

## الوحدة الثالثة

### المدير المتميز

### وتميزه في فعالية الاتصال الإداري

#### 1- تحليل العلاقات التبادلية:

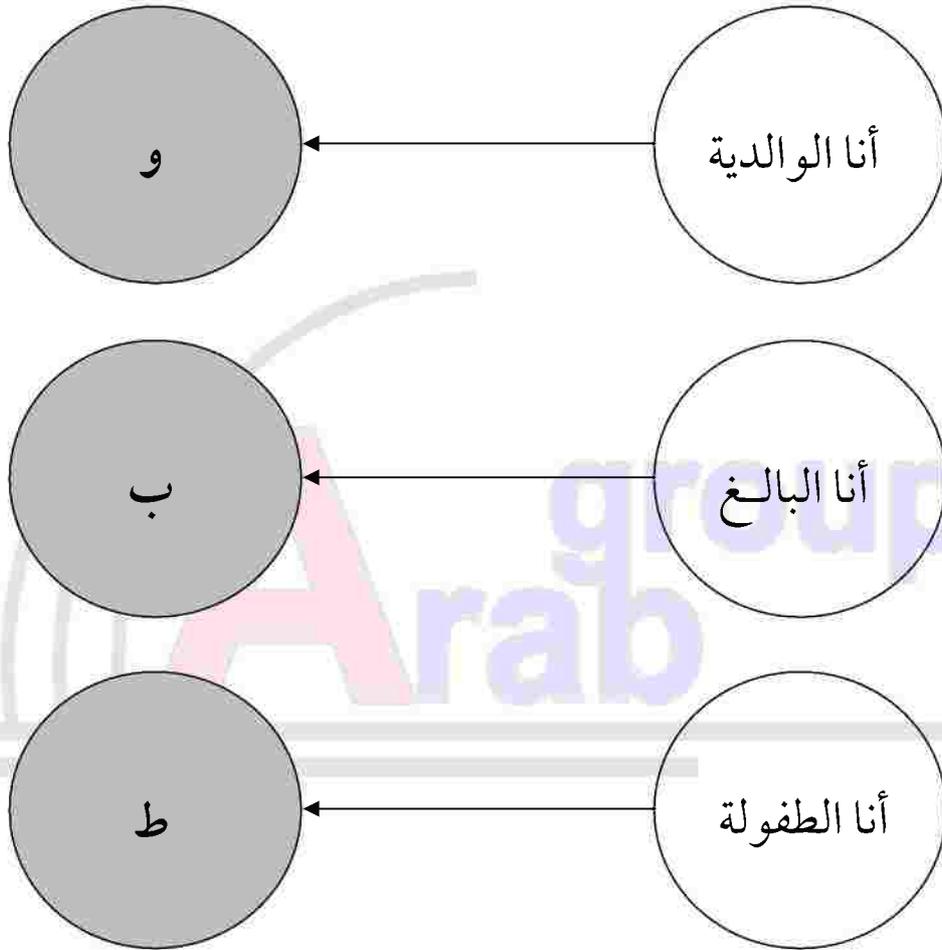
يختلف الأفراد بعضهم عن بضع في انفعالاتهم ومشاعرهم وتوقعاتهم عن أنفسهم واستعداداتهم وميولهم.. إلخ. ولكن.... لماذا يختلف البشر؟

قد يرجع الاختلاف بين البشر إلى نشأتهم في بيئات مختلفة وانتمائهم لفئات اجتماعية وعنصرية متباينة وخلفيات طفولة مختلفة ولأن لهم آباء مختلفين، وإدراك مختلف وتدريب مختلف.. إلخ.

