك.
- 2- البرامج التدريبية: يمكن استخدام الكتاب كملف تدريبي يتم توزيعه على المتدربين في برنامج تدريبي حول موضوع الكتاب.
- 3- التدريب عن بعد: يمكن إرسال الكتاب إلى هؤلاء الذين لا يتمكنون من حضور البرامج التدريبية.

4- البحوث العلمية: يستطيع الباحثين في مجالات علم الإدارة وعلم النفس الإداري وعلم اجتماع المنظمات ومهنة التدريب ومهنة الخدمة الاجتماعية... استخدام الكتاب كمرجع في بحوثهم النظرية والميدانية.

ولقد تمت الاستفادة في إعداد هذا الكتاب بأكثر من 119 مرجعاً عربياً و 57 مرجعاً أجنبياً بما يتيح للقارئ مساحة أوسع من المعرفة حول موضوع الكتاب. هذا وندعو الله العليّ القدير أن يستفيد من هذا الكتاب كل من اهتم بقراءته، والمؤلف يشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه له في إعداد هذا الكتاب المتواضع الذي بلا شك به بعض النواقص، فالكمال لله وحده. وباللّٰه التّوٰفيق،،

المؤلف

أ. د. مدحت محمد أبو النصر

القاهرة: 2010



# الفصل الأول

## الذات البشرية

أشتمل هذا الفصل على:

- أقوال مأثورة. 
- مقدمة. 
- تعريف مصطلح الذات. 
- العوامل التي تؤثر على الذات. 
- تحليل الذات البشرية. 
- نافذة جوهاري. 
- بعض النصائح حتى تسمو وتصفو نفسك. 



### الذات البشرية

#### أقوال ماثورة:

«أترك العالم يعرفك كما أنت... لا كما تتمنى أو تحلم أن تكون.. لأنه عاجلاً أم آجلاً.. إذا كنت تمثل وتذكّر بشخصية أخرى أمام الناس.. ستنسى الدور الذي تمثله! وعندها.. ترى من ستكون؟» Fanny brice

«أعرف نفسك بنفسك» مقولة الفيلسوف أرسطو الشهيرة.

قال الشاعر الفيلسوف بول فاليري: «أن تكون نفسك.. يا لها من مهمة شاقة».

قال الفيلسوف لاتوتو: «من يعرف الآخرين عظيماً، ومن يعرف ذاته منيراً»

«واحد من أعظم الأشياء التي يمكن أن تحدث لك.. هي أن تصبح مقتنعاً بأنك تعيش الحياة التي تريدها أنت.. بحلوها ومرها، بقسوتها وعذوبتها.. فهي حياتك أنت.. وخياراتك أنت.. وليست لأحد آخر» Michael Ignatieff

## مقدمة:

الذات أو النفس البشرية Self شيء معقد جداً من السهل دراستها والوصول إلى فهمها، بل إن صاحبها نفسه قد يجد في كثير من الأحوال صعوبة وحيرة في فهم نفسه.. هذا بالإضافة إلى أن الحياة تتغير من حولنا، فالأيدولوجيات تتغير وأسلوب الحياة يتغير والقيم تتغير والناس أنفسهم يتغيرون.. إننا في بدايات القرن الحادي والعشرين، نعيش بدايات عالم جديد يتشكل ونهايات عالم سابق غني بالنظم والأفكار والقيم.

والنفس البشرية تتأثر بلا شك بكل هذا.. فهي تتأثر بالبيئة المحيطة بها بما فيها من بشر وثقافة ومشكلات وحالة اقتصادية.

وتتأثر أيضاً النفس البشرية بمرحلة النمو التي يمر بها الإنسان، فمن الطفولة إلى المراهقة والبلوغ إلى مرحلة النضج والكبر ثم يدخل في مرحلة الهرم أو الشيخوخة.

## تعريف مصطلح الذات:

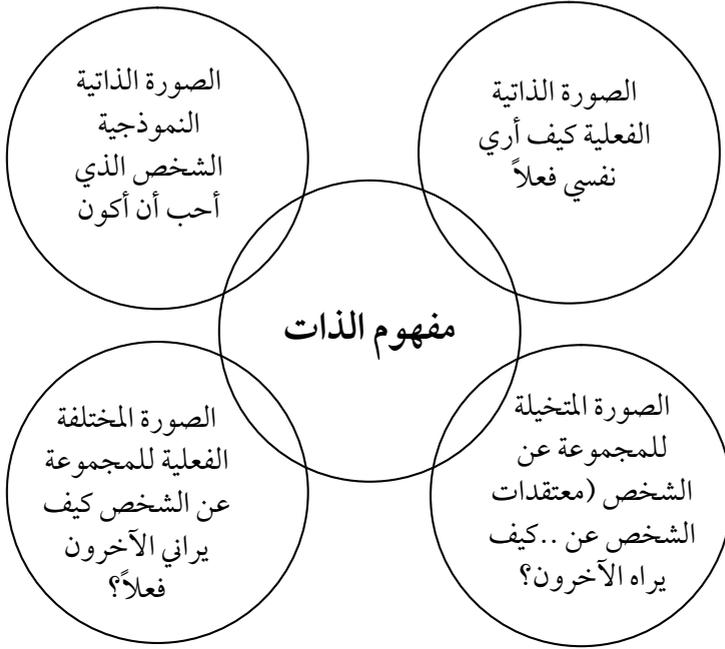
- 1- الذات هي هوية كل شخص وماهيته، أي كيف يُقيم نفسه وكيف يُقيمه الآخرون.
- 2- الذات هي التشكيلة العقلية التي تجعل المرء أن يكون كما هو بالضبط للعبة لأدوار متعددة ومتفاضلة، وبنفس الوقت لاستطاعته التأمل حول نفسه وقدرته على ملاحظة ذلك.
- 3- الذات هي تشكيلة عقلية ناتجة عن الاستدلال الذي يحصل عليه الشخص من الفكرة المكونة لديه حول نفسه، والتي يعتقد أنه الآخرين مُكونة لديهم عنه، لهذا هو يحاول أن يُبازل بينها حيث يُصبح هناك تطابق بين الصورتين. هذا فقط ممكن عن طريق إمكانية التفكير والتأمل حول الذات نفسها وجعلها موضوع الملاحظة والتمعن والبحث.

- 4- الذات هي الصورة التي يملكها الفرد عن نفسه وبمقتضاها يتصرف، لأن الآخرين يتطلبونها منه.
- 5- ومن منظور سيجموند فرويد (1856-1939) Sigmund Freud فإن الذات أو الأنا Ego هي الجانب الشعوري من الشخصية، وهو الجزء الذي يواجه العالم الخارجي ويتأثر به. وتشارك عدة عوامل في تكوين الذات مثل: الذكاء ودرجة الاتزان الانفعالي للفرد.. والذات تشعر بضغط الهو ID (الرغبات والنزعات والغرائز)، كما تدرك ظروف البيئة التي يعيش فيها الفرد.. وتعمل كهزمة وصل بين الاثنتين، وتحاول التوفيق بينهما على أساس إشباع بعض رغبات الهو التي تتفق مع تقاليد المجتمع وتجنب ما لا يتفق مع تقاليد ونظم المجتمع.

### **العوامل التي تؤثر على الذات:**

- 1- البيئة الخارجية: بما فيها من جراء وعقاب وتقاليد ونظم وعادات وعرف وقانون.
- 2- الهو: بنزعاتها لإشباع لذاتها وتجنبها للألم دون اعتبار للواقع الخارجي.
- 3- الأنا الأعلى (الضمير): تتحكم في الذات، وتسمح لها بتقبل بعض الأشياء وعدم تقبل البعض الآخر.

والشكل رقم (1) يوضح أبعاد مفهوم الذات كالتالي:



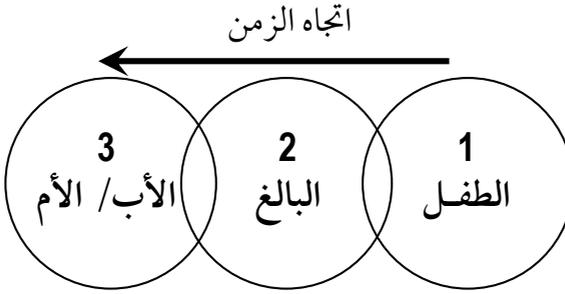
شكل رقم (1)  
أبعاد مفهوم الذات

### تحليل الذات البشرية:

تحليل الذات البشرية كوسيلة للتعامل هي وسيلة مبسطة لفهم سلوكك وسلوك من تتعامل معهم، فإذا بنيت علاقاتك معهم على هذا الفهم، فإنك حتماً سوف تكسب الموقف. وإدراكك الجيد لهذه الأمور سوف يصل بك إلى إمكانية تقييم ذاتك، ويحدد مواقف الضعف في علاقاتك مع الآخرين.

بداية يجب أن تعرف أن كل من مشاعر الناس وسلوكهم هي خبرات مجتمعة في المراحل السنية المختلفة لكل إنسان، تجمع وتسجل وتحفظ في المخ، وكل ما يسجل منها له أثر كبير في التعامل معك، وكل شخص لديه ثلاث حالات في التعامل:

- الطفل Child
- البالغ Adult
- الأب Parent
- الأم Mother



شكل رقم (2)

المراحل السنية المختلفة لكل إنسان

والقاعدة هنا هي أن كل إنسان لديه هذه الحالات الثلاث بنسب مختلفة، بما يؤثر على تصرفاته المتعددة.

وهذه الأوجه الثلاث للفكر تلازم كل منا كل الوقت رغم أن تعرفك على تلك الحالات يسهل كثيراً معاملاتك مع الآخرين ويقلل من خلافاتك معهم. بمعنى عليك أن تتفحص حالة الشخصية (الطفل / البالغ / الأب أو الأم) التي تتناسب والشخص الآخر. كذلك عليك عند الاتصال بالآخرين أن تتعرف على حالة الشخصية التي لديه، وذلك بملاحظة سلوكه وتعبيراته وحالته وتصوره عن الموقف الموجود به.

## نافذة جوهاري:

ولزيد من الفهم للذات البشرية يمكن الاستفادة من أداة تحليلية مبسطة، ألا وهي نافذة جوهاري Johari Window - التي قدمها باحثان في علم النفس هما Joseph Luft و Harry Ingham - والتي تمثل أسلوباً لتحليل العلاقات المتداخلة بين الفرد والناس (الآخرون)، والتي يمكن تقديمها في الشكل التالي:

أنا

أشياء لا أعرفها	أشياء أعرفها	المجموعة (الآخرون)
<p>3- منطقة العمياء Blind</p>	<p>1- منطقة النشاط الحر Open</p>	
<p>4- منطقة المجهول Unknown</p>	<p>2- منطقة القناع Hidden</p>	<p>أشياء تعرفها أشياء لا تعرفها</p>

شكل رقم (3)

نافذة جوهاري في فهم الذات

- المنطقة الأولى: وهي منطقة النشاط الحر أو المنطقة الواضحة، حيث يوجد بها الأشياء التي تعرفها عن نفسك، وفي نفس الوقت يعرفها الآخرون عنك.

- المنطقة الثانية: وهي منطقة القناع أو المنطقة الخفية، حيث يوجد بها الأشياء التي تعرفها عن نفسك، لا يعرف الآخرون شيء عنها.
- المنطقة الثالثة: وهي المنطقة العمياء، حيث يوجد بها الأشياء التي لا تعرفها عن نفسك، بينما يعرف الآخرون شيء عنها.
- المنطقة الرابعة: وهي المنطقة المجهولة أو المظلمة، حيث يوجد بها الأشياء التي لا تعرفها عن نفسك، وفي نفس الوقت لا يعرف الآخرون شيء عنها.

نقطة هامة في هذا الشأن هو أن هناك علاقة تفاعل ديناميكية بين الأعمدة والصفوف وفي جميع الاتجاهات يميناً ويساراً للأعلى وللأسفل، تعتمد على درجة الثقة المتبادلة بين الفرد والمجموعة (الناس).

والقاعدة هنا هو أن يحاول الإنسان زيادة مساحة منطقة النشاط الحر لأن ذلك يسهل عملية الاتصال المتبادل مع الآخرين، ويساعد في تحقيق أهداف الاتصال، وفي المقابل عليه أن يقلل من مساحة المناطق الأخرى (القناع - والعمياء - والمجهولة) لما لهم من دور في سوء إدراك الذات، والفهم الخاطئ لها، ومشكلات في عملية الاتصال مع الآخرين.

### **بعض النصائح حتى تسمو وتصفو نفسك:**

- 1- اقترب إلى الله.
- 2- حب الناس وحب مساعدتهم.
- 3- من جد وجد ومن زرع حصد.
- 4- الضحك علاج للألم.
- 5- الأمل ينتصر على المعاناة.

- 6- الأحلام مهمة في حياتك.
- 7- تعلم من الآخرين.
- 8- عش حياة متوازنة، أعمل وألعب وغني.
- 9- الحب أقوى من الموت.
- 10- شارك الآخرين.
- 11- حدد أهدافاً واضحة وعملية في حياتك.
- 12- كن متفائلاً.
- 13- لا تقل لا أعرف، بل جرب.
- 14- لا تقل لا أستطيع، بل حاول؟
- 15- لا تقل لا أعلم، بل تعلم.
- 16- لا تخش النقد، بل تعامل معه وأستفد منه.
- 17- لا تتردد في إصدار القرار، بل أصدره.
- 18- كن واضحاً وصریحاً مع نفسك.
- 19- حاسب نفسك قبل أن تحاسب.
- 20- طور من نفسك.

# الفصل الثاني

## كيف يفكر الإنسان؟

أشتمل هذا الفصل على:

- من يقود الآخر: النملة أم الفيل؟ 
- العقل البشري. 
- مفهوم التفكير الإنساني. 
- ما هي أهداف التفكير الإنساني؟ 
- النموذج الفكري للإنسان. 
- العوامل المؤثرة على نظم تشغيل العقل الإنساني. 



### كيف يفكر الإنسان؟

#### من يقود الآخر: النملة أم الفيل؟

في كتابه الجديد: «النملة والفيل وقيادة الذات» يقول المؤلف فنس بوسنت بأن الدكتور لي بولس أشار في واحدة من محاضراته إلى إحصائية طريفة أفضت إليها أحد البحوث العلمية.

ويشير نسيم الصمادي إلى أن الدكتور لي بولس يؤكد على «أن الإنسان يولد وتولد معه حوالي 120 بليون خلية نشطة في مخه. ومع مرور الوقت ومن خلال عملية طبيعية تسمى التآكل. فإن الخلايا الحاملة والتي لا تستخدم تصاب بالضمور. وعليه ينتهي المطاف بالإنسان عندما يكبر هو لا يملك أكثر من 10 بليون خلية نشيطة يمكنه استخدامها وتوظيفها عبر أنشطة عقله الواعي وعقله الباطن».

في الثانية الواحدة يستخدم العقل الواعي حوالي 2000 خلية فقط، بينما يستخدم الباطن أكثر من 4 بلايين خلية في نفس الثانية. هذا يعني أننا في كل ثانية نجد 2000 خلية تساعدنا على اتخاذ قراراتنا الواعية. بينما تدفعنا 4 بلايين خلية أخرى لاتخاذ قرارات غير واعية. وهنا نتساءل: من يقوم الآخر؛ عقلك الواعي أم عقلك الباطن؟ أو من الذي يدير الآخر؛ النملة أم الفيل؟

في هذا الكتاب الرائع ، تعتبر النملة مجازاً أو تعبيراً عن العقل الواعي، بينما يعبر الفيل عن العقل الباطن. وما لم تتعلم النملة كيف تقود وتوجه وتتحكم بعقلها الباطن فلن تتمكن من ركوب الفيل والانطلاق لتحقيق أهدافها.

النملة هي الجزء الواعي والمقصود والمدرك من العقل والذي يضم أفكارنا المنطقية والتحليلية. أما الفيل فهو الجزء الغريزي أو الفطري من العقل والذي يضم العواطف والخبرات والخيال. وحيث تعودنا أن نوظف وعينا أو نملنا، فإننا كثيراً ما نتجاهل أو نغفل عن توظيف فطرتنا وخيالنا وقوانا الداخلية التي تضاهي قوة الفيلة.

تخيل نملة صغيرة تتجه شرقاً وهي تسير على ظهر فيل ضخم. مهما بلغت سرعة هذه النملة، فإنها ستجد نفسها في أقصى الغرب إذا ما سار الفيل في الاتجاه المضاد.

لكي نقود أنفسنا ونحقق أهدافنا، يجب أن يتحكم عقلنا الواعي بعقلنا الباطن. فالإدارة في تعريفنا تعني: «أن ننوي ونعني ونقرر ونتمكن من التحكم بغرائزنا ونغير عاداتنا بقصد، ومع سبق الإصرار والترصد».

يمكنك الآن - نعم الآن - أن تمتطي أضخم الفيلة وتطلق نحو الهدف.

### العقل البشري:

العقل Mind يعتبر بصفة عامة من أعظم نعم الله على الإنسان، إذ أنه مناط التكليف، وبه جعل الله الإنسان خليفته في الأرض وأكرم خلق الله - سبحانه وتعالى - وهو أعظم النعم التي وهبها الله للإنسان، بشرط استعمال هذا العقل فيما فيه خيره وخير البشرية.

ومكان العقل هو المخ. والعقل نظام لصنع الأنماط أو القوالب Pattern Making System ونظام المعلومات فيه يعمل لإيجاد الأنماط والتعرف عليها واسترجاعها كلها

تطلب الموقف ذلك. كما يعمل العقل كنظام منظم ومصنف لذاته Self Organized System والمعلومات الداخلة إليه تصنف وتنظيم نفسها في أنماط أو في ملفات مثل ما يتم تقريباً في الحاسب الآلي.

وبصفة عامة فإن العقل هو كيان مجرد منظم للعمليات العقلية، ويتكون العقل من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين والبيئة المحيطة بالإنسان.

### وللعقل وظائف عديدة نذكر منها:

- 1- التفكير.
- 2- الإدراك.
- 3- التحليل.
- 4- التنبؤ.
- 5- التخيل.
- 6- الابتكار.
- 7- التخزين.
- 8- التذكر.
- 9- النسيان.

ومن سمات العقل البشري أن يعمل دون انقطاع، وتوقفه عن العمل يعني الموت. ولكن تبقى المشكلة كيف يعمل العقل البشري بشكل منظم وهادف، ولا يعمل عشوائياً أو دون تنظيم؟

إن كثيراً من الناس يعتمدون على التلقائية والعفوية، ويعتمدون على سياسات رد الفعل للحدث وليس قيادة الحدث قبل أو أثناء وقوعه.

ويشير محمد عبدالغني هلال بأن برمجة العقل البشري تتطلب أن يكون هناك اختيار لما نفكر فيه، ولا نتحرك من مجال أو موضوع لآخر بصورة عفوية، أو أن نترك الأفكار تتوارد وتنطلق من عقولنا دون تفكير منظم.

إن عدم السيطرة على نظام عمل العقل البشري يجعل الفرد يعيش بعيداً عما يدور حوله أو بعيداً عن الواقع، وقد يسقط فريسة لأحلام اليقظة. وتشغيل العقل البشري بعشوائية و عفوية هو الطريق الأسهل للكثير من الناس حتى لا يكلفوا أنفسهم عناء التنظيم.

وتأتي عملية تنظيم الفكر في برمجة العقول البشرية كمرحلة تالية ومكاملة لتراكم وتدفق المعلومات، وعندما ننجح في تراكم المعلومات ونموها وقبول الجديد أولاً، سوف يهيئ ذلك لنا الطريق في القيام بعملية التنظيم لإدارة الفكر.

وتنظيم الفكر تعني فتح ملفات في العقل البشري والسيطرة على ما فيها من معلومات من حيث القدرة على التخزين أو التعديل أو الاسترجاع والاستخدام.

وإدارة النظام الفكري يعني الربط بين ما يوجد بملفات العقل البشري، وبين ما يدور من أحداث في الوقت والزمان المناسب.

وإدارة نظام التفكير تتطلب إخضاع عملية التفكير لإرادتنا والسيطرة على حركة خروج ودخول المعلومات، مع التركيز في الموضوعات التي نبحثها، واستخدام مخزن المعلومات والأفكار والخبرات بشكل مناسب.

### **وتحتاج عملية تنظيم الفكر إلى وسائل لتحقيق ذلك، وهي:**

- 1- تحديد المنهج المستخدم في عملية التفكير.
- 2- فتح ملفات لحفظ المعلومات والأفكار والخبرات.
- 3- نظام التكويد يسهل التعامل مع المخزون التراكمي النامي.

4- نظام عياري لضبط عملية التفكير (الإرادة) حتى تظل دائماً داخل حدود البرنامج؛ حيث تظل عملية التفكير هادفة.

ويدخل ضمن عملية تنظيم الفكر مراعاة السعة العقلية، والتي غالباً ما تأخذ في النمو من الصفر حتى تصل إلى مرحلة النضج الكامل في الفترة من 20-30 عاماً، ثم تقل تدريجياً بعد ذلك، ولذلك فلم تعد طبيعة العقل في عالمنا الحديث هي حفظ كل ما يصل إليه من معلومات بتفاصيلها، ولكن أصبحت وسائل الحفظ الإلكترونية لإدخال المعلومات وتحليلها واستخراج النتائج.

العقول البشرية تعمل من خلال نظم خاصة للتفكير تختلف من فرد لآخر، ولكنها قد تتشابه في بعض القواعد بالنسبة لمجتمع واحد أو لجيل معين..، ويدفعنا ذلك إلى محاولة التعرف على العوامل المحددة أو المؤثرة في تكوين برامج التفكير أو عملية برمجة العقول لدينا.

وقد يبدو الأمر صعباً ومعقداً نظراً لتداخل عوامل عديدة في عملية البرمجة بعضها قد يبدو ذاتياً أو وراثياً، والبعض الآخر قد يبدو اجتماعياً أو سياسياً أو اقتصادياً أو ثقافياً.. وهكذا.

إلا أن ذلك لا يعني الهروب من محاولة الإمساك ببعض المدخلات التي يمكن التعامل معها كي تتم عملية البرمجة.

ويشير محمد عبدالغني هلال إلى أن العقل البشري أسقط الكثير من الأساليب التي ثبت عدم صلاحيتها للتفكير العلمي، حتى استطاع هذا التفكير أن يحقق سماته المميزة له، وبطبيعة التطور استطاع العقل البشري أن يكون جزءاً من عملية التطور نفسها وقائداً لها في الوقت نفسه.

وخلال هذا التطور كان التفكير يتم بطرق يعتقد الناس أنها الصحيحة، وهي

التي تقودهم إلى الحقيقة في زمانهم ومكانهم، إلا أنهم بطبيعة الأمور وتطورها لم تصمد إلا تلك الحقائق التي أثبتت قدرتها على بناء المعرفة التي تزيد من قدرة الإنسان على بناء نفسه، والإدراك الصحيح والواقعي للعالم المحيط به.

### مفهوم التفكير الإنساني:

التفكير Thinking هو الوظيفة الرئيسية للعقل. وهو بدوره نعمة ميز الله بها الإنسان عن باقي الكائنات.

- التفكير عملية عقلية يقوم بها العقل عندما يواجه بموقف ما.
- التفكير عملية استخدام العقل في محاولة لحل المشكلات التي تواجه الإنسان.
- التفكير هو جمع المعلومات واستخدامها للاستخدام الأمثل في المواقف المختلفة.
- ويمكن تعريف التفكير بأنه التقصي المدروس للخبرة من أجل تحقيق هدف ما.

### ما هي أهداف التفكير الإنساني؟

والإنسان يفكر لتحقيق أهداف عديدة، نذكر منها:

- 1- الفهم.
- 2- التخطيط.
- 3- اتخاذ القرارات.
- 4- حل المشكلات.
- 5- الحكم على الأشياء.
- 6- القيام بعمل ما.

## النموذج الفكري للإنسان:

في كتابه عن إدارة السلوك الإنساني (1997) قدم علي السلمي نموذجاً فكرياً للإنسان على النحو التالي: «يعمل عقل الإنسان (الآلة الفكرية) من خلال عمليات ذهنية متشابكة ومتداخلة يغذيها عنصر واحد من المعلومات».

هذه العمليات الذهنية هي:

Perception	أولاً : الإدراك
Learning	ثانياً: التعلم
Attitude Formation	ثالثاً: الاتجاهية
Motivation	رابعاً: الدافعية
Deciding	خامساً: التقرير

ويشرح علي السلمي هذه العمليات كالتالي:

### أولاً: الإدراك Perception

هو إحساس الإنسان بما حوله، واستقباله للمتغيرات والمؤثرات، ثم فهمها وتحليلها بطريقة معينة، فالإدراك شقان:

1- الإحساس أو الشعور Sensation (أي استقبال المثيرات).

2- الفهم والتصور Interpretation.

ومن خلال الإدراك يتم تصنيف المعاني (المعلومات، والأشخاص، الأشياء...) إلى مفاهيم Concepts وهي مجموعات منظمة ومتجانسة من المعاني، كما يتم تكوين المعرفة (أي التعرف) Cognition.

## ثانياً: التعلم Learning

يمر الإنسان بمواقف اجتماعية وفردية يتعرض فيها لمخاطر أو يحصل منها على منافع، كذلك يتعرف الإنسان على مواقف مر بها آخرون وتعرضوا فيها لمخاطر أو حصلوا منها على منافع.

ومن خلال هذه التجارب المباشرة أو غير المباشرة يكتسب الإنسان معلومات جديدة توضح له أحد أمرين مهمين هما:

1- أن السلوك الذي مارسه أثناء التجربة أدى أو سيؤدي إلى ضرر أو منفعة حسب الأحوال.

2- إنه إذا أراد المنفعة فعليه التماس السلوك الذي سيؤدي إلى ذلك.

فالتعلم هو اكتساب سلوك جديد يتحقق به للإنسان قدرة على مواجهة المواقف، لتحقيق منافع أو تجنب مضار.

ومن ثم، فإن التعلم هو السلوك المتجدد، ولو عدنا لما سبق لوجدنا الإدراك يلعب دوراً في إحداث التعلم كذلك.

## ثالثاً: الاتجاهية Attitude Formation

الإنسان يدرك، الإنسان يتعلم، الإنسان يريد (يرغب)، الإنسان يوافق أو لا يوافق، يؤيد، يناصر أو يعارض. أي تتكون لدى الإنسان اتجاهات بحسب ما يدركه، ويتعلمه، وما يرغبه.

فالالاتجاه هو وصف لوجهة نظر الإنسان حيال: شيء، موضوع، إنسان آخر، فكرة، مكان...

1- العنصر الانفعالي (العاطفي) مثل: الحب، الكراهية، التفاؤل...

- 2- العنصر العقلاني: الأسباب، المقدمات، النتائج، الكسب ...
  - 3- الميل للتصرف أي ترجمة الانفعال والتدبر إلى سلوك وفعل Action.
- ولا ينشئ الاتجاه من فراغ ولا يتجه إلى فراغ، بل الاتجاهات ظاهرة اجتماعية (مجتمعة) تتم في تفاعل الإنسان مع غيره وتوجه سلوكه حيال الغير.

### رابعاً: الدافعية Motivation

الدوافع هي تعبير عن حاجات يريدتها الإنسان ويسعى إلى إشباعها، كما تعتبر الدوافع قوى محركة للسلوك تدفعه في المجالات وإلى المستويات التي تساعد الإنسان على تحقيق رغباته.

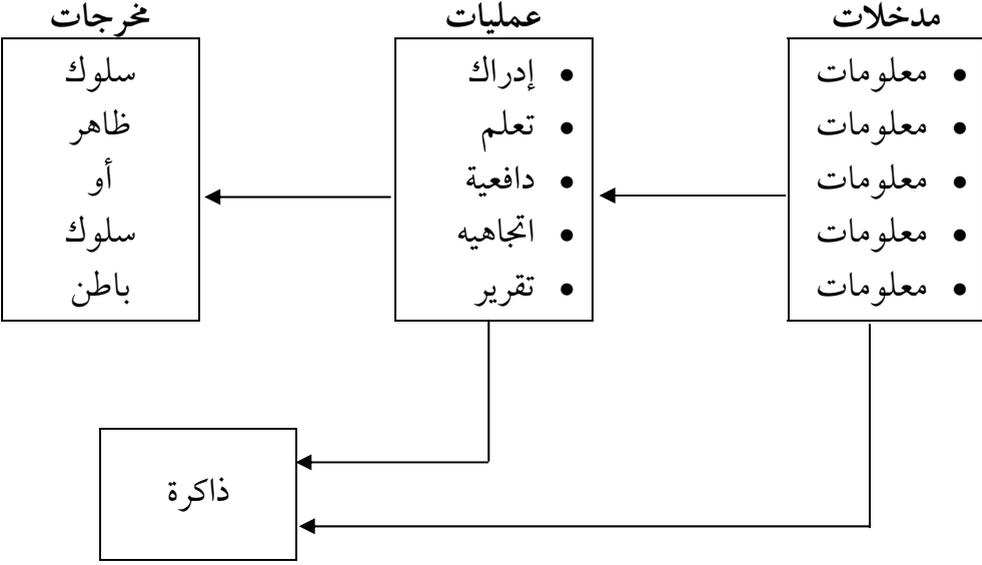
وللدوافع أنواع نذكر منها:

- إيجابية أو سلبية
- شعورية أو لا شعورية
- مادية أو معنوية
- نشطة أو خامدة

وللدوافع خمس وظائف سلوكية هي:

- 1- تنشئ السلوك.
- 2- تحدد مجال (اتجاه) السلوك.
- 3- تحدد قوة السلوك.
- 4- تحدد استمرارية السلوك.
- 5- تنهي السلوك.

وإذا ترجمنا هذه العمليات الفكرية في صورة نظام متكامل نجد التالي:



شكل رقم (4)

### النظام المتكامل للعمليات الفكرية

ويستمد الإنسان من البيئة معلومات متعددة في صور شتى (حتى وهو نائم)، تلك المعلومات يتم إدراكها ومنها يتعلم الإنسان (يكتسب سلوكاً جديداً) ويكون اتجاهاته.

ومن ثم تتبدى له الفرص والمعوقات، أي تواجه الإنسان مشكلة اتخاذ القرار، فإذا اتخذ قراره فإن ذلك يترجم إلى سلوك ظاهر أو باطن (مخزن لنفسه في نفسه) وكل هذا يسجل في الذاكرة (مخ الإنسان).

### خامساً: التقرير Deciding

الإنسان يدرك، الإنسان يريد يتعلم، الإنسان يتخذ مواقف، ومن خلالها تتبدى للإنسان فرص Opportunities أو معوقات Constraints، ولانتهاز الفرص أو تجنب

المعوقات، فالإنسان يواجه مشكلات لها آثار سلبية أو إيجابية أو لها عوائد سلبية أو إيجابية، ويحتاج الإنسان هنا إلى اتخاذ قرار.

وتتخلص عملية التقرير في:

- 1- تحديد المشكلة.
- 2- تخيل أسبابها وآثار عوائدها.
- 3- استكشاف الحلول البديلة ومقارنتها.
- 4- اختيار الحل (الحلول) الأفضل أي القرار.

هذا وينظر للعقل على أنه مخزن للمعلومات، وأن هذه المعلومات تخزن فيه بعد تعلمها عن طريق الحفظ، والتذكر Remembering هي إحدى العمليات العرفانية التي يقوم بها الإنسان وتعد واحدة من المكونات الأساسية للبناء العرفاني، ويقصد بالتذكر استرجاع ما سبق أن تعلمه الفرد واحتفظ به من معلومات حتى لحظة تذكره. والاسترجاع Recall يعد شيء غير مائل أمام الحواس.

### **العوامل المؤثرة على نظم تشغيل العقل الإنساني:**

هناك عوامل عديدة تؤثر على نظم تشغيل عقل الإنسان، عرض محمد عبدالغني هلال أهم هذه العوامل كالتالي:

- 1- مرونة التفكير.
- 2- التفكير المحدود والمنطوق.
- 3- الاستعداد الإنساني.
- 4- الدافعية والطاقة العالية.
- 5- الصحة النفسية.
- 6- المناخ (الوسط/ البيئة المحيطة بالإنسان).

7- العمر.

8- النمو.

وعلى سبيل المثال يمكن شرح بعض هذه العوامل كالتالي:

### 1- مرونة التفكير Flexibility of Thinking:

المقصود بمرونة التفكير - كما يرى محمد عبدالغني هلال - إعادة البناء السريع والمناسب للمعلومات وأنظمة المعارف طبقاً للتطوير والتحديث الدائم.

ومرونة التفكير تشمل القدرة على تغيير شكل صياغة أو إدراك الأمور عندما لا يكون الشكل السابق فعالاً.

إن عدم توافر مرونة التفكير كأحد نظم التشغيل في البرنامج العقلي، يعني الاحتفاظ بنظم التفكير السابق عند تناول الحديث، أي عدم التحرك من الحلول السابقة للمشكلات (المتاحة) إلى حلول جديدة للمشكلات (الممكنة)، وهذا ما نطلق عليه النمطية أو الجمود أو الصلابة في التفكير.

### ولكن كيف يمكن إدخال المرونة ضمن نظام تشغيل العقل البشري؟

ترتبط المرونة بقدرة العقل البشري على تحقيق النقلات الديناميكية في التفكير، وإعادة بناء عناصر التفكير ثم الانتقال عبر مراحل التحليل والتركيب للأفكار.

وترتبط المرونة ارتباطاً كبيراً بالمثابرة في البحث عن الحلول المناسبة، حيث إن التسرع يعني أن تكون الحلول سطحية وضعيفة، فالمرونة تعني بالدرجة الأولى اختلاف وتعدد الرؤية بشكل وتقنيات إعداد المشكلة.

وتحتاج المرونة إلى غزارة الأفكار، والغزارة البسيطة لا تكفي من أجل حدوث العمليات الابتكارية أو الإبداعية، ولكن يجب أن تكون الأفكار متوسطة أو غزيرة جداً.

ولكن ماذا تعني كلمة الغزارة أيضاً؟ هل هي غزارة في الكلمات أو الجمل (ترابط الكلمات) أو في الأفكار أو المعاني نفسها؟

ويبدو أنه من الصعب الإجابة عن السؤال السابق، حيث إنه من الصعب فصل الكلمات عن الجمل أو المعاني عند اعتبار الغزارة الفكرية أساساً للتفكير الابتكاري أو الإبداعي.

