

كين بلانشارد

المؤلف المشارك لأفضل الكتب مبيعاً :
The One Minute Manager

كارل إيديرن

دريا زيجارمي

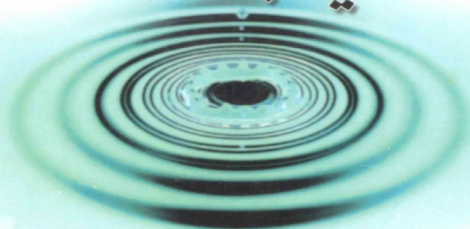
المؤلفة المشاركة لأفضل الكتب مبيعاً :
Leadership, The One Minute Manager

ميتشيل أوكونور

المؤلف المشارك لأفضل الكتب مبيعاً :
Managing By Values Building a
Fortunate 500 Organization

تعلم عن شخصيتك ما يمكنك من قيادة الآخرين

القائد الذي بداخلك



لقد وضع المؤلفون كتاباً لقادة الحاضر والمستقبل الذين يركزون انتباههم على خدمة مؤسساتهم ومرؤوسيتهم. فإذا كنت ترغب حقاً في تحقيق أعلى مستويات النجاح، فينبغي عليك أن تقرأ هذا المؤلف الرائع عن القيادة، وأن تمنح من حولك الفرصة لقراءته.

نيكولاس دي سيجونزاك،
رئيس مجلس إدارة شركة Debtco.

كتبة جرير
JARIR BOOKSTO
... not just a Bookstore ...

المحتويات



مكتبة نرجس PDF

www.narjes-library.blogspot.com

١	المقدمة
٥	الفصل الأول : القادة والتغيير
٥	القادة
٥	أهمية القيادة
٦	مشكلة محيرة
٦	مثالان
٦	استفسارات بغرض التأمل
٧	ملاحظات "بوب" الذاتية

٩	ملاحظات الآخرين عن " بوب "
١٠	ملاحظات " أنطونيو " الذاتية
١١	ملاحظات الآخرين عن " أنطونيو "
١٢	النّاس الأربعة
١٤	نظام التحريض
١٤	تخريب المؤسسة
١٦	خواء القيادة
١٩	الالتزام بالعقد
٢١	البصل
٢١	طبقات الذات
٢٢	بصلة القيادة
٢٣	تفسير البصلة
٢٤	مراجعة المشقة
٢٥	تتبيل الطعام
٢٦	وجهة نظر " ماكل أنجلو "
٢٧	التفسير
٢٧	تغير ذواتنا
٢٨	خلق الواقع
٢٩	المعتقدات كأساس للواقع
٢٩	اللغة والواقع
٣٠	الالتزام من أجل تقبل الواقع

٣٠	حصار الذات
٣١	الخوف وظل الذات
٣٢	أنا وظلي
٣٤	الظل المذكر والآخر المؤنث
٣٥	الخوف والكوابح العاطفية
٣٦	الأمر برمته يرجع إلى نفس النطلق
٣٩	الحقائق والسلوكيات البديلة
٤٠	التركيز على " الذات "
٤١	سؤال شخصى موجه للقيادة - لماذا ؟ "
٤٢	التغير والفتل
٤٣	ملخص
٤٣	المصادر

٤٥ **الفصل الثانى : الشخصية والحتوى**

٤٥	الشخصية
٤٥	بإيجاز
٤٦	نموذج للخبرة
٤٧	أنواع الاستجابة الإيجابية والسلبية
٥٠	السلوك هو الوسيط الذى نعيش من خلاله
٥٠	تعريف الشخصية
٥١	الشخصية مرنة السمات

٥٢	الشخصية تتأثر بتاريخ الحياة
٥٣	التنوع داخل النموذج الواحد
٥٤	تقسيم تفرعي للشخصية : النزعة - القيم - الشخصية الظاهرية
٥٩	الترابط بين النزعة والقيم والشخصية الظاهرية
٦٠	بصلة القيادة والشخصية
٦١	المحتوى
٦٣	تعريف المحتوى
٦٣	تعريف لدور السلوك
٦٤	الفلسفة التنظيمية والقيم كأساس لهذا الدور
٦٤	دور السلوك كأساس للقيادة
٦٥	أهمية مفهوم الدور
٦٧	سلوكيات القائد الثانوية
٦٨	المحتوى في مواجهة الموقف
٦٩	المحتوى الفردي
٧٠	المحتوى الجماعي
٧٠	المحتوى التنظيمي
٧٣	يجب أن تعرف نفسك
٧٤	ملخص
٧٥	المصادر
٧٧	الفصل الثالث : الاختيار والنزعة
٧٧	الاختيار

٧٧	الاختيار اللاواعى
٧٨	جذور الفكرة
٧٨	تعريف الاختيار
٧٩	تعريف النزعة
٨٠	النزعة " الأصلية " والأخرى " المكتسبة "
٨١	النزعة ليست جيدة أو سيئة
٨١	النموذج DISC
٨٢	أساليب مألوفة للاستجابة
٨٣	أنماط الاستجابة
٨٣	المر في مقابل الكر
٨٤	التكيف في مقابل التحكم
٨٥	الانبساط في مقابل الانطواء
٨٧	السلوك المباشر في مقابل السلوك غير المباشر
٨٩	الإدراك في مقابل التقدير
٩٠	خوض المخاطر في مقابل الحذر منها
٩١	التفاؤل في مقابل التشاؤم
٩٢	التغير الموجه في مقابل الاستمرار الموجه
٩٣	ملخص لأنماط الاستجابة الأساسية
٩٥	الأزواج
٩٦	التحكم المباشر " D "
٩٩	التكيف المباشر " I "

١٠٤ المتكليف غير المباشر " S "

١٠٧ المتحكم غير المباشر للنموذج " C "

١١٢ المبادئ الأساسية

١١٣ المبدأ الأول للنماذج " DISC "

١١٥ المبدأ الثاني للنماذج " DISC "

١١٩ المبدأ الثالث للنماذج " DISC "

١٢١ المبدأ الرابع للنماذج " DISC "

١٢٢ المبدأ الخامس للنماذج " DISC "

١٢٦ المبدأ السادس للنماذج " DISC "

١٢٧ القاعدة البلاطينية

١٢٩ ملخص

١٣٠ المصادر

١٣٣ الفصل الرابع : المعتقدات ووجهات النظر

١٣٣ المعتقدات

١٣٣ المعتقدات كوحدات للبناء

١٣٤ أهمية المعتقدات

١٣٤ قوة المعتقدات

١٣٤ آليات التغير الذاتي

١٣٥ مفهوم المعتقد

١٣٧	المعتقدات والقيم
١٣٧	ما هي القيمة ؟
١٣٨	معيار القيمة
١٤١	التعامل بالقيمة
١٤١	أنواع القيم
١٤٢	أنظمة القيم
١٤٣	قيمة القيم
١٤٧	وجهات النظر
١٤٨	التركيز على الذات والآخرين
١٤٩	التركيز على الحقوق والمسئوليات
١٥٢	وجهة النظر التقليدية
١٥٢	الحدود الرئيسية للقيم - الغايات الاجتماعية
١٥٣	الوسائل الرئيسية للقيم - الوسائل الاجتماعية
١٥٣	صراع تقدير الذات
١٥٤	المنظور العام
١٥٥	قضايا خاصة
١٥٦	أسلوب العمل
١٥٦	تحقيق التطور
١٥٧	ملخص عن النظرة التقليدية
١٥٧	وجهة النظر الاعترافية
١٥٧	الحدود الرئيسية للقيم - الغايات الشخصية

١٥٨	الوسائل الرئيسية للقيم - الوسائل الشخصية
١٥٩	صراع تقدير الذات
١٥٩	المنظور العام
١٦٠	قضايا خاصة
١٦١	أسلوب العمل
١٦١	تحقيق التطور
١٦٢	ملخص عن النظرة الاعتراضية
١٦٢	وجهة النظر الوسطية
١٦٣	الحدود الرئيسية للقيم - النيات الشخصية
١٦٣	الوسائل الرئيسية للقيم - الوسائل الاجتماعية
١٦٤	صراع تقدير الذات
١٦٥	المنظور العام
١٦٥	قضايا خاصة
١٦٦	أسلوب العمل
١٦٦	تحقيق التطور
١٦٧	ملخص عن النظرة الوسطية
١٦٧	وجهة النظر المركبة
١٦٨	الحدود الرئيسية للقيم - الغايات الاجتماعية
١٦٨	الوسائل الرئيسية للقيم - الوسائل الشخصية
١٦٩	صراع تقدير الذات
١٧٠	المنظور العام

١٧٠	قضايا خاصة
١٧١	أسلوب العمل
١٧١	تحقيق التطوير
١٧٢	ملخص عن النظرة المركبة
١٧٣	توضيحات لوجهات النظر
١٧٥	المصادر

١٧٧ **الفصل الخامس : المدركات والشخصية**

١٧٧ **المدركات**

١٧٧	النظرة الثنائية من الناحية النفسية
١٧٨	مثال على التأخير
١٧٨	مثال على تقديم الدعم للآخرين
١٧٩	التواصل مع الذات
١٧٩	اكتشافات البحوث العامة
١٨٠	البرود العاطفي
١٨١	الذات في مقابل ملاحظات الآخرين
١٨٢	الملاحظات الذاتية
١٨٢	ملاحظات الآخرين حول العلاقة بين النزعة والقيم
١٨٤	التفسيرات
١٨٤	الاندماج
١٨٥	النموذج الاعتراضي الذي يساهم فيه

١٨٦	التعامل من وجهة النظر الوسطية
١٨٦	النموذج المنطوي يتبع الأسلوب التقليدي
١٨٧	النموذج التحكم يتبع الأسلوب المركب
١٨٨	الشخصية الظاهرية
١٨٩	تقدير الذات
١٩٠	إلقاء الضوء مرة أخرى على النماذج السلبية والإيجابية
١٩١	الترباط بين التقدير والنزعة والقيم
١٩٢	تعريف الشخصية الظاهرية
١٩٤	أمثلة لتطبيقات الشخصية الظاهرية
١٩٥	دور الشخصية الظاهرية المستقلة
١٩٦	الشخصية الظاهرية وإطلاق العناية لأحوال الذات
١٩٦	تفسيرات عن الشخصية الظاهرية
١٩٧	ملخص
١٩٩	المصادر
٢٠١	الفصل السادس : السلوكيات والمواقف
٢٠١	السلوكيات
٢٠٢	الدبرون في مقابل القادة
٢٠٣	أهمية الاختلاف
٢٠٤	القاعدة الأساسية
٢٠٥	تحديد معنى القيادة