والسؤال الآن.... ما هي الأجزاء التي تكون شخصية الفرد؟

تفترض نظرية التحليل الهيكلي أن شخصية كل فرد تتكون من ثلاثة أجزاء يطلق عليها «حالات الأنا» أو الذات الواعية الشعورية هي: حالة أنا

الوالدية وحالة أنا البالغ وحالة أنا الطفولة. ويوضح الشكل التالي هيكل شخصية الفرد:



«أنظر داخلك.. هيكل شخصية الفرد»

## أولاً: أنا الوالدية..

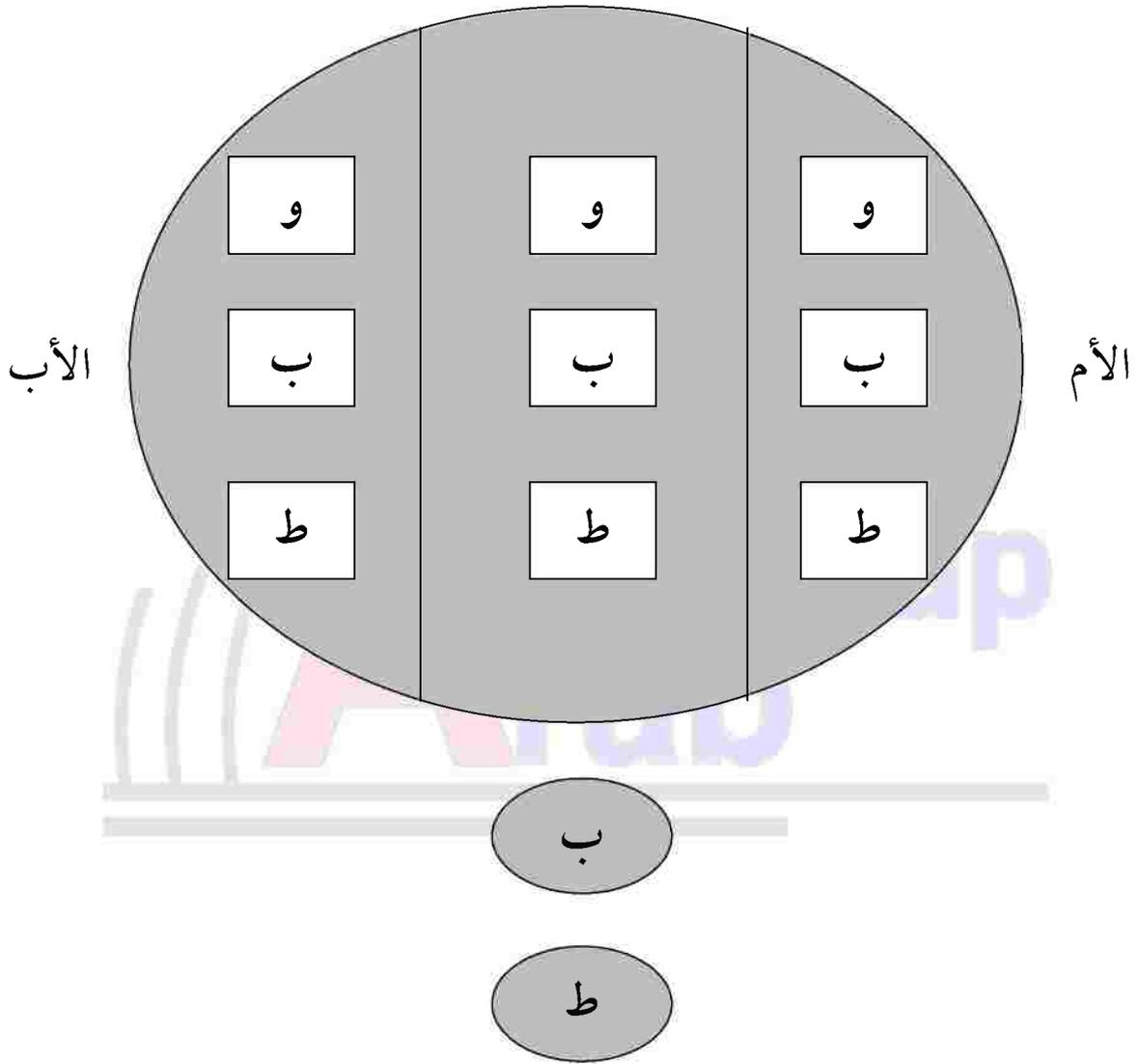
تتضمن حالة أنا الوالدية السلوك والاتجاهات المقلدة عن شخصيات والدية في حياة الفرد. فكل فرد يسلك سلوكاً مقلداً عن شخصيات والدية أصلية وهو في حالة أنا الوالدية فالفرد الذي تأثر بشخصية والديه تحب إسداء النصح إلى من تجده يفعل نفس الشيء ويسلك نفس السلوك؛ ونظراً لأن كل فرد له شخصية والديه مختلفة فسيكون له حالة أنا والدية تختلف عن حالات أنا الوالدية للأفراد الآخرين.