فالغزارة هي جزء من التفكير الذي يعد إنتاج أفكار جديدة، وهي استعداد كلامي يتعلق بالمؤثرات التربوية إلى حد بعيد.

ولا تنطلق عملية الغزارة الفكرية من فراغ، فهي تحتاج - كما يبدو - إلى المعلومات والتجارب المتراكمة لتحقيق الوعي والفهم المناسب للمشكلات، بل وفي اتخاذ القرارات أيضاً.

ولا تشتق المرونة من الاستعدادات الأولية للفرد فقط، وإنما ترتبط بخصائص المزاج أيضاً، ونمو المرونة يرتبط بالتكامل الحركي وبالمنهج الانفعالي، والراحة العصبية تجاه ما يقدمه للواقع من أحداث ومؤثرات. أي نستطيع أن نقول أن ارتباط المرونة بالحالة المزاجية لا يظهر إلا عند أولئك الذين يمسون بزمام الأمور ويتحكمون بانفعالاتهم.

إن المفكر المبدع قبل كل شيء مرن ومتكيف مع وظيفته العقلية، هو لا يتوقف عند اللحظة الراهنة، بل يعيد أفكاره باستمرار، بينما الإنسان الصارم الجامد يقتنع بالطابع المنطقي للآراء والأفكار المعروضة عليه، ولا يسمح بدخول تغييرات على معرفته التي غالباً ما يعتبرها حقائق كلها.

ومثل هذا الإنسان تكون المرونة لديه معطلة، حيث يعمل تفكيره في إطار نظام من النمطية.

## 2- الدافعية والطاقة العالية:

ويشرح محمد عبدالغني هلال هذا العامل كالتالي: يتميز الأشخاص المبدعون والمبتكرون بدافعية قوية وطاقة عالية في المثابرة على العمل وحب الاستطلاع والإطلاع وجمع المعرفة وتجميع المعلومات. وكل ذلك يمثل قوة دافعية للنشاط المعرفي للإنسان.

ويبدو تأثير الدافعية على الإنسان واضحاً في اتجاهين:

### الاتجاه الأول:

وهي الدافعية الداخلية، التي تنطلق من الداخل من هدف مرسوم يظهر الرغبة في البحث والمعرفة والشعور بالسعادة في اكتشاف الواقع وتقديم الأفكار الجديدة، ويؤكد هذا الدور الرئيسي والمهم للدوافع الداخلية في التفكير بشكل مبتكر ومبدع.

### الاتجاه الثاني:

حيث تؤثر الظروف الخارجية المحيطة بالإنسان على حركته وحركة عقله وفكره نحو تشغيل العقل بكفاءة، مثل السعي أو الرغبة في الحصول على مكانة أو موقع أو لقب معين في المجتمع.

وليس معنى أن يكون للدافعية الداخلية دور حاسم في تشغيل العقل بكفاءة أن يكون لها السيطرة الكاملة، حيث أن ذلك يعني أن الفرد سيركز على الاهتمامات الشخصية بدلاً من موضوع المعرفة. وتشغيل العقل بدرجة عالية من الكفاءة يتطلب ألا يكون من أجل مساعدة ورفاهية المجتمع المحيط، حيث يسعه أيضاً لدفع عمليات التطوير والتقدم الاجتماعي من خلال تأمين متطلبات القوى الاجتماعية الصاعدة عبر ما يقدمه لها من أفكار وإنتاج جديد يسهل من استمرارها.

ويجب على المجتمعات المختلفة أن تهيئ الفرصة والظروف من أجل إثارة وتحريض الدافعية الداخلية والخارجية للتأثير على الأفراد، حيث إنهما المحرك الرئيسي لتشغيل العقول. حيث يتضح ذلك من ظهور بعض السمات مثل العمل الجاد والرغبة في اقتحام المجهول للبحث عن الأحسن والأفضل بصورة دائمة الاستقلالية في التفكير والممارسة وعدم الخضوع للأعراف والمفاهيم الجامدة، والتحريض الدائم للفكر من أجل الخوض في المسائل الصعبة والغامضة والوضوح والوصول إلى الحقائق.

ويجب الإشارة في هذا السياق إلى ضرورة التفاعل بين الاستعدادات والاتجاهات من خلال صياغة الاتجاهات في إطار اجتماعي أخلاقي مثل الإخلاص في العمل، وحب المهنة، والمعاشية الكاملة للأداء حيث تمثل كلها دوافع ونتائج سلوكية في نفس الوقت.

وهناك عوامل سلبية في الاتجاهات السابقة نحو صناعة برنامج فعال لتشغيل العقل الإنساني بكفاءة، حيث تكبح أو تعيق عملية التشغيل، مثل عدم القدرة على اتخاذ القرارات والتردد والجبين وعدم الثقة بالنفس، والخوف من النقد والجمود، أو النقد المفرط للذات، والخجل.



# الفصل الثالث

## أنماط التفكير وعقليات البشر

أشتمل هذا الفصل على:

أولاً: أنماط التفكير. 

- 1- التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري.
- 2- التفكير المرئي والسمعي والحسي.
- 3- التفكير العلمي والتفكير غير العلمي.
- 4- التفكير الفردي والتفكير الجماعي.
- 5- التفكير الملموس والتفكير المجرد.
- 6- التفكير الإيجابي والتفكير السلبي.
- 7- التفكير المبني على الحقائق أو على الشكل أو على المشاعر أو المتجه إلى المستقبل.

ثانياً: القبعات الست للتفكير. 

ثالثاً: أنماط عقليات البشر: 

- 1- العقلية الرقمية.
- 2- العقلية البحثية أو النظرية.
- 3- العقلية السمعية.
- 4- العقلية البصرية.
- 5- العقلية الحركية.



### أنماط التفكير وعقليات البشر

#### أولاً: أنماط التفكير:

للتفكير أنماط عديدة سوف نعرض في هذا الكتاب لبعضها كالتالي:

- 1- التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري.
- 2- نمط التفكير المرئي أو السمعي أو الحسي.
- 3- التفكير العلمي والتفكير غير العلمي.
- 4- التفكير الفردي والجماعي.
- 5- التفكير الملموس والتفكير المجرد.
- 6- التفكير الإيجابي والتفكير السلبي.
- 7- التفكير المبني على الحقائق أو على الشكل أو على المشاعر أو المتجه إلى المستقبل.

#### التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري:

التفكير التحليلي هو عمليات منطقية من الفكر، يعتمد على التحليل والترتيب وحساب الرياضيات. إن التفكير التحليلي - كما هو واضح من اسمه - يمكننا من تفتيت الأشياء إلى مكوناتها، سعياً إلى تحديد طبيعة هذه المكونات، ومعرفة أجزاء الموقف

أو الموضوع أو الشيء محل الاهتمام. والتفكير التحليلي يبحث عن حل واحد صحيح للموقف أو المشكلة. والفص الأيسر من المخ هو المسئول عن هذا النوع من التفكير، بينما التفكير الابتكاري هو عمليات تحتاج إلى تصور وخيال وانطلاق فكري بلا قيود أو حدود. والتفكير الابتكاري يبحث عن حلول عديدة مبتكرة ليست مألوفة أو شائعة أو قديمة أو تقليدية. والفص الأيمن من المخ هو المسئول عن هذا النوع من التفكير.

### التفكير المرئي والسمعي والحسي:

#### النمط المرئي للتفكير Visual :

يهتم بالصور والأشكال سواء في الماضي أو في الحاضر أو يتخيل الصور والأشكال في المستقبل...

#### النمط السمعي للتفكير Auditory:

يهتم بدراسة هل المشكلة لها صوت أو ضوضاء؟ وما هي أصوات أطراف المشكلة والمتأثرين بها؟ ودراسة خصائص هذه الأصوات من حيث النمط والدرجة والمستوى والنغمة. وتفسير هذه الخصائص.

#### النمط الحسي للتفكير Feeling:

يهتم بدراسة هل المشكلة لها رائحة أو طعم أو ملمس؟ ومستويات ذلك. وهل هي مقبولة أم لا؟. ويتمثل التفكير هنا في شكل أحاسيس والتي قد تكون مشاعر داخلية...

ومتى أدركت الفروق بين هذه الأنماط واستكشفت تلك الأنماط المفضلة لديك.. فسوف تستطيع أن تديرها بشكل أفضل.. وبالتالي:

- يزداد فهمك لنفسك..

- يزداد فهمك للآخرين..
- يزداد قدرتك في التأثير على الآخرين..

هذا ويمكن الاستفادة من هذه الأنماط الثلاثة في تحليل المشكلات الخاصة لديك أو مشكلات العمل التي تواجهك.

### تقييم ذاتي

- 1- ما هو نمط التفكير الغالب لديك؟  
أ - المرئي ( )  
ب - السمعي ( )  
ج - الحسي ( )  
د - أ+ب+ج ( )
- 2- ما هي طبيعة الوظائف التي تناسب الأشخاص الذين يفضلون نمط التفكير المرئي؟
- 3- ما هي طبيعة الوظائف التي تناسب الأشخاص الذين يفضلون نمط التفكير السمعي؟
- 4- ما هي طبيعة الوظائف التي تناسب الأشخاص الذين يفضلون نمط التفكير الحسي؟
- 5- استرجاع النتائج الناجحة لأحد الاجتماعات التي حضرتها / أدتها.  
ما هو نمط تفكيرك لما استرجعته؟. هل هو صورة؟. هل تسمع صوتاً أو حديثاً؟

### التفكير العلمي والتفكير غير العلمي:

التفكير العلمي يدور حول حقائق لها وجود حقيقي في حياة الفرد.. وهو يستخدم المنهج العلمي في الوصول إلى النتائج. وببساطة تتمثل خطوات المنهج العلمي في الآتي: الملاحظة/ تحديد مشكلة البحث/ وضع التساؤلات أو الفروض/ جمع البيانات/ الإجابة عن التساؤلات أو اختبار الفروض/ تحليل البيانات وتفسيرها/ الوصول إلى النتائج.

ويتصف التفكير العلمي بأنه تفكير منطقي Logical وتنبؤي (إثباتي) Predicate وانتقادي Critical. أما التفكير غير العلمي فهو عكس ذلك، بل أحياناً يكون خرافياً Magical.

### التفكير الفردي والتفكير الجماعي:

التفكير الفردي Individual Thinking: هو التفكير الذي يقوم به الفرد بمفرده، دون استشارة أحد.

وهذا النمط من التفكير يعتمد عليه الإنسان بشكل رئيسي في حياته وعمله لاتخاذ معظم القرارات المطلوبة منه. إلا أن هناك مواقف تواجه الإنسان سواء في حياته أو في عمله تتطلب منه استشارة الآخرين والتعاون معهم لاتخاذ القرارات المطلوبة منه. والقاعدة هنا «لا خاب من استشار».

أما التفكير الجماعي Group Thinking: فهو تفكير الجماعة والقاعدة هنا: «يد الله مع الجماعة» والتفكير الجماعي أفضل من التفكير الفردي في كثير من المواقف، من منطلق أن هناك أكثر من فرد يفكر، وأن كل فرد يرى جزءاً من الموضوع أو المشكلة، فتكون الرؤية أفضل والتفكير أرشد.

والإنجليز في الأمثال الشعبية يقولون: رؤوس كثيرة أفضل من واحدة Many heads are more better than one، وهناك مثل لاتيني يقول: العيون الكثيرة ترى ما لا تراه العين الواحدة. وهو يذكرنا بقول العرب المعاصرين: رأيان خير من رأي واحد.

ومع أن للتفكير الجماعي مميزات عديدة إلا أنه لا بد من التحذير من الانقياد الأعمى للجماعة وراء وجهة نظر القائد أو المدير أو الرئيس.

ويوضح دونالد ويز Donald Weiss ذلك بقوله: «إن المنظمات الفعالة عادة ما يحاول القائد فيها إيجاد سلوك عام من التفكير الجماعي، والذي يجمع مختلف أفراد الجماعة حول فكر واحد، وعادة ما يكون فكر قائد الجماعة. وقد يستخدم بعض القادة المتنورين الحكم بالأغلبية. والذي يبدو صالحاً في بعض الأوقات، ولكن عادة ما ينتهي الأمر بتحول العديد من هؤلاء الأشخاص إلى طغاة».

ولتجنب حكم الأغلبية أو التفكير الجماعي، يحاول القادة المؤثرون تشجيع الخلافات والنزاعات أو الاختلاف في الآراء، ثم بعد ذلك يسهلون الحصول على الإجماع. والقائد هنا يستخدم الإجماع في الرأي ليسمح للجماعة بالوصول إلى اتفاق حول الحلول البديلة للمشكلة.

### **التفكير الملموس والتفكير المجرد:**

التفكير الملموس يدور حول موضوعات يراها الفرد ويسمعها ويلمسها. بينما التفكير المجرد يدور حول موضوعات غير محسوسة. وهذا النوع من التفكير يتميز به البالغون لأنه يدور حول المفاهيم المجردة مثل: التعاون والديمقراطية والحربة والمساواة..

### التفكير الإيجابي والتفكير السلبي:

الإنسان قادر على أن يوجه تفكيره وجهة إيجابية أو سلبية، فعندما ينظر إلى الأمور والأشياء والناس المحيطين به نظرة عادلة ومتفائلة، مع محاولة التطوير والتحسين لنفسه ولأسرته ولعمله، بل ولمجتمعه، فإنه يفكر بإيجابية وله نظرة تقدمية، وفي هذا الشأن ننصحك بالآتي:

- اجعل عقلك يفكر بإيجابية ولا يعمل ضدك.
  - استخدم كلمات إيجابية للتعبير عن مشاعرك وأفكارك.
  - انظر للأشياء بإيجابية.
  - اقنع نفسك بأنك قوي في كذا وضعيف في كذا، ولكنك سوف تتحسن في هذا الجانب إذا أردت ذلك.
  - التفكير الإيجابي يركز على النجاح.
  - التفكير الإيجابي لا يفكر بالفشل ولكنه يصر على الفوز.
  - التفكير الإيجابي يتسم باليقظة.
  - التفكير الإيجابي يهتم بالناس وبالأشياء.
  - التفكير الإيجابي تفكير تفاؤلي.
  - التفكير الإيجابي يساعد على تحقيق الأهداف.
  - ابدأ بالممكن ولا تفكر في المستحيل.
  - تخيل النجاح وتصور نفسك وأنت تجني ثماره.
  - التفكير الإيجابي يؤدي إلى النجاح، بينما التفكير السلبي يؤدي إلى الفشل.
- ويمكن عقد مقارنة بين الشخص الناجح والشخص الفاشل كما يلي:

### جدول رقم (1)

#### مقارنة بين الشخص الناجح والشخص الفاشل

الشخص الناجح	الشخص الفاشل
- يفكر في الحل.	- يفكر في المشكلة.
- لا تنضب أفكاره.	- لا تنضب أعداره.
- يساعد الآخرين.	- يتوقع المساعدة من الآخرين.
- يرى حلاً في كل مشكلة.	- يرى مشكلة في كل حل.
- يقول: الحل صعب لكنه ممكن.	- يقول: الحل ممكن لكنه صعب.
- يرى في العمل أملاً.	- يرى في العمل ألماً.
- لديه أحلام يحققها.	- لديه أوهاام يبدها.

#### التفكير المبني على الحقائق أو على الشكل أو على المشاعر أو المتجه إلى المستقبل:

قسّم نيد هيرمان Ned Herman أنواع التفكير إلى أربعة أنواع هي كالتالي:

#### النوع «أ»: التفكير المبني على الحقائق:

الفرد الذي يفكر كثيراً بهذا الأسلوب سوف يبحث عن الحقائق. وعن المنطق الذي يربط هذه الحقائق معاً. وكما يقول نيد «هؤلاء الأشخاص يفضلون تبسيط الأشياء المعقدة، وتوضيح الأشياء الغامضة، وتحويل الأشياء المعوقة إلى أشياء فعّالة ودافعة».

#### النوع «ب»: التفكير المرتكز على الشكل:

وهذا النوع من التفكير يشبه النوع «أ» ولكنه أكثر تنظيماً، وتوجيهاً نحو العمل واهتماماً بمضاعفة نجاحات الماضي. والأشخاص الذين ينجذبون بشكل طبيعي إلى هذا النوع من التفكير غالباً ما يحبون القواعد والقوانين، والأشياء الموثوق فيها والتي

يمكن التنبؤ بنتائجها. والأشخاص الذين يستخدمون هذا الأسلوب في التفكير، مثلهم مثل الأشخاص الذين يستخدمون النوع السابق في التفكير، لا يستمتعون كثيراً بالعواطف أو البديهة.

### النوع «ج»: التفكير المرتكز على المشاعر:

وهذا النوع من التفكير يختلف تماماً عن النوعين «أ» أو «ب»، وهذا هو الأسلوب الذي يحتفي كثيراً بالعواطف، وبالأشخاص في أي موقف. والأشخاص الذين يميلون كثيراً إلى هذا النوع من التفكير يتحدثون عن المزاج والجو والموقف ومستويات الطاقة.

### النوع «د»: التفكير المتجه إلى المستقبل:

الأسلوب «د» هو أسلوب الأشخاص الملهمين ذوي الرؤية المستقبلية. والأشخاص الذين يفكرون بهذا الأسلوب لا يجعلون الافتراضات والتوقعات تقيد تفكيرهم ولا يضعون حدوداً تحد من إمكانياتهم. وقد لا تفهم الكثير مما يقوله الأشخاص الذين يتحدثون بهذا الأسلوب، ولكن عندما تدرك لمحة مما يروونه فإنها تكون في الغالب شيئاً مبتكراً، وبعيداً عن المؤلف أيضاً.

فكر أولاً في نفسك؛ ما هو الأسلوب الذي تحبه أكثر من غيره من هذه الأساليب؟ فأسلوب سوف يؤثر بشده في كيفية أدائك لمهمة توثيق الخطة وكتابتها. لذا يجب عليك أن تتأكد من أنك لا تكتب شيئاً قد تعتقد أنه رائع وشديد الذكاء، ولكنه قد يكون غير مفهوم بالنسبة للآخرين لأن أسلوب تفكيرك يختلف عن أسلوب جمهورك. وإذا خيرت بين الكتابة بأسلوب ممتع بالنسبة لك، أو أسلوب يفهمه الآخرون، فعليك أن تختار الأسلوب الأخير دائماً.

### ثانياً: القبعات الست للتفكير:

صدر كتاب بعنوان القبعات الست للتفكير The Six Thinking Hats للمؤلف إدوارد دي بونو Edward DeBono، حدد فيها ست قبعات كل قبعة لها لون محدد.

وعلى الإنسان الناجح، يلبس القبعة المناسبة لطبيعة الموقف الذي يواجهه، وللدور المناسب الذي يجب أن يقوم به تجاه هذا الموقف.

أسلوب القبعات الست للتفكير هو أسلوب سهل وبسيط وعملي، ويهدف إلى إعطاء دليل للمدربين، في كيفية تشجيع الأفكار الابتكارية والاستفادة منها، وخلق المناخ الملائم للابتكار. وقد استخدم هذا الأسلوب في شركات عالمية عديدة منها شركة IBM والتي تضم 40,000 مدير في فروعها في دول العالم المختلفة، وأيضاً شركة NTT اليابانية والتي يعمل بها 35,000 موظف بمدن اليابان، وغيرها من الشركات الكبرى. وقد استخدمت هذه الشركات هذا الأسلوب من خلال تدريب مديريها على كيفية تشجيع ورعاية الأفكار الجديدة وخلق المناخ الملائم لها.

**والقبعات الست تشير إلى ستة أنواع من التفكير لدى الإنسان، هي كالتالي:**

- 1- القلعة البيضاء: تشير إلى الحيدة والتفكير الواقعي والموضوعي.
- 2- القبعة الحمراء: تشير إلى التفكير الانفعالي أي التفكير القائم على المشاعر والعواطف أو الأحاسيس؟.
- 3- القبعة السوداء: تشير إلى المعارضة والنقد والتفكير الحذر السلبي، أي التفكير القائم على النظر إلى الأمور بحذر.
- 4- القبعة الصفراء: تشير إلى التفكير الإيجابي البناء القائم على الأمل والانفتاح والإقبال على الحياة.
- 5- القبعة الخضراء: تشير إلى الإبداع والتفكير الخلاق القائم على النمو والانطلاق وابتكار الأفكار الجديدة.
- 6- القبعة الزرقاء: تشير إلى المراقبة والإدارة والتفكير القائم على التخطيط والتنظيم.

**وسوف نتحدث كنموذج على هذه القبعات عن كل من القبعة الحمراء والقبعة الصفراء.**

## القبعة الحمراء: The Red Hat

عندما دخلت المشاعر والعواطف عالم الأعمال اكتمل المعمار الإنساني للمنظمات. فأصبحت كيانات حية، تنمو وتمتد وتقوى وتشيخ وتموت أيضاً.

ولا يمكن المحافظة على رأس المال الاجتماعي دون الارتقاء بالذكاء العاطفي Emotional Intelligence للعاملين وتدريبهم على إدارة عواطفهم وحثهم على التعبير عنها في أماكن العمل. فمن المستحيل أن يترك الإنسان منظومة عواطفه في منزله قبل الذهاب إلى عمله كل صباح.

كما لا يعقل أن يعطل الإنسان إحساسه بعواطفه ومشاعره في أوقات العمل الرسمية.

واللون الأحمر من الألوان الدافئة الساخنة، ولذلك يتم ارتداء القبعة الحمراء حينما نريد أن نعبر عن المشاعر والعواطف تجاه موقف أو موضوع أو فكرة أو مشكلة دون تبرير لهذه المشاعر والعواطف.

فالقبعة الحمراء لا تهتم بالحقائق، ولكن تهتم بمشاعر الناس فقط.

ويشير سعد الدين خليل عبدالله إلى أن المشاعر والأحاسيس تمثل جزءاً هاماً من التفكير. فالمشاعر تدخل في التفكير في كل الأوقات. فنحن نبحث عن الموضوعية ولكننا (خارج الرياضيات) نادراً ما نكون موضوعيين وفي النهاية تكون جميع الاختيارات أو القرارات معتمدة على المشاعر.

إن هدف القبعة الحمراء هو السماح لنا بطريقة تضع مشاعرنا أمامنا. لذلك فهي تحتل جزءاً من التفكير.

إن الحدس أو البديهة تعتمد غالباً على الخبرة في أمر ما، فلدينا حدس ما بأن

شيئاً ما هو أفضل ما نؤديه. لكننا لا نستطيع أن نشرح بدونه كيف توصلنا إلى ذلك الاستنتاج. فالحدس غالباً ما يكون ذا قيمة عالية. وفي بعض الأحيان يكون الحدس متشائماً (فيما يتعلق بالاحتمالية).

### القبعة الصفراء Yellow Hat:

القبعة الصفراء تشير إلى الشمس والتفاؤل والسرور، وارتداؤها للتحدث عن المزايا والمنافع عن هذه الفكرة حتى ولو تم رفضها، إنه التفكير في الإشراق والتفاؤل. إن القبعة الصفراء مملوءة بالأمل - ولكن حيث أنها قبعة منطقة فيجب إعطاء الأسباب وراء هذا الأمل. وبصفة عامة فإن القبعة الصفراء تتطلع إلى المستقبل: (إذا فعلنا ذلك، فإن هذه الفوائد ستظهر...).

ويشير سعد الدين خليل عبدالله إلى أن المفكر بالقبعة الصفراء يسأل نفسه التساؤلات الآتية:

### ما هي الفوائد:

- إن المفكر بالقبعة الصفراء يبحث عن إيجاد وإظهار الفوائد.. ما هي الفوائد؟ ولمن هذه الفوائد؟ وكيف تظهر هذه الفوائد؟
- ما هي هذه المميزات؟ ولماذا تستحق الأداء والتنفيذ؟ وما هي طبيعة هذا التحسن؟
- قد تكون هناك تكلفة عالية، وقد تكون هناك تحسنات في الوظيفة، وقد تكون هناك فرصاً جديدة تفتح مجالات واسعة.
- ما القيم والتقييمات الموجودة هنا؟ ومن الذي سيتأثر بهذه القيم والتقييمات؟

ويجب أن نتذكر دائماً أن المفكر بالقبعة الصفراء ينظر فقط إلى الفوائد أو التأثيرات

الإيجابية. والسبب في ذلك هو أننا نحتاج إلى التزود بجزء من تفكيرنا حيث نجعل هذا التأمل والدراسة والتأني جهداً إيجابياً. إن التفكير بالقبعة الصفراء ليس تقييماً لجميع القيم ولكن للقيم المفيدة فقط.

ومن الأفضل ملاحظة أنه إذا لم يحضر التفكير بالقبعة الصفراء فوائد كافية فإن الشيء لا يستحق الفعل بأية طريقة، وإذا لم يكن ممكناً إيضاح مثل هذه الفوائد، فإن الأمر مازال يجب تقييمه باستخدام القبعة السوداء.

### فوائد أسلوب القبعات الست:

يمكن حصر الاستفادة من أسلوب القبعات الست في النقاط الآتية:

- 1- توفير الوقت الملائم للتفكير الابتكاري.
- 2- الحصول على الأفكار الابتكارية من خلال طرح أسئلة على الآخرين.
- 3- الحد من تأثير الاتجاهات السلبية للأفراد نحو الابتكار.
- 4- تشجيع الغير على الاستفادة من أي فكرة ابتكارية.

### ثالثاً: أنماط عقليات البشر:

قسمت أفا بتلر Ava S. Butler في كتابها «تفكير الفريق» عقليات البشر تبعاً لصفاتهم إلى الأنماط التالية:

#### 1- العقلية الرقمية:

الأشخاص الذين لديهم عقلية رقمية هم من يفكرون أفضل باستخدام الأرقام والحسابات، وينفرون من التفكير المجرد البحت. والمطلوب من يحسن التعامل مع هؤلاء أن يوفر لهم ما يحتاجونه من أرقام وإحصائيات ومقارنات ونسب.

## 2- العقلية البحتة أو النظرية:

الأشخاص الذين لديهم عقلية بحتة أو نظرية هم من يتوصلون إلى حلول أفضل إذا لم تثقلهم بالأرقام. ومن الأنسب على من يحسن التعامل معهم أن يستخدم الشرح النظري في النقاش أو الحوار معهم..

## 3- العقلية السمعية:

الأشخاص الذين لديهم عقلية سمعية هم من يحبون أن يسمعوا منك، ويهملون ما يرسل إليهم من أوراق وتقارير. والمطلوب من يحسن التعامل معهم أن يتناقش ويتحاور معهم مباشرة.

## 4- العقلية البصرية:

الأشخاص الذين لديهم عقلية بصرية هم من يفضلون التعامل مع التقارير والأوراق المرسلة لهم أكثر من السماع، وهم يفكرون في الصور والأشكال والمجسمات وألوان الصور. وحتى يمكن الاستفادة من هؤلاء الأشخاص عليك أن توزع عليهم المستندات والبيانات الخاصة بالموضوع محل البحث، وأن يرفق أيضاً بعض الرسومات التوضيحية.

## 5- العقلية الحركية:

الأشخاص الذين لديهم عقلية حركية تهبط قدراتهم العقلية والبدنية نتيجة للجلوس دون حراك لفترات طويلة، فيشعرون بالملل والنعاس. لذلك عليك إذا اتصلت بهؤلاء الأشخاص أن تملأ المكان بالحركة والمشي.



# الفصل الرابع

## العوامل المساعدة والعوامل المثبطة للتفكير الإنساني

أشتمل هذا الفصل على:

- وسائل تنمية التفكير. 
- أخطاء في التفكير. 
- أساليب تعديل أخطاء التفكير. 
- العوامل المساعدة والعوامل المثبطة للتفكير. 
- استقصاء: هل تفكر بإيجابية؟ 



# 4

## الفصل الرابع

### العوامل المساعدة والعوامل المثبطة للتفكير الإنساني

#### وسائل تنمية التفكير:

هناك وسائل عديدة لتنمية التفكير لدى الإنسان نذكر منها:

- 1- القراءة.
- 2- الملاحظة.
- 3- الإنصات.
- 4- الحوار.
- 5- الألغاز.

يقول غور فيدال مقولة ماثورة في هذا الشأن: «إن العقل الذي لا يغذي نفسه يتآكل».

#### أخطاء في التفكير:

- يقع الإنسان في بعض الأخطاء الشائعة عندما يفكر في موضوع ما. من هذه الأخطاء الشائعة نذكر منها:
- التحيز وعدم الموضوعية.
  - القفز إلى الحلول.

- الاستعجال في الحكم.
- النظرة الضيقة.
- النظرة الجزئية.
- الغرور.
- التطرف.
- اتخاذ القرارات بناء على معلومات ناقصة أو قديمة أو ثانوية.
- التعميم المتسرع.
- التبسيط المخل.
- الحجية الزائفة.

### أساليب تعديل أخطاء التفكير:

- هناك أساليب عديدة لتعديل أخطاء التفكير، نذكر منها على سبيل المثال:
- الوعي بالذات ومراقبتها.
  - أسلوب الحوار مع النفس.
  - إيجاد البدائل والحلول المناسبة التي تساعد على حل المشكلات.
  - محاولة تجنب الوقوع في أخطاء التفكير.
  - الإرشاد النفسي والاجتماعي والتربوي.
  - التوجيه المباشر.
  - إعطاء المعلومات اللازمة.
  - تنمية البصيرة (التبصر).
  - الحوافز الإيجابية عند عدم الوقوع في الأخطاء.
  - الحوافز السلبية عند الوقوع في الأخطاء.

جدول رقم (2)  
العوامل المساعدة والعوامل المثبطة للتفكير

العوامل المثبطة	العوامل المساعدة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• البحث عن الجواب الصحيح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• البحث عن عدة إجابات صحيحة محتملة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• اعتبار عملية حل المشكلة عملاً خطيراً.</li> <li>• تجنب الوقوع في الأخطاء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعامل مع المشكلة بثقة وتحدي.</li> <li>• تقبل الأخطاء على أساس كونها نتيجة ثانوية لعملية الابتكار.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• طلب الأفكار من الخبراء فقط.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• صرف النظر عن الأفكار السخيفة أو غير التقليدية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• احترام كل الأفكار بما فيها السخيفة والترحيب بالأفكار غير التقليدية.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شعارك هنا لا يوجد مشكلة، إذاً ليس هناك حاجة لعمل شيء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شعارك هنا لا يوجد مشكلة، إذاً هناك وقت لتحسين المنتجات أو الخدمات أو النظام باستمرار.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم الاهتمام بحفظ وتسجيل الأفكار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاحتفاظ بـ «دفتر الملاحظات» لتسجيل الأفكار.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم التشاور مع الآخرين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التشاور مع الآخرين.</li> </ul>

## استقصاء : هل تفكر بإيجابية؟

- 1- هل تفكر بإيجابية تجاه الحياة؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 2- هل تفكر بإيجابية تجاه المستقبل؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 3- هل تعمل جاهداً للتخطيط للمستقبل؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 4- هل تفكر بإيجابية تجاه عملك؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 5- هل تفكر في كيفية تحسين أدائك في العمل؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 6- هل تمتدح المؤسسة التي تعمل فيها؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 7- هل تمتدح العاملين في المؤسسة التي تعمل فيها؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 8- هل تبدو مثلاً ممتازاً للعاملين في المؤسسة التي تعمل فيها؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 9- هل تحصل على تقديم أفكار ومقترحات لتطوير المؤسسة التي تعمل فيها؟  
 نعم  أحياناً  لا

- 10- هل تشجع الآخرين أكثر من الاعتراض أو النقد أو التذمر؟  
نعم  أحياناً  لا
- 11- هل تفكر بإيجابية تجاه أسرتك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 12- هل تحاول باستمرار تحسين مستوى معيشة أسرتك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 13- هل تعتبر مثلاً يحتذى به لأسرتك، وبخاصة الأطفال؟  
نعم  أحياناً  لا
- 14- هل تفكر بإيجابية تجاه نفسك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 15- هل تحاول بشكل جاد تطوير نفسك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 16- هل تفكر بإيجابية تجاه مجتمعك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 17- هل شاركت كمتطوع في أي عمل عام أو خدمة للمجتمع؟  
نعم  أحياناً  لا
- 18- هل أخذت المبادرة مرة بعمل شيء لمصلحة الحي أو المنطقة التي تعيش فيها؟  
نعم  أحياناً  لا
- 19- هل تتحدث بشكل جيد عن جيرانك وأقاربك؟  
نعم  أحياناً  لا

## التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم» ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، و صفرأ في حالة الإجابة بـ «لا» عن كل الأسئلة.
- 2- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

## تفسير النتائج:

- أ - إذا حصلت على 29 درجة فأكثر فأنت تفكر بإيجابية بشكل كبير. لك نظرة تقدمية وسليمة نحو نفسك وأسرتك وعملك ومجتمعك. ننصحك بأن تستمر على ما أنت فيه.
  - ب- إذا حصلت على 28 - 15 درجة، فأنت تفكر بإيجابية ولكن بدرجة متوسطة. لا بد من أن تعمم تفكيرك الإيجابي على كل مجالات الحياة. راجع الاستقصاء للتعرف إلى المجالات التي تنظر إليها بسلبية، حتى تحدث فيها التطوير المطلوب.
  - ج- إذا حصلت على 14 درجة فأقل، فأنت تفكر بسلبية، ونظرتك غير تقدمية وغير سليمة نحو نفسك وأسرتك وعملك ومجتمعك، أنت لا تثق في نفسك ولا تحب الآخرين.
- ننصحك بأن تغير نظرتك وتفكيرك 180 درجة، فأنت تستحق الثقة، والآخرين يستحقون الحب، وتفكيرك أنت الذي تصنعه، فضعه في الاتجاه السليم، واجعله إيجابياً وإنسانياً.

خصص وقتاً لمناقشة نفسك؛ لماذا أنت كذلك؟ كيف تصبح أفضل؟ تكلم مع أقرب الناس إليك ليساعدك على أن يكون تفكيرك إيجابياً.

# الفصل الخامس

## إعادة هندسة الذات

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- تعريف مصطلح إعادة هندسة الذات. 
- تعريف مصطلح إدارة الذات. 
- .Self Management 
- أهمية إدارة الذات . 
- مبادئ إدارة الذات . 
- قواعد إدارة الذات . 
- نصائح مفيدة. 