٢٠٦	تحديد أسلوب القيادة
٢٠٦	العنصران الأساسيان للسلوك المؤثر
٢٠٧	سلوكيات التوجيه والتنظيم والتركيز
٢٠٧	سلوكيات التدعيم والمشاركة والتحفيز
٢٠٨	مثال من خلال المحتوى
٢٠٩	المسئولية الثلاثية المحتوى
٢١٠	السلوكيات السبعة ليست سحراً
٢١٢	القيادة الموقفية
٢١٢	عدم تحديد أسلوب قيادي مفضل بعينه
٢١٣	المحتوى الفردي
٢١٤	القيادة الموقفية من خلال المحتوى الفردي
٢١٥	المستوى التطوري
٢١٦	تقسيمات فرعية للكفاءة
٢١٧	تقسيمات فرعية للالتزام
٢١٨	المستويات التطورية تبدو مرحلية إلى حد ما
٢١٩	الدورة الانتكاسية
٢٢٠	المستوى التطوري هو مهمة أو هدف محدد
٢٢٠	الأساليب
٢٢٢	المفهوم العام للأسلوب الأول التوجيهي
٢٢٦	المفهوم العام للأسلوب الثالث التدعيمي
٢٣٠	المفهوم العام للأسلوب الثاني التدريبي

٢٣١	المفهوم العام للأسلوب الرابع التفويضي
٢٣٣	المواقف
٢٣٣	متى نستخدم الأسلوب الأول فى المحتوى الفردى ؟
٢٣٦	متى نستخدم الأسلوب الثانى فى المحتوى الفردى ؟
٢٣٨	متى نستخدم الأسلوب الثالث فى المحتوى الفردى ؟
٢٤٠	متى نستخدم الأسلوب الرابع فى المحتوى الفردى ؟
٢٤١	هل تنجح القيادة الموقفية ؟
٢٤١	الدورات التطورية والانتكاسية
٢٤٢	الدورة التطورية
٢٤٢	الدورة الانتكاسية
٢٤٤	استخدام نظرية القيادة الموقفية
٢٤٥	ملخص
٢٤٥	المصادر
٢٤٧	الفصل السابع : التصور والتعلم
٢٤٧	التصور
٢٤٧	أبعاد التصور
٢٤٨	الهدف
٢٥١	القيم
٢٥٢	الصورة المستقبلية
٢٥٣	الاجاذبية
٢٥٣	نجم البحر

- ٢٥٧ " تفسير " الشخصية من خلال السلوك القيادي
- ٢٥٨ النزعة والسلوكيات القيادية
- ٢٦٠ السلوك القيادي فى المحتوى الفردى وأسلوب المتحكم المباشر
- ٢٦٢ السلوك القيادي فى المحتوى الفردى وأسلوب المتكيف المباشر
- ٢٦٤ السلوك القيادي فى المحتوى الفردى وأسلوب المتكيف غير المباشر
- ٢٦٧ السلوك القيادي فى المحتوى الفردى وأسلوب المتحكم غير المباشر
- ٢٧٠ القيم وسلوكيات القيادة
- ٢٧١ قيم القائد وملاحظات الموظفين وإدراكهم لسلوكيات القائد
- ٢٧٣ الشخصية الظاهرية ووجهة النظر الخاصة بالقيم
- ٢٧٤ وجهة النظر التقليدية
- ٢٧٥ المعنويات وقيم القائد
- ٢٧٦ وجهة النظر الاعترافية ومعنويات الموظفين
- ٢٧٧ وجهة النظر الوسطية ومعنويات الموظفين
- ٢٧٨ وجهة النظر المركبة ومعنويات الموظفين
- ٢٧٩ نهاية البداية
- ٢٨٠ الخاتمة
- ٢٨٠ معنى الشخصية
- ٢٨٠ تعريف الشخصية
- ٢٨٢ الشخصية على المستوى الشخصي
- ٢٨٣ المصادر

المقدمة

أصل الكتاب

يعتبر هذا الكتاب نتاج خبرات سنين طويلة من التدريب والاستشارة والتنقل ودراسة أحوال المديرين والقادة التجاريين الأمريكيين . وداخل هذا الكتاب ستجد دراسة إحصائية استمرت على مدار سبع سنوات حول تأثير سلوكيات مديري الشركات الأمريكية . وعلى الرغم من عدم إرفاق التقارير الإحصائية (وذلك للتقليل من حجم الوقت المخصص للقراءة وتوفيره) إلا أن النتائج المعروضة في هذا الكتاب تبدو ملموسة ومؤثرة .

الغرض من الكتاب

يعد هذا الكتاب مصدراً للتطور الذاتي ، فهدفه هو مساعدتك على زيادة معرفتك بذاتك بما يساعدك على التغيير والنمو وأن تصبح قائداً بشكل أفضل . ويعد عرضه الأول هو عرض بعض النماذج الجيدة للتطور التي ستساعدك على إعادة صياغة

أسلوبك القيادي وإعادة تشكيله مما يصل بك إلى أفضل النتائج التنظيمية والوصول إلى مستوى لا بأس به من الرضا الإنساني .

ومعرفتك لذاتك حتى مفتاح وصولك إلى درجة القائد الناجح ، والنماذج الموضحة في هذا الكتاب يمكنها مساعدتك على فحص ذاتك الداخلية بما يؤدي بك إلى تحقيق ما نسميه " اللحظات المؤثرة " . ومن خلال فحصك لكيفية تصرفاتك باعتبارك قائداً في الوقت الراهن ثم مقابلتها ومقارنتها ببعض التغيرات المحتملة والممكنة لها يمكن أن يزودك بنفاذ البصيرة التي توضح لك كيف يمكنك أن تصبح قائداً ناجحاً .

جمهور القراء الموجه إليهم هذا الكتاب

المديرون والقادة وهم من يعيشون على التأثير على الآخرين داخل الهيئات التنظيمية . كذلك ، فهناك جمهور آخر سيجد في هذا الكتاب خير معين له . فيمكن للاستشاريين استخدام المعلومات الموجودة بداخل الكتاب لإدراك الأسلوب الذي يتعامل به الإداريون . ويمكن للمحترفين استخدام هذا الكتاب كوسيلة لتوسيع وتحسين برامجهم الإدارية التطويرية ، ويمكن للكليات والدارس والجامعات أن تلجأ إلى هذا الكتاب كوثيقة تساعد في أساليب تدريس القيادة أو البحث في هذا المجال .

الأساس الذي يستند إليه المؤلفون

إن التعريف الخاص بالقيادة والمستخدم في هذا الكتاب يقوم على العديد من الأشياء القيمة ، بالطبع ، مثله في ذلك مثل أي تعريف جدير بالمعرفة . فنحن نعرف القائد باعتباره شخصاً يعمل على إثارة وشغل وإرضاء دوافع التابعين له - داخل جو من الصراع والمنافسة أو التغيير - مما ينتج عنه اتخاذ هؤلاء التابعين خطوة نحو المشاركة في النتائج أو وجهة النظر .

وكما سوف نرى ، فإن تلك الوجيهة أو الرؤية يجب أن تحقق التطور لذلك التابع ، كذلك من الناحية الاجتماعية تسهم في تحسين حالة كل المشاركين . والقيم

التي نتحدث عنها في هذا التعريف تربط نمو التابع بتطوره ، فهي تزيد من قدرة التابع على الاستقلال والاعتماد على الذات عند التصرف والعمل على تحقيق تلك النتائج التنظيمية أو الرؤى .

إن مصطلح القائد الخادم قد يتوارد إلى أذهاننا ، فالقائد الذى يقوم بدور الخادم يمكنه الحكم على نجاحه ليس فقط فيما يتملق بمدى استكماله لتلك النتائج ولكن أيضاً من خلال تأثير هذه العملية الاستكمالية على من يقوم بها . ولكن هل هؤلاء القادة الذين يحققون أفضل مستوى من الصحة والسعادة يمكنهم أن يقوموا بقيادة وتوجيه أنفسهم ؟ إن المعنى الحقيقي لكلمة القائد الخادم هي أن يخدم تلك الرؤية ومزلاء ممن يعملون على تحقيقها . وغاية القائد الخادم الداخلية ليست ذاتية التوجيه ولكن تعتمد على توجيه الآخرين . فهذا القائد يؤكد لنا أن حاجات الناس ذات الأولوية القصوى تتم تلبيةها .

تنظيم الكتاب

ينقسم هذا الكتاب إلى سبعة فصول ، تبدأ من مناقشة التركيب الداخلى للفرد أو أبعاد الشخصية وتنتهى إلى دور القائد وإلى تلك التضمينات الخاصة بالشخصية الداخلية وقدرات تلك الشخصية حتى نصل إلى دور القائد . ويتم تقسيم كل فصل إلى قسمين مما يساعد على تنظيم الفصول السبعة الرئيسية وهى :

- الفصل الأول ويناقش قدرة القيادة على تحقيق التغيير الذاتى .
- الفصل الثانى ويحدد مقاييس الشخصية والقيادة .
- الفصول الثالث والرابع والخامس تعرض لنا مناقشات ونماذج تساعد على إدراك المظاهر الثلاثة الرئيسية للشخصية وهى : النزعة والقيم والشخصية الظاهرية .
- الفصل السادس يناقش السلوكيات التي تلجأ إليها فى التعامل الفردى .
- الفصل السابع يوضح العلاقة المهمة التي تربط بين النزعة والقيم والسلوكيات القيادية التي قد تساعد لتصبح قائداً أكثر نجاحاً .

أمنيات المؤلفين

لقد قمنا بكتابة هذا الكتاب على أمل أن يزيد من الوعي الذاتى وتنتج عنه نتائج أفضل فى مجال القيادة والقضاء على السمات السلبية للشخصية التى تهتم بالتنظيم . فنحن نأمل فى تراجع الأنانية والمناورات والإيذاء الشخصى والانحرافات النفسية من ناحية جميع العاملين داخل المؤسسات ؛ ونأمل فى زيادة التقدم التنظيمى وتوفير المتعة الفردية وتحرير الطاقة الشخصية والاهتمام بالأغراض الإدارية . ولعلمنا هو أن يتقدم مستوى الهيئات الصحية مع زيادة الوعي الذاتى لقوادها وإثارة الوعي الذاتى لدى تابعيهم .

ويعتبر اكتشافك من أنت وما يمكن أن تصبح عليه هدفاً يتم تحقيقه على مدى الحياة . والاتصال بتلك المظاهر التى نسميها " مفقودة " أو غير مكتشفة لديك يصنع منك قائداً أفضل مما يؤدي إلى تحفيز هؤلاء الذين تقوم أنت بقيادتهم .

" دى . زد . " ؛ " كيه . بى . " ؛

" إم . أوه . " ؛ " سى . إى . "

مارس ٢٠٠٤

القادة والتغيير

الفصل

١

” إن ذات الإنسان هي أساس كل شيء ، فكل حركة هي تعبير عن الذات ، والشخص الذي لا يعرف نفسه لا يمكنه تقديم أي شيء للآخرين “ .

- ” إيجي يوشيكافا ”

القادة

أهمية القيادة

جميعنا يدرك أهمية القيادة الفعالة ، فالقادة لا يتسببون فقط في حدوث اختلاف في النتائج التي تبدو من خلال مؤسساتهم ، بل وفي حدوث اختلاف في مستوى الرضا لدى الأفراد العاملين بداخل تلك المؤسسات . إن العلاقة قوية بين رضا العاملين وانخفاض مستوى التغيب عن العمل والتقليل من حجم الإضراب عن العمل مع زيادة مستوى الإنتاجية التي تبدو بشكل ملحوظ .