والآن عليك أن تلاحظ أن..

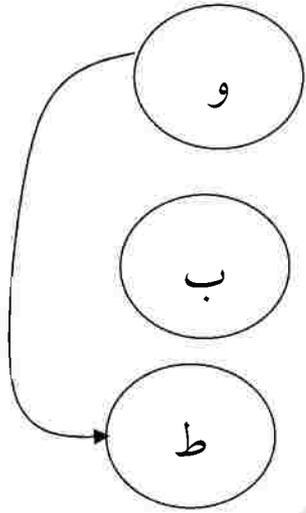
لكل شخصية والدية: أنا والدية وأنا بالغ وأنا طفولة

وهذا يعني أن الفرد - ودون أن يشعر - قد يقلد كل أو جزء من نموذج الشخصية الوالدية، وأحياناً قد يقوم الفرد بسلوك يماثل سلوك الجد الكبير الذي لم يسبق له رؤيته على الإطلاق.

والفرد الذي تربى بواسطة أمه وأبوه وجدته قد تصبح عنده أنا والدية مركبة منهم جميعاً كما هي موضحة في الشكل التالي:



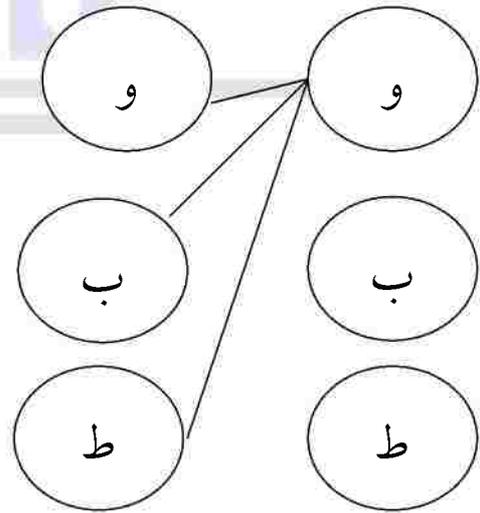
## كيف يتم التعامل من خلال أنا الوالدية داخليا وخارجيا؟



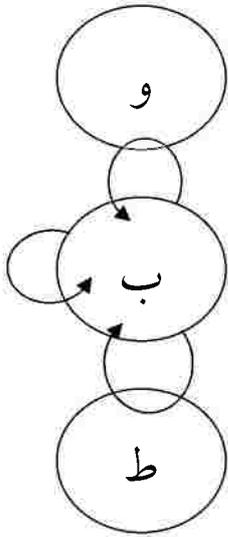
يتمثل الاستخدام الداخلي لأنا الوالدية في إعادة سماع الرسائل التي سبق للشخصيات الوالدية أن قالتها للفرد منذ عدة سنوات "افعل هذا" و "ولا تفعل هذا" وتكون موجهة داخلياً إلى أنا الطفولة لديه. ويصور هذه الحالة الشكل التالي:

### الاستخدام الداخلي لأنا الوالدية

وفي حالة قيام الفرد بإسداء النصح والتوجيهات لفرد آخر؛ فإنه يستخدم أنا الوالدية لديه استخداماً خارجياً للتعامل مع أي من حالات الأنا في شخص آخر، كما هو موضح في الشكل التالي:



### الاستخدام الخارجي لأنا الوالدية



أنا البالغ تفحص الأمور  
وتقدر الاحتمالات قبل  
التصرف

## ثانياً: أنا البالغ..

تتمثل حالة أنا البالغ في قيام الفرد بالتفكير المنطقي الرشيد بناء على أسس الموضوعية وهي لا ترتبط بعمر الفرد، وتظهر في حالة التخطيط لإنشاء مشروع جديد أو حل مسألة رياضية أو قراءة كتاب.. إلخ. ويوضح الشكل التالي كيف تتعامل أنا البالغ مع بقية حالات الأنا ومع العالم الخارجي في جميع المعلومات وتجهيزها وتقييم البدائل واختيار انسبها؟

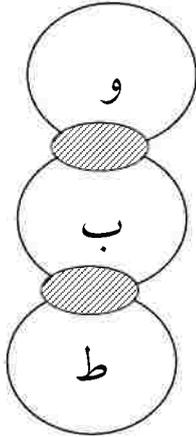
وينبغي أن تلاحظ أن.. أنا البالغ تختلف من فرد لآخر بسبب كمية ونوع المعلومات التي حصلوا عليها من التعليم والخبرات المكتسبة.

