

# 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:

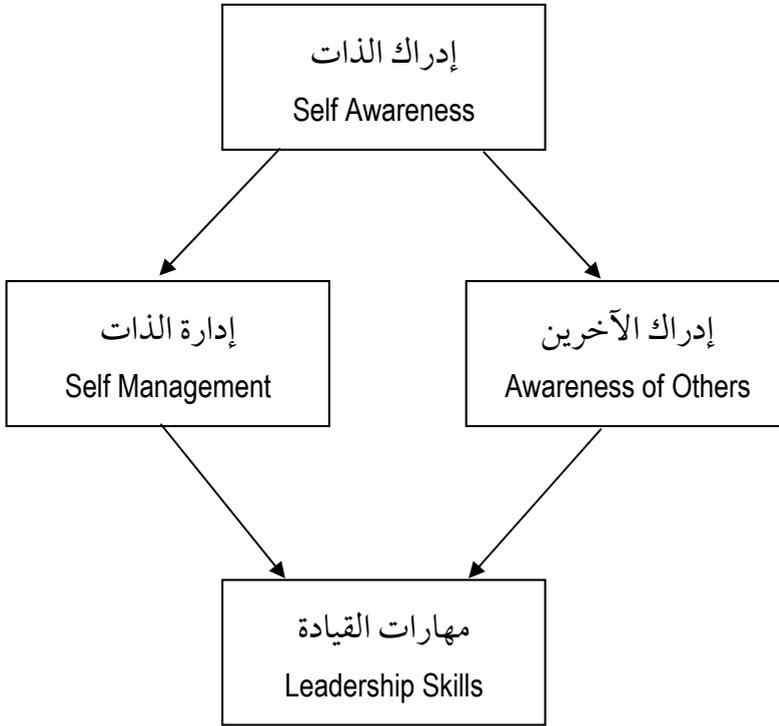
- 1- ما الذي يملكه من حواس؟ ودرجة كفاءتها.
- 2- ما الذي يملكه من مشاعر؟ سواء كانت إيجابية أو سلبية.
- 3- ما الذي يملكه من خبرات؟ سواء في العمل أو في الحياة؟
- 4- ما الذي يملكه من مهارات؟ سواء مهارات فكرية أو فنية أو إنسانية أو قيادية أو إدارية .. ودرجة إجادته لها.
- 5- ما الذي يملكه من أهداف؟ ومدى توافر 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، فأى نظرة تود أن تحملها عن ذاتك؟!!

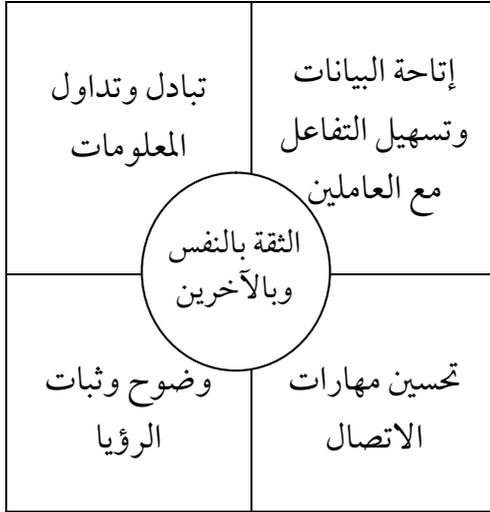
## ثالثاً: الثقة بالذات Self Efficacy:

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، ففاقد 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

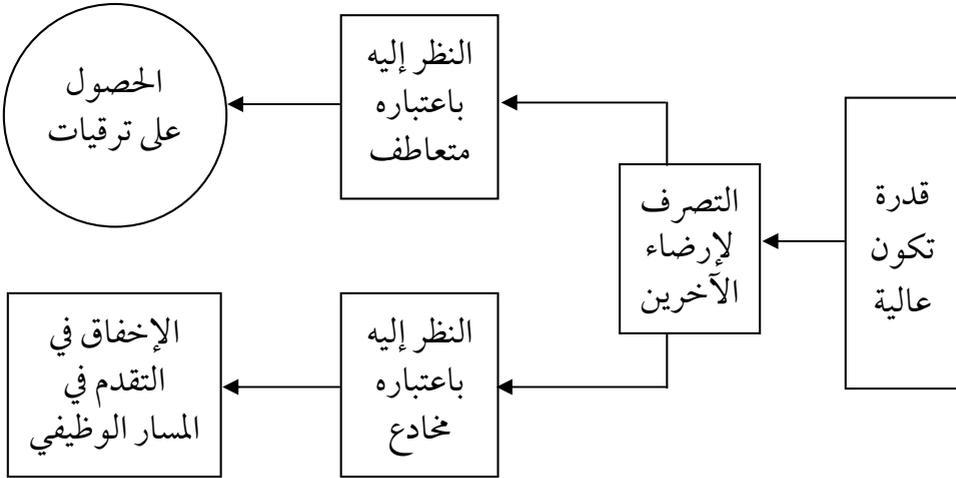
تؤثر القدرة على التلون إلى اترك انطباع حسن لدى الغير على مدى نجاح الفرد في مساره الوظيفي، فالأشخاص الذين لديهم قدرة عالية على تكيف السلوك، تكون فرصتهم للحصول على الترقيات أكبر بالمقارنة مع من هم أقل قدرة خاصة إذا كانت الترقية تتضمن الانتقال من شركة لأخرى، ويرجع ذلك إلى رغبتهم العالية في تكيف سلوكهم مع 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 وناجحاً.

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 جلشرست 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، يضعون 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 لوير 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.