أن تتعايش بنجاح مع الرئيس ، ذلك هو العادل رقم واحد المؤثر في الإحساس بالسعادة في العمل طبقاً للدراسات الشاملة الحديثة على المستوى المحلي . وكل ما يجب علينا فعله هو التفكير في خبراتنا مع الناس الذين يقومون بقيادتنا لإدراك أهمية

العلاقة بين القائد والتابع وتأثيرها على مستوى الجودة التنظيمية لنا مما يحدد مستوى تحقيق ذلك القائد الجيد لدرجة من الرضا لدى التابع .

مشكلة محيرة

إذا كان الأمر معاً ، فلم لا يسعى المزيد من الناس لقيادة الآخرين بشكل أكثر فاعلية ؟ إن هناك أسباباً عديدة . فالسيبان الرئيسيان المؤديان إلى حدوث نقص فى فاعلية القيادة هما النقص فى المهارة والنقص فى استخدام المهارة . ومع ذلك ، فنحن لا نعتقد أن القادة ينهضون فى الصباح ويتجهون للعمل متعدين سوء التصرف أو سوء قيادة هؤلاء، الذين هم مكلفون بالعمل لديهم . وبدلاً من ذلك نجد أننا سنكون متفائلين حتى نعتبر أن النية المرتبطة بفاعلية قيادة الآخرين تكمن فى ما وراء سلوكيات القادة . ولذلك ، دعونا نلق نظرة على حزين المثالين لاستيعاب هذه المشكلة .

مثالان

لنأخذ " بوب " و " أنطونيو " مثلاً لا نتحدث عنه ، وهما مديران يمكن وصفهما بالصفات التالية : إنهما نموذج فح للقادة الذين نواجههم فى المؤسسات التى نعمل بها . إننا لا نعى هنا أن من يشغلون المناصب القيادية أناس يتصفون بالبعث ، ولكن ما نقصده هو أن المناصب القيادية لا يشغلها أناس جديرون بالاتباع ، ولا نستثنى من ذلك سوى القليل . ولا تتوقف مساوى هذه النوعية من المديرين عند هذا الحد فبالإضافة إلى ما تقدم ، تنسم هذه النوعية أيضاً بانعدام البصيرة والأناينة وقلّة الحيلة وعدم القدرة على تحفيز الآخرين للعمل بفعالية وهو النموذج السائد . والأمر المؤسف هو أن هؤلاء القادة السليبين تظهر لنا أوصافهم من خلال الأشخاص الذين يتبعونهم .

استفسارات بغرض التأمل

إذا تعرضت إلى وصف تلك النماذج السيئة للقادة فوجه لنفسك الاستفسارات التالية :

- هل القادة في مؤسستي مثل ذلك التمتع المذكور هنا ؟
- ما هي الآثار التي يحدثونها لزيادة حماس وتحفيز العاملين ؟
- ما هو الغرض - بغض النظر عن آثاره - الذي يعمد إليه هؤلاء القادة ؟
- هل لدى أى شيء من سماتهم ؟
- ما الذى يمنع هؤلاء القادة من التطور والتعلم والتغير ؟
- ما هو التأثير طويل المدى لهذا النوع من القيادة على النتائج وعلى أداء المؤسسة ؟
- كيف يمكن للمؤسسة أن تقدم خدمات حتى يواصل هؤلاء القادة عملهم وهو قيادة الآخرين ؟

وباختصار ، فنحن نعتقد بأن التابعين بحاجة إلى المزيد . فتلذ المؤسسات لن يتحقق لها الرخاء والتغير والنمو في حالة عدم تطور قوادها قداماً للأمام . ولكن قد تكون معارضة لهذا الرأي ، وإن رأيت نفسك في أحد هذه الأمثلة فعليك إذن أن تتعهد لنفسك بالتغيير والتطور . وإن كان لديك في هيتك قيادة من أمثال " بوب " و" أنطونيو " فعليك إذن أن تجد الوسيلة لمساعدتهم على التغير قبل أن تبدأ مؤسستك في مرحلة العمل الفعلى .

وفي حالة عدم إدراك قيادتك للطريقة التي تنويها أو تتوقعها فينبغى أن يكون هذا هو اهتمامك الرئيسى معهم . وإن كان هؤلاء الذين تحاول قيادتهم عناصر غير إنتاجية أو يشكون في صحة تصرفاتك القيادية فعليك إذن اللجوء إلى طرق أخرى للقيادة حتى تصبح أكثر فعالية .

ملاحظات " بوب " الذاتية

" بوب " هو مدير مالى فى عهده ٣٠ مليون دولار ، ويبلغ من العمر ٤٢ عاماً ويملك شركة خاصة . يقوم " بوب " بإدارة قسم الحسابات والذى يشتمل على العديد من التقارير المباشرة وغير المباشرة . وهو يفتقر إلى المعرفة بالعمليات والوسائل الحسابية

ويعتقد أن نفس أساليب التفكير والإدارة يمكن - أو يجب - تطبيقها في جميع أقسام الشركة . وبعثباره مديراً مالياً ، يحتاج العمل من " بوب " إلى القيام بالعديد من المقابلات عالية المستوى مع رؤساء الأقسام في مجال الخدمات والتنمية الإنتاجية والبيعات والتسويق .

وعلى الرغم من أن " بوب " منظر بطبيعته إلا أنه يقول عن نفسه إن لديه من المرونة الكافية ما يجعله يتعامل مع المجتمع الخارجي بمفأى عن الأمور غير الرسمية . فهدفه الرئيسي - كما يراه هو - يتلخص في مساعدة الآخرين في تطبيق الأفكار المنطقية على الأحداث والمشكلات اليومية . وقد يستغرق ذلك بعض الوقت ، فهو يعتقد أن " في العجلة الندامة " ويجب التأكيد على الشيء إلى جانب الاجتهاد فيه ، فبالنسبة لـ " بوب " نجد أن عملية اتخاذ القرار دون التفكير في حجم المخاطر تسمى بالحكم السلبي على الأشياء .

وفي رأى " بوب " أن الاجتماعات المفيدة بين أفراد فريق العمل تكمن القائد من مواصلة العملية الإرشادية بما يساعد كل شخص على التحدث مع متابعة جدول الأعمال وتجنب الأخطار . وهو يعتقد أن " التناقض الودي " بين أعضاء الفريق يجب أن يظل على مستواه الأدنى . فعندما تبدو لنا المشاكل الصعبة يجدر بنا محاولة حلها معاً . ويجب على الأحزاب المتنافسة التعامل بنوع من اللباقة حتى نتعامل مع القضايا والمشاكل بأسلوب ليق . وإن كانت هناك ثمة اختلافات بين " بوب " ورؤسائه أو زملائه يقوم بذكرها في أثناء المقابلات باعتبارها قضايا مهمة . وفي حالة إغفال ملاحظاته يواتيه شعور بعدم التقدير وعدم الاحترام نحو هؤلاء ممن يعارضون تحذيراته ونصائحه .

يرى " بوب " نفسه شخصاً جاداً ومديراً مجتهداً في عمله يؤدي كل المهام حتى الأعمال الخيرية بفعالية وكفاءة تامة . وأثناء الاجتماع مع مرؤوسيه وعند مواجعتهم بشكل مباشر نجده يرغب في إنهاء الاجتماع بسرعة فهو لا يقوى على احتمال ما يدعوه " بالتعاملات الضيقة " مع من يعمل معهم ، فهو يعتبر أن أساليب " قنوات الاتصال " وسيلة غاية في الأهمية لحل المشكلات .

ملاحظات الآخرين عن " بوب "

المحيطون بـ " بوب " يرونه كما لو كان يحضر الاجتماعات بعقله مع التركيز على التقليل من حجم المعارضة له . ويراه الموظفون العاملون في قسمه باعتباره يصل إلى قراراته من خلال استغلال أفكارهم ليقوم بعملية فحص للمخاطر حسب أفكاره الخاصة والتغيرات المؤثرة بحيث يدور كل شيء في حدود منصبه ويبدو القرار بذلك قرار الفريق بالإجماع .

فهم يعتبرون مناقشاته من النوع المراوغ المفتوح الذي يتجنب الصراعات والحوارات المفتوحة حيث من الممكن أن تلتقي الأفكار الأخرى معاً في نفس الوقت . فهو يعتبر أفكار الآخرين كأفكار منافسة . فالتقارير المباشرة وآراء زملائه تؤكد أنه حساس من ناحية إمكانية وجود القيم أو القضايا الخاصة بالتعاملات في الأعمال التجارية . والتقارير المباشرة توضح لنا أن " بوب " قد يشعر بالقلق في حالة الاجتماع بدون .

ومعظم التقارير تؤكد أن " بوب " متسلط ، ولكنه لبق ، ويهتم بالنقد ، وسياسي . وفي المواقف المتوترة يصاب " بوب " بالغضب مع المواجهة وصد أية محاولة للتفكير بشكل مغاير ، وهو يفعل ذلك من أجل تجنب أية أخطار . وهم يعتبرون أنه يتابع العمل للتقليل من حجم الاختلافات بين الآراء وتقليل الصراعات الممكنة وزيادة حجم النتائج وتحسين مستوى العمل .

وهم يعتبرونه شخصاً لا يحب الكثير من المرح ، فهم يعتقدون أنه يلتزم إلى العديد من المهارات البشرية ، لذلك لا يقدمون له المزيد من الولاء ، لأنهم لا يعرفونه على المستوى الشخصي معرفة جيدة . فهم يرونه شخصاً يحاول القيام بالعمل دون المشاركة منهم ويرون أن أسلوبه في العمل يبدو بطيئاً ومنهجياً ويعتمد على التأمل والضبط . فهو يشارك الآخرين في أقل الأمور ويبلغ العاملين بأنه يرغب في رؤية النتائج والتقارير النهائية التي تحدد فحص المعلومات قبل الانتهاء منها . وهم يشعرون بأنه يركز على العمل دون التركيز على العاملين ، فالاهتمام بالناس بالنسبة له يبدو شيئاً غير ذي أهمية . فهو يبدو شخصاً أكثر تشاؤماً تجاه الظروف الحياتية .

ويعتبر "بوب" بالنسبة لهم شخصاً لا يحب التواصل " ويعاني في صمت " ، فهو يتجنب معظم الصراعات عندما يبدو أنه لا يرغب في المزيد منها ويهتم دائماً باللجوء إلى أسلوب الهجوم الدبلوماسي واستخدام الاتهامات اللبقة ، وهو بذلك يحاول التحكم في الآخرين بهذه الطريقة . فهو يبدو كما لو كان يتجنب التعبير عن مشاعره وأحاسيسه الإنسانية لصالح تحقيق أسلوبه في التطويق وتطبيق الأفكار المنطقية .