### إعادة هندسة الذات

#### مقدمة:

طرح في أواخر القرن العشرين مصطلحات إدارية جديدة ذات بُعد نسبي واجتماعي مثل: مصطلح إدارة الذات Self Management ومصطلح البرمجة اللغوية العصبية Neuro Linguistic Programming ومصطلح هندسة الذات Self Engineering ومصطلح إعادة هندسة الذات Self Re-Engineering.. وهي كلها مصطلحات متشابهة معاً، وتشير إلى نفس المضمون تقريباً. والكتاب الذي بين أيدينا سوف يشرح معنى هذه المصطلحات في الفصل الحالي والفصول التالية.

#### تعريف مصطلح إعادة هندسة الذات:

تقوم عملية إعادة هندسة الذات على فكرة إجراء تغييرات جذرية Radical Changes أساسية إيجابية في كل من الذات والسلوك والتفكير والمشاعر، بما يحقق للإنسان أهدافه المرجوة بشكل ناجح.

بمعنى أن إعادة هندسة الذات هي عملية إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات التفكير والسلوك، بما يحقق إيجابية كل من التفكير والسلوك وأعلى إنتاجية للإنسان في حياته الخاصة والوظيفية.

وتمر عملية إعادة هندسة الذات بعدة مراحل هي:

- 1- مرحلة الإدارة للجوانب الإيجابية والسلبية في الذات.
- 2- مرحلة الإرادة والرغبة في تدعيم الجوانب الإيجابية وتصليح الجوانب السلبية.
- 3- مرحلة التخطيط، بوضع تصور وخطة لتنفيذ ذلك.
- 4- مرحلة الفعل لتنفيذ هذه الخطة، وبعض الكتابات تطلق على هذه المرحلة مصطلح مرحلة التحول Transformation stage.
- 5- مرحلة التثبيت، من خلال تدعيم وتحفيز الجوانب الإيجابية، وتدعيم وتحفيز الامتناع عن الجوانب السلبية.

ولقد قدم توماس ف. جلبرت Thomas F. Gulber نموذج لهندسة السلوك Behavior Engineering Model قام بترجمته عبدالباري إبراهيم درة كالتالي:

يتكون النموذج الفكري لجلبرت من ستة مستطيلات (خلايا)، تتعلق الثلاثة الأولى منها (في الصف العلوي) ببيئة العمل التي تؤثر على أداء الأفراد والجماعات الصغيرة في المنظمة، وتعلق الثلاثة الباقية بالأفراد العاملين في المنظمة (الجزء السفلي من النموذج).

**أما العوامل التي تؤثر على الأداء وتتعلق ببيئة العمل فهي:**

#### 1- المعلومات Information:

- تصف المتوقع من الأداء.
- تكون بمثابة إرشادات واضحة ودقيقة عن كيفية أداء العمل.
- تتضمن تغذية راجعة ذات علاقة ومتكررة عن الأداء.

#### 2- الموارد Resources:

- هي أدوات وموارد ووقت ومواد صممت لتحقيق حاجات الأداء.

- يجب أن تكون متوفرة للقادة في المنظمة.
- يجب أن يكون عدد العاملين كافياً.
- توفر عمليات عمل منظمة.

### 3- الحوافز Incentives:

- حوافز مادية كافية مرتبطة بالأداء.
- حوافز غير مادية.
- فرص نمو مهنية.
- عواقب واضحة للأداء السيئ.

### العوامل التي تتعلق بالفرد العامل في المنظمة:

#### 1- المعارف Knowledge:

- تدريب مصمم بطريقة منهجية يلبي متطلبات العاملين ذوي الأداء المثالي.
- فرص للتدريب.

#### 2- القدرات Capacities:

- وجود توافق بين العاملين ووظائفهم.
- عمليات اختيار جيدة للعاملين.
- جدولة مرنة تلبي قدرات العاملين المتقدمة.

#### 3- الدوافع Motives:

- تقدير لرغبة العاملين في العمل للحصول على الحوافز المتوفرة.
- تقدير لدوافع العاملين.
- استقطاب عاملين ذوي قدرات تتماشى مع ظروف العمل وحققته.

ويبين الشكل رقم (5) عناصر هذا النموذج.

المثير (Stimulus)	الاستجابة (Response)	التتائج (Consequences)
المستطيل رقم (1) بيئة العمل المعلومات	المستطيل رقم (2) بيئة العمل الموارد	المستطيل رقم (3) بيئة العمل الحوافز
المستطيل رقم (4) العامل في المنظمة المعارف	المستطيل رقم (5) العامل في المنظمة القدرات	المستطيل رقم (6) العامل في المنظمة الحوافز

### شكل رقم (5)

نموذج هندسة السلوك لتوماس ف. جلبرت

### كيف يعمل هذا النموذج الفكري؟

يمكن الإجابة عن هذا السؤال في النقاط الرئيسية التالية:

- 1- لقد وضع جلبرت عدداً من الأساليب التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العاملين من أداء متوسط أو دون المتوسط إلى مستوى الأداء المثالي (المرتفع). ويذهب جلبرت في نمودجه الفكري أنه يجب العناية ببيئة العمل التي يعمل فيها العامل أكثر من تغيير الموظف نفسه، ويمكن لمتخذي القرارات المسؤولين عن تحسين الأداء أن يشخصوا الموقف وأن يضعوا الخطط والأولويات لعملية التحسين.
- 2- يعتقد جلبرت أن العوامل المتعلقة ببيئة العمل (وهي المعلومات والموارد والحوافز) هي عوامل داعمة للأداء وأنها يجب أن توفر تلك العوامل لا يمكن للأداء أن يصل إلى المستوى المطلوب حتى ولو تلقى العاملون تدريباً متخصصاً،

وعلى متخذي القرارات أن يبحثوا دوماً عن العوامل الداعمة للأداء ليستطيعوا تحديد الحلول المبتغاة.

3- يعتقد جلبرت أن تحسين الأداء يحدث عادة إذا توفرت العوامل الداعمة للأداء ولكن عدداً من المديرين التقليديين يعتقدون أن العامل (الموظف) هو الذي يحتاج إلى عناية خاصة وليس البيئة، وعند ذلك يقترح التدريب كحل لمشكلة الأداء. وعندما نتبين أن هذا الافتراض خاطئ فإن نتائج أخرى تكون غير صحيحة.

4- يعتقد جلبرت أن العوامل الثلاثة الأخرى المبنية في الصف الأسفل من النموذج وهي تتعلق بالفرد، يمكن أن تعالج بالتدريب ليكون هو الحل عندما يكون الأداء متدنياً.

5- حرص جلبرت على طرح أسئلة بكل عامل من العوامل، وأعتقد أنه إذا كان الجواب بالإيجاب عن الأسئلة المتعلقة بعوامل البيئة الدائمة، يكون متخذ القرار أو المختص في تكنولوجيا الأداء البشري مستعداً لمعالجة مشكلات السلوك الفردي.

ومن الأمثلة على الأسئلة المتعلقة بكل عنصر من عناصر النظام نذكر:

- هل يعرف العاملون في المنظمة الإنجازات المتوقعة منهم وكذلك المعايير؟ (المعلومات)
- هل صممت الأدوات والمواد ميكانيكياً لتوفر الراحة للعاملين؟ (الموارد).
- هل يعرف العاملون ذو الأداء المرتفع (المثالي) أموراً لا يعرفها الآخرون؟ (المعارف)
- هل ثمة يقين بأن العاملين يجب أن تتوفر لديه قدرات عقلية ومهارات اتصال ومهارات يدوية حتى يتمكن من أن يقدم أداءً مقبولاً أو مثالياً؟ (القدرات).
- هل وصل نظام الأداء في المنظمة من الغباء درجة تدفعنا إلى القول أن العامل يجب أن تتوفر له في العمل دوافع خاصة لينجح فيه، حتى لو كانت الحوافز المتوفرة حوافز ممتازة؟ (الدوافع).

## تعريف مصطلح إدارة الذات:

إدارة الذات Self Management هي إحدى أشكال الإدارة، فكل عنصر من عناصر الإدارة أصبح هناك شكل من أشكال الإدارة له.

فهناك على سبيل المثال: إدارة الذات وإدارة الموارد البشرية وإدارة الوقت والإدارة بالأهداف والنتائج والإدارة المالية.

يعتقد الموظف العادي أن إدارة الذات هي إدارة الوقت، التي تسمح له بتقسيم المهام المطلوبة منه على كمية الوقت المتاحة له. أما الموظف النجم فله روية مختلفة تماماً. فهو ما يزال يجد الوقت الكافي لأداء مزيد من المهام والمبادرات. فنتيجة للتغيرات التي طرأت على التنظيم الإداري الهرمي ونتيجة لطفرات التقنية التي سمحت للعاملين بحرية أكثر، ولتغيرات أساليب الحياة بشكل تطلب مرونة جداول العمل، ولتغير طبيعة العمل نفسه، ضعفت خطوط الإدارة والرقابة التقليدية على الجماعة، مما حتم على كل من الموظفين تطوير قدراتهم على إدارة ذواتهم.

## ويمكن تحديد مفهوم إدارة الذات بأنه:

- كيف يدير الشخص ذاته؟
- كيف يتحكم في نفسه؟
- كيف يتحكم في مشاعره، حتى تصبح مناسبة وإيجابية.
- كيف يعدل اتجاهاته، حتى تصبح مناسبة وإيجابية.
- كيف يعدل سلوكه، حتى يصبح سلوكه اجتماعياً وإيجابياً؟
- كيف يدير وقته بشكل أفضل؟
- كيف يقلل الاحتراق الوظيفي Job Burnout لديه؟

- كيف يشعر بالسعادة في عمله؟
- كيف يحول شعوره بالتفاؤل تجاه الحياة والعمل؟
- كيف يزيد كفاءة وفاعلية أدائه في العمل؟

## Self Management

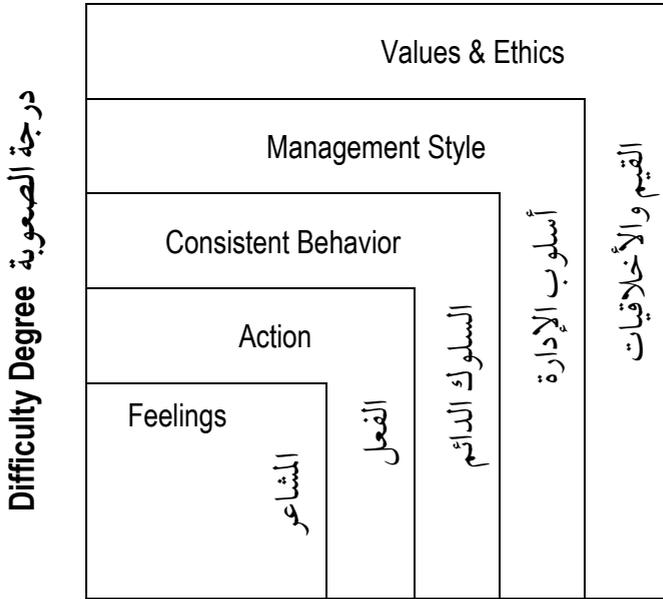
### *Self Management means:*

- How to understand your self?
- How to improve your self?
- How to manage your life effectively?
- How to manage your work effectively?
- How to manage your time effectively?
- How to deal with others effectively?
- How to decrease your life burnout?
- How to decrease your job burnout?
- Self control.
- Transparency.
- Adaptability.
- Achievement orientation.
- Initiative.
- Optimism.

## أهمية إدارة الذات:

يشير عمرو حسن بدران في كتابه «كيف تحقق ذاتك» إلى أن إدارة الذات وسيلة الإنسان لإدارة يومه، وقيادة حياته نحو النجاح. هذا وتؤكد سوزان سلفر Susan Silver في كتابها «النظام كأفضل ما يكون» المنشور عام 1994 أن الإدارة الفعّالة للذات تؤدي إلى توفير الوقت واستثماره، والاستفادة من الفرص من خلاله، لهذا السبب بالتحديد فإن الفعالية الشخصية لا تعني إنجاز أكبر قدر من العمل كل يوم، وإنما إنجاز أهم الأعمال في أقل وقت.

ولتوضيح أهمية إدارة الذات كمدخل رئيسي لإدارة التغيير سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، يمكن تقديم الشكل التالي:

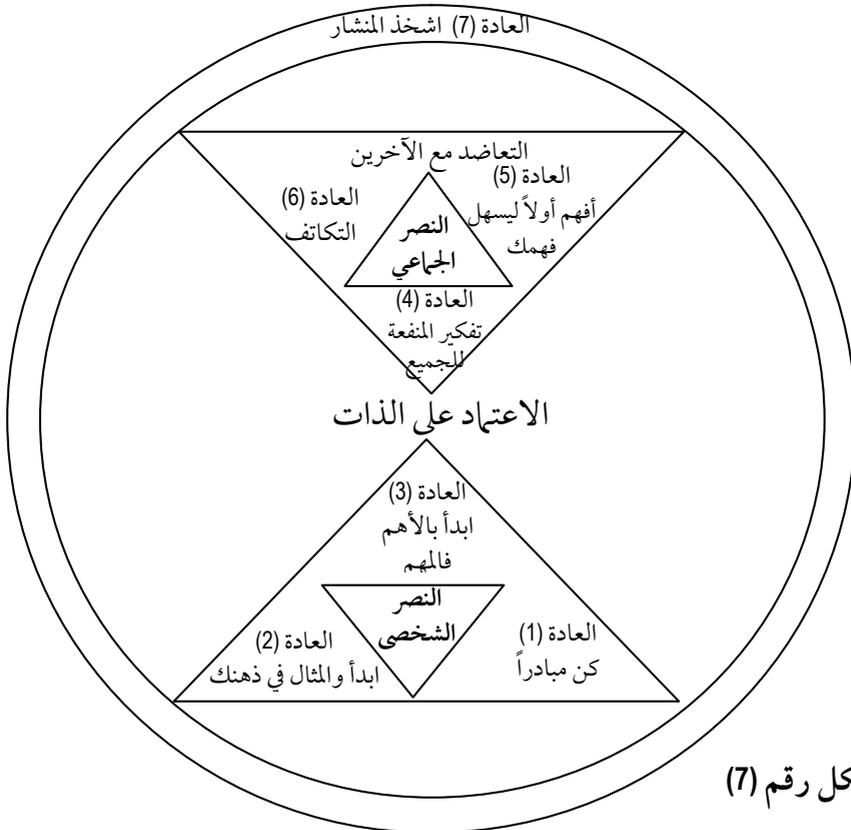


وقت التغيير Time to change

شكل رقم (6)  
مصنوفة التغيير

كذلك يمكن أن نؤكد أن حُسن إدارة الذات يجعل الشخص ذو شخصية قوية وإيجابية وفاعلية بما يسهل ويسر له عملية إدارة الآخرين وقيادتهم بشكل سليم ومناسب وعلى العكس، فإن فاقد الشيء لا يعطيه، بمعنى أن الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع أن يدير الآخرين.

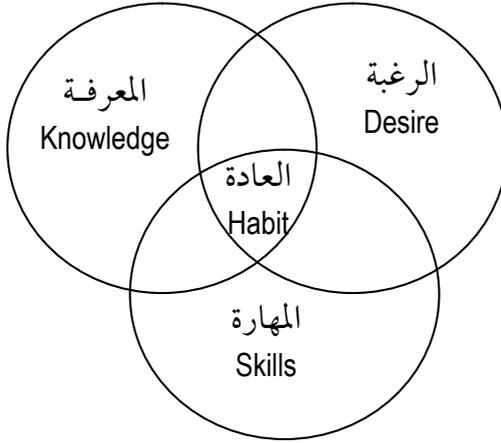
وفي كتابه عن العادات السبع أكد ستيفن كوفي Stephen R. Covey - أحد أبرز علماء الإدارة المعاصرين - على أن حُسن إدارة الذات والاعتماد عليها هو أساس تحقيق النصر الشخصي، وتحقيق النصر الشخصي هو الطريق إلى تحقيق النصر الجماعي. وهذا ما يوضحه لنا الشكل رقم (7) التالي:



شكل رقم (7)

العادات السبع للناس الأكثر فعالية

كذلك أوضح ستيفن كوفي في كتابه «العادات السبع لأكثر الناس فعالية» The 7 Habits of Highly Effective People والمنشور عام 1989 ثم في طبعة جديدة عام 2004، كيف تتكون العادة لدى الإنسان. والشكل التالي يوضح أن العادات لدى الإنسان تتكون بداية من وجود الرغبة لدى الإنسان بتعلم هذه العادة، ثم يبدأ بتكوين المعرفة عنها، ثم يحول هذه المعرفة إلى سلوك من خلال اكتساب المهارة على ممارسة هذه العادة.



شكل رقم (8)  
كيف تتكون العادة لدى الإنسان

ويشير علماء النفس بصفة عامة، إلى أن الإنسان يستطيع أن يتعلم عادة جديدة أو يقلع عن عادة قديمة خلال فترة من 21 إلى 28 يوماً.

### مبادئ إدارة الذات:

المبادئ Principles هي حقائق أساسية لها صفة العمومية، وهي كذلك خطوط إرشادية وقواعد موجهة لكل من الممارسة والقرارات والأفعال.

فالمبادئ هي مجموعة مستويات تحدد ما هو صحيح وما هو خطأ؟ بمعنى أنها مجموعة الأحكام أو التعميمات التي تستعمل كموجهات للسلوك وللعمل. ويمكن التوصل إلى المبادئ؛ إما عن طريق الدروس المستفادة من الخبرات المكتسبة أو عن طريق نتائج البحث العملي أو الاثنين معاً.

### هنا ويمكن تحديد بعض مبادئ إدارة الذات كالتالي:

- 1- لا تستنفذ طاقتك في إصلاح القديم، ولكن ركز على إبداع الجديد.  
Never waste your energy to mend the old, but focus on creation the new .
- 2- الفشل يولد اليأس، بينما التغذية العكسية (إرجاع الأثر) تدعم النجاح.  
Failure begets disappointment, but feedback supports success .
- 3- المرونة وليس الجمود تكسبك الفاعلية.  
Flexibility not rigidity earn you effectiveness.
- 4- نقص الألفة تقود إلى المقاومة.  
Lake of rapport leads to resistance.
- 5- النوايا تختلف عن السلوك.  
Intention differs from behaviors.
- 6- الأفراد في حاجة إلى نتيجة التغيير.  
Individuals need to effect change.
- 7- ما هو ممكن لشخص ما فهو ممكن للآخرين.  
What is possible for someone, possible for others.
- 8- المعنى المراد توصيله من خلال الرسالة يكمن في الاستجابة لها.  
The intended meaning of the message lies in the response.

9- الإدراك يكون في العقل والواقع.

Perception in mind and reality.

10- أنا مسئول عن قراراتي ونتائجها.

I am responsible for my decisions and its results.

والملاحظ على هذه المبادئ أنها مبادئ بسيطة وواضحة ومباشرة وقابلة للتطبيق والممارسة بشرط وجود الفهم والاقتناع والإرادة.

### قواعد إدارة الذات:

حدد عمرو حسن أحمد بدران في كتابه «كيف تحقق ذاتك؟» عدداً من القواعد العامة لإدارة ذاتك بفعالية هي كالتالي:

- كن مع الله يكن معك، وحينئذ فلن يخيب سعيك إن شاء الله.
- عود نفسك على أن تكون أهدافك في كل عمل تقوم به واضحة ومحددة.
- حول خططك في السعي نحو أهدافك إلى عمل ملموس وواضح حي، وابتعد عن التسويق والبطالة.
- ألزم نفسك بالتخطيط لأمر حياتك المختلفة وابتعد عن الفوضى والارتجالية في أعمالك قدر الإمكان، نظم جهدك واتجه لهدف واضح محدد وأحذر الفوضى في مسيرتك لهدفك.
- أد حقوق الله - سبحانه وتعالى - عليك واستعن به فيما ينوبك من أمور الحياة: **قَالَ تَعَالَى: ﴿إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ﴾** (الفاتحة: 5)، لأن الإنسان إذا أصلح ما بينه وبين ربه أصلح الله له أمور حياته، وإذا تعرف الإنسان إلى ربه وقت الرخاء وجدته وقت الشدة: «أحفظ الله يحفظك»، ومن ضيع حقوق ربه، فهو لما سواها أضيع: **قَالَ تَعَالَى: ﴿نَسُوا اللَّهَ فَنَسِيَهُمْ أَنفُسَهُمْ﴾** (الحشر: 19).

ورحم الله القائل «في القلب لا يلمه إلى الإقبال على الله، وفيه وحشة لا يزيلها إلا الأنس به، وفيه حزن لا يذهب إلا السرور بمعرفته وصدق معاملته، وفيه قلق لا يسكنه إلا الفرار إليه، وفيه فاقة لا يسدها إلا محبته والإنابة إليه ودوام ذكره وصدق الإخلاص له، ولو أعطى الدنيا وما فيه لم تسد تلك الفاقة أبداً».

- أملاً ذهنك بالتفاؤل وتوقع النجاح بإذن الله وليكن الاستبشار دائماً مسيطراً على فكرك وشعورك: «بشروا ولا تنفروا»
- قاوم محاولات النفس للهروب من الأعمال الجادة المهمة إلى المتعة واللهو باستمرار.
- ليكن شعورك المبادرة والمسارة إلى كل خير ومفيد مضي لا يعود أبداً والحياة سباق، وهي أقصر من أن تنتظر أو تؤجل أو تسوف فيها.
- لا تنسى أن الأعمال أكثر من الأوقات، وحينئذ فإياك أن تضيع أوقاتك في التوافه من الأمور، بل قدم الأهم من الأعمال على ما سواه.
- نظم أمورك بكتابة مواعيدك التزاماتك والتعود على حفظها، وكذلك تنظيم وتصنيف أشياءك في منزلك ومكتبك وسيارتك وغيرها بطريقة مناسبة تسهل عليك التعامل معها.
- احذر من ضياع شيء من وقتك دون عمل فهو ضياع الحياة، وأحرص على أن تتقدم نحو أهدافك كل يوم ولو خطوة واحدة، فمن سار على الدرب وصل، وقد تقدم الحديث عن الاستغلال الأمثل للزمن قبل قليل.
- إذا رأيت من عاداتك سيئاً أو معوقاً عن التقدم لأهدافك فعالجها واستبدله بخير منه، ولا يكن للعادات عليك من سلطان إلا بقدر ما فيها من حق ونفع. والعادة هي ما يفعله الإنسان بصورة آلية متكررة دون جهد فكري أو مشقة بدنية والعادات المكتسبة، ولذلك يمكن تغييرها واستبدالها عند الحاجة لذلك.

• اجعل القيم والمبادئ الاعتقادية فوق المساومات، ولتكن موجهة لكل نشاط في حياتك، وإن لم تكن كذلك، فأنت أول من يحتقر نفسك وإن أجلك الآخرون ومدحوك.

• اجعل البحث عن الحق دينك، وأحذر النفاق بجميع صوره، وأصدع بكلمة الحق بأدب وعفة وصدق، ونمّ في نفسك القدرة على الحسن عند مفترق الطرق بين الحق والباطل.

• واجه نتائج أعمالك بشجاعة وصبر وثبات ومسئولية محتسباً كل ما يصيبك عند ربك، وتعلم أن ما أصباك لم يكن ليخطئك، وما أخطأك لم يكن ليصيبك، رفعت الأفلام وجفت الصف، وأحذر من كثرة الشكوى والضجر فهما من صفات الضعفاء.

قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّمَا يُوفَى الصَّادِرُونَ أَجْرَهُمْ بِغَيْرِ حِسَابٍ﴾ (الزمر: 10).

• لا تجعل شخصيتك كالزجاج الشفاف الذي يسهل كشف ما وراءه ومعرفة حقيقته، لكل عابر سبيل، ففي الحياة الكثير من الفضوليين والمتطفلين بل والأسرار، وأجعل لذلك باباً موثقاً وحارساً أميناً يأتمر بأمرك، فيفتح ذلك في الوقت المناسب وبالقدر المناسب ولمن هو أهل لذلك ويغلق عند الحاجة لذلك.

وهذا يستدعي منك أن تتمرن على ضبط مشاعرك وأحاسيسك وعدم الاسترسال في إبرازها ما لم يكن في ذلك مصلحة، وأن تحتفظ بهدوئك ورباطة جأشك في المواقف المثيرة والجادة، وأن تختار كلماتك بعناية فيها، وخلاصة القول ليكن التعبير عن اشتعال عواطفك مدروساً.

• اجعل مثلك الأعلى وقودتك الدائمة محمداً ﷺ إذ أنه هو الذي بلغ أعلى درجات الكمال الإنساني، ولن تبحث عن حل لمشكلة في أي جانب من جوانب حياتك إلا وجدت ذلك الحل في سيرته العطرة، وهذا يستدعي منك أن تكون دائم المطالعة لسيرته والبحث في طريقته.

- تسلح بروح الفكاهة والمرح دائماً من غير إسفاف ولا مبالغة، وإذا أدهمت الخطوب فابتسم لها، لأن الحزن والتقطيب منهكان للنفس منهكان للجسد مشوشان للفكر.
  - أحذر من الخيال الجامح المحلق في سماء الأوهام، كما تحذر من التشاؤم المفرط المحطم للآمال، وكن وسطاً بين طرفين، زواج بين الخيال والواقع.
- لا تغرق في الكماليات، فتهلك في الترف؛ بل تزود من المتاع بما يكفيك في مسيرتك نحو أهدافك، ولا يثقل على كاهلك: «أخشوشنوا فإن النعم لا تدوم» ومن أصبح أسير الشهوات والملذات صعب عليه تركها وأصبحت إرادته هشة ضعيفة.

### نصائح مفيدة:

- هذا، ويمكن إضافة النصائح التالية التي يمكن أن تفيدك في إدارة ذاتك بشكل أفضل:
- 1- أعرف نفسك جيداً.
  - 2- تعرف على نوع العمل الذي تتقنه وترغب في تنفيذه.
  - 3- سيطر على مسار مستقبلك الوظيفي بوضع خطة تربط بها نفسك إلى العمل الذي تؤديه مع ربطه بالتالي بربحية الشركة.
  - 4- خطط للمشروع بالكامل.
  - 5- جدول وقتك، ضع خطة زمنية.
  - 6- تابع مدى تقدمك في التنفيذ.
  - 7- خزن واسترجع المعلومات الهامة للإفادة منها.
  - 8- استطلع المشكلات قبل حدوثها.
  - 9- ضع خطة بديلة تنفذها عند فشل الخطة المبدئية.

10- تُعلم من يهتمهم الأمر - العملاء والرؤساء والزملاء - بمدى تقدمك في عملك وبما تحقّقه من نتائج.

### ويضيف روبرت جرين Robert Green نصائح أخرى هي كالتالي:

- 1- أعرف نفسك واكتشفها من جديد.
- 2- أعرف من تتعامل معه.
- 3- لا تثق كثيراً في الأصدقاء.
- 4- استفد من الأعداء.
- 5- أجعل يديك نظيفة (الأمانة).
- 6- دائماً أقبل أقل من الضروري.
- 7- اعتمد على السمعة.
- 8- خطط كل الطريق إلى النهاية.
- 9- فوض الآخرين.
- 10- اعمل ثم أعمل.
- 11- ابعد عن غير المحظوظين وغير السعداء.
- 12- ابحث عن البدائل.
- 13- إدارة الوقت بشكل فعال.
- 14- اعمل مع عقول وقلوب الآخرين.
- 15- عندما تطلب مساعدة الآخرين يكون السبب تحقيق التعاون لا الرحمة والعطف عليك.
- 16- التغيير ثم التغيير.
- 17- لا تسعى للكمال، فالكمال شيء مستحيل.

إن ما يميز النجوم عن غيرهم هو سلبية الغير في إدارة تدفق عملهم أو في رسم مسار مستقبلهم الوظيفي. فأى مشروع يطلب منهم يتقبلونه برضا، دون أن يدرسوا انعكاساته على ربحية الشركة أو على مستقبلهم الوظيفي، ولا يخطر ببالهم التفكير فيما يخططون عمله بعد خمس سنوات.

تقوم استراتيجية النجوم لإدارة الذات على تقويم العمل المعروض عليهم، الشخص الذي سيعملون تحت إمرته. وهم يفكرون في مهمتهم التالية قبل انتهاء مهمتهم الحالية بوقت طويل. وينظرون للأعمال الصغيرة التي يقومون بتنفيذها كلبنات في بناء أكبر.

ولا تحقق إدارة الذات عن طريق برنامج تدريبي وهمي، بل تنتج عن معرفتك لنفسك، وتحديد ما يصلح لك. وعند اكتمال تنفيذك لهذه المفاهيم، تخف قبضة الإدارة في متابعتك، وتمتلك القدرة على السيطرة على مقاليد حياتك العملية.



# الفصل السادس

## البرمجة اللغوية العصبية

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- تعريف البرمجة اللغوية العصبية. 
- تسميات مكافئة وشارحة لمفهوم البرمجة اللغوية العصبية. 
- مبادئ البرمجة اللغوية العصبية. 
- نموذج البرمجة اللغوية العصبية. 
- كيف تعمل البرمجة اللغوية العصبية؟ 
- أهمية البرمجة اللغوية العصبية. 
- فوائد البرمجة اللغوية العصبية. 
- نتائج البرمجة اللغوية العصبية. 



# 6

## الفصل السادس

### البرمجة اللغوية العصبية

#### مقدمة:

البرمجة اللغوية العصبية هي علم جديد ظهر في السبعينيات من القرن العشرين بواسطة عالين أمريكيين هما: ريتشار باندر - عالم الرياضيات وجون جريندر - عالم لغويات.

والبرمجة اللغوية العصبية (NLP) Neuro Linguistic Programming مفهوم مكون من ثلاث مصطلحات هي:

#### 1- البرمجة Programming:

نحن جميعاً ندير حياتنا من خلال نفس الاستراتيجيات التي تستخدم مع الحاسب الآلي، حيث نستفيد من برامجه لتحقيق نتائج محدودة.

ويشير مصطلح البرمجة إلى البرامج والأنماط المميزة للسلوك والفكر والخروج بنتيجة متماسكة و متميزة، وأنه من الممكن استبدال البرامج المألوفة بأخرى جديدة وإيجابية.

## 2- اللغوية Linguistic:

تعتبر اللغة Language أحد الإنجازات البشرية المهمة جداً، واللغة هي حياتنا وهي أهم وسيلة يستطيع أن يستخدمها الإنسان ليقوم بعملية الاتصال والتفاهم مع الآخرين باستخدام اللغة اللفظية وغير اللفظية (لغة الجسم) التي تساهم في تحقيق التفاهم المشترك مع الآخرين وعلى التأثير عليهم وعلى التعبير عن مشاعره وأفكاره وأرائه. وهذا يتطلب منا تعلم وتفهم لغتنا ومعرفة تركيباتها كمسألة ضرورية في عالم يتزايد فيه الاحتياج إلى التواصل في كل المعاملات.

## 3- العصبية Neuro:

يشير مصطلح العصبية إلى الجهاز العصبي: ذلك الجهاز الذي يتحكم في وظائف الجسم وأدائه وفعالياته كالسلوك والتفكير والشعور، وببساطة فإن العصبية تسيّر إلى الكيفية التي يعمل بها كل من عقل الإنسان وحواسه الخمس.

مع زيادة وعينا وإدراكنا بأنماط تفكيرنا، يمكن لنا أن نتعلم كيف تؤثر هذه الأنماط في نتائج أعمالنا وحياتنا، إن المفتاح لتحقيق النجاح على المستوى الشخصي ومستوى العمل يتأتى بشكل أولي من داخلنا، وبمعرفتنا بالكيفية التي نفكر بها حتى نتمكن من توظيف كل قدراتنا وإمكانياتنا.

هذا وتتكامل تلك العمليات الثلاث معاً بحيث تساعد الإنسان والمنظمة على تحقيق أهدافها بصورة أكثر كفاءة وفعالية.

ويهدف الفصل الحالي إلى توضيح ماهية البرمجة اللغوية العصبية، وذلك من حيث التعريف والمسميات. مع إلقاء الضوء على الافتراضات والقواعد والمبادئ التي توجه عملية تطبيق وممارسة البرمجة اللغوية العصبية، ثم حاول الفصل توضيح كيف تعمل البرمجة اللغوية العصبية وأهميتها والفوائد والنتائج المترتبة على تطبيقها أو ممارستها.

## تعريف البرمجة اللغوية العصبية:

في ضوء ما كتبه كل من هاري ألدن Harry alder و بيريل هيذر Beryl Heather وت. جاريت T. Garight وسونايت Sue Knight وإبراهيم الفقي وعبدالرحمن توفيق ومحمد عبدالغني هلال وخالد محمد المدني في موضوع NLP يمكن تقديم هذه التعريفات.

- 1- دراسة بناء التجربة الذاتية لزيادة قدرة الفرد على بذل قصارى جهده.
- 2- برامج تشغيل العقل ودراسة التفوق الإنساني.
- 3- الطريقة الجبارة والعملية التي تؤدي إلى التغيير الشخصي.
- 4- هي تكنولوجيا الإنجاز الجديد لدى البشر من خلال دراسة العوامل التي تحقق النتائج المطلوبة.
- 5- هي نظرية من نظريات علم النفس القديم. أدخلت عليها بعض التقنيات والآليات الحديثة التي تساعد في حل المشكلة بطريقة عملية وسريعة.
- 6- هي كيفية إحداث فرق لكي تصبح متميزاً، وهي توضح ماذا يفعل الأفراد لكي يصيغوا ذلك الفرق.
- 7- دراسة السلوك الذي يترك وراءه مجموعة من التقنيات التي تساعد الفرد على التفوق والتميز.
- 8- هي دراسة التميز وتشكيل النموذج لكيفية بناء الأفراد لخبراتهم.
- 9- هي دراسة ما يجري في الفكر واللغة والسلوك، بهدف تطويرهم لتحقيق التفوق الإنساني.
- 10- أسلوب علمي لإحداث التكامل بين طرق التفكير الإنساني الداخلية والوجدانية والبناء اللغوي القوي الداخلية الوجدانية، وكيفية العمل على تحفيزها لخلق

قوى دافعة تقود الإنسان بصورة دائمة نحو التغير الأفضل بحيث يصبح أكثر التزاماً وقدره على تحمل المسؤوليات وأن يحرر نفسه من أثر قيود التفكير والثقافات السابقة غير الصالحة.