والسؤال المطروح الآن.. كيف يستخدم الفرد أنا البالغ داخلياً وخارجياً؟

يقوم الفرد بالحديث أو السلوك من خلال أنا البالغ لديه، فهو إن قام بدراسة مشروع جديد أو قام بتأليف كتاب جديد فهو يتعامل من خلال أنا البالغ خارجياً. أما إذ كان في محاولة لاتخاذ قراراً تتصارع فيها حالات الأنا في داخله ويحاول السيطرة على حالات أنا الوالدية وأنا الطفولة بواسطة أنا البالغ أنه يستخدم أنا البالغ داخلياً.

انتبه جيدًا إلى أن.. «أنا البالغ» تعتبر بمثابة المدير لشخصية الفرد الذي يتخذ قرارات عن ما هو مناسب للاستخدام من أنا الوالدية وأنا الطفولة.

هل من الممكن أن يحدث تلوث لأنا البالغ لديك؟



نعم من الممكن أن يحدث تلوث لأنا البالغ لديك فيصاب تفكيرك الواضح بإلغاء أو التشويش من خلال اختيارات أنا الوالدية / أو أنا الطفولة، كما هو موضح في الشكل المقابل.

«أنا الوالدية وأنا الطفولة  
تلوثان أنا البالغ»

كيف يمكن إزالة التلوث على أنا البالغ لديك؟

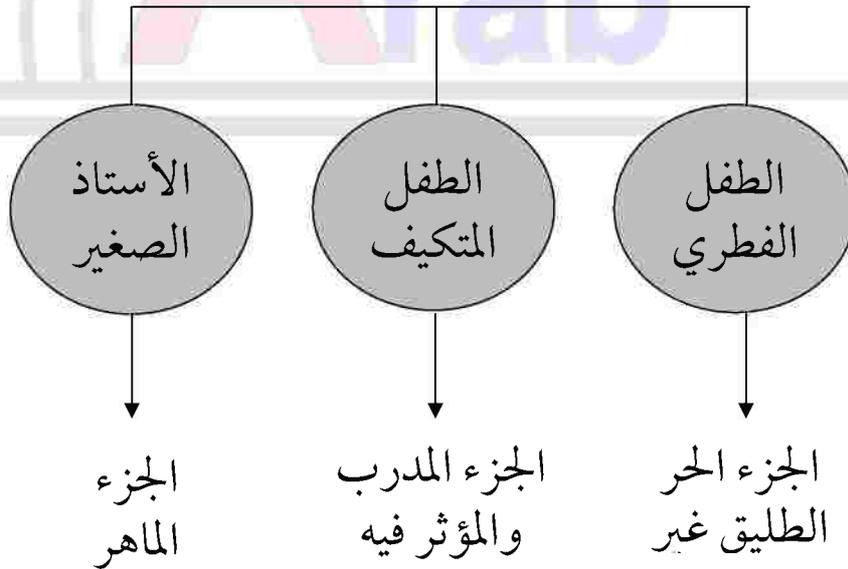
بمجرد إدراكك لاعتقادات أنا الوالدية لديك أو أحاسيس ومشاعر أنا الطفولة التي لم تقم بمراجعتها من قبل في ضوء الظروف المحيطة؛ فإن حدود حالات الأنا يعاد ضبطها بحيث لا يحدث تداخل من جانب أنا الوالدية أو أنا الطفولة مع أنا البالغ، ومن ثم يعود تفكيرك واضحًا بشأن الموضوع الذي حدث تلوث في فحصه ودراسته.