ومن خلال تأثير "بوب" على تلك التقارير يبدو لنا أن بيئة العمل من حوله تبدو محبطة ومملة واستفزازية حيث تسود البلاهة والرتابة والأساليب النمطية بدلاً من المشاعر النبيلة والمتعة المفترض أن تسود في جو العمل . ونتيجة لذلك فبدلاً من ثبات أداء العاملين لديه في القسم وتطورهم نجدهم يخادرونه بحثاً عن مكان أفضل .

ملاحظات "أنطونيو" الذاتية

" أنطونيو " هو رجل يبلغ من العمر ٣٦ عاماً وهو نائب رئيس قسم البحث والتنمية في شركة رعاية صحية رأس مالها ٧٠٠ مليون دولار . وهو يرأس مجموعة من المسؤولين عن البحث وإعداد الوثائق حول العلاقة بين تكاليف الرعاية الصحية والعلاجات الطبية الفعالة وملاحظات العملاء حول الرعاية الصحية . وهو يعتبر المتحدث الرسمي لشركة " HMO " للمجموعة التشريعية ومنظمات خدمة العملاء وجماعات الأطباء . ولقد حقق " أنطونيو " شهرة واسعة وعرف بشكل واسع في مجاله وجذب الأنظار نحوه من خلال أصحاب الشركة القابضة التي تتحكم في شركة " HMO " التي يعمل بها .

ويعتبر " أنطونيو " نفسه شخصاً قادراً على التآلق مع ترك انطباع جيد لدى الناس عنه . فهو حسن المظهر ، يلعب الجولف على مستوى أقل من ٨٠ . وهو يشعر بالفخر لكونه رئيس مجموعة أسبانية ، وكذلك يشعر بالفخر تجاه ابنه البالغين من العمر ثمانية أعوام وعشرة أعوام والملتحقين بمدارس خاصة . وهو يسافر باستمرار ويستمتع بعمله ويقدر حجم مركزه وقوته ويعمل بكفاءة على تطوير نظام الرعاية الصحية .

ومن خلال العديد من المحادثات مع " أنطونيو " سمعناه يؤكد أن هؤلاء العاملين الذين تركوا العمل معه لم يكونوا من ذوى الكفاءات حيث إن مديريهم لم يتعرضوا من قبل إلى مستوى أدائهم . والشيء المدهش عن " أنطونيو " هو أن ذلك الرجل اللامع اللبق يتطابق مع ملاحظات رفاقه والتقارير عنه إلى حد كبير . فقد كان رد فعل " أنطونيو " عند سماعه لتلك الملاحظات هو تأكيده وتدعيمه لملاحظاته الخاصة مع تجنب أية حوارات أو تقديم أية وعود حول ما سيقوم بتنفيذه فى المستقبل .

ملاحظات الآخرين عن " أنطونيو "

من خلال تقارير زملاء " أنطونيو " ورؤسائه نجدهم يعتبرونه شخصاً لامعاً ومفعماً بالطاقة . فهو يعد باحثاً منافساً مفعماً بالطموح واللباقة مع قدرة عالية على التعامل مع مشكلات الرعاية الصحية .

وعلى الرغم من أن تلك التقارير تؤكد تألقه إلا أنها تصفه بأنه شخص متعجرف لا يحترم الآخرين ويحط من شأنهم ، فهو يتصرف فى المواقف كشخص يلم بجرائم الأمور ويجعلك تشعر بأن كل الناس لديهم مهارات أقل منه ومعارف أبسط منه . ويصف العاملون " أنطونيو " بأنه شخص يرغب فى التعامل المباشر والإخلاص إلا أنه يبدو سريع الغضب عندما يقترحون أفكاراً مغايرة عن أفكاره أو حتى يطالبون بعرض نظام بعيد عن قراراته .

ويرى معظم رفاق " أنطونيو " أنه شديد التركيز حول الذات ، فيقولون إنه لا يقوم فقط إلا بما يرغب القيام به . فهو يحتفظ بتلك الصورة الهادئة الدبلوماسية المتجنبة للمساكِل ولكن عند الفشل يبدأ فى الهجوم على الآخرين وتعنيفهم . فهم يرون رجلاً يحب الإكراه ، ومرناً ، وسياسياً ، وغير مخلص ، وقاسياً يركز على النتائج ويتسبب فى ضغط جو العمل لكل من الرفاق والعاملين على إعداد التقارير ، وهم يعتقدون أنه يهتم بالوعود والمواعيد التى تخدم جدول أعماله الخاص فقط ويعمل من خلال خطة غير معروفة بالنسبة للمسؤولين عن تنفيذها .

وخلال الشهور السبعة التي كان يقوم فيها " أنطونيو " بإدارة البحث ووحدة التنمية والتطوير قام سبعة من الموظفين الثلاثة عشر لديه بترك المكان . وأثناء المحادثات مع مرءوسيه (ممن لا يزالون يعملون معه) حول المناقشات المتعلقة به وجدنا أن البعض منهم يخشى الحديث معنا خوفاً من انتقامه . وقد حاول رئيسه استجداء مساعدتنا لأن الوقت حينئذ كان مناسباً لمساعدته على تحسين أسلوبه فيما أن يحسن أسلوبه وإما أن يترك العمل . وكان رئيسه يفهم جيداً أنه لا يمكنه العمل بمفرده بل عليه العمل مع الآخرين للوصول إلى النجاح . وبالفعل بدأ رفاقه العمل معه مما زاد من المصادر التنظيمية للعمل وأدى إلى توسيعها .

ولقد كان تأثير " أنطونيو " على الآخرين شديد الوضوح من خلال الأزدراء وعدم الاحترام والغضب من تصرفات العاملين والزملاء . وخلال تلك الشهور السبعة التي كان يعمل فيها نائب رئيس البحوث والتنمية ، تعرض " أنطونيو " لصدمة عندما تم نشر إنتاج الشركة وبدأ في جذب أنظار أصحاب الشركة . ولكن نظراً لما قد تركه من أثر لدى من حوله لم يمض الكثير من الوقت حتى انفجرت القنبلة الزمنية وانقلب الحال وتسبب " أنطونيو " في تدمير ذاته بنفسه .

المأسى الأربع

إن الموقف يختلف في كلتا الحالتين لدى كل من " بوب " و " أنطونيو " . فكل منهما - على حد وصف العاملين - يعد قائداً غير فعال . فـ " أنطونيو " يرى نفسه كما يراه الآخرون ويعلم أنهم يعتبرونه غير فعال ، وفي الواقع فإن الاستفسارات الموجبة لكل منهما - " أنطونيو " والعاملين معه - أسفرت عن نفس القالب الشخصي له . ومن ناحية أخرى نجد أن " بوب " يرى نفسه قائداً فعلاً ولقد دهش عندما تعرض للرأى المعارض لرأيه . لقد أسفر عدم فعالية " بوب " و " أنطونيو " عن أربع مآسٍ على الأقل .

المأساة الأولى تتمثل في حقيقة أن "بوب" لم يكن واعياً بالتأثير الذي قد تركه لدى موظفيه ، ولكن ما هو سبب تلك الغشاوة ؟ وما الذي تسبب في عدم إدراكه للأثر الذي تركه لدى الآخرين ؟ وهل يعلم ما عليه القيام به لتغيير سلوكه ؟

المأساة الثانية والتي كانت هي الأكثر ظهوراً تتمثل في إدراك " أنطونيو " لصورته لدى الآخرين وعدم رغبته في التغيير بالرغم من ذلك . " أنطونيو " تنقصه الرغبة في التغيير بغض النظر عما إذا كان لديه العلم والمهارة بكيفية التغيير أم لا .

إن كلاً من " بوب " و " أنطونيو " باعتبارهما أنصاطاً إدارية - نجد أنهما بحاجة إلى المعرفة . فهما بحاجة إلى إدراك المعنى الحقيقي للقيادة ، وكذلك لمعرفة ذاتهما ليتمكننا من رؤية سبب اتباعهما مثل هذه التصرفات وبوضوح . إن إدراكهما للانطباع الذي يتركه لدى الآخرين يبدو سطحياً للغاية فهما يملكان القليل من الأفكار عن التغييرات الممكنة التي قد يلجآن إليها . وبذلك : فحتى عند إدراكهما لتلك التغييرات الممكنة فهما لا يملكان الشجاعة أو التحكم في الذات للقيام بتلك التغييرات .

المأساة الثالثة تتمثل في الانطباع المتروك عنهما باعتبارهما قادة . فقيادتهما لا تساعد الآخرين على زيادة الإنتاج والتفاعل ولكنهما يتسببان في إثارة الغضب والخوف والقلق والإحباط والانسحاب من العمل . فنجد أن موظفيهما يكرهون الذهاب للعمل كل يوم ، وفي بعض الأحيان يرفض هؤلاء العاملون الإبداء بملاحظاتهم إلينا ويرجعون باللوم على المؤسسة التي تسمح بحدوث ذلك .

المأساة الرابعة تتمثل في حجم الخسارة التي يتسبب فيها هؤلاء القادة للمؤسسة والتي من المفترض أن يتسببوا في عكسها . فموارد المؤسسة لا يتم إنفاقها على نحو جيد بسبب هؤلاء القادة من هذا النوع ، بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة تفقد عمالها المنتجين المبدعين الأكثر فعالية والتزاماً . وفي بعض الأحوال يتضاعف استياء الموظفين وقد يصل الأمر إلى حد تدميرهم .

تلك المآسى تحدث بالفعل ولكنها لا تبدو عويصة بالنظر إلى مشكلات القيادة التي نراها حالياً فى الهيئات . وفى معظم الأحوال نجد بعض الأفراد الذين يحتلون المراكز القيادية فى أحسن حال . ولكن نظراً لغياب الوعى الفردى والإدارى اللذين يتعلقان بالقيادة الفعالة والسلوكيات الجيدة التى عليهم استخدامها ، نجد أن تلك المشكلات تستمر .

نظام التحريض

هناك بعض القادة يعملون داخل هيئات تسمح لهم بالتعامل بمثل ذلك النوع من السلوك غير الفعال . وتلك الهيئات - من خلال ذلك النوع من قاداتها - تُرقى غالباً نمط " بوب " و " أنطونيو " إلى مراكز القوة والسلطة . وبذلك فالقيادة الضعيفة تتسبب فى قيادة ضعيفة أخرى لأن هؤلاء القادة الضعاف يختارون مديريهم بنفس سماتهم الخاصة . ونظراً لعدم تركيز الاهتمام على المشكلات الإنسانية بالقدر الكافى يستمر تقييم تلك القيادة غير الفعالة على أساس كيفية إظهار قدرتها للمساهمين . والقضايا الإنسانية تستمر وقتاً أطول فى " علاجها " ومن ثم يستمر نمط " بوب " و " أنطونيو " فى قيادة الآخرين فى تلك الشركات الأمريكية .