11- علم يقوم على اكتشاف كثير من التفاعلات والمحفزات الفكرية والشعورية والسلوكية التي تحكم تصرفات واستجابات الناس على اختلاف أنماطهم الشخصية.

12- علم يكتشف عالم الإنسان الداخلي وطاقاته الآمنة ويمدنا بأدوات ومهارات نستطيع بها التعرف على شخصية الإنسان وطريقة تفكيره وسلوكه وأدائه وقيمة العوائق التي تقف في طريق إبداعه وتفوقه.

13- علم يمدنا بطرق وأدوات التغير الإيجابي في تفكيره وسلوكه وشعوره وفق قوانين تجريبية يمكن أن تختبر وتقاس.

14- نموذج من الاتصالات للسلوك الإنساني يستخدمه الإخصائيون النفسيون والاجتماعيون والتربويون والمتخصصون في إدارة الأعمال والأفراد لتقدير وبناء الألفة في بيئة العمل لمساعدة العملاء الذين يقدمون خدماتهم المهنية لهم.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف البرمجة اللغوية العصبية بأنها علم وفن دراسة ما يحدث في الفكر والسلوك واللغة سواء اللفظية أو غير اللفظية (لغة الجسم)، وذلك بهدف تطوير وتحسين هذه المفردات، لتحقيق التغير الإيجابي والتميز والتفوق الإنساني، بما يساعد الفرد على تحقيق النتائج المرجوة التي يريدها سواء في عمله أو في حياته.

### تسميات مكافئة وشارحة لمفهوم البرمجة اللغوية العصبية:

لقد ظهرت في بعض الكتابات، مسميات عديدة لعلم البرمجة اللغوية العصبية في بعض الكتابات، وفي نفس الوقت هي تسميات مكافئة وشارحة لهذا المصطلح.

من هذه التسميات نذكر:

- 1- هندسة الحياة.
- 2- هندسة التطوير البشري.
- 3- تكنولوجيا التفوق البشري.
- 4- فن وعلم التفوق البشري.
- 5- الهندسة النفسية.
- 6- الهندسية النفسية الديناميكية.
- 7- هندسة العقول.
- 8- علم النمذجة اللغوية.
- 9- برمجة الأعصاب لغويا.
- 10- البرمجة النفسية اللغوية.

### مبادئ البرمجة اللغوية العصبية:

المبادئ Principles هي حقائق أساسية لها صفة العمومية، وهي كذلك خطوط إرشادية وقواعد موجهة لكل من الممارسة والقرارات والأفعال.

فالمبادئ هي مجموعة مستويات تحدد ما هو صحيح وما هو خطأ؟ بمعنى أنها مجموعة الأحكام أو التعميمات التي تستعمل كموجهات للسلوك وللعمل.

ويمكن التوصل إلى المبادئ إما عن طريق الدروس المستفادة من الخبرات المكتسبة أو عن طريق نتائج البحث العلمي أو الاثنين معاً.

هذا، ويمكن تحديد بعض مبادئ البرمجة اللغوية العصبية في التالي:

- 1- لا تستنفذ طاقتك في إصلاح القديم، ولكن ركز على إبداع الجديد.

Never waste your energy to mend the old. but focus on creation the new.

- 2- الفشل يولد اليأس، بينما التغذية العكسية (إرجاع الأثر) تدعم النجاح.  
Failure begets disappointment, but feedback supports success.
  - 3- المرونة وليس الجمود تكسبك الفعالية.  
Flexibility not rigidity earn you effectiveness.
  - 4- نقص الألفة تقود إلى المقاومة.  
Lake of rapport leads to resistance.
  - 5- النوايا تختلف عن السلوك.  
Intention differs from behaviors
  - 6- الأفراد في حاجة إلى نتيجة التغيير.  
Individuals need to effect change.
  - 7- ما هو ممكن لشخص ما، فهو ممكن للآخرين.  
What is possible for someone, possible for others
  - 8- المعنى المراد توصيله من خلال الرسالة يكمن في الاستجابة لها.  
The intended meaning of the message lies in the response
  - 9- الإدراك يكون في العقل والواقع.  
Perception in mind and reality
  - 10- أنا مسئول عن قراراتي ونتائجها.  
responsible for my decisions and its results.
- والملاحظ على هذا المبادئ أنها مبادئ بسيطة وواضحة ومباشرة وقابلة للتطبيق والممارسة بشرط وجود الفهم والاعتناء والإدارة.

## نموذج البرمجة اللغوية العصبية:

يعتمد نموذج البرمجة اللغوية العصبية على مجموعة آليات «مدخل السبب والنتيجة» للخبرات الشخصية أو ما يطلق عليه «المدخل السلوكي» (وهو مبني على الدراسات الدقيقة للوقت والحركة والطرق القابلة للتطبيق في العلوم الطبيعية). ومنهج البرمجة النفسية اللغوية يُعني «بتفسير تصرفات الناس» ليس كسلالة بشرية ولكن كحالات فردية.

ويقدم كل من هاري ألدن Harry Alder و بيريل هيذر Berly Heather في كتابهما عن البرمجة اللغوية والعصبية في 21 يوماً، نموذجاً عنها كالتالي:

إننا جميعاً نرى ونسمع ونشعر بالأشياء بشكل مختلف، تمر مدخلات الحواس بعدد لا نهائي من «المرشحات» التي تصنعها ذاكرتنا ومشاعرنا ومدركاتنا السابقة. ومن خلال هذه المرشحات التي تختلف من شخص لآخر نمر بخبراتنا الخاصة ونحدد رؤيتنا للعالم وهو ما سنطلق عليه (رؤيتنا الخاصة للحقيقة).

في نموذج البرمجة اللغوية العصبية في الشكل رقم (9) تتضح الخبرة في صورة عمليات متتالية، أو نظام يشتمل على الحواس المعروفة، وكيفية توجه الفكر إلى الداخل والى الخارج، كما يوضح الشكل وحده العقل والجسم. إن منهج خبرة الإنسان، بل أيضاً الجزء المغمور وهو الجانب الداخلي أو الشخصي من الخبرة، ويلاحظ أن كل شخص يتصرف طبقاً لقيمه ومشاعره ومعتقداته ورغباته ومحفزاته الخاصة. إن «خبرتك تختلف ليس فقط عن خبرتي ولكن عن كل خبرات الآخرين».

إن منهج البرمجة اللغوية العصبية يقودنا لفهم هذه الحقيقة المتواضعة والافتقار بها. وبشكل خاص فهو يساعدنا على استيعاب الكيفية التي نعبر أو نترجم بها، وكيفية التوصل إلى رؤيتنا الخاصة من خلال التعميم أو التحريف أو الحذف لكثير من المعلومات

التي نحصل عليها، غير أن الجانب الأهم هو فهم كيفية تأثير هذه المدركات على كل جوانب سلوكنا وبالتالي على ما نتمكن من تحقيقه وإنجازه.



شكل رقم (9)

### نموذج البرمجة اللغوية العصبية

إن منهج البرمجة اللغوية العصبية يقودنا لفهم هذه الحقيقة المتواضعة والاقتناع بها. وبشكل خاص فهو يساعدنا على استيعاب الكيفية التي نعبر أو نترجم بها، وكيفية التوصل إلى رؤيتنا الخاصة من خلال التعميم أو التحريف أو الحذف لكثير من المعلومات التي نحصل عليها، غير أن الجانب الأهم هو فهم كيفية تأثير هذه المدركات على كل جوانب سلوكنا وبالتالي على ما نتمكن من تحقيقه وإنجازه.

كما يمكنك تأصيل خبرتك الخاصة بدون الاعتماد على السمع والبصر واللمس واصطناع خبرة بمزج ذكريات وأفكار بصورة مبتكرة. أي أنك تستطيع التخيل، بل أكثر من هذا، فأنت يمكنك تخيل خبرة مستقبلية في مكان آخر عبر العالم وذلك بنفس

البساطة التي تستدعي بها الذكريات في بعض الظروف، مثل الأحلام أو أحلام اليقظة، تبدو الخبرة الداخلية مماثلة للحياة الحقيقية. إن القدرة على تمثيل النتائج المطلوبة بوضوح تزيد من فرص إنجازها، ولا شك أن مهارة خلق وتوظيف الأفكار تحتاج إلى الممارسة مثلها مثل أي مهارة جسمانية، ولكنها تستحق المحاولة، حيث إن نتائجها تفوق الجهد المبذول فيها بكثير.

يمكنك أن تبدأ الآن من خلال البرمجة اللغوية العصبية في تفهم الخبرة الشخصية وتغييرها إلى الأفضل عند الضرورة. وهذه الطريقة يمكنك أن تبدع خبرتك وتتيح لنفسك مستقبلاً أفضل.

ويستكمل هاري وبريل شرح نموذجها عن البرمجة اللغوية العصبية، من خلال الحديث عن مصطلح الخريطة في النموذج فيقولوا: إن لكل منا خريطة شخصية عن العالم تعبر عما يجري حولنا، وماذا تعني الأشياء بالنسبة لنا. واعتقاداتنا ومشاعرنا نحوها، وتعبر أيضاً عن مدركاتنا أو عن مدى فهمنا لها كخبر أو كحقيقة. إن صنع كل هذه الخرائط في أذهاننا بينما نسعى لفهم العالم الذي نعيش فيه، وبهذه العقلية المرتبة فإن كل جزئية صغيرة من الخبرة ستجد لها مكاناً تصنف فيه ويكون لها معنى.

تتضمن خريطة الشخصية الشبكة العصبية لعقلك التي شكلت العمليات الكهروكيميائية لكل حياتك. وهكذا تختلف خرائط الناس. إن تاريخك الشخصي الفريد يعمل كمرشح Filter لآلاف الخبرات المكتسبة عن طريق الحواس التي تمر بها لحظة بلحظة. ويحدث كل ذلك بصورة أتوماتيكية وبلا وعي.

وبمرور فترة من الزمن يمكنك إضافة أو تعديل المرشحات العقلية، وحرافياً يمكنك تفسير عقليتك. إن منهج البرمجة النفسية اللغوية يوفر لك الاختيارات لإجراء هذه التغييرات بوعي كامل وإصرار لتتمكن من تحقيق نتائجك المرغوبة.

## كيف تعمل البرمجة اللغوية العصبية؟

في كتابها عن البرمجة اللغوية العصبية شرحت سونايت Sue Knight كيف تعمل البرمجة اللغوية العصبية حيث تقول: إن البرمجة اللغوية العصبية لا تهتم كثيراً بما يقوله الناس عما يفعلونه؛ حيث تختلف أقوالهم عادة عن حقيقة ما يفعلون. وقد تظن أننا حين نسأل أكثر الناس إنجازاً عن الكيفية التي نجحوا بها؛ سنحصل على إجابة دقيقة... إن هذا غير صحيح! إن مفتاح النجاح لا يكون معلوماً غالباً للمستوى الشعوري. وقدرة البرمجة اللغوية العصبية على معرفة هذه الأجزاء الخفية يشار إليها أحياناً أو يصفها البعض بالسحر. على الرغم من أنها ليست كذلك؛ لأنها ببساطة تتمثل في الوعي والإدراك لعناصر التميز التي تكون غالباً خافية على التقنيات والأنماط التقليدية. فاستخدام البرمجة اللغوية العصبية تمكنك من استبصار مناهج النجاح؛ بحيث تتمكن من تشفير المرهبة.

هناك أمور تفعلها.. وأنت (حتى الآن) لا تفهمها.. هل تعرف مثلاً:

- 1- ما هو الشيء المختلف الذي تتميز به علاقاتك القوية التي تصل إلى درجة الحميمة مع بعض الناس.. كأن تعرف ما سيقوله الشخص الآخر قبل أن يقوله؟
- 2- كيف تتحكم في مشاعرك في بعض المواقف، بينما لا تسيطر على نفسك في مواقف أخرى؟
- 3- في بعض المواقف تشعر أنك واثق بنفسك.. فكيف خلقت هذا الشعور الداخلي بالهدوء والثقة حتى لو كان كل ما حولك ضدك؟
- 4- كيف تنجح بعض اتصالاتك التي تجربها عن بعد. أكثر من تلك التي تقوم بها وجهاً لوجه؟
- 5- ماذا عن الطريقة التي تستخدم بها وسائل التقنية الحديثة بشكل يشجع الآخرين على التعامل التجاري معك؟

- 6- كيف يبدو لك أحياناً أن كل شيء نقوم به يبدو على أفضل حالاً. ومن ثم تشعر بتناغم داخلي مع نفسك. ثم تنطلق إلى انجاز شخصي آخر؟
- 7- ما الذي يحدث في بعض الأحيان حيث تتبع أسلوباً جديداً يضمن لك المزيد من النجاح، وتجد أنك حققت انجازاً أكبر مما حلمت به؟

حينها تعرف الإجابة عن هذه الأسئلة وما يشبهها. ستجد أن هناك العديد من الاختبارات التي تدعوك للتفكير والشعور بها وما سيكون عليه مسلكك وفقها.. وسيكون لديك تحكم أكبر في الطريقة التي تستجيب بها مع ما يحدث من حولك.

### أهمية البرمجة اللغوية العصبية:

توضح سونايت Sue Knight في كتابها المعنون البرمجة اللغوية العصبية في العمل المنشور عام 1995، صلاحية البرمجة اللغوية العصبية من خلال الحوار التالي: إن السؤال الذي يوجه إلى دائماً هو: «هل مازالت البرمجة اللغوية العصبية صالحة للتطبيق؟» وتكون إجابتي الفورية: «نعم!» إن أكثر ما نحتاج إليه في عصر التقنيات الحديثة هو أن نعرف كيف نستخدمها بطريقة إبداعية خلاقة ومختلفة. إنك إذاً واصلت ما تقوم به من أفعال معتادة. فستحصل على ما اعتدت أن تحصل عليه من نتائج. ولكن المزج بين «التفكير بشأن التفكير» والتقنيات الحديثة هو الذي سيحدث التغيير، وينتج أجيالاً جديدة من القادة ورجال الأعمال المبدعين الذين يختلفون كثيراً عن سابقهم.

ليس هناك ما هو أقوى من البرمجة اللغوية العصبية في مجال التنمية الإنسانية والتعلم. فعند تناول موضوع تنمية الطاقة البشرية نسمع عما يعرف بالذكاء العاطفي، والذكاء الروحي، والقدرة على التخيل. وكلها في النهاية مفاهيم مستمدة من علم البرمجة اللغوية العصبية.

إن الوسيلة الوحيدة للفهم التي تأتي من خلال تكوين نموذج علمي وواقعي في ذهنك؛ وهذا النموذج هو الذي يمكن أن يسمو على التفصيلات ويقول بتر سمول إن كل رجل أعمال مبدع وناجح التقيت به أو عرفته كان لديه هذا النموذج، ومن خلال تلك النظرة الشاملة، يبدع قواعد بسيطة يستخدمها كأساس لاتخاذ كل قراراته.

إن هناك الكثير لتتعلمه في مجالي التقنية الحديثة والتنمية البشرية، حتى إنه من المحال على أي منا أن يتعلم كل شيء وحينها ستكون معرفة التحكم في تفكيرنا وصرعاتنا هي الفيصل، فمن ينال هذه القدرة فسيتقدم الصفوف نحو مستقبل متجدد وخلاق مليء بالتعاون، بينما سيتساقط الآخرون على جانب الطريق دون اللحاق بهم، وهذه القدرة في ما يمكن أن نتعلمه هي أسلوب البرمجة اللغوية العصبية.

إن جوهر البرمجة اللغوية العصبية يكمن في دراسة أنماط تفكيرنا وأسلوبنا ولغتنا، بحيث يمكننا أن نبني حزمة من الاستراتيجيات تساعدنا على اتخاذ قراراتنا، وبناء علاقتنا والبدء في أعمالنا ومشروعاتنا والقيام بتدريب مجموعة من الأشخاص، كما تساعدنا على أن تكون مصدر تحفيز وإلهام للآخرين. وأن نبني لأنفسنا حياة متوازنة، وأن نجيد التحايل على العقبات التي تواجهنا في حياتنا اليومية، وفوق كل ذلك نتعلم كيف نتعلم.

إننا نضع إستراتيجية لكل ما نفعله، والجيد في ذلك هو أننا يمكن أن نتعلم كيف نحسن من الاستراتيجيات الحالية، كما نتعلم استراتيجيات أخرى، بل يمكن لنا التخلص من بعضها، أما غير الجيد فهو أن جزءاً كبيراً وخطيراً من بنيات هذه الاستراتيجيات يقع خارج منطقة شعورنا أو إدراكنا الواعي، فنحن بالفعل لا ندرك كل ما نفعله أو كيف نفعله على وجه الخصوص.

هنا يأتي دور البرمجة اللغوية العصبية، حيث تتيح لنا التعرف على عناصر الشعور، والأهم من ذلك أنها تساعد على معرفة عناصر اللاشعور، وبذلك نعرف كيف نقوم بما نفعل، وذلك يتيح لنا تحقيق ما نريده وأن نحصل على ما نستحق من نتائج.

ويوضح ت. جاريت T. Garight أهمية البرمجة اللغوية العصبية كعلم في أنه يمدنا بأدوات ومهارات نستطيع من خلالها التعرف على شخصية الإنسان، وطريقة تفكيره وسلوكه وأدائه وقيمه، والعوائق التي تقف في طريق إبداعه، وأدائه. كذلك يمدنا بأدوات وطرق يمكن بها إحداث التغيير المطلوب في سلوك الإنسان، وتفكيره وشعوره وقدراته على تحقيق الأهداف.

ويؤكد محمد عبدالغني هلال على أن أهمية دراسة البرمجة اللغوية العصبية تأتي من أنها تمثل مدخلاً جديداً ودراسة سريعة لمعالجة المشكلات والصعوبات التي تواجه المنظمات في إدارة واستثمار مواردها البشرية.

أخيراً - وليس بآخر - فإنه البرمجة اللغوية العصبية - كما يشير إبراهيم الفقي - أوجدت البيئة الملائمة لمساعدة الناس على تحسين الاتصال بأنفسهم والتخلص من المخاوف المرضية والتحكم في الانفعالات السلبية والقلق فإن «البرمجة اللغوية العصبية» هي حقاً مصدر إقامة العلاقة الطيبة مع أي شخص حتى مع أصعب الناس طباعاً.

لقد ساعدت تكنولوجيا «البرمجة اللغوية العصبية» الواسعة الانتشار ملايين الناس على التمتع بحياة أكثر سعادة وهناء، ونجاح الآخرين هو الدليل القاطع المؤيد لذلك، حيث أنهم استطاعوا عيش حياة متزنة خالية من المشاعر السلبية.

## فوائد البرمجة اللغوية العصبية:

للبرمجة اللغوية العصبية فوائد عديدة، رصد عبدالرحمن توفيق بعضها في الآتي:

- 1- السيطرة على المشاعر السلبية وتحويلها إلى مشاعر إيجابية.
- 2- التحكم في طريقة التفكير وتسخيرها كيفما تريد.
- 3- التخلص من المخاوف والعادات السيئة بسرعة فائقة.
- 4- السهولة في إنشاء انسجامية.
- 5- معرفة كيفية الحصول على النتائج التي تريدها.
- 6- معرفة استراتيجية نجاح وتفوق ونبوغ الآخرين، ومن ثم تطبيقها على النفس.
- 7- ممارسة سياسة التغيير السريع لأي شيء تريد.
- 8- التأثير في الآخرين وسرعة إقناعهم.

ولمزيد من التفصيل قدم كل من هاري ألدن Harry Alder و بيريل هيذر Beryl Heather في كتابها «البرمجة اللغوية العصبية في 21» يوماً والمنشور عام 1999 فوائد البرمجة اللغوية العصبية من منطلق تحقيقها المزايا التالية:

- بناء علاقات شخصية طيبة.
- تنمية مهاراتك وقدراتك الإقناعية.
- اتخاذ توجه عقلي إيجابي.
- تدعيم تقديرك للنفس.
- التغلب على تأثيرات التجارب السلبية الماضية.
- التركيز على الأهداف وتوظيف طاقاتك لإنجازها.
- رفع مستويات أدائك.
- السيطرة على مشاعرك.
- نسج قيمك ومعتقداتك في نسيج واحد مع ما ترغب في إنجازه.

- تغيير العادات غير المرغوب فيها.
- الشعور بالثقة تجاه أي تجربة تقوم بها.
- إمكانية إنجاز أهداف كانت تعتبر مستحيلة بالنسبة لك.
- تدعيم التقارب مع عملائك وزملائك في العمل.
- إيجاد طرق خلاقية لحل المشكلات.
- ممارسة أنشطة كنت تحشاها.
- الاستفادة من الوقت بشكل أكثر كفاءة.
- تقوية شعورك بمعنى الحياة.
- اكتسابك مهارات تروك لدى الآخرين.
- زيادة فرص التمتع بالحياة.

### نتائج البرمجة اللغوية العصبية:

- 1- الوصول إلى الأفضل بصورة مستمرة لكل من الفرد وفريق العمل والمنظمة ككل.
- 2- تحفيز الأشخاص وخلق إدارة جديدة لديهم للوصول إلى أداء أفضل مما هو حالي.
- 3- تحويل الجوانب القديمة والسابقة غير الصالحة للاستخدام في الثقافات إلى جوانب حية صالحة للاستخدام وتمشية مع الواقع المعاش.
- 4- مساعدة الأفراد على أن يكونوا أكثر انضباطاً والتزاماً في ضوء متطلبات العمل والإنتاج والحياة.
- 5- مساعدة الأفراد على تنمية قدراتهم الذاتية في تحمل المسؤولية والقيادة.
- 6- إرساء قواعد عملية لصناعة ثقافة التعلم والنمو والتحديث الدائم للخبرة.
- 7- الوصول إلى أعلى مستويات الطاقة والتركيز والفعالية في الأداء.
- 8- استخدام برمجة مستحدثة ومناسبة لتشغيل العقل.



# الفصل السابع

## برمجة العقل البشري

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- أسس برمجة العقل البشري. 
- كيف تبرمج عقلك من جديد؟ 
- برمج عقلك بالتأكيدات الإيجابية. 
- الطاقة العصبية. 



# 7

## الفصل السابع

### برمجة العقل البشري

#### مقدمة:

البرمجة Programming مصطلح يشير إلى البرامج والأنماط المميزة للسلوك والفكر والخروج بنتيجة متماسكة و متميزة، وأنه من الممكن استبدال البرامج المألوفة بأخرى جديدة وإيجابية.

ويهتم الفصل الحالي بإلقاء ضوء على أسس برمجة العقل البشري، والإجابة عن سؤال هام، وهو: كيف تبرمج عقلك من جديد؟، مع تقديم شرحاً لمفهوم الطاقة العصبية.

#### أسس برمجة العقل البشري:

يهتم علم البرمجة اللغوية العصبية بوضع أسس واضحة وبسيطة لبرمجة العقل البشري. ولقد حاول محمد عبد الغني هلال تحديد هذه الأسس كما هو موضح في الشكل التالي:

<p>تراكم المعلومات مرتبط بنموها، وليس بجمودها، فالحقيقة نسبية وليست مطلقة</p>	<p>التراكم والنمو</p>	<p>1</p>
<p>تنظيم عملية الفكر من حيث إدخال المعلومات وتخزينها وتكويدها واستخدامها مع وضع نظام معياري للعمل.</p>	<p>تنظيم الفكر</p>	<p>2</p>
<p>بداية مرحلة التفكير العقلي باستخدام قاعدة إحصائية لاستخدام عمليات التحليل والارتباط حتى يكون تشغيل العقل قوياً.</p>	<p>البحث والتفكير</p>	<p>3</p>
<p>إنشاء ملف رئيسي يجمع المفاهيم ويكون القاعدة التفكيرية التي يعممها على الأحداث والظواهر المكررة والمتشابهة ويسهل الاتصال بالآخرين.</p>	<p>تكوين الأساس الفكري</p>	<p>4</p>
<p>بناء معايير التفكير الأساسية لضمان حماية التفكير من الفيروسات وضمان مستوى أداء متميز من التفكير.</p>	<p>الدقة والجودة</p>	<p>5</p>

شكل رقم (10)

أسس برمجة العقل البشري

## كيف تبرمج عقلك من جديد؟

تجيب وفاء محمد مصطفى عن هذا السؤال الهام كالتالي:

- 1- أن تختار أفكاراً جديدة وإيجابية تغذي بها العقل الباطن بشكل متكرر.
  - 2- أن تعيد بناء أفكارك التي تحدد نوعية سلوكك.
  - 3- استبدل أفكارك السلبية عن الفشل بأخرى إيجابية، واجعل منها سُلماً للوصول إلى النجاح.
- تذكر: أعلى شيء تمتلكه في الحياة هو أفكارك.
  - نصيحة: غذ أفكارك بأفكار إيجابية عن نفسك وعن الآخرين وسوف تعمل وظائف جسمك بشكل طبيعي مرة أخرى.

## برمج عقلك بالتأكيدات الإيجابية:

- من أجل برمجة عقلك بالتأكيدات الإيجابية فإنك - كما يشير إبراهيم الفقي - تحتاج إلى خمسة أشياء هي كالتالي:
- 1- يجب أن يكون التأكيد إيجابياً. لا تقل: «أنا لست رجل اتصال سيء»... إنما «أنا رجل اتصال متفوق».
  - 2- يجب أن يكون تأكيدك في صيغة الزمن الحاضر. لا تقل: «سوف أصبح رجل اتصال بارع». هذا جيد إنما يفتقد التأثير.. بدلا منه قل: «إني رجل اتصال ماهر».
  - 3- يجب أن تكون تأكيداتك موجزة. لا تقل جملاً طويلة، فضل الجملة المختصرة والمحددة والهادفة إلى غاية معينة.
  - 4- يجب أن تصاحب تأكيداتك مشاعر قوية.. إذا قلت: «إني رجل اتصال ناجح» دون أن تشعر أو تؤمن بما تقول، فإن عقلك اللاواعي لن يتقبل هذا التصريح.

5- يجب تكرار تأكيداتك يومياً أو عدة مرات في اليوم. إذا اكتفيت بالتأكيد لمدة بضعة أيام أو من حين لآخر، سوف يكون تأكيدك ضعيف التأثير. من المهم التأكيد يومياً بكثرة وكلمة أمكن ذلك.

### ومن أمثلة التأكيدات الإيجابية التي يمكن أن تستعين بها في برمجة عقلك نذكر:

- 1- أو من نفسي وأثق في قدراتي.
- 2- إنني قادر على النجاح بإذن الله.
- 3- يمكنني أن أكون متحدثاً لبقاً.
- 4- أستطيع أن أكون منصتاً جيداً وفعالاً.
- 5- أنا قادر على الاتصال بالآخرين بشكل ناجح.
- 6- يمكنني الابتسام بسهولة.
- 7- إنني أحب نفسي.
- 8- إنني قادر على حب الآخرين، لأن من بينهم من يستحق ذلك.
- 9- أكون سعيداً عندما أساعد الآخرين.
- 10- أحب العطاء دون انتظار المقابل من الناس.
- 11- يمكنني أن أتحكم في انفعالاتي.
- 12- أفكر قبل اتخاذ أي قرار.
- 13- لا أجد غضاضة في استشارة الآخرين في حالة الحيرة.
- 14- أستطيع تغيير العالم عن طريق تغيير نظرتي لهذا العالم.

ننصحك بقراءة هذه التأكيدات كل صباح لمواصلة برمجة عقلك اللاواعي؛ بذلك تبدأ يومك بطاقة إيجابية ومشاعر جيدة.

## الطاقة العصبية:

إنك لست بحاجة إلى أن تعود لمنزلك من العمل كل يوم وأنت شاعر بالتعب والإرهاق، فمن خلال هندسة الطاقة بذكاء يمكنك أن تضيفي الحيوية والحماس على أمسياتك وعطلاتك الأسبوعية أيضاً، ولكن عليك أولاً أن تقلع عن بعض العادات غير المريدة التي تستنزف طاقتك الثمينة.

هناك قصة شائعة نرويها لتوضيح هذه النقطة، وهي تدور حول أستاذ جامعي توجه ذات يوم لزيارة أحد معلمي التعاليم الروحية اليابانية، ويدرك المعلم الحكيم على الفور أن الأستاذ الجامعي يتصف ببعض الجمود والتصلب في أساليبه وأفكاره وأنه بحاجة إلى تعلم درس هام، فيلتقط إبريق الشاي ويبدأ في صب الشاي في فنجان الأستاذ الجامعي الممدود نحوه إلى أن يمتلئ الفنجان عن آخره ويبدأ الشاي في الانسكاب على المائدة والأرض.

صاح الأستاذ الجامعي منزعجاً «يا سيدي المعلم.. ألا ترى أن قذحي قد امتلأ عن آخره وأنه لم يعد به متسع للمزيد من الشاي». فأجاب المعلم الياباني «إن قذح الشاي هذا يشبه رأسك تماماً، فإن كنت ترغب في أن تخلق مكاناً للأفكار الجديدة، عليك أولاً أن تفرغ رأسك من الأفكار القديمة التي يزدحم بها عقلك». إن هذا الدرس يمثل نصيحة ممتازة لإعادة تقويم قذح أفكارك المملوء عن آخره، فمن الصعب على المرء أن يتخلى عن أساليب درج على إتباعها طيلة حياته في أداء الأشياء من أجل المخاطرة بالتفكير في شيء جديد وتجربته، إلا أنك يجب أن تتقبل ذلك إذا ما أردت أن تغير الأشياء نحو الأفضل في حياتك.

ويؤكد خالد بن محمد الخضر أن إدارة الطاقة هي من المعادلات السحرية التي تشي بكثير من النجاحات ودعم الخطط والاستراتيجيات المرسومة، ومن المعروف

أن لمصادر الطاقة أربعة أقسام وهي: الطاقة الجسمانية، الطاقة العاطفية، الطاقة الذهنية، الطاقة الروحية. أما تعريفاتها البسيطة فهي على النحو التالي: الطاقة الجسمانية هي الطاقة الناتجة من احتراق المواد الغذائية بفعل الأكسجين من جسم الإنسان نتيجة عمليات التنفس والهضم، لذا يجب الاعتماد الكلي على مقدار الطعام ونوعية تعاطيه وأسلوبه، وأيضاً معدل ساعات النوم والأوقات المناسبة لذلك. أما الطاقة العاطفية فهي تحويل المشاعر السلبية مثل الخوف والآنزواء إلى مشاعر إيجابية فاعلة كالإقدام والولاء. ويكمن تعريف الطاقة الذهنية في قدرة الشخص على التركيز على المهام الموكلة إليه من أعمال وتنتهي بالطاقة الروحية بأنها تتمحور في الأهداف والغايات، وهي مجموعة المبادئ والقيم والأسس التي تبنى عليها حياة الأفراد وسلوكياتهم.

هذا ويشرح أيمن محمد في كتابه «أعرف نفسك بنفسك» مفهوم الطاقة العصبية كالتالي: «الطاقة Power هي القدرة على الحركة والتغير، وتأدية الأعمال، والحصول على النتائج، أي أنها الحياة».

فإذا كانت الخلايا العصبية لها نصيبها الصحيح من الطاقة، استطاعت القيام بوظائفها بسرعة وقوة ودقة، تفعل ذلك دون أن تشعر أو يكون لها دراية بما تؤديه أجهزة الجسم الأخرى من وظائف.

وقد حرصت الطبيعة على تزويدنا بأجهزة لا واعية، وذلك ببناء حواجز لا حصر لها على طول الطريق في الجهاز العصبي، وتوجت عملها ببناء سد عظيم في المخ، ونتج عن هذا النظام الهندسي البديع؛ إن في إمكاننا توجيه كل انتباهنا إلى العمل واللعب وسائر نواحي النشاط بغير أن نعي ما يدور في أجسامنا، وبفضل هذا النظم أصبحنا نفكر تفكيراً سليماً موضوعياً، فنعلو فوق كل تحيز وتسامح مع الغير، ولا نرتاب في نياتهم بلا مبرر، ونتحمل الإهانة الطارئة والمأساة، دون أن تتأثر بجرح في كبريائنا وشعورنا إلى درجة المرض والانهيار.

ولهذا النظام العجيب أثر كبير في تكوين الشخصية، إن الشخصية المتزنة الناجحة تتوقف على إتقان هذا النظام الهندسي، وقدرته على ضبط الأحاسيس والدوافع، وتنظيم مرورها في كل دقيقة من دقائق الحياة، ومتى كان هذا النظام سليماً أدى وظيفته بغير أن يدري صاحبه، وبغير معونة منه، ومتى كان وعي الإنسان بعيداً عن نفسه وما يدري فيه من مشاعر، كان أقدر على تسخيره فيما يدر عليه من النفع والخير من أعمال منتجة. والطاقة في الخلايا العصبية هي ثروتك التي تعتمد عليها في إدارة دقة حياتك، وتستمد منها الزاد لنظامك الهضمي ودورتك الدموية، وسائر نشاطك البدني والعقلي، وكافة ما يتطلبه الإنسان حتى يعيش.

ويتوافر لكل منا عادة الطاقة اللازمة في حياتنا اليومية، وكذلك احتياطي منها يمكن الرجوع إليه عند شدة الحاجة.

فإذا ما تراكمت أعمالنا، وتضاعف الزمن الذي نقضيه في أدائها، وقامت في سبيلنا مشاكل الحياة التي تحمل أجسامنا فوق ما تتحمل، وحدث ما يثير وجداننا وانفعالاتنا، وأصابتنا مأساة أو كارثة من مآسي الحياة وكوارثها إذا ما حدث بعض ذلك أو كله، رجعنا إلى هذا الاحتياطي من الطاقة التي احتفظت لنا الطبيعة به، ليعيننا على النهوض بهذه المشكلات الإضافية.

أما إذا واصلنا الرجوع إلى هذا الاحتياطي كلما دعت الحاجة، بغير أن نضيف إلى تلك الطاقة المخزونة واحتياطيتها شيئاً، تظهر علينا عاجلاً أو آجلاً الأعراض التي تدق ناقوس الخطر منذرة إياناً بالتغيرات الكيميائية التي أخذت تطراً على الخلايا العصبية.