### ثالثاً: أنا الطفولة..

تتضمن حالة أنا الطفولة كل الأمور الفطرية التي ولد الشخص بها، وتعني أن الفرد سيتصرف بنفس الطريقة التي كان يتصرف بها وهو صغير. فإذا كان الفرد شعر بالخوف من الأماكن المظلمة وهو صغير؛ فإنه سيشعر بالخوف والتوتر في حالة أنا الطفولة عندما يكبر ويدخل في مكان مظلم.

ويتعين علينا أن نلاحظ أنه... إذا كان الفرد في حالة أنا الطفولة فلا يعني هذا أنه سيتصرف بغباء أو بطريقة صبيانية.. وكل ما تعنيه هو أنه سيتصرف بنفس المنطق الذي تصرف به وهو صغير.

تشتمل أنا الطفولة على ثلاثة أجزاء مختلفة هي:



## كيف يمكنك رعاية أنا الطفولة لديك؟

هناك ثلاثة طرق للعناية بأنا الطفولة هي:

الطريقة الأولى	الطريقة الثانية	الطريقة الثالثة
قيام أنا الوالدية لديك برعاية أنا الطفولة	قيام أنا البالغ لديك برعاية أنا الطفولة	قيام أنا الطفولة لديك بأنا الطفولة داخل شخص آخر

هل من المفضل تنقلك بين حالات الأنا من وقت لآخر؟

إن التنقل بين حالات الأنا من وقت لآخر مفيد جدًا وأحيانًا يكون ضروريًا وحتماً للفرد. وتجدر الإشارة إلى أن الفرد الذي يستطيع التحكم في عملية تحويل حالات الأنا يكون لديه فرصة كبيرة للنجاح في المواقف وفي علاقاته مع الآخرين.

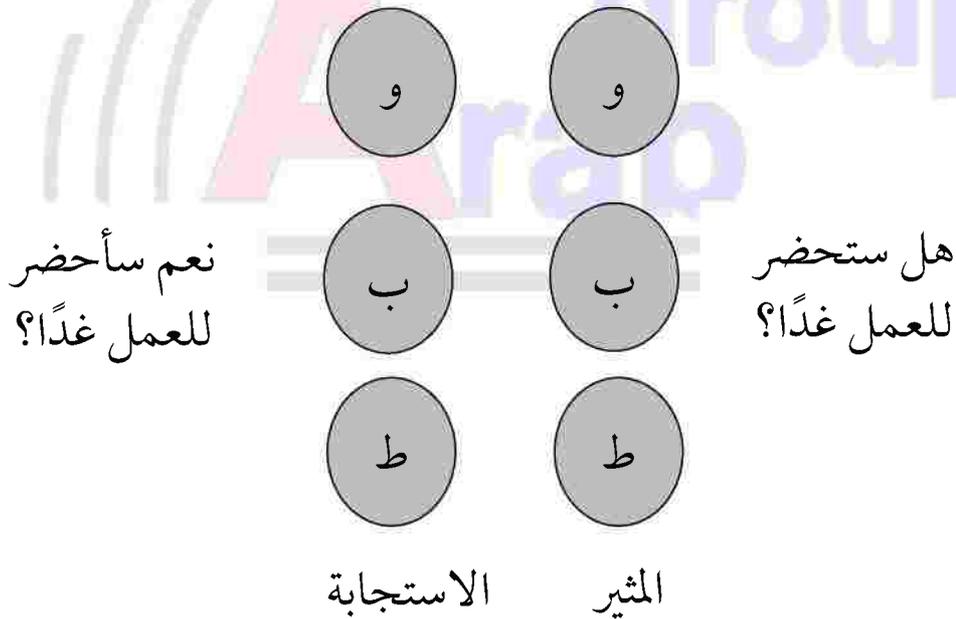
وتذكر أن: تحويل حالات الأنا والتنقل بينها قدرة يمكن تنميتها من خلال التدريب والممارسة.