إن هناك نقطة لصالحنا تتمثل فى المستشارين ، وهى التى تسمح بالمنافسة بدلاً من المشاركة بين المديرين . وفى أغلب الأحوال يتم الاهتمام بالمشكلات قصيرة المدى بدلاً من التركيز على المشكلات طويلة المدى المستقبلية . وغالباً نركز على الفوائد الناتجة عن العلاقة بين الموظفين والعملاء بدلاً من الاهتمام بالقيمة الابتكارية مما يؤدى إلى حجب الإحساس بمتعة العمل . وهذا الضعف فى القيادة يؤدى إلى نتائج مخيفة .

تخريب المؤسسة

إن المسائل الناتجة عن هزم الإدارة غير الفعالة كما أشرنا إليه من خلال " بوب " و " أنطونيو " تتسبب فى الدمار والخراب . وتلك الملاحظات تصل بنا إلى الاعتقاد بأن العاملين داخل المؤسسات ينتابهم الشعور بالحزن ويبدأون فى الانفصال عن

مؤسساتهم : فالعديد من الموظفين تحولوا من مذهب الشك إلى المذهب الساحر بسبب قادتيتهم ومؤسساتهم . إن نسبة العاملين المخلصين داخل البيئات : وهم من يؤكدون مواصلتهم العمل بها والتخطيط للبقاء لمدة عامين على الأقل ، تقدر بـ ٢٤٪ على المستوى المحلي وحتى نفس النسبة القدرة منذ عام ١٩٩٩ . وتلك النسبة بالنظر إلى موظفي الولايات المتحدة تعبر عن خطر شديد (فالعاملون لا يشعرون بالوفاء تجاه المؤسسة أو الرغبة في التخطيط للبقاء) وكانت تلك النسبة تقدر بـ ٣٣٪ فى عام ١٩٩٩ .

فالعديد ممن يعملون داخل هذه المؤسسات يفعلون ما بوسعهم للتعايش فقط وليس من أجل المساهمة الفعالة المتكاملة لمؤسساتهم . وبدلاً من ذلك ينفقون أوقاتهم على العمل للحصول على أكبر قدر من المال لتحقيق ما يرغبون الوصول إليه من خلال العمل . وباختصار فالعديد من الموظفين لا يقدمون المزيد لمؤسساتهم ، فهم فقط يوفون باحتياجات العمل المطلوبة منهم .

فهم يذهبون إلى أماكن عملهم ولكن بشكل منفصل عن عقولهم وقلوبهم . فالعديد والعديد منهم يبدون وكأنهم يعيشون حياة نظامية متوترة ، نظراً لأنهم أحملوا معتقداتهم وقيدهم وآمالهم الشخصية سواء باختيارهم أو مجبرين . وهم يذهبون للعمل لجرد مواصلته بدلاً من تحقيق الإبداع والابتكار للمؤسسة .

وهناك مقال نشر مؤخراً يتحدث عن كيفية الوصول إلى " الأفضل والأكثر تألقاً " دون الحاجة إلى مشاركة العنصر الضعيف للمؤسسة وذلك فى مجال الإبداع والسلطة وتصور الأهداف ، وبدلاً من ذلك تجد أن أكثر الأشخاص الموهوبين من جيل الشباب يتطلعون إلى إحداث تغييرات فى الحياة الإدارية ، وإذا تحقق لهم أن يصبحوا عناصر داخل شركات فعليهم فقط أن يتعلموا كيف يحصلون على المزيد من المال حتى يغازروها فى أول فرصة ويقيموا شركاتهم الخاصة وتصبح لهم رؤيتهم الخاصة واستقلالهم وحريرياتهم . إن العاملون صغار السن لا يهتمون كثيراً ببناء مستقبل الشركة ولا يعيرون انتباهاً لجودتها وتحسينها . فعمال هذه الأيام يشعرون بأنهم مملوكون للشركة بدلاً من الإحساس بأن تلك الملكية تحقق أغراض الشركة . ويشعرون بالضعف

بدلاً من القوة وبخيبة الأمل بدلاً من التحلى به وبالنأس بدلاً من العزيمة . وبدلاً من أن يشعروا وكانهم شركاء فى هذه المؤسسة ، يشعرون بأنهم غير منتمين إليها ومنفصلون عن هدف المؤسسة المراد تحقيقه وهو العمل الفعلى والاستمتاع بالجهد المبذول . فهم لا يشعرون بالالتزام لأى شيء، يزيد على اهتماماتهم الخاصة أو الحصول على مقابل لمجهوداتهم الفردية .

خواء القيادة

إن هناك المزيد من الأخطاء التى تقع فى محيط القادة . فالقيادة الضعيفة لا تنتج عن الحقد والمكر ولكن عن عدم تطبيق معنى القيادة وقيمها وسلوكياتها . ونحن نواجه العديد من القادة ممن لا يدركون معنى المنافسة وأهميتها بالنسبة لمن يتبعونهم سواء فيما يتعلق بالتكنولوجيا أو رأس المال أو المشاركة التجارية .

والقادة دائماً لا يتمكنون من معرفة أنفسهم جيداً بالقدر الذى يجعلهم يتخلصون من " الأنانية " . ومثل هذا النقص فى المعرفة بالذات تيدر نتائجها فى النظم الإدارية والسياسات وأساليب الممارسة والعديد من الأحداث التى لا تخلق جواً فعلاً لتحقيق الهدف من العمل لصالحه ولصالح القائمين عليه . فقط نحو نصف العاملين (٥٤ ٪) يعتقدون أن مؤسساتهم تعاملهم بشكل عادل ومنصف . بالإضافة إلى ذلك ، فجو الرعاية والاهتمام بالموظفين لم يبد لنا إلا من خلال ٤٤ ٪ من آراء العاملين والموظفين .

وتلك الأمثلة من القادة ذوى النفوذ ما هى إلا نتاج الأنظمة التى تحتاج إلى تغيير . ففي أغلب الأحوال نجد أن هؤلاء القادة المتمكنين فى أداء عملهم متمكنون أيضاً فى الأمور السياسية ولديهم رغبة ملحة فى الحصول على النفوذ والثروة . وفى معظم الشركات نجد أن الأسلوب المتبع هو التخلص من القادة من غير ذوى الوعى السياسى وغير المهتمين بالنفوذ والنتائج الملموسة . ونجد أن عملية الاختيار الطبيعية تدعم مفهوم التوجيه الذاتى للقيادة . ومن خلال دراسة حول السلوكيات الخاصة بالتعاملات التجارية على المستوى المحلى لعام ١٩٩٩ نجد أن هناك ٤٧ ٪ فقط من الموظفين يساندون قادتهم لاتصافهم بالقيم الأخلاقية والسلوكيات السوية . كذلك فهناك نحو

٥٦ ٪ من الإجمالي يؤكدون التعامل داخل المؤسسة بسلوكيات قويمة ومع ذلك فنحو ثلث إجمالى الموظفين يؤكدون سوء قيادة القادة وأن ذلك هو الأفضل لهم .

إن الأفراد الذين يصلون إلى القمة عادة في العديد من الشركات يضحون من أجلها بالمتعة والراحة حتى يصلوا إلى ما هم عليه . فهم لا يملكون الإحساس أو الرغبة فى تحقيق بيئة فعالة داخل العمل حيث تجتمع العادات الاجتماعية مع القيم تحت نطاق القيادة . وبدلاً من ذلك يركز هؤلاء الأفراد على مطالبهم الخاصة من أجل صعود السلم الإدارى للشركة . ومن ذلك يبدو أن هناك خلافاً عميقاً فى تحديد الهدف الإنجازى وتوقع الوصول به إلى القمة .

وقد لا يحدث ذلك أحياناً ، فقد نرى بعض القادة لا يعيرون عن رؤية تقترح مجموعة واضحة من المعتقدات المرتبطة بقيادة الشركات فى المستقبل . وبدلاً من ذلك نجد أن العديد ممن يمتلكون مراكز إدارية أو قيادية يجدون أنفسهم محاصرين بسلوكيات الشركة بدلاً من تغيير ذلك الهيكل السلوكى للشركة ليبدو أكثر انفتاحاً مع العقل والقلب لتغيير مسار أهداف الشركة . وبذلك فيمكن أن ندرک أن القادة يفتقرون إلى رؤية واضحة . فهم مجرد موظفين تمت ترقيتهم إلى مراكز قيادية دون أدنى خلفية عن معنى القيادة .

والمشكلة هى عدم إلمامهم بما عليهم القيام به تجاه شركاتهم للوصول إلى بيئة عمل فعالة تسودها الروح الاجتماعية والقيم . والمزعج فى الأمر هو أن العديد ممن يتقلدون المناصب لا يمتلكون الطاقة والتسامح وإدراك ما هو المطلوب من القائد لقيادة الشركة مستقبلياً .

ويفتقر هؤلاء القادة إلى القدرة على معرفة الذات حتى يتمكنوا من التعامل مع أنفسهم بشكل فعال وكذلك مع تابعيهم ومع الأهداف المراد تحقيقها للارتقاء بمستوى الشركة . فتنقصهم القدرة على تقدير طبيعة القيادة ، حيث يهتمون بالمغاهيم التى تفرق بين العاملين وتشتتهم بدلاً من المغاهيم التى تعكس الترابط والألفة بين العاملين مما يجعلهم ينسون الهدف والقيم المراد تحقيقها والوصول إليها . فهم ليس لديهم

الوعي الكافي حول سياق العمل المكتسبي والبيئة الخارجية أياً كان محتواها والتي يتحملون مسؤوليتها . فهم يتجاهلون أن يكونوا متعلمين يرغبون فى الإبداع بشأن أنفسهم وغيرهم معاً .

ويبدو أن هؤلاء القادة ليست لهم مبادئ محددة ، وكذلك فهم منغلقتون من الناحية العاطفية . فى أسوأ الأحوال يبدو هؤلاء القادة وكأنهم يحيون حياة مرعبة مقيدة بأعمال الشركة والمسئولية والنفقات المالية بالطبع . مما يجعلهم يبدون وكأنهم لا يخرجون على قالب العمل . فهم بمثابة " مدنين للاحترام " يخضعون لنظام غير متوازن مما يجعلهم يخلقون جواً من العمل المضطرب والذي لا ينتج عنه سوى عمال غير أكفاء .

ويسير هؤلاء القادة خلف أهدافهم الشخصية ، فبدءاً من كبار المديرين وحتى رؤساء الأقسام الصغيرة فى معظم المؤسسات قد نجد مجموعة من هؤلاء القادة الأنانيين أكثر احتكاماً وتركيزاً على شخصياتهم ومهتهم فقط بمن ينافسهم فى النفوذ والقوة دون أى شخص آخر . وفى معظم الأحوال قد يؤدى ذلك إلى أسوأ النتائج وعدم الرضا والفشل فى الزواج وقطع العلاقات مع الآخرين واضطراب العلاقات الشخصية . وبالنسبة للعديد منهم يرتبط " طريق الوصول إلى القمة لديهم " بما يضطرون إلى اختياره من أجل التضحية والإنجاز على المستوى الشخصى للوصول إلى النفوذ والسيطرة على مستوى المؤسسة .