وفي وسعنا أن نضيف إلى هذه الطاقة المخزونة بأنفسنا، وذلك بالإكثار من الراحة واللهو البريء، أو القيام بالرحلات والنزهات.

الراحة قبل كل شيء، هذا أمر بالغ الأهمية، أستلق على فراشك بعض ساعات استيفاء لراحتك، ألزم سريرك مدة أطول يوم الراحة الأسبوعي، حتى تنهض صباح اليوم التالي وقد عرضت ما فقدته من الطاقة بسبب الأعمال الإضافية التي اضطرت للقيام بها خلال الأسبوع السابق، وما أجهد أعصابك من انفعالات.

واللعب عنصر آخر هام، فينبغي أن تتخلل ساعات العمل بضع ساعات للعب، وبذلك تتخلل حياتك السعادة والصحة.

وللأسف الشديد فإن حضارتنا الحديثة تغمر الكثيرين منا بطوفان الأعمال، فلا يجدون فرصة للهو والاستمتاع بمناعم الحياة ومباهجها.

ونقطة أخرى هامة: كف عن توجيه كل همك وتركيز فكرك في نفسك، وفي مهنتك، وفي شؤونك الخاصة، ففي وسعك أن تفعل ذلك تلقائياً وبإرادتك وأنت في مجال الأمن، فإذا ما هبطت إلى مجال النورستانيا، عليك أن تركز تفكيرك في شيء سوى ذاتك.

لتكن لك هواية خارج هذه النفس التي تتخذك سجيناً داخل جدرانها، ولتكن لك هواية خارج نطاق أسرتك وعملك.

وهناك وسائل أخرى بسيطة في متناول الجميع، من شأنها تجديد الطاقة مثل: تغيير جدول أعمالك اليومي من حين إلى حين، وممارسة هوايات جديدة، وتغيير تيار الفكر الذي يجري عادة في ذهنك.

فإذا ما اتخذت هذه الوسائل عوناً لك على مضاعفة طاقتك، تهيك درجة ميلك للقلق وكثرة الحركة التي لا هدف لها، وتقل درجة تأثرك بتوافه الأمور وسرعة غضبك، ونزوعك إلى انتقاد الناس والأشياء بغير مناسبة، وتوجه تفكيرك إلى ما يخرج عن نطاق نفسك.

ولابد لك أن تأكل يومياً كمية كافية من الطعام المغذي الذي يناسب حالتك، وأن تمارس شيئاً من الرياضة البدنية في الهواء الطلق.

درب نفسك على القيام بعملك برأسك ويدك لا بعاطفتك، وهذا قانون هام يجب اتباعه للاحتفاظ بجهاز عصبي سليم.

ارسم خطة عملك مقدماً، واحذف منها ما لا يلزم، ثم اتبع هذه الخطة بدقة. ولا توقف العمل، مندفعاً إلى سواه، في الوقت الذي يساورك الفهم عن عمل ثالث أنت مقدم عليه.

واعلم أن تكدير الخاطر بسبب أشياء عديمة الأهمية، يتطلب الكثير من الطاقة الثمينة بلا داع، كذلك الاهتمام بما عصى أن يقوله الناس عنك، فإياك والانغماس فيه. وإذا كنت تشكو من الأرق، فأفض ساعة قبيل النوم في حوض ماء ساخن.

وأخيراً، تجنب العدو بسرعة في عملك، ولا تملأ رأسك بأفكار خيالية عما يحتمل أن ينزل بأسرتك أو عملك، أو البيئة التي تعيش فيها من كوارث، إذ أن هذه الأفكار لا تجعل حياتك أسعد مما هي.

إن أضخم ثرة يرثها الإنسان، أن يولد وجهازه العصبي قوي وسليم من كل عيب، فخير لك أن ترث عن أبويك جهازاً قوياً من أن ترث الملايين بجانب جهاز عصبي ضعيف، فليس في استطاعتك أن تشتري الصحة الجسدية والعقلية بالمال، ولكن في استطاعتك أن تصبح من أصحاب الملايين، إذا ولدت سليماً وتوافرت لك المواهب وتمهيات لك الفرص.

فإذا كنت من أولئك الذين ولدوا ضعافاً، فاعمل على تقوية أعصابك بأول فرصة ممكنة، فالعالم ملئ بألوف النساء والرجال الذين ولدوا ضعاف الطاقة العصبية، ومع ذلك يؤدون أعمالهم اليومية بنجاح ويتنجون ويبتكرون رغم هذا العائق.

وهذا سر في الحياة الناجحة، أن يتعلم المرء أن يعيش مع علته، ومواهبه المحدودة، فما من ريب أن لكل إنسان عيوبه ونقائصه، فمن الناس من في مقدوره أن ينتج في يوم ما ينتجه زميله في شهر، ومن الناس من ينهزم أمام أصغر الحوادث، في حين أن شقيقه يصمد أمام أسوأ الكوارث. بيد أن كل إنسان في حدود صحته، وفي حدود طاقته العصبية يستطيع أن يؤدي الكثير وينتج الكثير.

والمهم في الحياة أن تحرص على ما وهبتك الطبيعية من طاقة أيا كان مقدارها، وأن تحافظ عليها ولا تبذر فيها تبذيراً.

إن سبب العصاب هو الخوف من الأحاسيس الغامضة التي تسرى في الجسم بسبب استنزاف الطاقة في الخلايا العصبية.

ويشير أيمن محمد أن في حياة الإنسان مرحلتين خطيرتان، إحداها سن البلوغ، والأخرى سن اليأس، وكل منهما يتسبب عن تغيرات في وظائف الغدد الصماء يتأني عنها اختلال في التوازن وإجهاد للجهاز العصبي.

وفي خلال كل من هاتين المرحلتين، لا تظهر على الأشخاص ذوي الأجهزة العصبية السليمة أعراض غير مألوفة تبعث في نفوسهم الخوف، لأنهم يكتفون أنفسهم تكييفاً يلائم هذه التغيرات؟

بيد أن هذه التغيرات تسبب اضطرابات لأولئك الذين لا تتحملها أجهزتهم العصبية الضعيفة، فيشكون من أحاسيس بدنية أليمة، وأعراض مزعجة، وكثيراً ما تساورهم من جراء هذه الأحاسيس والأعراض مخاوف متنوعة.

والمهم أن يعرف المرء كيف يواجه التغيير الذي يطراً عليه في كل من مرحلتي البلوغ واليأس بكل شجاعة، ولا يتطرق إلى نفسه بسببها شيء من الخوف، لأنه حادث طبيعي لا يستدعي الانزعاج.

# الفصل الثامن

## إعادة هندسة الذات: المطاور -1-

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- أولاً: قبول الذات. 
- ثانياً: معرفة/ إدراك الذات. 
- ثالثاً: الثقة بالذات. 
- رابعاً: تكوين صورة إيجابية عن نفسك/ ذاتك. 
- خامساً: تحسين الصورة الذاتية. 
- سادساً: تقديم الذات بطريقة إيجابية. 
- سابعاً: التلون لتكوين انطباع حسن لدى الغير. 
- ثامناً: إدارة العواطف/ المشاعر. 



## إعادة هندسة الذات : المحاور -1-

## مقدمة:

هناك محاور عديدة يمكن الاسترشاد بها في تحقيق عملية إعادة هندسة الذات،

نذكر منها على سبيل المثال، المحاور التالية:

- 1- قبول الذات.
- 2- معرفة / إدراك الذات.
- 3- الثقة بالذات.
- 4- تكوين صورة إيجابية عن نفسك / ذاتك.
- 5- تحسين الصورة الذاتية.
- 6- تقديم الذات بطريقة إيجابية.
- 7- التلون لتكوين انطباع حسن لدى الغير.
- 8- إدارة العواطف / المشاعر.
- 9- القدرة على تجنب التوتر والقلق والضغط النفسي والانفعال قدر الإمكان.
- 10- حفز الذات.
- 11- تنمية الذات.
- 12- إدارة الوقت.

## وفي الفصل الحالي والتالي سيتم شرح لكل هذه المحاور.

### أولاً: قبول الذات:

شرحت ممدوحة محمد سلامة هذا المحور كالتالي: يشعر كل شخص طبيعي بدرجة أكبر أو أقل بتقديره لذاته وشعوره بالقيمة الذاتية وقبوله لها. وعادة ما يشعر بالارتياح لوجوده مع غيره، كما يسلك بتلقائية ودون تصنع في المواقف الاجتماعية مع شعوره بأنه غير مجبر على إخضاع رأيه لرأي الآخرين. وعادة يكون الشعور بالاغتراب عن الذات وعدم قبول الفرد لذاته وشعوره بعدم قبول الآخرين له وعدم قبوله هو لهم مؤشرات لا يمكن تجاهلها كأعراض للاضطراب.

### ثانياً: معرفة / إدراك الذات:

الإدراك بصفة عامة هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة العقل تمهيداً لترجمتها إلى معاني ومفاهيم تساعد في اختيار رد الفعل أو السلوك المناسب. وإدراك الذات Self Awareness of Perception أو المعرفة بالذات يقصد بها الوعي إلى حد ما بما للفرد من مشاعر وحاجات ودوافع. ويعرف آند تن زيت إدراك الذات بأنه أن ترى نفسك كما يراك الآخرون. ويفضل دانيال جولمان Dinial Goleman (1999) مصطلح الوعي بالذات، بمعنى الانتباه إلى الحالات الداخلية التي يعيشها الإنسان، وبهذا الوعي التأملي للنفس، يقوم العقل بملاحظة ودراسة الخبرة نفسها بما فيها من انفعالات. ويوضح جولمان أيضاً أن الوعي بالذات هو عن امتلاك تقويم واقعي لقدرات الفرد وأحاساس قوي بالثقة.

ورغم أنه قل أن يوجد من يفهم تماماً نفسه ويعرف دوافع ما يقوم به من سلوك أو حقيقة ما يشعر به من مشاعر، إلا أن الشخص الطبيعي عادة ما يكون واعياً بدوافعه وانفعالاته أكثر من أي شخص مضطرب.

### والآتي مجموعة من الأسئلة التي يمكن أن تساعد الشخص على معرفة ذاته:

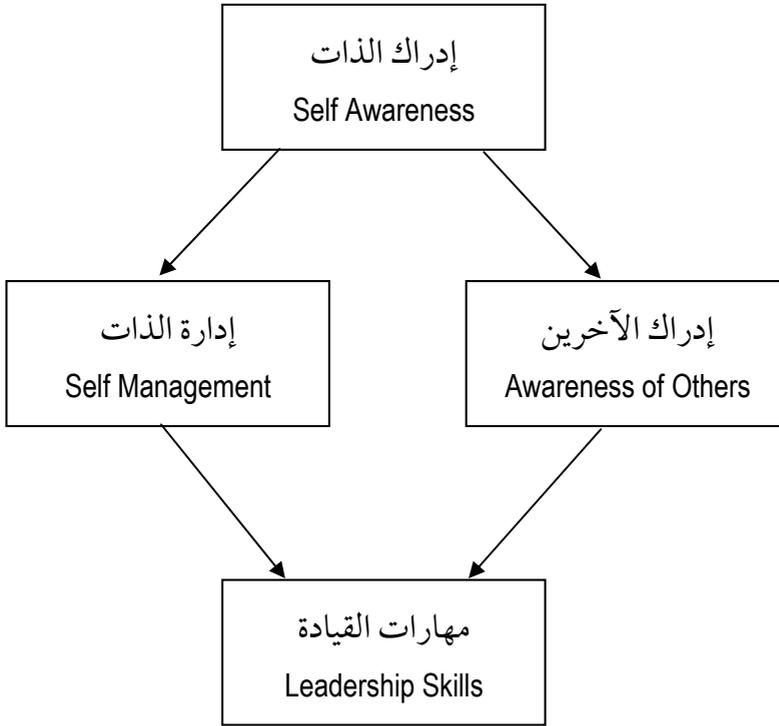
- 1- ما الذي يملكه من حواس؟ ودرجة كفاءتها.
- 2- ما الذي يملكه من مشاعر؟ سواء كانت إيجابية أو سلبية.
- 3- ما الذي يملكه من خبرات؟ سواء في العمل أو في الحياة؟
- 4- ما الذي يملكه من مهارات؟ سواء مهارات فكرية أو فنية أو إنسانية أو قيادية أو إدارية .. ودرجة إجادته لها.
- 5- ما الذي يملكه من أهداف؟ ومدى توافر مقومات / صفات الأهداف الجيدة بها (Smart).
- 6- ما الذي يملكه من دوافع؟ سواء كانت دوافع غريزية (كالرغبة في الأكل والمشرب والتكاثر أو دوافع نفسية أو اجتماعية (Maslow).

ويحدد هندري ويزنجز Henderi Weisinger في كتابه «الذكاء العاطفي في العمل» بعض أدوات للارتقاء بمستوى معرفة أو إدراك الذات كالتالي:

- 1- اختبار موضوعية تقييم الإنسان لنفسه وللآخرين وللظروف التي تواجهه.
- 2- معرفة الإنسان لحواسه لأنها المسئولة عن إمداده بالمعلومات عن العالم المحيط به.
- 3- معرفة الإنسان بحقيقة مشاعره وعدم تجاهلها أو إنكارها أو إخفائها.
- 4- معرفة الإنسان بحقيقة نواياه والأنماط السلوكية التي تسيطر على ردود أفعاله تحت مختلف الظروف والمواقف.

### أهمية إدراك الذات:

حددت كاتي هيسك Kate Hesk أهمية إدراك الذات في أن هذه العملية أو الخطوة تساهم في تحقيق إدراك الآخرين وإدارة الآخرين وإدارة الذات بشكل أفضل، وهذا بدوره يساهم في مهارات القيادة لدى الإنسان (انظر الشكل التالي):



شكل رقم (11)  
أهمية إدراك الذات

## التقييم الذاتي:

التقييم الذاتي Self Appraisal يشير إلى قيام الشخص بتحديد مناطق القوة والضعف في نفسه. بمعنى أن الشخص يرصد الجوانب الإيجابية والسلبية لديه.

وبلا شك فإن الشخص عندما يهتم بهذه العملية فهو لديه الرغبة في أن يصلح من نفسه فيحرص على استمرار مناطق القوة والجوانب الإيجابية لديه ويزيد منها، ويعمل على إصلاح وتقليل مناطق الضعف والجوانب السلبية لديه، والشخص الذي يقوم بذلك يرفع شعار «حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا». إن الشخص الذي يراجع نفسه ويبدل الجهد لتطويرها هو شخص شجاع مع نفسه، ولديه الرغبة والإرادة لتطوير نفسه وتنمية قدراته ومعارفه.

هذا، ولقد جعل الله فينا ميزة الإدراك الذاتي لما يختلج في صدورنا وعقولنا، وخصنا عز وجل بذلك من بين المخلوقات الأخرى، حيث قال تعالى: ﴿بَلِ الْإِنْسَانُ عَلَىٰ نَفْسِهِ بَصِيرَةٌ ۝١٤ وَلَوْ أَلْقَىٰ مَعَاذِيرَهُ ۝١٥﴾ (القيامة: 14-15).

وإدراكك لذاتك يوصلك إلى معرفة هل نظرتك لذاتك سلبية أم إيجابية. فإذا كانت نظرتك سلبية عن ذاتك فإنك ترى نفسك سيء وفاشل ولا تستطيع عمل شيء نافع، أما إذا كانت نظراتك إيجابية عن ذاتك فإنك ترى نفسك ممتاز وناجح وقادر على عمل أشياء كثيرة نافعة، فأی نظرة تود أن تحملها عن ذاتك؟!!

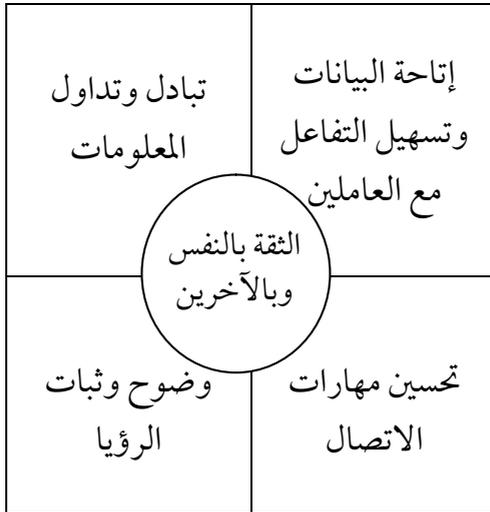
## ثالثاً: الثقة بالذات Self Efficacy:

الثقة Trust في النفس تعني الإحساس والشعور بالقوة والجرأة في إنجاز الأعمال المطلوبة بالمستوى المطلوب، وهي من مقومات النجاح في الحياة، والحافز الذي يدفع الإنسان لتحقيق النتائج المنشودة.

وعندما تقل الثقة في النفس لدى الإنسان نجده متردداً وغير شجاع ويعاني الخوف، وعندما تزداد يتحول إلى شخص متكبر ومغرور ومن النوع الذي يجب السيطرة على الآخرين وعندما لا يثق الإنسان في نفسه، فغالباً لا يثق في الآخرين، ففقد الشيء لا يعطيه.

ويشير كل من روبرت روزين Robert Rosen وبول برون Poul Brown في كتابهما عن «قيادة الناس» إلى أن الثقة بالنفس والثقة في الآخرين أحد المبادئ الثمانية الهامة للقيادة الناجحة.

وحتى يمكن تطبيق هذا المبدأ لابد من تحقيق العوامل التالية الموضحة في الشكل رقم (12):



شكل رقم (12)

عوامل بناء الثقة بالنفس وبالآخرين

ويقدم لنا أكرم رضا في كتابه «إدارة الذات» بعض مولدات الثقة في النفس

كالتالي:

- 1- الإقدام والمبادرة والمحاولة.
- 2- العمل المباشر للمهمات.
- 3- تحويل الطاقات إلى قدرات.
- 4- قبول النفس وتطويرها.
- 5- اتخاذ النماذج القدوة.
- 6- النظر إلى النجاحات السابقة.

ويمكن إضافة أهم مولد الثقة في النفس ألا وهو الإيمان بالله العلي العظيم، حيث أن الإيمان بالله من أقوى العناصر التي تمد الإنسان بالطاقة ليكون واثقاً من نفسه، وتساعد على تصويب مشاعره واتجاهاته وسلوكياته.

ويقول Samuel Cypert في كتابه عن «قوة تقدير الذات» أن للثقة بالنفس أثر عجيب يجعل النجاح يأتي إليك بسهولة ومبادئ الثقة يمكن تعلمها بسهولة، وإليك بعض منها:

- 1- اختلط بالأشخاص الإيجابيين ولا تسعى وراء من هو أقل من مستواك بل صادق من يمكنه من تحقيق أهدافه ويؤمن بقدراتك.
- 2- ضع قائمة بالإيجابيات والسلبيات ثم صنف كل الأسباب المؤيدة لك والمعارضة فإن هذا سيوضح لك الدور ويدلك على الطريق السليم.
- 3- تعلم من التجربة، راجع سلوكياتك يوماً وهي مازالت حاضرة في ذهنك وقم بتحليلها وحدد ما المطلوب تغييره منها.
- 4- خصص وقتاً للتفكير، أذهب لمكان هادئ وفكر في أهدافك وما المطلوب لتحقيقها.

- 5- أجبر نفسك على التفكير في الإيجابيات وأطرد أي أفكار سلبية تتسلل إليك.
  - 6- تعاطف مع الآخرين بأن تفهم وجهات نظرهم.
  - 7- ابدأ بالحوار مع الآخرين وكن كريماً في المجاملة.
  - 8- تجنب مواقف الضغوط.
  - 9- ابدأ يومك بإيجابية ولا تبدأه في التفكير في المشكلات.
  - 10- أعط لنفسك فترات راحة وخاصة عندما يزعجك بعض الناس أو المواقف ابتعد بسرعة.
  - 11- كن واقعياً بأن تحدد لنفسك أهدافاً يمكن تحقيقها.
  - 12- تحمل المخاطرة المدروسة لأنك بدون انتهاز الفرص لن تحقق شيئاً له قيمة.
  - 13- تعلم أشياء جديدة فالإنسان يموت إذا لم يتعلم.
  - 14- فكر قبل أن تتكلم حتى لا تندم.
- وأخيراً أعتن بصحتك ومارس الرياضة واهتم بمظهرك باستمرار شيء لمصلحة الآخرين دون أن تتوقع مقابل لذلك.

إن عقل الإنسان يشبه تماماً الحاسب الآلي الخارق بل إنه أكثر فاعلية وقوة فنحن نحصل من كليهما على ما ندخله إليهما، وبالتالي إذا سمحت لعقلك أن تسيطر عليه الأفكار السلبية والخوف من الفشل ومقاومة التغيير فإن معظم دوافعك ستكون سلبية والعكس صحيح إذا قمت بإدخال ورعاية الأفكار الإيجابية فسوف تكون كل تصرفاتك إيجابية.

والحكم على درجة الثقة بالنفس يتضمن ثلاثة عناصر كما يوضحها كل من جرينبرج وبارون Greenberg & Baron في الآتي:

- 1- الحجم: ويعبر عن مقدار أو مستوى اعتقاد الفرد في قدرته على أداء العمل.

- 2- القوة: وتعتبر عن درجة ثقته في أنه من الممكن أن يؤدي العمل بهذا القدر أو المستوى.
- 3- العمومية: إلى أي مدى يمكن أن تمتد الثقة بالنفس إلى مواقف أو أعمال أخرى.

وعندما نفكر في الثقة في النفس في ضوء أي عمل مطلوب فقد لا نجد لها بذاتها أحد خصائص الشخصية، ذلك أن الناس يستطيعون فيما يبدو الحصول على الحوافز، والتعليم والاستراتيجيات المطلوبة للسيطرة على الأحداث المؤثرة على حياتهم، وهذا يعني أن الثقة بالنفس متغيرة. ولكن تعميمنا السابق بخصوص الثقة بالنفس يوحي بأنها ثابتة مع مرور الزمن، وبالتالي فمن الممكن النظر إليها على أنها أحد سمات الشخصية.

وهناك عاملان يساهمان في تشكيل ثقة الفرد بنفسه، وهما: الخبرة المباشرة أو المعلومات المرتدة عن أداء الفرد لأعمال مشابهة في الماضي، والثاني: ملاحظة الآخرين الذين يؤديون تلك الأعمال. واعتماداً على المعلومات التي يحصل عليها الفرد من هذه المصادر فإنه يستطيع الوصول إلى خلاصة مبدئية عن المهارات والقدرات المطلوبة للعمل، وعن العوامل والظروف الأخرى المؤثرة في الأداء. وهذه الخلاصة تشكل اعتقاده بخصوص الثقة بالنفس. ولهذا الاعتقاد بدوره تأثير على بعض التطبيقات في السلوك التنظيمي. فالأفراد الذين لديهم اعتقاد قوي بخصوص الثقة بالنفس (أي: الذين يعتقدون أن بإمكانهم القيام بذلك العمل) غالباً ما يكون النجاح حليفهم في الواقع أو على الأقل سيكون أداؤهم أفضل من أولئك الذين يتشككون في قدراتهم على أداء العمل بكفاءة.

وبالإضافة إلى ما سبق فإنه حينما يشعر الإنسان بالتفاؤل بخصوص قدرته على النجاح فإنه سيبدل قسارى جهده ويصر على النجاح مهما واجهه من عقبات، أما إذا كان الفرد متشككاً بخصوص قدرته على النجاح، فإنه سيكون محبطاً وخائر العزيمة، ولا عجب في أن الأفراد ذوي الثقة العالية في أنفسهم أكثر سعادة في العمل بل وفي حياتهم الخاصة أيضاً.

## استقصاء

### هل أنت مدير متميز؟

إذا أردت أن تعرف درجة ثقتك في نفسك يرجى الإجابة عن الاستقصاء الآتي:

- 1- هل تهتم بتنمية وتطوير قدراتك ومهاراتك في العمل؟  
 نعم       أحياناً       لا
- 2- هل تخطط للأهداف التي تريد تحقيقها؟  
 نعم       أحياناً       لا
- 3- إذا عرض موضوع للمناقشة، هل تبدي رأيك الخاص حول هذا الموضوع؟  
 نعم       أحياناً       لا
- 4- تواجه مشكلة ما، هل تفكر فيها بطريقة واقعية وموضوعية؟  
 نعم       أحياناً       لا
- 5- إذا عرض عليك منصب يتطلب مسؤوليات كبيرة، هل توافق على شغله؟  
 نعم       أحياناً       لا
- 6- إذا طلب منك إلقاء خطبة في أحد الاجتماعات أو الحفلات هل توافق؟  
 نعم       أحياناً       لا
- 7- هل تحاول أن تطور العمل في القسم أو الإدارة التي تعمل فيها؟  
 نعم       أحياناً       لا
- 8- هل تثق في الآخرين في كثير من الموافق؟  
 نعم       أحياناً       لا

- 9- إذا انتقدك أحد الأشخاص من دون موضوعية هل تدافع عن نفسك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 10- لديك وجهة أو رأي، أنت مقتنع تماماً بصحته، وهذا الرأي مخالف لرأي رئيسك. هل تعرضه عليه؟  
نعم  أحياناً  لا
- 11- هل يصفك رئيسك في العمل بالبراعة والكفاءة؟  
نعم  أحياناً  لا
- 12- هل تعاني من الخوف والتردد عند القيام بالأعمال الجديدة أو غير المعتادة؟  
نعم  أحياناً  لا
- 13- هل لقبك بعض الناس بأنك مغرور؟  
نعم  أحياناً  لا

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، عن الأسئلة من 1 إلى 11.
- 2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا»، ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، عن السؤالين 12 و 13.
- 3- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

- أ - إذا حصلت على 18 درجة فأكثر، فأنت شخص يثق في نفسه بدرجة كبيرة ننصحك بالاستمرار في ذلك، وإن كنا نحذرك بوجوب أن تراقب نفسك حتى لا تقع في حفرة الغرور.
- ب - إذا حصلت على 9 - 17 درجات، فأنت تثق في نفسك بدرجة متوسطة. المطلب منك أن تزيد معدل ثقتك في قدراتك ومهاراتك، وأن تقلل نسبة الخوف والتردد لديك، من خلال حسن التقدير والتفكير الموضوعي والواقعي مع الجرأة والشجاعة المحسوبة.
- ج - إذا حصلت على 8 درجات فأقل، فأنت شخص لا يثق في نفسه. شخص حريص جداً، ويتضح ذلك من خلال خوفه وتردده وبطئه عند القيام بأي عمل أو اتخاذ أي قرار.

### رابعاً: تكوين صورة إيجابية عن نفسك/ الذات:

- قدم Samuel Cypert في كتابه قوة تقدير الذات The Power of Self Esteem سبعة خطوات تساعدك على تكوين صورة إيجابية عن نفسك، هي كالتالي:
- 1- قيم ذاتك وتقبلها: راجع نقاط قوتك وضعفك. حدد ما الذي تحبه ولا تحبه عن نفسك وخذ عهداً بأن تغير الأشياء التي لا تحبها.
  - 2- راجع قيمك ومبادئك: هل لديك قيم ومبادئ تعيش عليها أم تسيطر عليك قيم ومبادئ الآخرين.
  - 3- أدخل المغامرة بحساب: فكر بوعي في البدائل التي أمامك للتغيير حتى تختار أقلها مخاطرة ولا تخشى بعد ذلك تجربة شيء جديد.

- 4- تعلم من الفشل: أخطاءك ليست خالدة للأبد .. تعلم منها وانتقل إلى تحد آخر ومجرد المحاولة سوف تزيد من قوتك ونجاحك في المرة التالية.
- 5- عش في المستقبل: لا تدفن نفسك في الماضي بتذكر التجارب الفاشلة بل تطلع باستمرار لما ستقدمه لنفسك في المستقبل.
- 6- اختر التعامل مع المؤثرات الإيجابية: لا تبدد وقتك مع الذين يقللون من شأنك. تعامل مع كل ما يزيد من إيجابيتك.
- 7- لا تقبل إلا الاحترام من الآخرين: إذا لم تعجبك الطريقة التي يتعامل بها الآخرون معك أخبرهم بذلك وأنت تتوقع من الجميع نفس معاملتك لهم وأعلم أن الاحترام لا يمنح بدون مقابل وأن له ثمناً.

### خامساً: تحسين الصورة الذاتية:

هناك أساليب عديدة لتحسين الصورة الذاتية نذكر منها على سبيل المثال:

- 1- معاملة الآخرين معاملة حسنة وطيبة.
- 2- الإنصات الجيد للآخرين.
- 3- الالتزام الشخصي بالسلوك المناسب والإيجابي.
- 4- عدم السرعة في الحكم على الآخرين.
- 5- الحرص على خدمة الآخرين.
- 6- مراجعة الذات بشكل مستمر وموضوعي وإصلاح العيوب بها.

### سادساً: تقديم الذات بطريقة إيجابية:

لتقديم الذات بطريقة إيجابية يجب مراعاة اعتبارات عديدة نذكر منها:

- 1- الحديث الشيق والجذاب والمناسب مع الآخرين.

- 2- الابتسامة عند مقابلة الآخرين في الوقت المناسب.
- 3- الاهتمام بمشكلات المجتمع والمساهمة في حلها.
- 4- أن يكون الإنسان قدوة ونموذج للآخرين يحتذي به.
- 5- احترام الآخرين.
- 6- تقدير مشاعر الآخرين.

### سابعاً: التلون لتكوين انطباع حسن لدى الغير

#### Self-Monitoring: Self-Image versus private reality

يشرح هذا المحور كل من جرينبرج وبارون Greeberg & Baron كالتالي: لو تصورت أنك رئيس لأحد الأقسام في منظمة معينة فهل يختلف سلوكك في التعامل مع رئيسك عن سلوكك في التعامل مع المرؤوسين؟ لاشك أن الإجابة ستختلف من شخص لآخر.

فبعض الناس لديهم استعداد لتعديل سلوكهم للتكيف مع الموقف الذي يواجهه ويحاول ترك أفضل انطباع ممكن لدى الآخرين، وعلى ذلك فهو يطبق نمطاً من السلوك عند تعامله مع المرؤوسين، ونمطاً آخر، أكثر احتراماً، في تعامله مع رؤسائه. وعلى النقص من ذلك فهناك بعض الأشخاص الذين يتصرفون بنفس الطريقة مع مختلف الأشخاص، وخاصة الميل لتغيير السلوك ليتلاءم مع الموقف هو أحد خصائص الشخصية والتي تسمى Self-monitoring (التلون). ويؤثر هذا الميل في العديد من النواحي التنظيمية مثل: أداء العمل، والنجاح الوظيفي والعلاقات بالآخرين.

#### 1- أثر التلون على أداء العمل Self-Monitoring and work performance

إن اختلاف الناس في هذه الخاصية يؤثر على مستوى أدائهم في بعض نوعيات العمل. حيث نجد أن الأشخاص الذين ترتفع لديهم تلك الخاصية أفضل ممن

تنخفض لديهم تلك الخاصية في الأعمال التي تطلب الاتصال والتفاعل مع مجموعات تعمل على أنشطة متباينة والتي يطلق عليها: Boundary-Spanning activities فمثلاً رئيس القسم في كلية من الكليات الجامعية مطلوب منه الاتصال والتفاعل مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم من ناحية، وإدارة الكلية من ناحية أخرى، أي أنه همزة الوصل بين المجموعتين. وهو في نفس الوقت عضو فيهما ومطلوب من «همزة الوصل» أن يكيف تصرفاته مع معايير وتوقعات كل مجموعة.

وعلى ذلك فإذا كانت قدرته على تكيف سلوكه عالية فإنه يكون مؤهلاً للتفاعل بين المجموعتين ويتوقع له النجاح. أما إذا كانت قدرته على التكيف منخفضة فإنه لا يكون مؤهلاً للقيام بدور همزة الوصل.

## 2- أثر القدرة على التلون على المسار الوظيفي

### Self-Monitoring and career success

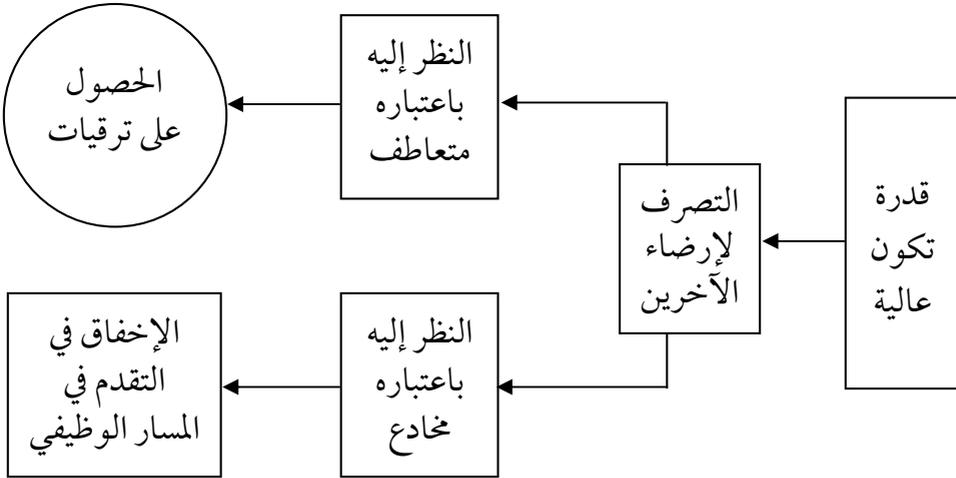
تؤثر القدرة على التلون إلى اترك انطباع حسن لدى الغير على مدى نجاح الفرد في مساره الوظيفي، فالأشخاص الذين لديهم قدرة عالية على تكيف السلوك، تكون فرصتهم للحصول على الترقيات أكبر بالمقارنة مع من هم أقل قدرة خاصة إذا كانت الترقية تتضمن الانتقال من شركة لأخرى، ويرجع ذلك إلى رغبتهم العالية في تكيف سلوكهم مع المواقف، والتصرف بطريقة ترضى الآخرين مما يترك انطباعاً حسناً عنهم ويتيح لهم الفرصة للفوز بالترقيات والنجاح في المسار الوظيفي. وهناك سبب آخر لنجاح الأفراد الذين لديهم قدرة عالية على تكيف سلوكهم على المواقف وهو قدرتهم العالية على كسب الآخرين في صفوفهم بالسير في ركبهم (Walk in their shoes) ورؤية العالم بعيونهم.