ومن الملاحظ أن بعض الأفراد لديهم مشكلة في التحويل من حالة الأنا إلى أخرى ؛ لأن عندهم تفضيل لحالة أنا معينة ومن ثم قد يكون لدينا بعض الأفراد في:



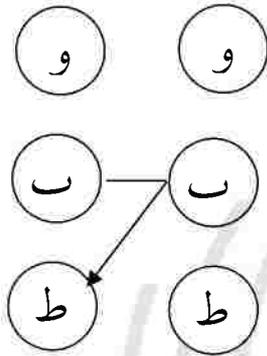
## كيف تتعامل مع شخص آخر؟

عندما تقول شيئاً لشخص آخر أو تنظر بطريقة معينة فإنك عادة ما تتوقع استجابة محددة منه - وعملية الإرسال من جانبك - لرسالة لفظية أو حركة أو إيحاء أو تعبير الوجه - تعتبر بمثابة «المثير» فإذا قام الشخص الآخر بالرد بالكلام أو بإيحاء أو حركة معينة فإن ذلك يطلق عليه «الاستجابة» وهنا نستطيع القول أن عملية تبادلية قد تمت، وذلك على النحو الموضح في الشكل التالي:



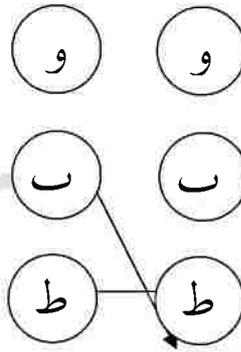
## ما هي أنواع العلاقات التبادلية ... التي يمكن أن تنشأ بينك وبين الآخرين؟

العلاقات التبادلية الخفية  
تنطوي على أكثر من حالتين  
لأننا دائماً وتكون الرسالة مغلقة  
برسالة مقبولة اجتماعية.

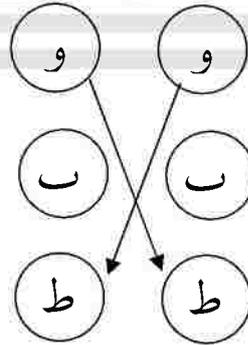


«التبادلات الخفية».

العلاقات التبادلية المتقاطعة  
المثير المعطي من جانبك يحصل  
على الاستجابة المتوقعة.

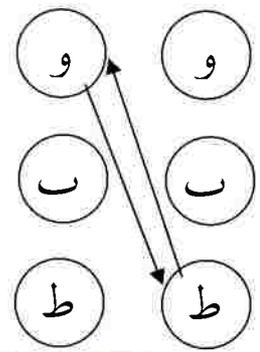


المدير المرءوس  
«تبادل متقاطع بين أنا  
البالغ وأنا الوالدية».

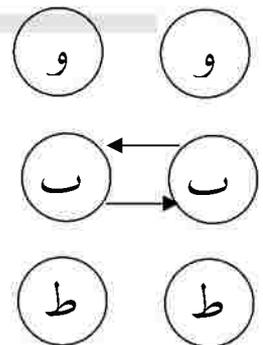


المدير المرءوس  
«تبادل متقاطع بين  
حالي أنا الوالدية».

العلاقات التبادلية المكتملة  
المثير المعطي من جانبك يحصل  
على الاستجابة المتوقعة.



المدير المرءوس  
«تبادل مكمل بين أنا  
طفولة وأنا الوالدية».



المدير المرءوس  
«تبادل مكمل بين حالتي  
أنا بالغ».

## 2- الاتصال يعنى:

إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الفرد أو الجماعات أو التغيير في هذا السلوك وتوجهه ووجهة معينه..

## 3- مقومات نجاح الاتصال:

- 1- الوضوح.
- 2- القدرة على نقل الأفكار.
- 3- الاستعداد الشخصي.
- 4- الاستيعاب.
- 5- القدرة على التنفيذ.
- 6- عدم التعرض للعوائق.

## خمسة وخمسة

### الاتصال:

- 1- تحديد الهدف الحقيقي من الحديث.
- 2- التعرف على الظروف الطبيعية والنفسية المحيطة.
- 3- الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال.
- 4- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة ومعنى.
- 5- التواءم بين الأفعال والاتصال.

### الإنصات:

- 1- تفرغ تماما للمتحدث وركز انتباهك على ما يقوله.
- 2- أعطه الفرصة ليقول كل ما يود التعبير عنه.
- 3- تنبه إلى تعبيره غير اللفظي.
- 4- ركز على الأفكار الأساسية.
- 5- تجنب تصنيف المتحدث وإطلاق الأحكام القطعية عليه.