ويمكن لنا أن نستعين ببعض البيانات الاقتصادية والاجتماعية والطبية لتحديد المطلوب للوصول إلى أفضل مستوى قيادى داخل المنظمات . وكبديل لذلك يمكننا أن نوجه إليك هذه الأسئلة للإجابة عنها :

- هل يهتم قائد مؤسستك بالارتقاء وبالنمو التطورى لها على كل المستويات الوظيفية (الموظفين - الملاك - والعملاء) ؟
- هل يتحسن لديكم مستوى العاملين من النواحي الجسمية والعاطفية والنفسية ؟

■ إذا كنت قائداً ، كيف يمكن للأعضاء الإداريين الإجابة عن التساؤلات السابقة بخصوصك أنت ومؤسستك ؟

إن القادة ليسوا أناساً منعزلين عن البشر يسعون لتحقيق المكاسب والأهداف الشخصية للوصول إلى أفضل الفرص المرجوة . بل عليهم - كما يقول "سقراط" - أن يعتبروا هويتهم ومركزهم مسؤلية اجتماعية ومركزاً للثقة والواجب وليس مجرد رمز يعبر عن هويتهم الشخصية ومركزهم الاجتماعى .

فبتلك الطريقة يتجاهل القادة ما عليهم القيام به تجاه الآخرين لانشغالهم بأغراضهم الشخصية ، فهم لا يهتمون بإدراك أهمية الترابط والوحدة بين العاملين . ومن المفروض أن يكون هدف القادة هو تفعيل الطاقة بين كل من يشارك فى تحقيق هدف العمل الواحد وقيمه لأن ذلك الهدف وتلك القيم تعبر عن مفتاح الالتزام فى العمل . وبدون الترحيب بمثل هذه العناصر والتعامل معها بوضوح ستضمحل طاقات العاملين وتتوقف إلى حد ما . فمن المفروض أن يكون هدف القائد هو توحيد أعضاء المؤسسة الواحدة لخدمة العملاء . ومن المفضل لهؤلاء القادة إدراك كيفية التعامل مع الموظفين داخل الهيئة والذى يحدد بدوره كيفية تعامل الموظفين مع العملاء الخارجيين . وبدون إدراك ذلك لن نصل إلى المحتوى المتكامل للمؤسسة على المستوى الفردى والجماعى .

الالتزام بالعقد

على القادة أن يدركوا أن الالتزام بالعقد تجاه الشركة يجب أن يكون فيما بين الموظفين والشركة حيث يمرر الموظف من خلاله إما أن يقدم المزيد أو يحصل على المزيد . وتوضح لنا بعض الأبحاث أن ٢٦ ٪ من القوة العاملة للشركات تخلص للهيئة بينما ٥٥ ٪ لا تهتم بالإخلاص وتعمل بشكل وقئى ، ونحو ١٩ ٪ غير مهتمين بذلك أساساً وغير سعداء بالعمل . فإلى أى حد يصل مستوى الالتزام بالعقد داخل شركتك ؟

وما هو نوع هذا الالتزام الذي تقره داخل الشركة إذا كانت الشركة تعبر من خلال تقاريرها عن عدم اهتمام العاملين وعدم تركيزهم على العدل واعتبارهم عمالاً من الدرجة الثانية ؟ وما هو نوع الالتزام المراد إقراره في حالة عدم وجود رؤية أو قيم أو استخدام رؤية محددة وقيم يبراد تطبيقها واللجوء إليها داخل الشركة ؟ تبدو لنا البيانات واضحة تماماً . نظراً لانخفاض مستوى التقدير السلوكي للمديرين ، يشعر الموظفون بضرورة وجود مبررات لمثل هذا الأسلوب في التعامل فيتحول سلوكهم إلى محاولات سلبية كالغياب والامبالاة وضعف الإنتاجية .

وفي هذا الوقت قد نعتقد أننا نعاني من قصور في الإيمان بإنسانيتنا ولا نفكر في أن يكون هناك من يهتم بذاته فقط ولا يشعر بالمسؤولية تجاه الترابط الاجتماعي . ففي الواقع نحن لا نفكر سوى في احتمالية عكس ما لدينا من واقع . فمن خلال القيادة الصحيحة يصبح معظم الناس قادرين على الترابط فيما بينهم وبدرجة عالية وتزداد القدرة على الإنتاجية داخل الهيئة والتوحد الذاتي . وبذلك نجد أن التعنيف والتعامل الفردي المتزايد هو المتسبب في الإحساس بعدم فعالية الشخص داخل الشركة والتعامل معه كمجرد عنصر يتم التحكم فيه . إن المحتوى التنظيمي يمكن رعايته وتوجيهه لخدمة مفهوم التوحد الفردي للذات ، وكذلك فالالتزام بالعقد فيما بين الأفراد والمؤسسة قد يكون له تأثير إيجابي وقد يكون سلبياً .

إن معنى الالتزام يتحدد من خلال القادة ممن يعبرون عن مفهوم " المؤسسة " داخل عقول الموظفين . فبالنسبة للقادة ممن لا يهتمون بالوعي الذاتي والتوحد والشخصية ولا يدركون القيم الاجتماعية سيثبون التأثير على الموظفين ليجعلوا منهم مجرد أفراد يرغبون في الحصول على المزيد . ومثل هؤلاء الموظفين يسعون دائماً إلى تطويع سياسات وأسابيل المؤسسة لصالحهم فيحصلون على أكثر مما يجب الحصول عليه ويقدمون أقل مما يجب عليهم تقديمه .

فالأمر يقع على عاتق القادة من أجل المشاركة في المؤسسة وتحقيق الترابط والتوحد الذاتي مما يمكنهم من مساعدة الآخرين في تحقيق نفس القيم والغايات . فالقائد الجيد هو من يبدأ بنفسه ثم يعبر عن ذلك في محيطه الخارجي . والقائد الجيد أيضاً

هو من يكون كذلك في نفسه وليس في عمله فقط . فالقيادة المثلى تتمثل في الرؤية السليمة والتوجيه والشخصية والذات الداخلية وما بها من أفكار وعواطف .

وتبدو لنا نتائج القيادة السليمة في ابتكار مستقبل جديد للموظفين التاهمين لها أو لن هم مسموح لهم بالابتكار . فإن كان عليك القيام بذلك تجاه الآخرين فعليك أن تقوم به لأجل ذاتك أولاً ! ولا يمكنك أن تتوقع من فريق العاملين لدى مؤسستك أن يتغيروا إن لم تكن لديك أنت الرغبة في التغيير . ويمكن للأفكار المطروحة في هذا الكتاب مساعدتك طوال حياتك المقبلة حتى تصبح قائداً جيداً وتحقق لمن حولك بيئة تدعم أفضل وضع لهم داخل العمل .

البصل

ما علاقة البصل بالقيادة ؟ إنها مجرد استعارة قد تساعدك على فهم ذاتك ، وأى أنواع القادة تكون أنت وأى أنواع القادة ترغب في أن تكون . لنفكر إذن في خواص ومميزات البصلة . أهم سمات البصلة هي طبقاتها ومدى صلابتها ورائحتها النفاذة وطعمها اللاذع الذي يميز تلك الرائحة عن باقى أنواع الطعام . وفي معظم الأحيان قد نستخدم البصل لتتبيل جميع أنواع الأكل .

طبقات الذات

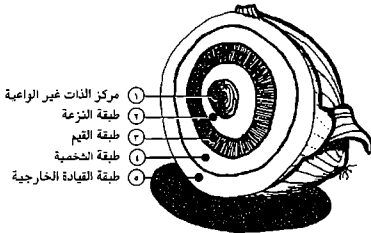
كما هي الحال لدى البصلة ، فهناك طبقات للذات والتي تتخذ شكل النزعات والقيم والهينة القيادية التي تعطى لك ذلك الإحساس بالقيادة . وكل طبقة فيها ما يدعو لإدراكه قبل محاولة فهمك لشخصيتك القيادية .

تبدأ رحلتك لفهم ذاتك من الطبقة الداخلية " القلب " ثم تتحرك تجاه الطبقة التي تعبر عن سلوكياتك كقائد . وتلك السلوكيات تعبر عن الطبقات الداخلية غير المرئية لذاتك ، والتي تمثل التفاعل التطوري للذات مع الأحداث الحياتية . وينبع تطور ونمو شخصيتك القيادية من إدراك وفهم أهمية كل طبقة .

بصلة القيادة

إن الذات تحتوى على العديد من الطبقات ، والتي تبدأ من الطبقات الداخلية المعقدة إلى الطبقات الخارجية البسيطة . والطبقات الأكثر أهمية حتى : (١) طبقة الذات غير الواعية : (٢) طبقة النزعة : (٣) طبقة القيم : (٤) طبقة الشخصية ، (٥) طبقة القيادة الخارجية . يوضح الشكل (١ - ١) الطبقات المتعددة للذات من خلال مجاز بصلة القيادة .

وتنقسم طبقة النزعة إلى الجزء الأسمى المحمى والجزء المكتسب . وتنقسم طبقة القيم إلى جزء منظم وجزء مطور . ومعاً تشكل كل من طبقة النزعة وطبقة القيم طبقة جديدة تسمى بطبقة القيم والنزعات أو ما نسميه بطبقة الشخصية والتي تعبر عن سلوكك القيادى عبر الوقت . وتلك الطبقة الشخصية تعبر عن الذات المراد إظهارها أمام الناس . وسنوضح فى الصفحات التالية المزيد من المعلومات حول تلك الطبقات . ومن تلك النقطة عليك أن تعطى لنفسك تلك المحميات الخاصة بالطبقات وتستمر على هذا النحو .



شكل (١ - ١) بصلة القيادة

على سبيل المثال ، نجد أن أساس القيم - وهو ما نمتد فيه وتعتبره دورك في الحياة البشرية - هو أساس لأسلوبك القيادي . والفكرة التي تدبر بها عن نفسك وعن غيرك تنتج من طبقة القيم المعبرة عن القيم المهمة التي تشعر بها في " اللحظات القيادية " . وطبقة القيادة هي أساس وجودك الوحيد والتي تعطى لقيادتك صفة خاصة بها . وتلك الطبقة لا تتمثل في العطاء فقط ، لأن هذه الطبقة تقع بين طبقات أخرى فهي ترتبط بالطبقات التي تقع أعلاها وأسفلها . طبقة القيم ترتبط بطبقة النزعة ؛ مما يعطى لنا بعداً جديداً يعبر عن بصلة القيادة .

تقسيم البصلة

إلى جانب طبقاتها المتعددة ، هناك خاصية جديدة للبصلة تتمثل في نكهتها المميزة والتي تتعرض إليها عند استخراج قلبها . فأى شخص يقوم بتقطيع بصلة يتعرض إلى اضطرابات ملحوظة في الأنف والعيون ، وقد يحدث نفس الشيء عند تقشير طبقات الذات .