### 3- أثر القدرة على التلون على العلاقات الشخصية

#### Intrapersonal relationships: The liability of Self-Monitoring

إن خاصية التلون مع المواقف لا تخلو من بعض العيوب خاصة بالنسبة لموضوع العلاقات الاجتماعية، فالأشخاص الذين لديهم قدرة عالية على التلون مع الظروف ينظر لهم البعض على أنهم متلونين كالحرباء ومتقلبين اجتماعياً، ومن ثم فإن علاقتهم بالغير تكون ضعيفة وغير مستقرة.

بالإضافة إلى ذلك فإن هؤلاء الأفراد بسبب التقلب في سلوكهم يبحثون على أصدقاء في كل موقف بعكس الأشخاص الذين تنخفض لديهم القدرة على تكييف سلوكهم فإن أصدقاءهم يبقون كما هم، ومن ثم فإن علاقاتهم قد تكون أقل ولكنها أعمق، ولوقوف على الجوانب السلبية والإيجابية لقوة خاصية التلون، أنظر الشكل رقم (13):



شكل رقم (13)

الجوانب الإيجابية والسلبية لخاصية التلون

## ثامناً: إدارة العواطف Managing Emotions

بعد التزود بالمعلومات الخاصة عن الذات من خلال الإدراك الفعّال لها، يصبح من السهل على الإنسان استخدام هذه المعلومات في ضبط حركة عواطفه وإدارتها بالشكل الذي يجعل محصلة تفاعله مع العالم المحيط به إيجابياً ونافعاً.

والمشاعر Feelings عامل أساسي للعلاقات الإنسانية. ولا أحد إلى اليوم، يزعم أنه يدرك أين موضع المشاعر والأحاسيس الإنسانية بشكل دقيق وواضح، وهو ما يعبر عن موضعه القرآن الكريم بالفؤاد. قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا﴾ (36) (الإسراء: 36). ومن أعظم نعم الله علينا بعد العقل والإيمان الأحاسيس والمشاعر، وهي تدخل في تركيب العقل والإيمان معاً.

ويفرق جيرالد جرينبرج وروبرت بارون Rober Baron & Greenberg Jerald بين الحالة المزاجية وسهات الشخصية فيما يتعلق بموضوع المشاعر كالتالي:

تتميز الحالة المزاجية للناس بالتقلب السريع وعلى نطاق واسع خلال اليوم، فالإنسان قد تصله رسالة بها بعض الأخبار السارة فيصبح مبتهجاً ومسروراً وقد يحدث بعد ذلك بعد دقائق مناقشة حادة بينه وبين أحد زملائه في العمل فيتحول إلى الغضب والاكئاب. هذه المشاعر المؤقتة يُطلق عليها: الحالة المزاجية Mood state والي جانب هذه التغيرات السريعة والمؤقتة في مشاعر الفرد هناك السمة الشخصية للإنسان والتي تتميز بالاستقرار النسبي، فهناك شخص نجدة غالباً مبتهجاً وتظهر عليه علامات السرور في معظم الأوقات، وشخص آخر نجده في معظم الأحوال مهموماً ومقهوراً وتبدو عليه علامات الكآبة والحزن.

ويمكن القول: إن مشاعر الفرد تتركز على ناحيتين تتضمن الأولى: الحالة المزاجية المؤقتة والثانية: سهات الشخصية Traits وتفاعل هاتان الناحيتان معاً في

جعل مشاعر الفرد إيجابية أو سلبية تجاه الناس والأشياء. وبالطبع فإنه من المتوقع أن الأفراد ذوي المشاعر الإيجابية العالية سيكون لديهم إحساس عال بالسعادة وستكون نظرتهم للأشخاص والأحداث نظرة إيجابية وستكون عواطفهم إيجابية بوجه عام. أما هؤلاء الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من المشاعر السلبية ستكون نظرتهم سلبية لأنفسهم وللآخرين ويفسرون الأحداث والمواقف من منظور سلبي وستكون عواطفهم سلبية بوجه عام.

يقول أرسطو في كتابه عن الأخلاق Ethics أن يغضب الإنسان فهذا أمر عادي وسهل، ولكن أن يغضب من الفرد المناسب وفي الوقت المناسب وبأسلوب المناسب فليس هذا بالأمر السهل.

ولكن هل لتلك المشاعر الإيجابية أو السلبية تأثير في العمل؟ لقد أكدت بعض الدراسات أن هناك علاقة قوية بين تلك المشاعر ومستوى الأداء. حيث اتضح أن الأفراد ذوي المشاعر الإيجابية العالية أفضل أداءً من زملائهم ذوي المشاعر السلبية العالية. ولم تؤكد الدراسات فقط أن نوعية المشاعر تؤثر في مستوى الأداء الفردي، بل تؤثر أيضاً في مستوى أداء فريق العمل.

هذا ويقول جيمس لوير James E. Loehr أن العواطف تحرك كل شيء في حياتنا، من القرارات الشخصية السريعة إلى القرارات الاستراتيجية والمصيرية. ومن أمثلة ذلك في بيئة العمل:

- أ - أهم في خدمة العميل هو المشاعر. وبصرف النظر عما تفعله لإسعاده فلن يحسب لك إلا ما تركه من انفعالات وأحاسيس في داخله.
- ب- لم يتأثر سوق الأوراق المالية بالأحداث العالمية قدر تأثره بطريقة استجابة الناس عاطفياً لتلك الأحداث.

ج- لا يأتي النجاح من جودة منتجاتك، لأن الارتباط العاطفي لعملائك بمنتجاتك أهم من الجودة.

أفضل رجال المبيعات في شركتك هم أكثرهم حنكة في الارتباط بالعملاء واستمالتهم عاطفياً تجاه منتجاتك.

تساعد إدارة العواطف الإنسان على التفكير الموضوعي الفعال الذي يساعد بدوره على حل المشكلات المواقبة لحركة تفاعله مع نفسه والآخرين ومع البيئة الحاضنة لهذا التفاعل. لأنه بدون حل هذه المشكلات يظل الموقف ضاغطاً على مشاعر الإنسان. فيبدأ الإنسان بإدارة ضغوطه بدلاً من إدارة عواطفه ومستقبله. لأن إدارة الإنسان لعواطفه تساوي إدارته لمستقبله.

ويحدد هندري ويزنجر أربعة عوامل أساسية تؤثر في منظمة العواطف سلبياً أو إيجابياً هي كالتالي:

- 1- الأفكار.
- 2- التغييرات الفسيولوجية المصاحبة للأفكار والمشاعر.
- 3- النوايا والأفعال.
- 4- المكون البيئي لعواطف الإنسان (أي تأثير البيئة عليه).

كذلك حدد هندري ويزنجر ثلاث خطوات لإدارة العواطف بطريقة سليمة هي كالتالي:

- 1- صد الأفكار السلبية.
- 2- الاسترخاء الذهني.
- 3- الاسترخاء العضلي.
- 4- التخلص من الأنماط السلوكية الضارة.

- ولقد حددت باربارا ماك جلشريست Barbara Mac Gilchrist (2004) وزملاؤها ثلاث مهارات متميزة - ولكنها مترابطة ببعضها - لإدارة العواطف، هي كالتالي:
- 1- إدارة العواطف (الانفعالات/ المشاعر).
  - 2- الإدارة مع العواطف.
  - 3- الإدارة من خلال العواطف.

تتعلق إدارة العواطف بما يسمى غالباً بـ «تنظيم الذات» Self-Regulation ويصفه جولمان Goleman (1999) بأنه تعلم كيفية «التعامل مع عواطفنا لعل ذلك يسهّل لأن يتدخل مع المهمة التي يتم الاضطلاع بها، وأن تكون ذا مبادئ وترجيء إحساسك بالرضا حتى تحقق أهدافك وأن تبرأ تماماً من المحنة العاطفية.»

ومن الناحية العملية، فإدارة العواطف تتعلق بكيفية أن يعامل الناس البالغين منهم الأطفال بعضهم بعضاً. وأما عن الإدارة مع العواطف فهي تشمل مهارة استخدام الذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي لإثارة الدافعية لدى الآخرين. فهي تركز على أهمية من في مواقع القيادة ممن يظهرون رؤية، واعتقاداً ذاتياً وعزماً، ويضعون اهتمامات الناس في المقدمة ويشجعون الآخرين على الصمود في وجه العقبات والأمور المحبطة. وتستلزم وعياً بأثر الإشارات غير اللفظية وليس فقط الكلمات على دافعية الآخرين.

أما الإدارة من خلال العواطف فهي تتعلق بالقدرة على التعرف إلى نقاط القوة العاطفية للأعضاء الفرديين في الهيئة العاملة وعلى استخدام أوجه القوة هذه عند جميع الهيئة العاملة معاً وبناء الفرق. ويستلزم فريق العمل الفعّال تطابق الجماعة، والاعتقاد الذاتي الجماعي والثقة المتبادلة والتفكير في تركيب فرق العمل، ويشمل فيما يشمل، توظيف عاملين جدد يعدّ عنصر مهم للذكاء الوجداني/ العاطفي.

## استقصاء

### من يتحكم في الآخر: أنت أم عواطفك؟

من يتحكم في عواطفه جيداً يستطيع الارتداد من التفكير السلبي إلى التفكير الإيجابي بسرعة، والدخول في مرحلة الانتعاش، ثم بلوغ قمة الأداء.

ولقد وضعه جيمس لوهر James E. Lohr في كتابه: «نجاح رغم الضغوط» المنشور عام 1997 تقييم ذاتي يساعدك في الإجابة عن السؤال التالي: «من يتحكم في الآخر: أنت أم عواطفك؟».

يرجى الاستجابة للعبارات التالية بوضع إشارة (✓) أمام كل عبارة توافق عليها:

- 1- أسيطر دائماً على تفكيري ( )
- 2- أتحكم في مشاعري في معظم المواقف ( )
- 3- عندما يزعجني شيء، أستطيع استعادة هدوئي بسرعة ( )
- 4- احتفظ بهدوئي في الأوقات العصيبة ( )
- 5- لا أسمح لعواطف السلبية بالاستمرارية طويلاً ( )
- 6- أستطيع تهدئة نفسي بعد تعرضي لأي مضايقات ( )
- 7- يمكنني التخلص من مشاعري السلبية كلما احتجت لذلك وبمحض إراداتي ( )
- 8- قليلاً ما أفقد السيطرة على أفكارى ومشاعري وأفعالي ( )
- 9- يمكنني التحول من الحالة السلبية إلى الحالة الإيجابية عند الضرورية ( )
- 10- أشعر باستقراري العاطفي ( )

إذا وافقت على سبع من العبارات السابقة أو أقل، فإن عواطفك تديرك بدلاً من تديرها.



# الفصل التاسع

## إعادة هندسة الذات: المطاور -2-

أشتمل هذا الفصل على:

مقدمة. 

أولاً: القدرة على تجنب التوتر والقلق والضغط  
النفسي والانفعال قدر الإمكان. 

ثانياً: حفز الذات. 

ثالثاً: تنمية الذات. 

رابعاً: إدارة الوقت. 



# 9

## الفصل التاسع

### إعادة هندسة الذات: المحاور-2-

#### مقدمة:

يستكمل الفصل الحالي عرض محاور إعادة هندسة الذات، وهي كالتالي:  
أولاً: القدرة على تجنب التوتر والقلق والضغط النفسي والانفعال قدر الإمكان:  
ثانياً: حفز الذات.  
ثالثاً: تنمية الذات.  
رابعاً: إدارة الوقت

#### أولاً: القدرة على تجنب التوتر والقلق والضغط النفسي والانفعال قدر الإمكان:

التوتر Tension والقلق والضغط النفسي والعصبي والانفعال، كلها أعراض سالبة يعاني منها الإنسان في العصر الحالي بشكل لم يشهده من قبل.  
هذه الأعراض تترك آثاراً ضارة على الإنسان، سواء من الناحية النفسية أم العقلية أم الجسمية أم المهنية (الوظيفية) أم الاجتماعية (مع الأسرة ومع المجتمع). وإذا لم يتم التعامل السليم والمناسب مع كل هذه الأعراض فإنها ستتحول بلا شك إلى أمراض.

والضغوط Stress هي مجموعة المتغيرات الخارجية التي تمثل تهديداً للمرء وتؤدي إلى اضطراب سلوكه، فالمصطلح لا يشير إلى الاضطراب في حد ذاته، وإنما إلى الهموم التي تثقل كاهل المرء والتي قد تؤدي إلى الاضطراب السلوكي والجسمي والنفسي لديه.

وقد استخدم موراي H. A. Morryary مصطلح الضغط للتعبير عن المحددات البيئية المؤثرة في السلوك، ويرى أن موضوع الضغط الذي قد يكون شخصاً آخر أو موضوعاً في البيئة، يلعب دوراً ميسراً أو معوقاً في وجه تحقيق الحاجة.

ومن الشائع أن يواجه كل فرد منا في حياته اليومية عدداً كبيراً من المواقف الضاغطة الخفيفة (مثل: انقطاع الماء في الصباح، أو انقطاع التيار الكهربائي في المساء، ازدحام المرور عند الذهاب أو العودة من العمل...)، وأخرى أشد حدة (مثل: مرض شديد لأحد أفراد الأسرة، موت أحد الأقارب، الفصل من العمل، الرسوب في الامتحان النهائي، الخسارة المالية الكبيرة...)، وهي مواقف لا يستطيع أي منا تجاهلها أو التوافق معها بسهولة، وبالتالي فهي مواقف قادرة على تفجير اضطراب سلوكي قد يكون حاداً أو يدوم فترة طويلة.

ولاشك أن التركيب النفسي للمرء متغير أساسي في تحديد ما إذا كان الموقف ضاغطاً أو غير ضاغط. فبعض الناس لديهم القدرة على مواجهة أعنف المواقف والتعامل معها بكفاءة ومعالجة الأمور بقدر كبير من التوازن النفسي، في حين أننا نجد أناساً آخرين سرعان ما يصابون بالانهيار التام أمام مواقف تفاهة وبسيطة.

### أنواع الضغوط ومصادرها:

هناك أنواع عديدة للضغوط يتعرض إليها الفرد بشكل عام، ولها مصادرها المتنوعة والمختلفة. والآتي عرض لبعض هذه الأنواع من وجهة نظر عدد من الباحثين:

1- يرى Mcgrath أن هناك ثلاثة أنواع من الضغوط حسب مصدرها، هي كالتالي:

أ - الضغوط الناتجة عن البيئة المادية: يتعرض الفرد داخل المنظمة أثناء تأدية الأعمال والواجبات ويمارس مسؤولياته إلى مصادر متنوعة من الضغوط، قد تكون نفسية واجتماعية ناتجة من مستوى استخدام التكنولوجيا التي تعمل بها المنظمة مثل الميكنة الإدارية الحديثة وهو لا يستطيع مواكبتها أو مسايرتها.

ب- الضغوط الناتجة عن البيئة الاجتماعية: تظهر لدى الأفراد الذين يتفاعلن معها في مجالات العمل مع الزملاء.

ج- الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد: وهي البؤرة المصدرة لها. وتعود إلى مجموعة من الخصائص الشخصية المتوارثة، مثل القلق، الأساليب الإدراكية (المدركات الحسية)، الحاجة إلى الفهم والوضوح وغيرها.

2- يُقسّم Lrvin Jains الضغوط - إلى ثلاث أيضاً - وذلك تبعاً لدرجة شدة هذه الضغوط كالتالي:

أ - الضغوط البسيطة: وهي عادة تستمر من عدة ثوان قليلة إلى ساعات طويلة كالمضايقات الصادرة من أحد أشخاص تافهين أو أحداث أخرى في الحياة العملية تكون مصدراً للضغوط.

ب- الضغوط المتوسطة: وهي عادة تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافي أو زيارة شخص مسؤول أو غير مرغوب فيه، أو الضيق الناتج عن المعدة أو الأمعاء.

ج- الضغوط الشديدة: وهي عادة تستمر لأسابيع أو شهر أو حتى سنوات، مثل غياب شخص عزيز عن عائلته فترة طويلة بالسفر أو الموت أو ماشابه في

الحياة، أما في العمل مثل حالات النقل أو سحب اليد أو التجميد أو الإيقاف عن العمل لحين زوال السبب.

3- صنّف كثير من الباحثين الضغوط حسب مجال تواجدها إلى نوعين هما:

أ - ضغوط العمل Work Stress.

ب- ضغوط خارج العمل Outside work (مثل: المرض / وفاة أحد أعضاء الأسرة/ تكاليف الزواج/ الطلاق).

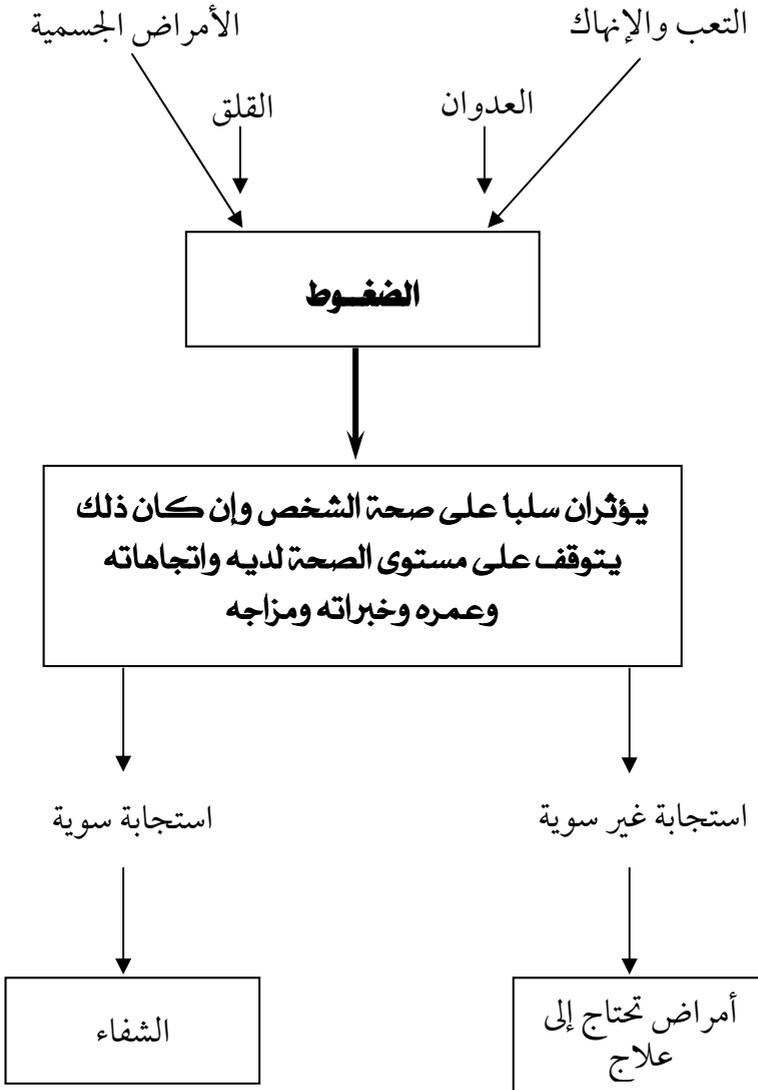
ويرى رابكن وسترونج Rabkin & Streuning أن الإنسان يستجيب للضغوط على شكل ردود فعل نفسية وجسدية قصيرة المدى وطويلة المدى. وهذه الاستجابات قد تكون صحية أو غير صحية.

ويرى هذان الكاتبان - أيضاً - أن إدراك الضغوط النفسية عموماً والاستجابة لها يتأثر بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي، والذكاء، والمهارات اللفظية، والمعنويات، والسمات الشخصية، والخبرة الماضية، والعمر، والمهنة، والدخل. واقترحا أن الناس الذين يتمتعون بدفاعات قوية وبخبرة أكبر بأحد مصادر الضغوط أكثر قدرة على التعايش معها.

ويوضح ماكين ودونز Machen & Jones أسباب الضغوط ونوع الاستجابة لها في الشكل رقم (14).

### الآثار والأعراض المترتبة على زيادة الضغوط:

إن زيادة ضغوط الحياة والعمل واستمرارها لفترة طويلة يؤدي إلى الإجهاد أو الإرهاق البدني والعقلي والعاطفي أو ما يطلق عليه أحياناً الاحتراق النفسي والاحتراق الوظيفي Burnout مما يترتب عليه الآثار أو الأعراض السلبية التالية:



شكل رقم (14)

ضغوط الحياة - الأسباب والاستجابة

**1- الآثار والأمراض الجسمية، مثل:**

- 1- القلق.
- 2- الصداع.
- 3- الإرهاق والتعب.
- 4- الأرق.
- 5- انخفاض أو زيادة الوزن.
- 6- اضطرابات في المعدة أو الأمعاء.
- 7- آلام الظهر.

**2- الآثار والأعراض السلوكية، مثل:**

- 1- التدخين.
- 2- استخدام المهدئات.
- 3- تزايد القابلية للإثارة.
- 4- تغير الحالة المزاجية.
- 5- العنف.
- 6- فقدان الشهية.
- 7- زيادة احتمال التعرض للحوادث.
- 8- تزايد القابلية للإحباط.

**3- الآثار أو الأعراض المرتبطة بالأسرة، مثل:**

- 1- الخلافات الأسرية.
- 2- العجز الجنسي.
- 3- الأرق.
- 4- الاكتئاب.

### 3- الآثار أو الأعراض المرتبطة بالأداء في العمل، مثل:

1- انخفاض الإنتاجية.

2- افتقاد الرغبة في العمل.

3- افتقاد المشتت.

4- التفكير المتشدد.

5- انخفاض القدرة على المبادرة

والآتي بعض المقترحات التي يمكن أن تساعدك على تقليل ضغوط الحياة والعمل والتعامل الناجح معها:

1- تجنب ضغوط الحياة التي يمكن تجنبها (مثل: تجنب التنافر الأسري، وعدم الاستقرار المنزلي، ونقص الأصدقاء، والتعرض للإغراء، أو الإحساس بالقصور البدني أو العقلي أو الاجتماعي...).

2- تقوية قدرات العاملين على مواجهة ضغوط الحياة بواسطة عدة أساليب نذكر منها:  
أ - النظرة الدينية لضغوط الحياة هذه، والإيمان بأن بعد العسر يسراً، وأن الله يقف بجوار الناس ويساعدهم.

ب- تعلم الهدوء عند التعامل مع الضغوط.

ج- التعامل مع القلق عن طريق تخيل المناظر والصور.

د- التنفس ببطء وعمق.

هـ- النظر إلى المواقف الضاغطة بنظرة موضوعية.

و- استخدام الجوانب المعرفية بشكل صحيح.

ز- النظر إلى هذه المواقف على أنها خبرات يتعلم منها الإنسان وسوف تفيده في المستقبل.

ح- التخلص المنظم من الحساسية تجاه الآخرين Systematic Desensitization.

3- تعليم العاملين أساليب خفض التوتر Tension Reduction، ومن هذه الأساليب نذكر: إشباع الحاجات، العمل، الحركة، الحماس، الفضول، التفاؤل.

4- العمل مع مؤسسات المجتمع حتى تراعي في سياستها وبرامجها محور الوقاية من ضغوط العمل وذلك بالنسبة للعاملين في هذه المؤسسات.

### **وللوقاية من ضغوط العمل يمكن للمؤسسة أن تقوم بالإجراءات التالية:**

- 1- الاختيار السليم للعاملين بما يتناسب مع المواقع الوظيفية الشاغرة.
- 2- تقديم برامج التدريب قبل الخدمة Pre-Service Training وأثناء الخدمة In-Service Training.
- 3- وضوح الهدف من العمل ووضعه في إطار إجرائي قابل للتنفيذ والقياس.
- 4- مراعاة نطاق التمكّن والإشراف Spane of control.
- 5- تحديد حدود المسؤولية Responsibility سواء كانت شخصية أو جماعية عن العمل المطلوب على نحو ظاهر واضح.
- 6- تحقيق وتوفير وتشجيع التعاون الجماعي.
- 7- توفير الوسائل المناسبة لإنجاز العمل.
- 8- توفير الوقت الكافي لإنجاز العمل.
- 9- تهيئة وتوفير فرص الإبداع والابتكار Creation or Innovation في العمل.

والاستقصاء التالي يقدم لك حوالي 18 طريقة يمكن الاستفادة منها لتجنب أو لتقليل التوتر العصبي الذي تعاني منه نتيجة ما تواجهه من مواقف الشدة والأزمات والضغوط، سواء في العمل أم وسط الأسرة أم في الدراسة.

## الاستقصاء:

- 1- هل تقضي 5 دقائق على الأقل ، يومياً، على مقعد مريح في تأمل هادئ؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 2- هل تسير على الطريق أو في إحدى الحدائق، في الهواء الطلق حوالي كيلو متر على الأقل يومياً؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 3- هل تنام، ولو ساعة واحدة، في فترة منتصف اليوم؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 4- هل تنهض مبكراً كي يتاح لك الوصول إلى مقر عملك من دون حاجة إلى السرعة؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 5- هل تحظى بقسط كافي من الراحة أثناء النوم؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 6- هل تترك مشكلات العمل جانباً عند رجوعك إلى المنزل؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 7- هل تسمع الراديو أو تشاهد يومياً برامج التلفاز باسترخاء؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 8- هل تتكلم بهدوء عندما لا يكون الكلام السريع ضرورياً؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 9- هل تصادق أو تصاحب رفاقاً يتمتعون بالاسترخاء والسعادة؟  
 نعم  أحياناً  لا

- 10- هل تعطي لنفسك يوماً كل أسبوع للراحة والترفيه والاستجمام؟  
نعم  أحياناً  لا
- 11- هل تمارس كل فترة التنفس العميق؟  
نعم  أحياناً  لا
- 12- هل تمارس إحدى الهوايات المحببة لك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 13- هل تفعل أي شيء إزاء قلق تعاوني منه بدلاً من الاستسلام له؟  
نعم  أحياناً  لا
- 14- هل لديك عدد كبير من الأصدقاء والمعارف؟  
نعم  أحياناً  لا
- 15- هل تعلمت قبول الهزيمة أحياناً، من دون مرارة كبيرة؟  
نعم  أحياناً  لا
- 16- عندما يكون ذلك ممكناً، هل تستطيع تجنب الأشخاص والأموال التي تثيرك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 17- هل يحول مزاجك المرح بينك وبين الانفعال؟  
نعم  أحياناً  لا
- 18- هل تطلب النصيحة من الآخرين عندما تحتاج إليها؟  
نعم  أحياناً  لا

## التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم» ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، وصفراً في حالة الإجابة بـ «لا» عن جميع الأسئلة.
- 2- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

## تفسير النتائج:

- أ - إذا حصلت على 22 درجة فأكثر فأنت ذو مهارة عالية في تجنب أو تقليل التوتر العصبي، ننصحك بالاستمرار على ما أنت فيه. قد يصفك الآخرون بالبرود، ولكن هذا لا يهم.
- ب- إذا حصلت على 24 - 13 درجة، فأنت ذو مهارة متوسطة في تجنب أو تقليل التوتر العصبي. ننصحك بأن تستفيد من باقي الطرق والأساليب التي أجبنا عنها بـ «لا» في أسئلة الاستقصاء.
- ج- إذا حصلت على 12 درجة فأقل، فأنت ذو مهارة منخفضة في تجنب أو تقليل التوتر العصبي. والنتيجة أنك تعاني من توتر عصبي عال. لا بد من أن تتنبه إلى أنك معرض للانفعال الشديد والغضب في أية لحظة والانفجار في الآخرين من دون تحكم، وباحتراق وظيفي (مهني) في عملك. وقد يصل الأمر إلى مشكلات في القلب والتنفس.

## ثانياً: حفز الذات Motivation Oneself:

- «لا يمكن تحقيق أي هدف عظيم من دون حماسة متقدة» رالف إيمرسون
- التحفيز الذاتي Self Motivation هو أحب متطلبات الذكاء العاطفي أو الوجداني، كما أنه أحد نتائجه، ويؤكد هندري ويزنجر على أن التحفيز الذاتي هو الذي يجعل

العاملين منتجين ومبتكرين دون الحاجة إلى إشراف إداري مباشر دائم. ورغم أن الذات هي المصدر الأساسي للتحفيز. إلا أن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً مساعداً في التحفيز الذاتي؛ مثل: البيئة المحيطة، والأصدقاء، والعائلة، وزملاء العمل، والمديرين، والملهم العاطفي. والأخير قد يكون شخصية حقيقة (حية أو ميتة) أو شخصية خيالية.

وتنطلق طاقة التحفيز حينما تتفاعل مصادر التحفيز مع منظمة عواطف الإنسان لتنمو بعض المشاعر المعروفة مثل: مشاعر الثقة والتفاؤل والأمل والحماس والإقدام والإصرار.

يبدأ التحفيز الذاتي حينما يتحول الإنسان إلى مفكر إيجابي يستخدم حواراً داخلياً مشجعاً وصوراً ذهنية محفزة، كما يقوم على نقد ذاته إيجابياً بناءً.

ويشير دين سبترز Dean R. Spitzer في كتابه «التحفيز الخارق» المنشور عام 1995، إلى أن التحفيز الذاتي ينبعث تلقائياً متى أشبع العمل الرغبات الإنسانية الثمان للفرد، وينشق من هذه الرغبات ما يمكن أن نسميه القوى الحافزة، وهي ظروف العمل التي يمكنها حفز الفرد.

### ويمكن تحديد هذه الرغبات كالتالي:

- 1- رغبة النشاط.
- 2- رغبة الملكية.
- 3- رغبة السلطة.
- 4- رغبة الإحساس بالتمكن.
- 5- رغبة الإنجاز.
- 6- رغبة الاحترام.
- 7- رغبة المعنى.

باختصار فإن الإنسان عليه حفز ذاته لمزيد من النشاط والعمل والتوافق النفسي والاجتماعي والإداري، وأن لا يضحّمها أو يحقرها أو يغلق عليها.

### **ثالثاً: تنمية الذات:**

تنمية الذات Self Development عملية يقصد بها تحسين الذات وتطويرها وتفعيلها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

#### **ومن وسائل تنمية الذات؛ نذكر:**

- 1- القراءة.
- 2- الملاحظة.
- 3- الاستفادة من خبرات الآخرين.
- 4- التفكير الإيجابي.
- 5- ممارسة الرياضة.
- 6- معرفة جوانب الضعف في الذات والعمل على التغلب عليها.
- 7- معرفة جوانب القوة في الذات والعمل على تدعيمها.
- 8- مكافأة الذات عند الأداء الجيد.
- 9- عتاب النفس على الأداء السيئ.
- 10- المرونة والقدرة على التكيف.

#### **رابعاً: إدارة الوقت:**

يعرف الوقت بأنه مقدار من الزمن قدر لأمر ما، وهو يشير إلى وجود علاقة منطقية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل. ولقد تم التعارف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة أو أجزاءها.

ولقد أقسم الله سبحانه وتعالى بأجزاء معينة من الوقت «الليل والنهار والفجر والضحى والعصر» ويتفق المفسرون على أن الله إذا أقسم بشيء من خلقه لذلك ليلفت النظر إليه وبنه الناس على جليل منفعته. يقول الله تعالى ﴿إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَآخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لَآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ﴾ (آل عمران: 190).

ورد في الحديث عن الوقت في القرآن الكريم مرات عديدة، وكلها تشير إلى أهميته في حياة الإنسان. نذكر منها: قَالَ تَعَالَى: ﴿إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَّوْقُوتًا﴾ (النساء: 103).

قَالَ تَعَالَى: ﴿وَلَمَّا جَاءَ مُوسَى لِمِيقَاتِنَا وَكَلَّمَهُ رَبُّهُ﴾ (الأعراف: 143).

ويقول الرسول ﷺ: «اغتنم خمسا قبل خمس: حياتك قبل موتك، وصحتك قبل سقمك، وفراغك قبل شغلك، وشبابك قبل هرمك، وغناك قبل فقرك».

يقول بيتر دركر: «إن الشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته، لا يستطيع إدارة أي شيء».

كما يقول صمويل جونسون: «إن في الحياة الأكبر هو الانتفاع بالوقت أحسن انتفاع» وينصحنا بورتري سوماس بأن «الوقت هو الحياة، والحياة هي الوقت. فإذا أضعت وقتك فإنك تضيع حياتك، وإذا سيطرت على وقتك فإنك تسيطر على حياتك».

وتقديرًا لقيمة الوقت تقول الأمثال الشعبية:

- الوقت من ذهب Time is Gold
- الوقت من مال Time is Money
- الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.

ويمثل الوقت أحد الموارد المهمة والنادرة لأي إنسان وأية منشأة؛ فهو مورد لا يمكن شراؤه أو استئجاره أو إحلاله أو تخزينه. فضلاً عن كونه أحد مدخلات العمل، لهذا يجب الحفاظ عليه، والإحساس بقيمته، والعمل على إدارته بشكل منظم وكفء.

كل لحظة تمر من عمرنا لا تعوض، ولاشك في أن تقدم أي إنسان أو منشأة أو دولة يكمن في درجة إحساسها بقيمة الوقت والاستفادة المثل منه.

وفي حياة الإنسان مضيعات للوقت Time Wasters كثيرة سواء في حياته الشخصية أو في العمل.

### ومن مضيعات الوقت، نذكر:

- 1- عدد ساعات النوم أكثر من 8 ساعات.
- 2- المكالمات الهاتفية غير المهمة.
- 3- الثرثرة والأحاديث غير المفيدة.
- 4- ألعاب الفيديو الإلكترونية.
- 5- الزائرون دون موعد سابق.
- 6- مشاهدة التلفزيون وأفلام الفيديو بشكل أكثر من المطلوب لقتل الوقت.
- 7- الإهمال.
- 8- التسويف أو التأجيل، والمثل الإنجليزي يقول «التأجيل لص الزمان».
- 9- الفوضى في المنزل والشارع والعمل، فالذهن المنظم لا يتجانس مع فوضوية المكان.
- 10- عدم القدرة على قول «لا» للذين يطلبون جزءاً من وقتك، ويمكن أن تستخدم هذا الوقت في إنجاز أنشطة مهمة.
- 11- الشعور بالتعب والإرهاق والسرхан.