#### 4- الإنصات الفعال ودوره في نجاح عملية الاتصال

أولاً: مفهوم الإنصات:

الإنصات هو فهم مضمون الكلمات أو تدبر معاني الكلمات، والإنصات لا يعني الاستماع؛ لأن الاستماع يعني الجوانب العظيمة من عملية الإنصات «مثلة في صورة الإحساس بالموجات الصوتية وترجمتها» يلي ذلك المراحل الثلاثة التالية لتكتمل عملية الإنصات: [ التفسير - التقييم - الاستجابة ].

ويلعب الإنصات دورًا هامًا في فعالية الاتصالات الشفوية؛ حيث إن تطبيق قواعد الإنصات الجيد يعطي ردود أفعال مناسبة للمرسل يشجعه على الاستمرار في الحديث. فالمرسل يهدف من العملية الاتصالية إلى توصيل معاني أو أفكار معينة للمستقبل وبمقدار معاونة المستقبل للمرسل على تأدية هذه المهمة عن طريق الإنصات الجيد كلما نجح المرسل في تحقيق الهدف من الإنصات.

#### ثانياً: قواعد الإنصات الفعال

- 1- أنصت لمضمون الكلمات، حاول أن تسمع تمامًا ما قيل لك.
- 2- أنصت للمشاعر والأحاسيس المصاحبة لكلمات المرسل وحاول أن تفسر الكلمات في ضوء هذه المشاعر.

- 3- وضح للمرسل أنك استقبلت وتفهمت مشاعره بجانب تفهمك لكلماته وأظهر له انفعالك.
- 4- تفهم جميع الكلمات والإشارات غير اللفظية التي تصدر من المرسل وتفهم أيضاً المعاني الظاهرة والخفية في الرسالة.
- 5- وضح للمرسل أنك تفهم الرسالة سواء بالكلمات أو الإشارات أي وفر له الأثر المرتد لتشجيعه على تفسير رسالته أو إضافة مزيد من المعلومات في حالة عدم فهمك للرسالة.

### ثالثاً: مراحل عملية الإنصات

- 1- الاستماع: وهي عملية استقبال الكلمات أو الأصوات في صورة موجات صوتية عن طريق حاسة السمع وتحويل هذه الموجات إلى ذبذبات تنتقل إلى المخ من خلال العصب السمعي.
- 2- التفسير: وهو عملية تحويل الذبذبات إلى معاني وأفكار وهي تتم في المخ.
- 3- الاستيعاب: وهي عملية فهم المعاني والأفكار وتتأثر هذه المرحلة بالخبرات والمستوى الثقافي والحالة النفسية للمستقبل وكذلك المعلومات الأخرى المساعدة والتي تصل للمخ من حاسة البصر والتي تنقل الإشارات غير اللفظية المصاحبة للرسالة.

4- التذكر: وهي مرحلة مقارنة المعاني والإشارات بالمعلومات المخزنة لتحليلها والوصول إلى المعنى والمضمون ثم إضافة هذا المعنى إلى رصيد الذاكرة.

5- التقييم: وهي مرحلة تحديد المعنى الحقيقي (من وجهة نظر المستقبل) للرسالة والتي يتم على أساسها اتخاذ القرار برد الفعل المناسب.

6- الاستجابة: المرحلة الأخيرة التي تظهر في صورة رد لفظي أو غير لفظي يوجه للمرسل وهي الناتج النهائي لعمليات الاستيعاب والتذكر والتقييم؛ ولذلك يمكن القول: أن الإنصات الفعال هو محصلة تفاعل المعلومات الواردة للمستقبل من خلال العديد من الحواس (السمع والبصر والشم واللمس).

#### رابعاً: حقائق عن الإنصات

#### الحقيقة الأولى:

الإنصات لا يعني الاستماع فالاستماع يعني فقط الجانب العضوي من عملية الإنصات ممثلة في صورة الإحساس بالموجات الصوتية وترجمتها، يلي ذلك 3 مراحل أخرى حتى يتحقق الإنصات وهي: 1- التفسير 2- التقييم 3- الاستجابة.. وبالتالي تكتمل عملية الإنصات مع اكتمال الأجزاء الأربعة.