" كيرك إيجارد " - الفيلسوف الإسكندنافي - أكد أن الحياة يجب أن نعيشها مع التقدم للأمام ، ولكن عند فهمها علينا بالعودة أدرجنا . وعملية تقشير البصلة تتطلب منك التطور عبر الداخل والانعكاس . وتقسيم البصلة يحتاج إلى التسامح بالحب لمن تكون ومن لا تكون . وتحتاج إلى تقبل كامل لنزعاتك وكذلك لنموك وإدراكك لضغلك .

والتسامح نحو الذات يساعدك على ضبط ميزان حياتك . فهو شرط أساسي لضبط البهجة والذي يساعدك على التقدم نحو الأفضل بينما تبقى ما لديك من الماضي في الذهن . فتقسيم البصلة يميز لنا تواصل الحياة وتطورها وهو يحتاج إلى تغيير الفكرة والتصرف بينما يتم بناؤك على هذا الأساس .

وتقسيم البصلة يجعلك أكثر اهتماماً بتطورك . فعليك أن تحقق مسؤوليتك عن خبراتك الخاصة ويكون لديك من الشجاعة ما يكفي للتعرف على قدراتك الوظيفية والأساس الموجود لديك الذي يعبر عن الخلل الوظيفي . وتقسيم البصلة يحتاج منك إلى

الشجاعة لتتحرك بعيداً عن مجالات تحقيق راحتك والوصول إلى أفضل ما تقدمه لذاتك . فمن خلال ذلك التسامح الانعكاسى يمكنك مواجهة الواقع وهو تغيير ذاتك .

مواجهة المشقة

غالباً ما تنتج المشقة عن ضعف فى الضبط أو التنبؤ . فعند تعاملك باستخدام السلوكيات غير المعتادة لديك ، سينتابك شعور بالعجز ، فلا تبال به أو بالنتائج غير المتكاملة . جرب أن تكتب اسمك بالكامل على ورقة وباستخدام يدك الأخرى حاول كتابة اسمك بالكامل ثانية ، فكيف كان شعورك أثناء تلك التجربة ؟ وماذا كان رد فعلك ؟ هل ترتاح إلى نتائج جهودك مع تغيير اليد ؟ هل تشعر بنفس التمكن من الكتابة مع استعمال اليد الأخرى لكتابة اسمك ؟ يؤكد المزيد من الناس عدم رغبتهم فى القيام بذلك غالباً . فهم يستجيبون إلى فكرة اعتبار أنفسهم كأطفال داخل المدرسة وهم ينتظرون المعلم لتصحيح الواجب لهم . والبعض يقول بعدم رغبته فى استخدام يده الأخرى وأنه بحاجة إلى المزيد من الوقت للتدريب .

ونحن نطلب منك أن تقوم بمثل هذا التعرین لأنه يعبر عن العمل الذهنى الواجب عليك القيام به لتغيير سلوكك الخارجى . فهو يسمح لك بالتعامل مع المظاهر العقلية لك وإمكانية إحساس الآخرين بذلك التغير السلوكى لديك . فالتغير لا يعتمد على التعرین والمنطق فقط ولكن على المشاعر الشخصية والإحساس بالأمان والإدراك الذاتى . وتقشير البصلة يحتاج منك أن تصبح أكثر ارتياحاً عند بداية اختلاقلك لتلك الذات التى ترغب أن تكونها .

فالوصول إلى الراحة والفعالية باللجوء، إلى السلوكيات هو الهدف الأساسى لهذا الكتاب . فعليك أن تدرك سبب اعتمادك على بعض النماذج السلوكية وسبب تجنبك للبعض الآخر الذى قد يساعدك استخدامك له على الوصول إلى درجة القيادة الفعالة . وتلك الرحلة قد تتطلب منك الشجاعة والإصرار ، فالشجاعة تتمثل فى التعرض للأخطار والإحساس بقيمة قيادة الآخرين . والإصرار يتمثل فى إعادة بناء ذاتك على أساس أحكام الآخرين عليك .

تجميل الطعام

إن لم تكن ممتاداً على تجميل أطباقك بحلقات البصل عند إعداد وجبتك ، فعليك بإضافة البصل لتتبيلها وإضافة النكهة للأطعمة الأخرى ، فبصفة عامة قد تستخدم كحبات متوسطة أو قليلة من البصل فى وجباتك ، فذلك إذن هى القيادة . فالقيادة داخل المؤسسة ليست هى العنصر الشامل . فالعنصر الأساسى هنا هو هدف المؤسسة والقائدين على تحقيق هذا الهدف . فالقيادة تعبر عن تقديم الخدمات : كما هى الحال بالنسبة لدور البصل فى الطعام . فالقيادة تقدم الطريقة التى يقوم جميع العاملين من خلالها بتحقيق الهدف .

الكثير منا يجد صعوبة فى تناول البصل بمفرده . والمشكلة الأساسية التى تبدو من خلال معظم الكتب التى تتحدث عن القيادة هى الانفصال فى تحليل سلوكيات القائد عن تحليل سلوكيات الموظفين . وتلك الكتب هى الأكثر تعبيراً عن البصل بمفرده وليس عن الطعام . فليس هناك قيادة دون " موظفين " : وذلك هو السبب - من خلال هذا الكتاب - فى أن تجد مناقشة حول سلوكيات القائد ودورها لتلبية احتياجات الموظفين . كذلك ستجد مناقشة مطولة عن ملاحظات الموظفين حول القادة مع بعض النقاط الخاصة المرتبطة بآرائهم . وتركز فصول هذا الكتاب على فحص القادة بالتعامل مع موظفيهم . ولكن حاول ألا تفكر فى أن القيادة هى أساس الطعام بأكمله .

ومن الجدير بالذكر أن هناك تأكيداً شديداً ومبالغاً فيه على أهمية المناصب القيادية فى مؤسسات العمل ويتضح ذلك فى البحث الذى أجرى على رواتب المدراء التنفيذيين . ويشير " ويليام ماكدونوف " - رئيس بنك الاحتياطي الفيدرالى بنيويورك فى الدراسة التى أجراها مؤخراً إلى أن رواتب المدراء التنفيذيين مقابل رواتب الموظفين العاديين قد زادت من ٤٢ إلى ٤٠٠ ضعف . فمتوسط أجور المدراء التنفيذيين تقدر بـ ١٠ ملايين دولار مقابل ٢٥,٤٦٧ دولار لكل عامل . وفى الواقع قد لا نستوعب كيفية حساب الملايين التى يحصل عليها هؤلاء المدراء حتى التقاعد . فلا بد أن يمتدد الفرد أن النصيب الأكبر يكون للقائد .

يعتقد العديد من الناس أن القيادة تعنى الحصول على المزيد من تقديم الطاقة للعمل وحث الآخرين عليه والإحساس بالمسئولية والضببط بدلاً من المساهمة الفعلية في طاقة العمل . فالقوة المعاملة تسعى لتحقيق أفضل مستوى من العمل لتدعيم تلك المسئولية . فليس هناك الكثير من القادة ممن يعتبرون أنفسهم في خدسة تابعيهم من الموظفين ، فالعنى الحقيقي للقائد الخادم هو أن يلبي احتياجات الآخرين قبل تلبية احتياجاته ، بمعنى العمل على تحقيق أحلامهم وآمالهم .

فما يحدث هو أن العديد من القادة لا يرون سوى أنفسهم ويعتبرون أن المؤسسات هي مجرد ساحات لتحقيق أغراضهم الخاصة . فتصبح الأحداث والأشخاص مجرد وسائل تحقق رغباتهم وحياتهم وكيانهم بدلاً من الارتقاء بالهدف العام والقيم العامة مما يصل بنا إلى واقع أفضل للقادة وللآخرين .

وجهة نظر " مايكل أنجلو "

يفتقر العديد من المديرين إلى الرؤية المتطورة لمعنى القيادة . فإحساسهم بالتمركز حول أنفسهم يجعلهم يظلون في المركز وحيدين مما يحجب عنهم رؤية الطريق . عندما تحدث " مايكل أنجلو " عن لوحته " ديفيد " والعديد من إبداعاته كان مغرماً بتأكيد قوله إن الصورة موجودة بالفعل ، وإن كل ما قام بعمله هو فقط إيضاحها من خلال تحديد ما عليه القيام به لذلك . وهذا هو ما نعنيه بالرؤية المتطورة للقيادة : فعليك أن تقوم بالإيضاح والرؤية وإثارة ما هو موجود بالفعل لدى الآخرين .

ويمكنك القيام بذلك من خلال اعتبار نفسك مصدراً للتعلم . وإدراك ما هو موجود في قلبك يسمح لك بإدراك ما هو موجود في قلوب وعقول الآخرين . إنه منظور الكلية والذي يبدأ من معرفة الذات ويسمح للقائد برؤية ما وراء الذات والكشف عما بداخل الآخرين .

العديد من الناس بإمكانهم التصرف بالطريقة التي تسمح لهم بأن يكونوا من القادة الناجحين . فهم قادرون على التطور باستخدام عدد كبير من السلوكيات من تلك التي

يتعاملون بها بالفعل . والتطور يتمثل في إعمال " الذات " نحو ما هو ضرورى لها لتجعل منك قائداً مثالياً . ويمكنك الاستفادة من اكتشاف وتطبيق بعض المظاهر التى يندر استخدامها لديك حتى تصبح قائداً فعالاً . فالتطور يعنى التغيير من حيث واقعك وكذلك من حيث ذاتك . وحتى تتطور عليك أن تتصل بالنواحي المفقودة فى ذاتك والتى تساعدك على تقديم العون والخدمات للآخرين . وعليك بفحص كيفية التصرف كفاتك الآن وفهم وإدراك السلوكيات المستقبلية التى يجدر بك أن تتحلى بها .

التغيير

عليك أن تتقبل فكرة أن الناس هم طبقات متغيرة قد تمرض أحياناً إلى الاضطراب بسبب فحص ذاتها . وعليك أن تنظر إلى القيادة باعتبارها خدمة لكل من أهداف المؤسسة ومن يقوم بتنفيذ تلك الأهداف . وعليك أن تتذكر أن القيادة بصورتها الطبيعية هى المتطلب الأساسى الذى يحقق تغير ونمو الآخرين . ومن خلال بعض التصرفات يمكنك تحسين مستوى شركتك وإعادة تشكيل ذاتك وأسلوبك القهادى . ولكن حتى تتمكن من إعادة تشكيل ذاتك يجب أن تكون لديك الرغبة الشديدة فى التغيير والنمو . فكيف يمكنك أن تطلب من الآخرين أن يتغيروا أو يتطوروا دون رغبتك أنت فى التغيير والتطور؟ ولتوضيح مشكلة التغيير والتطور يمكنك أن تتذكر تلك المزحة التى وردت فى فيلم " Annie hall " لـ " ودى آلين " .