في الاستقصاء الآتي، يمكنك معرفة هل تستفيد من وقتك، كما ينبغي، أم لا؟

**الاستقصاء:**

- 1- هل تعد قائمة بالمهام المطلوبة منك يومياً؟  
نعم  أحياناً  لا
- 2- هل تقوم بترتيب الأعمال المطلوبة منك حسب درجة أهميتها؟  
نعم  أحياناً  لا
- 3- هل تقوم بتخصيص وقت محدد لكل مهمة؟  
نعم  أحياناً  لا
- 4- هل تنجز أعمالك واحداً بعد الآخر؟  
نعم  أحياناً  لا
- 5- هل تقرأ ما يخصك فقط في تقارير ورسائل العمل التي تأتي إليك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 6- هل تطلب من زملائك عدم إضاعتهم للوقت؟  
نعم  أحياناً  لا
- 7- هل ترد على المكالمات الهاتفية أثناء انشغالك بعمل مهم؟  
نعم  أحياناً  لا
- 8- هل تستقبل الزائرين بصفة شخصية والأصحاب والمعارف في عملك؟  
نعم  أحياناً  لا
- 9- هل تقرأ الصحف والمجلات أثناء الدوام؟  
نعم  أحياناً  لا

- 10- هل تجري مكالمات هاتفية خاصة أو شخصية أثناء وقت الدوام؟  
نعم  أحياناً  لا
- 11- هل تضيع وقت العمل في الأحاديث الشخصية مع الزملاء؟  
نعم  أحياناً  لا
- 12- هل غالباً تؤجل أعمال المراجعين للغد؟  
نعم  أحياناً  لا
- 13- هل تأتي إلى العمل متأخراً، وتترك العمل مبكراً في نهاية الدوام؟  
نعم  أحياناً  لا
- 14- هل تجلس أمام التلفزيون مدة طويلة؟  
نعم  أحياناً  لا
- 15- هل تشاهد أفلام الفيديو بشكل أكثر من المطلوب لقتل الوقت؟  
نعم  أحياناً  لا

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم» ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، عن الأسئلة من 1 إلى 6.
- 2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «لا» ودرجة واحدة في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، عن الأسئلة من 7 إلى 15.
- 2- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

## تفسير النتائج:

- أ - إذا حصلت على 21 درجة فأنت شخص يستفيد من وقته كما ينبغي، وبطريقة سليمة، ولديك قدرة عالية على تنظيم وإدارة وقتك بالشكل المطلوب.
- ب- إذا حصلت على 11-20 درجة، فأنت شخص يستفيد من وقته بدرجة متوسطة، حاول أن تستفيد من الوقت بشكل كامل، حتى لا يضيع منك في بعض الأحيان.
- ج- إذا حصلت على 10 درجات فأقل، فأنت شخص لا يستفيد من وقته كما ينبغي، أنت مبذر كبير للوقت، شعارك قتل الوقت حتى ينتهي اليوم، وتعتبر ذلك ذكاء منك. إذا عرفت الحقيقة ستندم، إنك تضيع عمرك هباءً من دون أن تحقق لنفسك وللآخرين شيئاً يذكر.

ونقترح الآن لأكبر عالمة الإدارة المقترحات والتوصيات الآتية لكيفية توفير وإدارة الوقت لديك:

- 1- اعتبر وقتك جزءاً لا يتجزأ من حياتك.
- 2- حاول الاستمتاع بالعمل الذي تقوم به.
- 3- لا تضيع وقتك عند الفشل.
- 4- ابن حياتك على النجاح والتفوق.
- 5- حاول إيجاد تقنية جديدة كل يوم تتمكن من خلالها الحصول على وقت أطول.
- 6- تخلص من مشاهدة التلفزيون قدر الإمكان، وركز على مشاهدة الأفلام والبرامج الممتعة والمفيدة.
- 7- احرص على أن يكون مقر عملك بالقرب من منزلك لتتمكن من المشي إليه، واستخدام السيارة عندما تشعر بالتعب.

# الفصل العاشر

## الفصل العاشر : إعادة هندسة الذات :

### الوسائل - 1 -

أشتمل هذا الفصل على :

- مقدمة. 
- أولاً: مهارة الملاحظة. 
- ثانياً: مهارة القراءة. 
- ثالثاً: مهارة الإنصات. 



## إعادة هندسة الذات: الوسائل -1-

**مقدمة:**

هناك وسائل عديدة لإعادة هندسة الذات، نذكر منها:

- 1- الملاحظة.
- 2- القراءة.
- 3- الإنصات.
- 4- البحث والتفسير.
- 5- الدقة والجودة.
- 6- حل الألغاز والمسابقات.

وفي الفصل الحالي والتالي سيتم شرح هذه الوسائل.

**أولاً: مهارة الملاحظة:**

الملاحظة Observation أو المراقبة أو المشاهدة هي النشاط العقلي للمدركات الحسية، وهي من أقدم أدوات جمع البيانات من المبحوثين. وأول من طور هذه الأداة واستخدمها بشكل كبير الباحثين في علم الأنثروبولوجيا.

والغرض الرئيسي للملاحظة هو تدوين ما تراه فقط من سلوك وتصرفات وحركات ومشاعر سواء سلبية أو إيجابية.

والملاحظة كمهارة من المهارات التي يجب التدريب عليها واكتسابها، تتطلب منه الانتباه Attention الجيد، ويتحقق الانتباه من خلال:

1- اليقظة.

2- اختيار المثير.

3- التركيز.

4- الحذر.

وعلى الشخص أن يتدرب على الانتباه التلقائي من خلال تمييزه بين المثيرات المهمة وغير المهمة، وأن يتجاهل المثيرات غير المهمة والتافهة والتي ليس لها علاقة بموضوع الملاحظة. وأثناء الملاحظة تزداد المثيرات وتتوالى بسرعة وتنوع، مما قد يعمل على خفض وتشتت الانتباه لدى الشخص. لذلك عليه أن يدرب نفسه على التعامل مع هذه المشكلة دون أن تنخفض قدرته على الانتباه كعنصر أساسي في عملية الملاحظة.

#### تدوين الملاحظة:

1- بدقة.

2- بموضوعية.

3- بجمل قصيرة.

4- بجمل واضحة.

5- بسرعة ما أمكن.

6- عدم تفسير ما تراه (فلان فعل ذلك لأن....) ربما يكون تفسيرك صحيحاً، ولكن ليس هذا دور الملاحظة، والتفسير يأتي لاحقاً.

## ثانياً: مهارة القراءة:

### تعريف القراءة:

القراءة: فناً لغوياً له دوره الفعّال في شتى مجالات الحياة للإنسان.

من مهارات الاتصال مهارة القراءة Reading Skill. وعلى كل من المرسل والمستقبل اكتساب مهارة القراءة لكل أنواع الاتصالات المكتوبة سواء كانت تقرير أو خطاب أو مذكرة أو فاكس أو بريد إلكتروني.

والقراءة تعتبر لغة منطوقة Spoken Language، وهذا النوع من اللغات يستخدمه الإنسان للاتصال بالآخرين من خلال الحديث والحوار Dialog معهم. ويطلق عليها أحياناً بالاتصال الشفهي Vocal Communication.

وأول أمر صدر لجميع المسلمين جاء في أول آية قرآنية نزلت على سيدنا محمد ﷺ، حيث يقول الله سبحانه وتعالى ﴿أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝١ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝٢ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝٣ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝٤ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝٥﴾ (العلق: 1 - 5).

لقد تحول مفهوم القراءة من مجرد نشاط بصري ينتهي بتعرف الرمز المطبوعة والنطق بها إلى عملية بنائية نشطة يقوم فيها القارئ بدور معالج إيجابي نشط للمعرفة وليس مجرد متلق سلبي، ومن ثم فالقراءة عملية تواصل بين قارئ وكاتب حول معنى متبادل بينهما.

### أهمية القراءة:

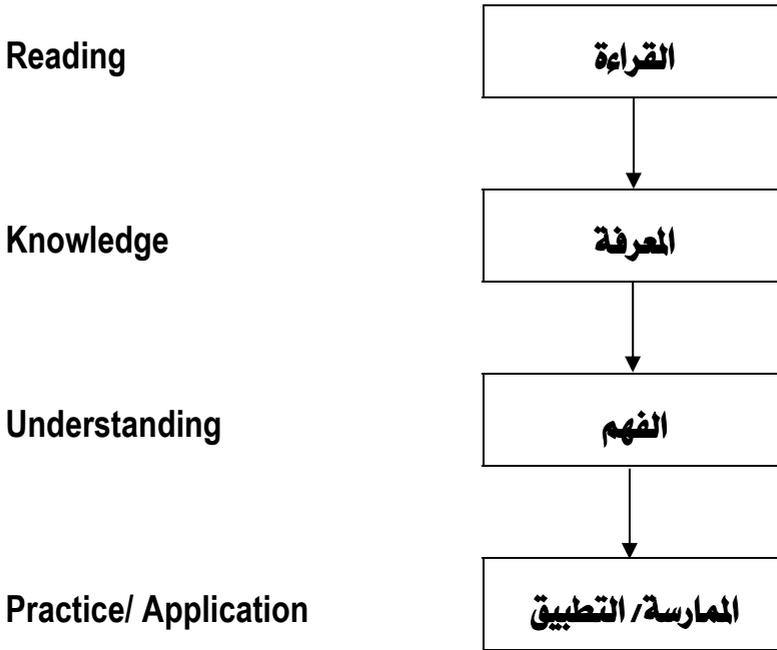
من يتأمل الآيات السابقة من «سورة العلق» تتجلى له مكانة القراءة في أحلى بيان وأجمل وأدق معنى وتبيان؛ فهي أول أمر للرسول الكريم ﷺ باعتبار القراءة

مفتاح الحياة وسرها، وذلك يتضح من تكرار الأمر (اقرأ) ومن الربط بين القراءة والعلم؛ فبالقراءة يمتلك الإنسان ناصية العلم، ومفتاح كنزه المكنون، ومنها يطل على المعرفة الإنسانية والفكر الإنساني طويلاً وعرضاً واتساعاً وعمقاً، وبها يتذوق الأدب والفن ويستمتع بالحياة، وقبل هذا وذاك هي إحدى وسائل توثيق الصلة بين الإنسان وربّه ودينه عن طريق قراءة القرآن الكريم والسنة المطهرة.

وتشير فائزة السيد عوض إلى أن حاجة الإنسان إلى القراءة تزداد مع ما يسود العالم من ثورة معرفية ومع ما تفرزه المطابع من إنتاج فكري ومعرفي بمعدلات هائلة يومياً، حتى أطلق عليها مسمى «الموجة الثالثة» وأصبحت المعرفة قوة تمكن الإنسان من الولوج الآمن إلى القرن الواحد والعشرين بما يتميز به من تطورات وتناقضات وتقدم تكنولوجي متلاحق الخطى، وفي خضم ذلك كله ليس من سبيل للإنسان إلا بامتلاك المعرفة والتحصن بها في مواجهة كل التحديات، ولن يتأتى له ذلك إلا بالقراءة.

وعلى الرغم من التقدم الهائل في وسائل الاتصال والمعرفة وأساليب التكنولوجيا الحديثة، إلا أن الكلمة المكتوبة لا تزال أوسع أبواب المعرفة وأطوعها، وهي باب الأمل ومنتعة الاختيار والتحكم، فالكتاب قرأ في كل زمان ومكان، بينما نجد الوسائل الأخرى تفرض قيودها على الإنسان وتحكمه، ومن ثم كانت القراءة قلب كل عمل يقوم به الإنسان وأساس كل تقدم بشري.

والقراءة باب المعرفة الذي لا يغلق، وباب الفكر الذي لا ينضب وباب الحب الذي لا ينتهي وما من أمة علت في المجد وارتفع شأنها إلا كانت القراءة وسيلتها وما من فرد استطاع أن يرقى ويتبوأ مكانة عالية إلا كان سبيله القراءة. وكما يقول فولتير: يقود الأمم هؤلاء الذين يقرؤون.



شكل رقم (15)  
أهمية القراءة

ولا غرو أن وضعها جاردنر في صدارة قائمة الذكاءات المتعددة تحت مسمى الذكاء اللغوي الذي تمثل القراءة فيه مركز القلب، وتزداد الحاجة إلى القراءة باعتبارها أحد المفاتيح المهمة للحصول على إعادة التدريب والعمل والمحافظة على البقاء الآمن والقدرة على الاستفادة من وسائل الإعلام واستخدام أساليب التقنية الحديثة من حاسوب وبريد إلكتروني والشبكة الدولية للمعلومات، وقراءة تعليمات الدواء والطعام كل ذلك يتطلب من الإنسان قدرة على القراءة بكفاءة بل وأن تصبح القراءة مصدر متعته وأداته في سبيل التعليم الذاتي المستمر مدى الحياة.

### هذا ويمكن تحديد أهمية القراءة في النقاط التالية:

- 1- تساعد على الحصول على المعرفة.
- 2- تساعد على فهم الموضوع.
- 3- تزيد من إدراك الإنسان للأمور.
- 4- تنمي الثقة بالنفس.
- 5- تساعد على إنجاز العمل المطلوب بالصورة المتوقعة.
- 6- تفتح لك آفاق واسعة من الفرص في الحياة والعمل.

### أنواع القراءة:

- 1- القراءة المتعمقة والقراءة السريعة.
- 2- القراءة الأفقية والقراءة الرأسية.
- 3- القراءة الجهرية والقراءة الصامتة.
- 4- القراءة للتحصيل أو للمتعة أو للنقد والقراءة الوظيفية.

ويحتاج كل منا أن يكتسب مهارة القراءة لكل هذا الأنواع، لأن لكل نوع مناسبة ووقت ومقام ومقال.

### صعوبات القراءة:

#### هناك صعوبات عديدة للقراءة نذكر منها:

- 1- قصور في التعليم الأساسي لدى الشخص.
- 2- عدم حب القراءة.
- 3- الخوف عند القراءة أمام الآخرين.
- 4- التأتأة.
- 5- الثأأة.
- 6- صعوبات النطق.

### خصائص القارئ الناضج:

- تكاد الأدبيات تجمع على أن خصائص القارئ الناضج هي:
- 1- يفهم ما يقرأ، ويستمتع بالقراءة، ويوظف القراءة لحل المشكلات.
  - 2- يربط بين خبراته السابقة وموضوع القراءة.
  - 3- يتفاعل معه المقروء ولديه حصيلة لغوية تعينه على ذلك.
  - 4- يتعرف على الكلمات بسرعة، وإذا تعرض لكلمات غير مألوفة فإنه يستخدم السياق وصيغة الكلمة وقرائن النص لفهمها.
  - 5- كيف قراءته تبعاً للهدف.
  - 6- يقوم ما يقرأ، وينقده.
  - 7- ضرورة إلمام القارئ بالعلاقات المنطقية والفكرية.
  - 8- يكون قارئاً مبدعاً.
  - 9- يتنبأ بالنتائج.

### خصائص المادة المقروءة الممتازة:

#### أ. الناحية الشكلية:

- 1- البنظ المناسب.
- 2- العناوين الواضحة.
- 3- الهوامش المناسبة.
- 4- المسافات المناسبة بين السطور.
- 5- الخلو من الأخطاء المطبعية.
- 6- الخلو من الأخطاء اللغوية.
- 7- استخدام الجداول والأشكال التوضيحية والصور.
- 8- نوعية جيدة للورق المكتوب عليه.

### بد الناحية الموضوعية (المضمون):

- 1- التركيز على الموضوعات المطلوب كتابتها.
- 2- استخدام اللغة المناسبة والبسيطة والواضحة والمباشرة والصرحية.
- 3- طرح الموضوعات بشكل علمي.
- 4- طرح الموضوعات بشكل موضوعي.
- 5- ترتيب الموضوعات بشكل منطقي.
- 6- إعطاء الأمثلة والحالات.
- 7- عدم الإسهام والتطويل.

### ثالثاً: مهارة الإنصات:

يقول الله سبحانه وتعالى: ﴿ وَإِذَا قُرِئَ الْقُرْآنُ فَاسْتَمِعُوا لَهُ وَأَنْصِتُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾ (الأعراف: 204).

يقول ديوجين: «لدى كلا من أذنان اثنتان وفم واحد.. كي نسمع كثيراً ونتكلم قليلاً». ويقول ابن المقفع: «تعلم حسن الاستماع كما تتعلم حسن الكلام، ومن حسن الاستماع إمهال المتكلم حتى ينقضي حديثه وقلة التلفت إلى الجواب، والإقبال بالوجه، والنظر إلى المتكلم، والوعي لما يقول. وأعلم فيما تكلم به صاحبك أنه مما يستهجن صواب ما يأتي به، ويذهب بطعمه وبهجته، ويرزي به في قبوله، عجلتك بذلك، وقطعك حديث الرجل، قبل أن يفيض إليك بذات نفسه».

### تعريف الإنصات:

الإنصات لغويًا، مصدرًا للفعل نصت، بمعنى ترك الكلام من أجل الاستماع وتفهم كلام المتحدث. ويستخدم مصطلح الإنصات كترجمة عربية لاصطلاح Listening بمعنى الإصغاء والاستماع الجيد ومحاوله الفهم.

هذا ويعرف الإنصات بأنه هو إعمال العقل بكامل طاقته في كل ما تم استقباله بمعرفة الحواس المستقبلية، ويتم ذلك بمعالجة الرسالة المستقبلية ذهنياً بالتفسير والترجمة الموضوعية كمرحلة أولية يتلوها مرحلة تالية من المعالجة الذهنية بالتقييم والربط بينها وبين غيرها من الموضوعات والأحداث وبناء على نتيجة هذه المعالجات تتم الاستجابة للمؤثر المتمثل في الرسالة وبذلك يتحقق الهدف من الاتصال.

كذلك هناك من يعرف الإنصات بأنه تركيز الانتباه على آراء وأفكار ومشاعر وتعبيرات الآخرين اللغوية والجسمية وعدم الاعتماد على محتوى الكلمات ولكن الوصول إلى اتجاهات المتحدث.

### **الإنصات والاستماع:**

وهناك فرق بين الاستماع Hearing والإنصات، فالإنصات أعمل وأشمل من الاستماع. والاستماع شرط من شروط الإنصات ومرحلة من مراحلها، والاستماع يتم بواسطة الأذن، بينما الإنصات من خلال العقل.

### **أسباب الإنصات:**

إن الإنصات هو عملية اتصال في المرتبة الأولى ونحن نستخدم الإنصات لأسباب عديدة منها:

- 1- نقل المعلومات.
- 2- التعارف.
- 3- تبادل المشاعر.
- 4- الفهم والاستيعاب.

بكلمات أخرى يمكن أن نحدد الأسباب التي تؤدي إلى الإنصات في الآتي:

- 1- أن تحب المتحدث أو تكون معجباً به.
- 2- أن تعتقد أن المتحدث لديه ما يستحق الاستماع.
- 3- أن يكون هناك احتمال الثواب أو العقاب في الإنصات أو عدمه.
- 4- حينما تعتقد أن هناك احتمالاً بأن يطلب منك التعليق على النقطة التي تم الحديث عنها.
- 5- أن تعتقد إذا أنصت جيداً للمتكلم فإنك تستطيع مناقشته فيما بعد

### مراحل الإنصات:

- 1- الانتباه والتركيز.
- 2- الاستماع.
- 3- محاولة فهم المرسل (المتحدث).
- 4- تشجيع المرسل على الاستمرار من خلال الاستجابة البناءة سواء بالكلمة أو الحركة التي تساعد المرسل على التعبير الحر عن أفكاره.

### شروط الإنصات الجيد:

يمكن تحديد شروط الإنصات الجيد في الآتي:

- 1- الاستعداد.
- 2- الانتباه.
- 3- التركيز.
- 4- الاستماع الواعي.
- 5- محاولة الفهم.
- 6- الاستفسار في حالة عدم الفهم.
- 7- تشجيع المرسل على الاستمرار.

## أهمية الإنصات:

الإنصات له أهمية كبيرة في تحقيق التواصل مع الناس، ومساعدتهم، وتوصيل الشعور بتقبلهم، والتجاوب معهم، والاحترام لهم، بل إن الإنصات الجيد للآخرين يساعدك على إقناع الآخرين بآرائك وأفكارك، بعد معرفة موقفهم تجاه موضوع النقاش. كذلك يمكن أن نقول أن الإنصات الجيد هو أقصر الطرق للفهم والاستيعاب.

إن إجادة فن الإنصات هي أفضل وسيلة للدفاع عن الآراء والأفكار والحقائق وإقناع الآخرين بها، كما أنه من أهم مبادئ النجاح في التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم.

هذا ويحتاج الإنسان سواء في حياته الشخصية أو الوظيفية إلى أن يتعلم مهارة الإنصات Listening للآخرين، فالزوج يحتاج إلى أن ينصت إلى زوجته والزوجة تحتاج إلى أن تنصت إلى الزوج، والطبيب يحتاج إلى أن ينصت إلى المريض، والمدرس يحتاج إلى أن ينصت إلى تلاميذه، والموظف يحتاج إلى أن ينصت إلى العملاء أو الجمهور.

## الإنصات والزمن:

لقد أوضحت الدراسات أننا نقضي 80٪ من ساعات العمل في عمليات الاتصالات (حديث أو إنصات) منها ما لا يقل عن 45٪ يقضيه المرء في عملية الإنصات وحده.

ومع كل هذه الأهمية والفوائد للإنصات، إلا أن معظم الأفراد لا يجيدون الإنصات الفعّال، حيث أثبتت الدراسات أنه بعد الإنصات المستمر لمدة عشر دقائق لا يتجاوز الشخص ما سمعه وفهمه وقيمه عن نصف ما قبل تقريباً.

وخلال 48 ساعة يفقد 50٪ منها لتنتهي الرسالة عملياً إلى 25٪ من أصلها. بمعنى آخر أننا نحتجز في ذاكرتنا ما لا يزيد عن ربع ما نسمعه وننصت إليه.

### عقبات الإنصات الجيد:

ومن العقبات التي قد تصادف طريقك إلى الإنصات الجيد:

- 1- شعورك الملح بأنه يجب عليك الإجابة عن شيء ما أو تقريره.
- 2- الحكم على الكلام الصادر من المتكلم، كما يفعل بعض المتعمقين في اللغة حيث إنهم يخرجون عن موضوع الحديث تماماً بسبب خطأ قد يقع من المتكلم في الإعراب مثلاً.
- 3- أن تسمع وأنت في عجلة من أمرك، من أجل أن تكرم صديقاً لك أو تحابيه، ولو عرفت أن الوقت الذي تضيعه بدون فهم هو نفسه لو حاولت أن تفهم لما تعجلت.
- 4- أن تسمع ما تريد سماعه فقط، فتختار مما قال ما تحب أن تسمعه فقط وتهمل ما عداه.
- 5- أن يكون لديك ما تود قوله ويلح عليك وتتحين الفرصة لمقاطعة محدثك حتى تدلي بها لديك.
- 6- أن تكون مشغول البال تماماً لا يفسح مجالاً للسمع من الآخرين.
- 7- أن لا تكون مثقفاً في الرأي مع محدثك أو مقنعاً سلفاً أنك وإياه متناقضان في المبدأ.
- 8- أن ترى محدثك كشخص لا ينتمي إليك ولا تنتمي إليه، لكل منكما أفكار متعارضة.
- 9- أن تكون منصرف الذهن عن محدثك أو محملاً فيه دون متابعة أو تركيز.

### ما الذي تفعله لتستطيع الإنصات بشكل جيد؟

- 1- أن تنصت للأفكار وليس الجمل والعبارات، فربما تكون الجمل غير موضحة للمعنى.

- 2- أن تعرف المحتوى الحقيقي والمراد من وراء كلام المتحدث أكثر من التعرف على الظاهر منه.
- 3- فكر للأمام للاستعداد للنقطة التالية، لتربط بينها وبين النقطة الأولى وهكذا حتى نكون موضوعاً، ولكن احذر اعتقاد أو افتراض النقطة التالية.
- 4- لا تندفع بتحضير الرد على الحديث.
- 5- تجنب الأحكام المتعجلة.
- 6- ضع في عقلك دائماً أن الحديث مستمر حتى ميعاد الانتهاء، فلا تكن متلهفاً على فترات في وسط الحديث يتوقف فيها ولا تنتظر وقت الانتهاء وتظل تنظر في الساعة كل دقيقة.
- 7- أن يكون ذهنك حاضراً عند سياق الأمثلة حتى تربط بينها وبين المراد توضيحه بها.

تذكر أن انعدام مهارة الإنصات الفعال مكلفة للغاية، حيث يترتب عليها على سبيل المثال، إعادة تنفيذ الأعمال مرة أخرى، والوقوع في أخطاء عديدة، لأن الإنصات للآخرين والتركيز لما يقال. وتعتبر مهارة الإنصات من المهارات السلوكية الضرورية لنجاح المدير في إنجاز المهام المطلوبة والمتوقعة منه. فهل أنت ممن يجيدون فن الإنصات؟

### استقصاء: هل أنت منصت جيد؟

الآن ما مدى قدرتك على الإنصات الجيد وبتركيز؟ لتعرف الرد، عليك بالإجابة عن الأسئلة الآتية بـ «نعم» أو «لا»

#### عندما تنصت للآخرين أثناء حديثهم معك:

- 1- هل تعطي لهم الإحساس بالاهتمام بحديثهم؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 2- هل توفر الانتباه والتركيز لحديثهم؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 3- هل تشعر المتحدث بأنك متابع لحديثه من خلال إشارة حركية أو صوتية؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 4- هل نستخلص كثيراً من الأمور خلال الحركات الجسمانية ونبرات الصوت لدى المتحدث؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 5- هل تقوم بتسجيل بعض النقاط المهمة التي وردت في الحديث أو الحوار؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 6- هل تترك المتحدث حتى ينتهي من حديثه ثم تقوم بمناقشته؟  
 نعم  أحياناً  لا
- 7- في حالة عدم فهمك إحدى الأفكار التي طرحت في الحديث، هل تستوضح هذه الفكرة من المتحدث؟  
 نعم  أحياناً  لا

- 8- هل توافق على هذه العبارة: فن الإنصات
- نعم  أحياناً  لا
- 9- هل ترد على الهاتف أثناء حديثك مع الآخرين؟
- نعم  أحياناً  لا
- 10- هل تنصت إلى ما يهكم من الكلام فقط، وتعرض عن دونه؟
- نعم  أحياناً  لا
- 11- هل تقاطع المتحدث كثيراً عند حديثه معك؟
- نعم  أحياناً  لا
- 12- هل توحى للمتحدث بأنك معه في حين أنك لست كذلك؟
- نعم  أحياناً  لا

### التعليمات:

- 1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «نعم» عن الأسئلة من 1 إلى 8، وفي حالة الإجابة بـ «لا»، عن الأسئلة من 9 إلى 12.
- 2- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة بـ «أحياناً»، عن جميع الأسئلة.
- 3- اجمع جميع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

أ - إذا حصلت على 17 درجة فأكثر، فأنت منصت جيد تحترم الآخرين وتهتم بهم عندما يتحدثون معك، وأغلب الناس يستمتعون بالحديث معك، وهم سعداء لإنصاتك وانتباهك لحديثهم.

- ب- إذا حصلت على 9 - 16 درجات، فأنت منصت بدرجة متوسطة تحترم الآخرين وتهتم بهم قليلاً، وبعض الناس يستمتعون بالحديث معك.
- ج- أخيراً، إذا حصلت على 8 درجات فأقل، فأنت شخص غير منصت للآخرين، أنت تستمع إليهم بأذنك قط، لا بعقلك. وهذا يعرضك للوقوع في أخطاء عدة، لأن الإنصات للآخرين يوفر لك كثيراً من المعلومات التي تهلك في الحياة والعمل أو الدراسة، وأغلب الناس لا يجنون الاتصال بك، لأنهم ليسوا أغبياء، ولأنهم يدركون أنك لا تحترمهم ولا تهتم بهم نظراً لعدم إنصاتك إليهم، ننصحك بإعادة قراءة المقدمة والأسئلة مرة أخرى.

# الفصل الحادي عشر

## إعادة هندسة الذات: الوسائل -2-

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- أولاً: البحث والتفسير. 
- ثانياً: الدقة والجودة. 
- ثالثاً: حل الألغاز والمسابقات. 



**مقدمة:**

يستكمل الفصل الحالي عرض بعض وسائل إعادة هندسة الذات، وهي كالتالي:

رابعاً: البحث والتفسير.

خامساً: الدقة والجودة.

سادساً: حل الألغاز والمسابقات

**أولاً: البحث والتفسير:**

تسير عملية برمجة العقل البشري في طريقها الصحيح بعد استقبال المعلومات والخبراء وتراكمها وتنظيمها، بتوظيفها بشكل مثمر وهادف. وإلا تحولت إلى عبء على الجهد العقلي للإنسان، أو تستخدم عشوائياً بطرق خاطئة غير هادفة وربما مدمرة.

وتتوجه عملية العقل البشري - كما يشير محمد عبد الغني هلال - نحو فهم الأحداث والظواهر المحيطة، والتي تؤثر في الإنسان ويتأثر بها، وأسباب تلك الأحداث.

وإذا كان العقل البشري يقوم ذاتياً من خلال عملية البرمجة بتنظيم المعلومات المتراكمة وتوزيعها في ملفات يمكن التعامل معها، فإنه يقوم أيضاً وبصورة ذاتية بتحليل ما لديه من بيانات ومعلومات.

وعملية البحث والتفسير هي بداية مرحلة التفكير العقلي، ولذلك فإن هذه المرحلة في البرمجة تهتم بأن تكون قدرة العقل البشري على العمل مناسبة وقادرة على التعامل مع المراحل السابقة والخاصة بتراكم ونمو المعلومات وتنظيم عمليات الحفظ والتداول.

ولا نستطيع القول بأن عملية برمجة العقل البشري للبحث والتفسير عملية بسيطة، ولكنها في أحوال كثيرة تبدو معقدة وصعبة؛ فهناك العديد من الأحداث والظواهر المحيطة بالإنسان يصعب أن نخضعها لسبب واحد، ولكن تشترك فيها مجموعة من العوامل كل عامل له تأثيراته المختلفة.

وكما يبدو - كما يوضح محمد عبدالغني هلال - فإن عملية البرمجة لا يمكن أن تتم بنجاح في العقل البشري وبصفة خاصة في مرحلة البحث والتفسير بدون وضع قواعد لاستخدام التحليل والارتباط الإحصائي حتى نستطيع التعامل مع الظواهر والأحداث المركبة والتي تتعدد أسبابها وتشابك بحيث يصعب إيجاد علاقات سببية مباشرة.

وكما يبدو فإن عملية تكوين وتشغيل نظام إحصائي أصبحت عملية مهمة لمرحلة التفكير (البحث والتفسير) في العقل البشري لزيادة قدرته وفاعليته في التعامل مع ما يحيط به من مؤثرات، وكلما كانت القاعدة الإحصائية التي يملكها العقل البشري من خلال عملية البرمجة كبيرة؛ كانت القدرة على التفكير وتشغيل العقل البشري قوية وفعالة.

### ثانياً: الدقة والجودة:

لم يستطع العقل البشري أن يصل إلى تفسير دقيق ومحدد لكل ما يحيط به من أحداث وظواهر تخصه أو تخص البيئة التي يعيش فيها.

ولا يزال العقل البشري - كما يوضح محمد عبدالغني هلال - يحاول بما لديه من إمكانيات أن يصل إلى تفسيرات واستنتاجات نسبية تتغير وتتعدّل بتقدم المعرفة والزمن.

ولكن يبقى السؤال حائراً، كيف يتعامل العقل البشري مع المسائل الخلافية والموضوعات التي تشهد اختلافات واسعة في الآراء والاتجاهات، وتعجز المعرفة الحالية وأساليب التحليل والارتباط الإحصائي - وحتى بتدخل معدات التفكير الإلكتروني - عن الوصول إلى درجة عالية من الاتفاق؟

إن عدم الإجابة عن هذا السؤال عند برمجة العقل البشري سوف يترك الإنسان فريسة للخرافات والتفسيرات الوهمية والقوى الخارقة، وكلها مناهج للتفكير غير صالحة للتعامل مع الواقع، وتمثل نوعاً من الإصابة الفيروسية للعقل البشري.

وحتى نضمن درجة مناسبة من الدقة والجودة في التفكير عند برمجة العقل البشري - كما يشرح محمد عبدالغني هلال - لا بد أن نقوم أولاً بمسح الملفات السابقة التي تكونت عشوائياً وسكنتها الفيروسات السابق الإشارة إليها باستخدام البرامج المضادة Anti Virus، وبناء معايير محددة تحكم تشغيل البرنامج التفكيرى وتضمن بصورة دائمة عدم مهاجمة الفيروسات السابق الإشارة إليها لعقل الإنسان؛ حتى لا تصيب ما لديه من قواعد ونم بالخلل، وتتركه يعمل من خلال الملفات السابقة؛ وهذا هو ما نواجهه من بعض العقول التي تبدو ظاهرياً بما تحمله من مؤهلات علمية عالية ومراكز اجتماعية كبيرة، ولكنها تفكر بصورة مختلفة، وهذا يعني أن لديها برنامجاً للتفكير الصحيح، ولكنها لا تستخدم حيث أن الفيروسات السابق الإشارة إليها قد أصابته.

وبناء معايير التفكير في عقل الإنسان عند برمجته يمثل الحماية الدائمة له من

الإصابة بالفيروسات؛ حيث إن ملف المعايير سيكون حاكماً لبداية التفكير من حيث القبول أو الرفض، وفي نفس الوقت يضمن استمرار التفكير في الاتجاه الصحيح، ويضمن انسجام ناتج عملية التفكير مع القواعد الأساسية التي تحكم عملية التفكير.