## الحقيقة الثانية:

قبل أن تجيد مهارة الإنصات الفعال يجب التعرف على أسباب أو دوافع الحديث مع الآخرين أو لماذا يتحدث إلينا الآخرون؟ ويمكن إيجاز هذه الأسباب في:

1- نقل المعلومات Information

2- الإقناع Persuasive

3- التعارف Aphetic

4- تبادل المشاعر Cathartic

## الحقيقة الثالثة:

الإنصات هو عملية اتصال في المرتبة الأولى؛ حيث أوضحت الدراسات أننا نقضي 80% من ساعات العمل في عملية الاتصال (حديث- إنصات) ما لا يقل عن 45% يقضيه المرء في عملية الإنصات وحدها.

## الحقيقة الرابعة:

لا تتشكل عادة الإنصات لدينا نتيجة التدريب بل على العكس تتكون نتيجة لعدم التدريب؛ حيث أن ترتيب طريقة تعلمنا لمهارات الاتصال والدرجة التي نستخدمها ومدى اكتسابها عن طريق التعليم يوضح أن الإنصات هي أكثر مهارات الاتصال استخدامًا وأقلها تعلمًا.

### الحقيقة الخامسة:

معظم الأفراد لا يجيدون الإنصات الفعال؛ حيث أثبتت الدراسات أنه بعد الإنصات المستمر لمدة عشر دقائق لا يتجاوز ما سمعه وفهمه وقيمة المستمع عن نصف ما قيل تقريبًا. وخلال 48 ساعة يفقد 50٪ منها لتنتهي الرسالة عمليًا إلى 25٪ من أصلها. بمعنى آخر أننا نحتجز في ذاكرتنا ما لا يزيد عن ربع ما نسمعه ونصت إليه.

### الحقيقة السادسة:

إن انعدام مهارة الإنصات الفعال مكلفة للغاية؛ حيث يترتب عليها إعادة تنفيذ الأعمال مرة أخرى.

### الحقيقة السابعة:

إن مهارة الإنصات يمكن تعلمها.

وفيما يلي عشرة أسس علمية وعملية تمثل قلب وجوهر عملية الإنصات باكتسابها وممارستها تصبح منصتًا فعالاً..

م	الأسس	المستمع	المنصت
1	ابحث عن مجالات الاهتمام	يستمع بفتور	يبحث عن أهمية الموضوع ومغزاه.
2	احكم على المحتوى لا طريقة الحديث	يقل اهتمامه إذا كانت طريقة المتحدث سيئة	يبحث عن المحتوى ويتجاهل طريقة المتحدث أو أخطائه في الحديث.
3	لا تتعجل بالتقييم	يقاطع ويدخل مبكراً في جدل	لا يقيم حتى يفهم تماماً ما يعنيه المتحدث.
4	أنصت إلى الأفكار	يبحث عن الحقائق	ينصت للمغزى الرئيسي
5	كن مرناً	لا يغير من أسلوبه يدون ملاحظات ويأتي بإشارات غير مشجعة	لا يكثر من التسجيل يستخدم طرقاً عديدة لفهم المتحدث (لكل متحدث طريقة).
6	تعمد الإنصات	لا يبذل جهداً وانتباهه عادي	متفرغ تماماً / يستمع وينصت بكل حواسه

م	الأسس	المستمع	المنصت
7	قاوم التشتت	يسهل تشتت انتباهه إلى أمور أخرى.	يبتعد عن مصادر التشويش ويقاوم العادات السيئة ومصادر الضوضاء ويعرف كيف يركز.
8	درب عقلك	يهرب من الاستماع إلى الأمور التفصيلية	يقبل على الإنصات إلى الأمور التفصيلية المتخصصة متعمداً.
9	كن يقظاً	ينساق وراء الأمور الانفعالية العاطفية	يفسر الكلمات الانفعالية ولكن لا يتوقف عندها.
10	التفكير أسرع من الحديث	قد يشر في أحلام اليقظة أثناء الاستماع.	يركز، يحلل، يلخص، يعمل الفكر، يقيم نبرة صوت المتحدث