### ثالثاً: حل الألغاز والمسابقات:

تساهم حل الألغاز والمسابقات والمسائل في تنمية استراتيجية العقل وتشغيله بشكل نشط، والآتي مثال على هذه الألغاز والمسائل:

#### أولاً: اختبر معلوماتك:

- 1- من هو أول من رمي بسهم في سبيل الله؟
- 2- ما هو أقل بحار العالم ملوحة؟
- 3- ما هي المدينة التي تسمى بالتفاحة الكبيرة؟
- 4- ما هي أضخم طائر على سطح الأرض؟
- 5- كم عدد أرجل العنكبوت؟
- 6- ما هي أطول عظام الإنسان؟
- 7- ما هو أقصر عظام الإنسان؟
- 8- ما هو الشيء الذي كلما زاد نقص؟

#### ثانياً: الرياضيات:

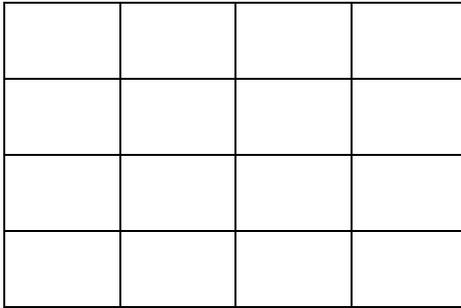
- اجمع:  $15 + 20 + 72 + 62 =$
- أطرح:  $672 - 296 =$
- أقسم:  $350 \div 24 =$
- اضرب:  $65 \times 238 =$

**ثالثاً: الاستخدامات:**

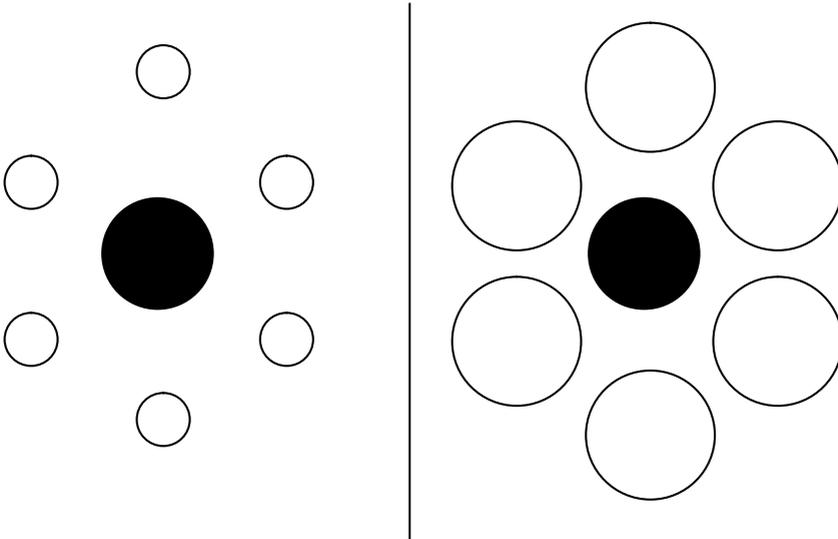
أذكر أكبر عدد من الاستخدامات غير المألوفة لمشبك الأوراق (كلبس الأوراق Paper Clips).

**رابعاً: الملاحظة:**

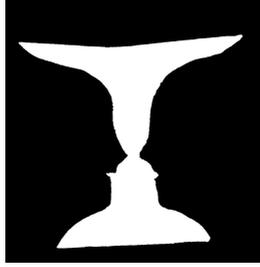
1- كم مربع في هذه الصورة؟



2- حدد أي من الدائرتين السودايتين أكبر من الأخرى؟



3- ماذا ترى في هذا الشكل؟



4- أعد ترتيب هذه الأعواد ليتكون عندك 7 معينات:



خامساً: الاستدلال والاستنتاج:

1- ما هو الرقم الذي يبيء بعد هذه الأرقام؟ 64-81-100-121-144؟

17      19      36      49

2- ولد عمره 4 سنوات، وأخته عمرها ثلاثة أمثال عمره، فما هو عمر أخته عندما يصل عمر الولد إلى 12 عاماً.

16 عاماً      20 عاماً      24 عاماً      28 عاماً

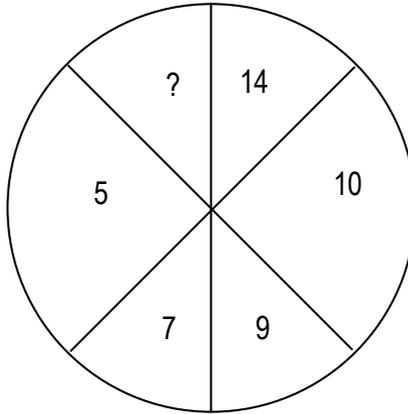
3- افترض أن العبارات الآتية صحيحة:

العبارة صحيحة      العبارة غير صحيحة      لا يمكن التحديد

4- سيارة قطعت 28 ميلاً في 30 دقيقة، كم ميل يمكن أن تقطعها هذه السيارة خلال ساعة؟

28      36      56      58

5- ضع الرقم الناقص في الشكل التالي:



مفتاح الإجابة:

أولاً: اختر معلومات:

- 1- سعد بن أبي وقاص.
- 2- بحر الشمال.
- 3- نيويورك
- 4- النعامة الإفريقية
- 5- ثمانية أرجل
- 6- عظمة الفخذ.
- 7- عظمة الركاب داخل الأذن الوسطى.
- 8- الوقت أو العمر.

ثانياً: الرياضيات:

• الجمع = 170

• الطرح = 376

• القسمة = 14.58

• الضرب = 15470

ثالثاً: الاستخدامات:

كلما ذكرت عدداً كبيراً من الاستخدامات (أكثر من 10 استخدامات) كل دل ذلك على درجة ذكاء أعلى.

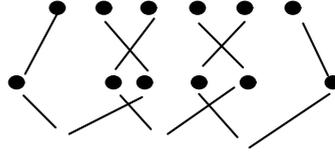
رابعاً: الملاحظة:

1- 25 مربعاً.

2- الدائرتان السوداءوان متساويتان.

3- الشكل عبارة عن فازه ووجهان متقابلان.

4-



خامساً: الاستدلال / الاستنتاج:

1- 49.

2- 20.

3- العبارة صحيحة.

4- 56.

5- 18.

# الفصل الثاني عشر

## Self Re-Engineering

أشتمل هذا الفصل على:

-  **Life Philosophy.**
-  **How To Work Better?**
-  **Your Key To Human Relationships,  
You & Your Subordinates.**
-  **Self Awareness-Johari Windows.**
-  **Self Management.**
-  **Principles of Self Management.**
-  **10 Keys to Ultimate Success.**
-  **Go Put Your Strength To Work.**
-  **Secrets of the Excellence Performance.**
-  **Keys for Excellence Management.**
-  **The Seven Habits for the Effective Manager.**
-  **The 8<sup>th</sup> Habit.**



# 12

## الفصل الثاني عشر

### Self Re-Engineering

#### Life Philosophy:

David McNally suggests the following description for life:

- Life is a gift .. accept it.
- Life is a goal .. achieve it.
- Life is a puzzle .. solve it.
- Life is an opportunity .. take it.
- Life is a mission .. fulfill it.
- Life is a conflict .. face it.

#### How to Work Better .. ?

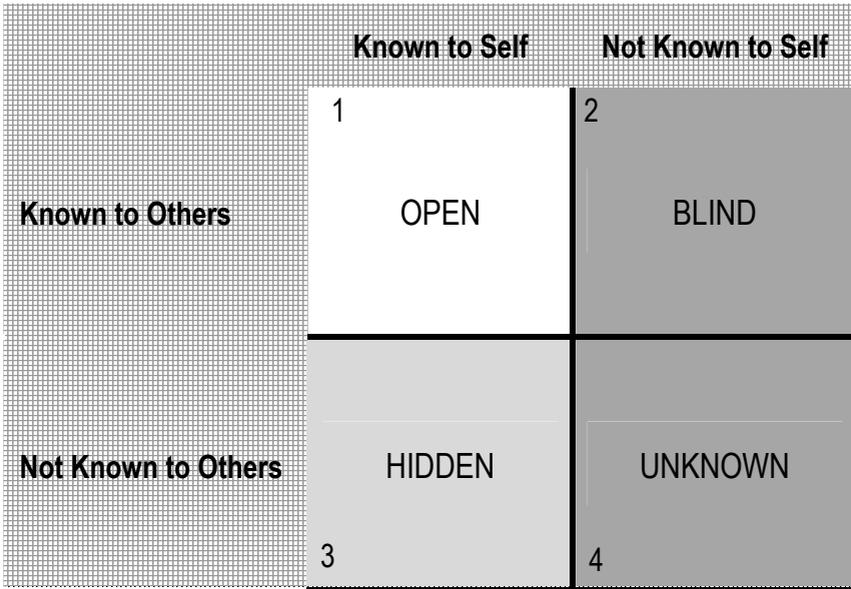
- 1- Do one thing at a time
- 2- Know the problem
- 3- Learn to listen
- 4- Learn to ask questions
- 5- Distinguish sense from nonsense.

- 6- Accept changes as inevitable.
- 7- Admit mistakes
- 8- Say it simple
- 9- Be calm
- 10- Smile
- 11- The sound mind in the sound body.

### **Your key to Human Relations, You & Your Subordinates**

- Listen them Out.
- Understand their Feelings.
- Motivate their Desires.
- Accept their Personalities.
- News.
- Train their Abilities.
- Organize their Efforts.
- Uniqueness.
- Communicate With them.
- Honour their Achievements.

## Self-Awareness - Your Johari Windows (Joseph Luft & Harry Ingham)



- The Johari Windows, named after the first names of its inventors, Joseph Luft and Harry Ingham, are one of the most useful models describes the process of human interaction.
- A four paned "window," as illustrated above, divides personal awareness into four different types, as represented by its four quadrants: open, hidden, blind, and unknown. The lines dividing the four panes are like window shades, which can move as an interaction progresses.
- In this model, each person is represented by their own window as below:

**1- The "open" quadrant represents things that both others know about yourself:**

When you first meet a new person, the size of the opening of this first quadrant is not very large, since there has been little time to exchange information.

As the process of getting to know one another continues, the window shades move down or to the right, placing more information into the open window, as described below. To improve communication we have to work first on enlarging the 'Open' quadrant

**2- The "blind" quadrant represents things that others know about you, but you are unaware of.**

- Some people seem to be totally oblivious (Un aware) to their own faults and sometimes their own virtues (Merit).
- Effective communication involves continuously seeking ways to reduce these 'blind' areas by training ourselves to be receptive of other people's comments and not acting defensively.
- Developing our listening skills is very useful to reduce this area.

**3- The "hidden" quadrant represents things that you know about your self. that you others do not know.**

- There will be vast amounts of information that has yet to be revealed to others.
- As we get to know and trust others, you will then feel more comfortable disclosing more intimate details yourself. This process is called: "Self-disclosure".

"When dealing with feelings and particularly 'present feelings', self-disclosure of useful. It is important to learn to be selective disclosures.

**4- The "unknown" quadrant represents things that neither you know about yourself. nor others know about you. '**

- Being placed in new situations often reveals new information not previously known to self or others.

**Discover the various quadrants of your Johari Windows:**

.....

.....

.....

**Self Management**

Self Management means:

- How to understand your self?
- How to improve your self?
- How to manage your life effectively?
- How to manage your work effectively?
- How to manage your time effectively?
- How to deal with others effectively?
- How to decrease your life burnout?
- How to decrease your job burnout?
- Self control.
- Transparency.

- Adaptability.
- Achievement orientation.
- Initiative.
- Optimism.

### **Principles of Self Management:**

- 1- Never waste your energy to mend the old, but focus on creation the new.
- 2- Failure begets disappointment, but feedback supports success.
- 3- Flexibility not rigidity earn you effectiveness
- 4- Look of rapport leads to resistance
- 5- Intention differs from behaviors.
- 6- Individuals need to effect change.
- 7- What is possible for someone, possible for others.
- 8- The intended meaning of the message lies in the response.
- 9- Perception in mind and reality.
- 10- am responsible for my decisions and its results.

### **10 Keys to Ultimate Success:**

Ibrahim El Fiky (1999) suggests the following 10 keys to ultimate success:

- 1- Motivation.
- 2- Energy.
- 3- Knowledge.

- 4- Visualization.
- 5- Action.
- 6- Expectation.
- 7- Commitment.
- 8- Flexibility.
- 9- Patience.
- 10- Discipline.

### **Go Put Your Strength to Work:**

Marcus Buckingham (2207) in his book "Go put your Strength to work" Suggests the following six powerful steps to achieve outstanding performance:

- 1- bust the myths.
- 2- Get clear.
- 3- Free your strengths.
- 4- Stop your weaknesses.
- 5- Speak up.
- 6- build strong habits.

### **Secrets of the Excellence Performance:**

Roger Dowsen presents 13 secrets for the excellence performance, as following:

- 1- Make their life an (adventure).
- 2- (Take charge) of their lives.
- 3- Know that they always have (choices).

- 4- (Know) the aime journeys of their.
- 5- (Experience) success long before they achieve.
- 6- Don't let other people (drag them down) to their live.
- 7- Things to change they have to (change).
- 8- Know how to create (opportunities).
- 9- Know how to make (money work) for them.
- 10- Have learned how to define their future (learning).
- 11- Enhance their (time).
- 12- Turn their fear into (fortune).
- 13- Have learned to put love in their life.

## **Keys for Excellence Management**

- 1- Creativity
- 2- Customer Satisfaction.
- 3- Sound Finances.
- 4- Positive Work Ethics.
- 5- Knowledge Management.
- 6- Organizational Learning.
- 7- Results Orientation.
- 8- Customer Focus.
- 9- Balanced Results for Stakeholders.

## **The Seven Habits for the Effective Manager:**

Stephen Covey (2004) determined seven habits for the effective manager, as following:

- 1- **Be Proactive.**
- 2- Begin with the End in Mind.
- 3- Put First Things First.
- 4- Think Win / Win
- 5- Seek First to Understand, then to be Understandable by others.
- 6- Sharpen the Energy.
- 7- Smiling.

## **The 8<sup>th</sup> Habit:**

Stephen Covey (2004) added one more habit, and titled it with "The 8<sup>th</sup> Habit". this habit is focusing on: How to move from effectiveness to greatness?



# مراجع الكتاب

أولاً: المصادر. 

ثانياً: المراجع العربية. 

ثالثاً: المراجع الأجنبية. 



# مراجعة الكتاب

## أولاً: المصادر:

- 1- القرآن الكريم
- 2- الأحاديث النبوية الشريفة

## ثانياً: المراجع العربية:

- 1- إبراهيم الغمري: إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي (الإسكندرية: مكتبة شباب الجامعة، 1984).
- 2- إبراهيم الفقي: المفاتيح العشرة للنجاح (كندا: المركز الكندي للتنمية البشرية: 1999).
- 3- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة: المؤلف، 2005).
- 4- أحمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية (القاهرة: المؤلف، 2005).
- 5- أحمد عبد الخالق: الأبعاد الأساسية للشخصية (القاهرة: دار المعارف؟، ط2، 1983).
- 6- أحمد عبدالعزيز النجار: الإجهاد النفسي وضغوط العمل (أبو ظبي: القيادة العامة لشركة أبوظبي، 1994).

- 7- أحمد عزت راجح: أصول علم النفس (الإسكندرية: دار المعارف، 1977).
- 8- أحمد محمد عبد الخالق: الأبعاد الأساسية للشخصية (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1987).
- 9- أكرم رضا: إدارة الذات (القاهرة: 2003).
- 10- إنتصار يونس: السلوك الإنساني (القاهرة: دار المعارف، 1986).
- 11- أيمن عامر: التفكير التحليلي، القدرة والمهارة والأسلوب (الجيزة: مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2007).
- 12- أيمن محمد: اعرف نفسك بنفسك (الجيزة: مكتبة النافذة، 2006).
- 13- باربارا ماك جلشرست وآخرون: المدرسة الذكية، ترجمة موسى فايز أبو ظه ومحمد أمين عبد الجواد (العين: دار الكتاب الجامعي، 2006).
- 14- بميك: البرنامج التدريبي تنمية المهارات الشخصية (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2008).
- 15- بميك: البرنامج التدريبي مهارات التعامل مع الآخرين (الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2005).
- 16- بيت كوهين و سيسن كامينز: تغيير العادات (الرياض: مكتبة جرير، 2002).
- 17- توتاليتي: البرنامج التدريبي مهارات التعامل مع الآخرين (القاهرة: شركة الخبرات الدولية المتكاملة، 2005).
- 18- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض: دار المريخ للنشر: 2003).

- 19- جمان السيد وآخرون: درجات الطاقة في معرفة الذات (لبنان: دار الخيل، 2006).
- 20- جمعية التدريب والتنمية: مجلة التدريب والتنمية، العدد إبريل - مايو - يونية، الجيزة: (2001).
- 21- جون ب. كوتر: قوة للتغيير، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 1، العدد 10، القاهرة: إبريل 1993.
- 22- جون سي ماكسويل: لليوم أهميته (الرياض: مكتبة جرير، 2006).
- 23- جون ماينر. أربع شخصيات إدارية وخمس طرق للنجاح، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 5، العدد 10، القاهرة: مايو 1997.
- 24- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ، 2004).
- 25- جيلان بتلر وآخرون: إدارة العقل (الرياض: مكتبة جرير، 2002).
- 26- جيمس لويز: نجاح رغم الضغوط، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 5، العدد 17، القاهرة: 1997.
- 27- جيمس هيجنز: 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة بميك (القاهرة مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2001).
- 28- جيني روجرز وعزيز لاسبر: مهارات التأثير في الآخرين (حلب: شعاع للنشر والعلوم، 2001).
- 29- حسن محمد خير الدين وآخرون: العلوم السلوكية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1995).
- 30- خالد بن محمد الخضر: «إدارة الطاقات الكامنة»، مجلة تجارة الرياض، العدد 497، الرياض: فبراير 2004.

- 31- دونالد ج. مورتنس وآلن م. شمولر: الشخصية (غزة: دار الكتاب الجامعي، 2005).
- 32- ديفيد ويكس: المخ البشري، ترجمة مصطفى كمال (دبي: منشورات مؤسسة البيان للصحافة، بدون تاريخ).
- 33- دين سبتز: التحفيز الخارق، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 4 العدد 2 القاهرة: يناير 1996.
- 34- روبرت كوبر وأيمن صواف: الذكاء الانفعالي، القيادة الشاملة للذات والجماعات والمنظمات، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 7، العدد 4، القاهرة: يناير 1996.
- 35- روبرت كيللي: كيف تصبح نجماً لامعاً في العمل؟ الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 6، العدد 15، القاهرة: أغسطس 1998.
- 36- روزايث موس كانتر: الثقة، خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، العدد 290، القاهرة: يناير 2005.
- 37- زكي محمود هاشم: الجوانب السلوكية في الإدارة (الكويت: وكالة المطبوعات، 1978).
- 38- سامي عبد القوي: علم النفس الفسيولوجي (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، 1985).
- 39- ستيفن كوفي: العادات السبع للناس الأكثر فعالية (الرياض: مكتبة جرير، 2004).
- 40- ستيفن كوفي: العادة الثامنة، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 12، العدد 24، القاهرة: ديسمبر 2004.

- 41- سعد الدين خليل عبد الله: تنمية القدرات الإبداعية (دمياط: دولارس للآداب والفنون والإعلام، ط2، 2005).
- 42- سلسلة الإدارة المثلى: الحفز لأداء أمثل (بيروت: مكتبة لبنان، 2001).
- 43- سوزان سلفر: النظام كأفضل ما يكون، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، خلاصات، السنة 4، العدد 12، القاهرة: يونيو 1996.
- 44- سيد الهواري: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21 (القاهرة: مكتبة عين شمس، ط12، 2000).
- 45- صموئيل سبيرت: قوة تقدير الذات، عرض معهد الإدارة والتكنولوجيا بشركة المقاولون العرب، القاهرة: 2000.
- 46- طريف شوقي فرج: توكيد الذات، مدخل لتنمية الكفاءة الشخصية (القاهرة: دار غريب، 1998).
- 47- طلعت منصور وآخرون: أسس علم النفس العام (القاهر: مكتبة الأنجلو المصرية، 1989).
- 48- عادل محمد زايد: الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006).
- 49- عبد الرحمن توفيق: المهارات السبع للنجاح (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 50- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003).
- 51- عبد الرحمن توفيق: المهارات السبع للنجاح (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة «بميك»، 2004).

- 52- عبد الستار إبراهيم ورضوى إبراهيم: علم النفس أسسه ومعالم دراساته (الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ط3، 2003).
- 53- عثمان لبيب فراج: الشخصية والصحة العقلية (القاهرة: دار النهضة العربية، 1970).
- 54- على السلمي: إدارة التميز (القاهرة: مكتبة غريب، 2002).
- 55- على السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة (القاهرة: مكتبة غريب، 2001).
- 56- علي عبد الوهاب: السلوك الإنساني في الإدارة (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1976).
- 57- عمرو حسن أحمد بدران: كيف تبني ثقتك بنفسك؟ (المنصورة: مكتبة جزيرة الورد، 2005).
- 58- عمرو حسن أحمد بدران: كيف ترتقي بنفسك؟ (المنصورة: مكتبة جزيرة الورد، 2005).
- 59- عمرو حسن أحمد بدران: كيف تحقق ذاتك؟ (المنصورة: مكتبة جزيرة الورد، 2006).
- 60- فؤاد أبو حطب: القدرات العقلية (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1996).
- 61- فؤاد أسعد عطية: قياس وتحسين الأداء البشري (الجزيرة: المؤلف، 2006).
- 62- فائزة السيد محمد عوض: الاتجاهات الحديثة في تعليم القراءة (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، 2003).
- 63- فرانسيس فوركوياما: الثقة، خلاصات، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع»، العدد 76، القاهرة: فبراير 1996.

- 64- فوزي عبد الخالق فائق: «ضغوط العمل الوظيفي»، مجلة آفاق اقتصادية، اتحاد غرفة التجارة والصناعة بالإمارات، المجلد 17، العدد 67-68، دبي: 1996.
- 65- فيونا هارولد: 7 قواعد للنجاح **7 Rules of Success** (2007).
- 66- كامل علي متولي: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات (القاهرة: دار الثقافة العربية، 1994).
- 67- كرستين تمبل: المخ البشري، ترجمة عاطف أحمد، سلسلة عالم المعرفة، الكويت: نوفمبر، 2002.
- 68- مجمع اللغة العربية: المعجم الوجيز (القاهرة: دار التحرير للطبع والنشر، 1980).
- 69- محمد أبو العلا أحمد: علم النفس العام (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1996).
- 70- محمد أحمد هيكل: مهارات التعامل مع الناس (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 71- محمد عبد الغني هلال: مهارات تشغيل وصيانة العقول البشرية (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2003).
- 72- محمد عبد الغني هلال: البرمجة اللغوية العصبية (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2005).
- 73- محمد نبيل كاظم: كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك؟ (القاهرة: مكتبة دار السلام، 2006).
- 74- محمود الزيايدي: «ضغوط الحياة وعلاقتها بالاكئاب والأغراض السيكوسوماتية والإدمان»، حولية كلية التربية، كلية التربية، جامعة الإمارات، السنة 2، العدد 2، العين: يونيو 1987.

- 75- مدحت محمد أبو النصر: «وقاية الشباب من المشكلات»، الندوة العلمية: واقع الشباب في الإمارات، جمعية الاجتماعيين، الشارقة: 8 أبريل 1996.
- 76- مدحت محمد أبو النصر: الخدمة الاجتماعية الوقائية (دبي: دار القلم، 1996).
- 77- مدحت محمد أبو النصر: «كيف تدبر وقتك؟»، مجلة الأمن، القيادة العامة لشرطة دبي، السنة 27، العدد 319، 1999.
- 78- مدحت محمد أبو النصر: أكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2002).
- 79- مدحت محمد أبو النصر: تنمية القدرات الابتكارية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 80- مدحت محمد أبو النصر: فريق العمل (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 81- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجمعيات الأهلية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005).
- 82- مدحت محمد أبو النصر: الإعاقة النفسية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005).
- 83- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي الأداء الإداري المتميز (القاهرة: المجموعة للتدريب والاستشارات، 2005).
- 84- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي مهارات الاتصال الفعال (الجيزة: الدار العربية للتنمية الصناعية والإدارية، 2005).
- 85- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي مهارات الذكاء الإداري الوجداني (القاهرة: توتاليتي، 2005).
- 86- مدحت محمد أبو النصر: إدارة اجتماعات العمل بنجاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).

- 87- مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2006).
- 88- مدحت محمد أبو النصر: البرمجة اللغوية العصبية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 89- مدحت محمد أبو النصر: «إدارة الذات: المفهوم والأهمية والمحاورة»، ورشة العمل وملئقى كيف تدير ذاتك لتستطيع إدارة الآخرين، الاستشاريون لتنمية الموارد البشرية، القاهرة: 8-9 يناير 2007.
- 90- مدحت محمد أبو النصر: الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007).
- 91- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحب والمرح (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).
- 92- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي القيادة بالذكاء العاطفي (القاهرة: اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون INTEC، 2007).
- 93- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي تنمية القدرات الابتكارية في العمل (القاهرة: الدار العربية للتدريب والاستشارات، 2007).
- 94- مدحت محمد أبو النصر: مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب في المنظمات العربية (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2007).
- 95- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الذات (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).
- 96- مدحت محمد أبو النصر: أساسيات علم ومهنة الإدارة (القاهرة: مكتبة دار السلام، 2008).
- 97- مدحت محمد أبو النصر: أعرف نفسك واكتشف شخصيتك (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).

- 98- مدحت محمد أبو النصر: الأداء الإداري المتميز (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 99- مدحت محمد أبو النصر: تنمية الذكاء العاطفي/ الوجداني (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).
- 100- مدحت محمد أبو النصر: فرق العمل الناجحة (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 101- مدحت محمد أبو النصر: مهارة الاتصال الفعال (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008).
- 102- مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنظيم الاجتماعات (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).
- 103- مدحت محمد أبو النصر: مهارات المدرب المتميز (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).
- 104- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الأنشطة والخدمات الطلابية (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2009).
- 105- مدحت محمد أبو النصر: إستراتيجية العقل (القاهرة: الدار الأكاديمية للعلوم، 2009).
- 106- مدحت محمد أبو النصر: قادة المستقبل (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009).
- 107- ممدوح محمد سلامة: مقدمة في علم النفس (القاهرة: دار النصر للتوزيع والنشر، 2002).
- 108- منير البعلبكي: المورد، قاموس إنجليزي عربي (بيروت: دار العلم للملايين، 2007).

- 109- نادر أحمد أبو شيحة: إدارة الوقت (عمان: دار المجدلاوي، 1991).
- 110- ناصر العديلي: السلوك الإنساني والتنظيم (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995).
- 111- نبيل عشوش: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة (الجيزة: أكاديمية الفراغنة، 2006).
- 112- نبيه إبراهيم إسماعيل: عوامل الصحة النفسية السليمة (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001).
- 113- نجيبة الخضري: مقدمة في الصحة النفسية (القاهرة: دار المعرفة، 2000).
- 114- نسيم الصمادي: «من يقود الآخر: النملة أم الفيل؟»، مجلة المختار الإداري، «شعاع»، العدد 35، القاهرة: نوفمبر 2004.
- 115- هاري ألد و بيريل هيندر: البرمجة اللغوية العصبية في 21 يوماً (الرياض: مكتبة جرير، ط4، 2004).
- 116- و. جاك دنكان: أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1991).
- 117- وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية: تفسير وبيان مفردات القرآن الكريم (الكويت: دار الرشيد، بدون تاريخ).
- 118- وفاء محمد مصطفى: حقق أحلامك بقوة تفكيرك الإيجابي (بيروت: دار ابن حزم، 2004).
- 119- يوسف أسعد: الشخصية المحبوبة (القاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، 1990).

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- 1- Abraham H. Maslow: **Motivation and Personality** (N.Y.:Harper of Row, 2nd. ed. 1970)
- 2- Alvin Toffler: **Future Shock** (N.Y.: Bantam Books, 1970).
- 3- Alvin Toffler: **The Third Wave** (N.Y.: Bantam Books, 1990).
- 4- Alvin Toffler: **Power shift** (N.Y.: Bantam Books, 1991).
- 5- Andrew Dubrin : **Applying Psychology: Individual and Organization Effectiveness** (U.S.A.: Prenticc Hall, 3rd. ed.,2002).
- 6- Aubrey C. Daniels : **Bringing Out The Best in People**, (California: Mc. Graw Hill, 2002).
- 7- Aung Tun Thet : **Leading With Emotional Intelligence** (Turin, Italy: United Nations System Staff College, 2006).
- 8- Barbara Mac Gilchrist & et. al.: **The Intelligent School** (London & N.Y. SAGE Publications, 2<sup>nd</sup>. ed., 2004)
- 9- C.V. Good: **Dictionary of Education** (N.Y.: MC. Grow Hill, 3rd. ed., (1993).
- 10- David Lascelles & Roy Peacock : **Self-Assessment for Business Excellence** (N.Y.: 1997).
- 11- De Bono, E.: **The Six Thinking Hats** (Harmondsworth: Penguin, 1970)
- 12- De Bono, E.: **Lateral Thinking** (Boston: Reston Publications, 1985).
- 13- Dean R. Spitzer : **Super Motivation** (N.Y.: AMACOM, 1995).
- 14- D. Goleman: **Working with Emotional Intelligence** (London: Bloomsbury, 1999).
- 15- D. Mechanic: **Theories of Personality** (California: Brooks Publishing Co., 5th. ed., 2002)

- 16- Donald Weiss: **Get Organized, How to Control Your Life Through Self Management** (N.Y.: AMACOM, 1986).
- 17- D. Schultz : **Theories of Personality** (California: Brooks Publishing Co 5th. ed., 2005).
- 18- E.R. Hilgard & Others : **Introduction to Psychology** (N.Y.: Harcourt Barce Jouanovich Inc., 7th. ed., 1979).
- 19- Erik H. Erikson: **Identity of the Life Cycle** (N.Y.: W.W. Norton & Co., 1980).
- 20- Erik H. Erikson : **The Life Cycle Completed: A Review** (N.Y.: W.W. Norton & Co., 1982).
- 21- F. Miller: "Dealing With Feelings", **New State Man**, Vol. 126, Issue 4340, 1997.
- 22- Gray Dessler: **Human Resources Management** (Virginia: Reston Publishing Co., 1989) & (N.J.: Prentice Hall 1nl. Inc., 7th. Ed., 1997).
- 23- Gordon Walles: **How to Communicate?** (London: MCGraw Hill, 2005).
- 24- Hary Alder & Beryl Heaher: **NLP in 21 Days** (London: Judy Piatkus Publishers, 1999).
- 25- Hendrie Weisinger : **Emotional Intelligence at Work** (San Francisco: Jossey - Bass, 1998).
- 26- H. Gardner: **The Unschooled Mind London**: Fontana Press, 1993.
- 27- H. Gardner: **Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21<sup>st</sup> Century** (N.Y. Basic Books, 1999).
- 28- H.S. Friedman: **Personality** (N.Y.: Harper Publishers, 2nd. ed., 2002).
- 29- James Belasco: **Teaching the Elephant to Dance, Empowering Change in Your Organization** (N.Y. Crown Publishers, Inc, 1990).
- 30- James E. Loehr : **Stress for Success** (N.Y.: Times Business, 1977).

- 31- James L. Gibson and Others: **Organizations : Behaviour, Structure & Process** (U.S.A.: Business Publication Inc., 3rd. ed., 1970).
- 32- Jerald Greenberg & Robert A. Bron: **Behavior in Organizations** (N.J.: Prentice Hall, 2000)
- 33- John B. Miner : **The 4 Routes to Entrepreneurial Success** (Francisco: Barrett - Koehler Publisher, 1993).
- 34- John P. Kotter : **A Force for Change** (N.Y.: The Free Press, 1990).
- 35- John S. Oakland : **Total Organizational Excellence** (Oxford: Butterworth Ltd., 2001).
- 36- Laranine E. Flemming: **Reading for Thinking** (N.Y.: Houghton Mifflin Co., 5th. ed., 2006).
- 37- Lee Richardson (edr.): **Dimensions of Communication** (N.Y.: Meredith Corporation, 4th. ed., 2000).
- 38- Louis V. Gerstner: **Who Says Elephants Can't Dance** (N.Y.: Harper Business, 2002).
- 39- Lrvn Jains : **Psychological Stress** (N.Y.:I Academic Press, 1974).
- 40- Marcus Buckingham: **Go Put Your Strength to Work** (London: Siumon & Schuster, 2007).
- 41- **Oxford Dictionary** (Oxford: Oxford University Press, 2008) .
- 42- Peter F. Drucker: **The Practice of Management** (N.Y.: Harper Business, 1986)
- 43- PMEC: **Training Program: Developing The Personal Skills** (Giza: Professional Management Expertise Center, 2008).
- 44- Robert E. Kelley: **How to Be a Star at Work** (N.Y.: Times Business, 1998).

- 45- Robert Greene: **The 48 Laws of Power** (New Delhi: Viva Books, 2008)
- 46- Robert H. Rosen & Paul B. Brown: **Leading People, The Eight Proven Principles for Success in Business** (D.S.A.: Penguin Group Inc., 2nd. Ed., 2000).
- 47- Robert Thomson: **The Psychology of Thinking** (England: Penguin Books 1992).
- 48- Stephen R. Covey: **The 7th. Habits of Highly Effective People, Powerful Lessons in Personal Change** (London: Pocket Books, 1989, 2004).
- 49- Scott Adams: **Positive Attitude** (Mussouri: Dilbert Book, 2007).
- 50- Stephen R. Covey: **The 8th. Habit from Effectiveness to Greatness** (London: Simon & Schuster, 2004).
- 51- Stephen R. Covey & Rebecca R. Merrill: **The Speed of Trust** (London: Simon & Schuster, 2006).
- 52- Sue Knight: **NLP at Work** (London: Nicholas Brealey Publishing, 2002).
- 53- Susan Sliver : **Organized To Be The Best** (Los Angles, CA: Adams - Hall Publishing, 1994).
- 54- Thomas S. Bateman & Carl P. Zeithaml : **Management** (Boston: IRWIN, 1990).
- 55- **Webesters New World Dictionary** (N.Y.: World Books, 2008).
- 56- Werner Severin & James Tankard: **Communication Theories** (N.Y.: Longman, 4th. ed., 2003).
- 57- W.H. Calvin: **How Brains Think?** (London: Weidenfeld & Nicolson, 1996).