تغيير ذواتنا

كان هناك رجل يتجول فى مكتب المعالج النفسى ثم فكر فجأة أن على الطبيب تقديم العون إليه عن طريق أخيه . فقال للطبيب المعالج : " حسناً أيها الطبيب . . إنه أذى ... إنه يظن نفسه دجاجة ؟ " فسأله الطبيب : " ولماذا لا تخبره بأنه ليس دجاجة ؟ " فقال الرجل : " ليس بوسعى ذلك ، فأنا بحاجة إلى البيض ! "

إن هناك حكمة فى تلك المزحة القديمة ، فهى توضح لنا التالى : (١) يمكن للناس خلق واقعهم الخاص ، (٢) يخشى الناس مواجهة الواقع خوفاً من فقدان ما

لديهم من أشياء يملكونها ، (٣) يقيد الناس أنفسهم في وإقهم الحال لأنهم لا يمكنهم رؤية الواقع والحقائق المرئية والوظيفية الأخرى .

خلق الواقع

عندما يقوم شخصان بملاحظة نفس الأحداث يبدوان وكان لديهما الرغبة في رؤيتها على نحو مختلف مع إعطاء تفسيرات مختلفة لها . وتلك التنوعات تتبع من اختلاف رؤية الحقيقة وهي مبنية على أساس الخلط بين الخبرات الخاصة لكل شخص وتفسيره لأحداث الحياة . فليس هناك شخصان متشابهان تماماً . وبينما نجد أن هناك نماذج متعائلة نجد أن كل شخص يبدو غير قادر على الاستنتاج السليم تماماً إلى حد ما .

وقد يتغير نمط السلوك من شخص إلى آخر بسبب ظروف الحياة المخيفة والتي تمثل عنصر تهديد . إلا أنه بعد اللحظة التهديدية التي تنقضي يعود الناس مرة ثانية إلى حياتهم الطبيعية السابقة لها . فالتغير السلوكي الثابت والمستمر الذي يتم بصورة كاملة لا يتحقق إلا من خلال إعادة فحص وبناء الواقع . فالأحداث - الجديدة - أو العاد بناؤها تسمح للسلوكيات الجديدة بالاستمرار أثناء عملية تبديل القوى المسيطرة على المكان .

إن حياتك الواقعية " تتشكل " من خلال التفاعل مع الأحداث والأشخاص ممن تتعرض إليهم . فأنت تكون المعتقدات والأفكار حول تلك الأحداث والخبرات التي تتسببها . وقد تساعد اللغة العامة والخبرات مع الآخرين على تأكيد هذه الأفكار مما يسمح بتكوين واقفك " الخاص " .

المعتقدات كأساس للواقع

كل شخص منا له معتقداته عن هذا العالم ، وعن نفسه وتفاعلاته مع هذا العالم . وتلك الأفكار تخلق شبكة تدعى بـ " وجهة النظر " أو " نافذة المعتقدات " ، ووجهة النظر الذاتية تمثل نافذة يمكنك من خلالها رؤية الأحداث والأشخاص .

ويعنى آخر ، فعند تعاملك مع العالم - الناس والأماكن والأشياء - يمكنك بمسور الوقت تشكيل أفكارك التي تسمح لك بالتفاعل في الحاضر وكذلك في المستقبل . وميزة تكوين الأفكار تكمن في إمكانية وضع الأهداف وتوفير الجهد المبذول والوقت المستهلك في فهم كيفية ترابط الأحداث معا . ويمكن لنافذة المعتقدات الخاصة بك أن تقلل من عدم يقينك بالحياة وبالظروف الخاصة .

اللغة والواقع

إن واقعك يبدو محدداً ومميزاً يتخذ قالباً اجتماعياً تشترك فيه خبراتك مع الآخرين . واللغة هي إحدى الخبرات المشتركة والتي تشكل واقعك . يمكن أن نجد مثلاً بسيطاً في تلك الاختلافات بين اللغة الإنجليزية ولغة الإسكيمو . فالمتحدث بالإنجليزية يستخدم كلمة وحيدة للتعبير عن " الجليد " بينما تستخدم مفردات عديدة لكلمة " الجليد " في لغة الإسكيمو . ولغة الإسكيمو تعبر عن مختلف الأنماط من الجليد مع اختلاف الظروف الجوية ، بينما لا يحدث ذلك في اللغة الإنجليزية . فاللغات الأخرى غير لغة الإسكيمو لا تتطلب من الشخص استخدام العديد من المفردات المعبرة عن معنى " الجليد " وحتى لو استطاع شخص من خارج بلاد " الإسكيمو " أن يشاهد ويتذوق ويشعر بالاختلاف في نوع الجليد فلن يتمكن من التعبير عنه بشكل دقيق .

وتلك الشبكة المتشعبة من المعتقدات والخبرات الشائعة تبدو لنا من خلال اللغة الشائعة ؛ وبذلك نجد أن واقعنا يرتبط بمن نحبه ونعيش ونعمل ونلعب معهم وتتعمدهم بالرعاية ونعمل على حمايتهم . وكما تمثل تلك المعتقدات واللغة مفتاح

تكوين الواقع فإنها أيضاً تمثل أساس تغير الذات . وفى الفصول التالية ، سوف نعرض بعض الأفكار والمفاهيم التي تساعدك على تغير أفكارك عن القيادة . وتلك الأفكار والمفاهيم تقدم لك الفرصة أيضاً لابتكار لغة جديدة تعبر بها عن القيادة مما يمكنك من ابتكار سلوكيات قيادية جديدة .

الالتزام من أجل تقبل الواقع

إنك لن تخلق واقعك فقط بل تلتزم به أيضاً حتى يتسنى للآخرين التعلم منك وخلق واقعهم الخاص على نفس النحو . ونستشهد بقول " ليلي توملين " عندما تؤكد لنا : " إن الواقع هو مجرد شيء نعبّر من خلاله عن التوافق " ، ويساعدنا هذا الرأى على تفسير دور كل منا فى الحياة الاجتماعية . فأنت تصل إلى التوافق التفاعلى مع الأشخاص والأماكن والأشياء . وواقعك يرتبط بالآخرين من خلال اللغة . ويمكن تحقيق احتياجك من خلال الآخرين ومعهم من خلال التكيف مع الواقع الذى يدعمه ويسانده الآخرون . وأنت تتكيف مع الماضى ليس فقط لأن الآخريين يساندونك ولكن لأنك تخشى من آراء الآخريين فى حالة التصرف بشكل مغاير عن العادات والتقاليد .

حصار الذات

إن الأسرة والعادات الاجتماعية والثقافية تشكل واقعاً يحدد لك ما يجب عليك فعله وما لا يجب ، وما هو الأفضل وما هو الأسوأ لك وما يجدر بك أن تكون وما لا يجدر بك . ومن السهل أن تحقق ذلك عند التعامل من منطلق ما يقبله الآخرون لأن الارتباط بواقع معين يسمح لك برؤية ذاتك كشخص مقبول ومفضل . ولكن هناك تكلفة خفية تتكبدتها حينما تتبع جموع الآخريين مثل تقبل العادات الاجتماعية " الخبير والشر " والمفاهيم الثقافية المتفرعة الأخرى التي تكون غالباً معروضة بشكل خاطئ أو متخذة القالب غير الملائم أو محرمة على أوسع نطاق ، مثل كلمة " الجليد " ومعناها لدى الإسكيمو . وبمعنى آخر ، إن التوافق من أجل تقبل الواقع قد يكون عامل حصار للذات .

ويحدث مثل هذا الحصار عندما تبلور أفكاراً تحدد نوع استجابتك وتقيدها . ويحدث ذلك عندما لا تستند أفكارك إلى خياراتك ولكنك تتصرف كما لو كانت تلك الأفكار مدعومة بالخبرات . " والإجبار " يحدث عندما يفشل المرء في فحص إحدى التجارب بسبب الأفكار الخاصة . علاوة على ذلك فالحصار يحدث عندما يتحول التقبل الاجتماعي والثقافي نحو إدراكك للخبرات : فيجعلك ذلك تختار سلوكيات مقبولة بدلاً من السلوكيات الحديثة وهي تلك السلوكيات الخالصة . وعلى الرغم من إمكانية حصار الواقع المقبول ، إلا أنه من الصعب تشكيل واقع جديد . وفي أغلب الأحوال يظهر الخوف على الساحة عندما يتصرف الشخص على نحو غير مقبول للواقع أو منافٍ للعادات .

الخوف وظل الذات

مثل بذرة البصل ، يبدأ الإنسان في حالة أقل من التطور الكلي نسبياً . فخبراتك تبدو لمسا، متكاملة بمعنى أن خياراتك في الوجود لا تتمدد بمفاهيم أو معارف جزئية أو تنقسم عبر الزمن إلى الخير والشر والمستقبل والحاضر والماضي والذات والآخرين . فأنت كيان متكامل بمعنى أنك تحتوى على آلاف الاستجابات الممكنة التي تسمح لك بالتعبير عن إنسانيتك . والكينونة الكلية تعنى أيضاً قدرتك على الاستجابة ببرونة إلى احتياجات البيئة من خلال العديد من مختلف السلوكيات .

وعندما تصل إلى تغيير العالم ستجد أن الأشياء والخبرات والأفراد قد أصبحوا منفصلين . وتبدأ في عملية الحكم وتقسيم كل شيء، تتعرض إليه إلى خير وشر . فتختار ما هو مقبول للآخرين وللمجتمع . وتتعلم ما يجب أن تركز عليه من أفكار وعواطف وسلوكيات وما يتوجب عليك كبحه أو التخلص منه . وتبدأ في خلق ظلك الخاص . وبالطبع بعض من هذا التصنيف سيكون ضرورياً للتفاعل الاجتماعي ؛ ولكن ما ندعه جانباً لا يشرؤى بعيداً . فالأجزاء غير المقبولة (بالنسبة للآخرين أو المجتمع) في نفسك تتخذ حياتها الخاصة بعيداً عن الآخرين وهو ما نسميه بـ " ظل الذات " . وظل الذات هو جزء يعبر عن عدم الإنجاز وعدم الشرعية وهو الجزء غير المقبول من شخصيتك .

ومن خلال اللغة والتجربة والتفاعل مع الآخرين يمكنك صياغة معتقداتك التي تحدد لك ما هو صحيح وما هو غير صحيح وما هو مقبول وما هو غير مقبول وما هو ممكن وما هو مستحيل . وتتعلم مالا يجب عمله لكسب حب الآخرين وتعلم ما عليك القيام به حتى لا تشعر كأنك منبوذ . فالإحساس بالنبذ وعدم تقبل الآخرين لك قد يسبب لك الألم . والألم يتسبب في الخوف والألم المستقبلية . وبمرور الوقت ستجد أنك تعبر عن الخوف ببعض السلوكيات الميئة وتتعلم كيف تخاف من بعض العناصر غير المقبولة في شخصك . وغالباً ستصل إلى ما كنت تخشى الوصول إليه . وما يحدث لك في أغلب الأحوال بسبب عجزك المكتسب ما هو إلا تعودك على عدم المرونة مع ذاتك وضعف في فهم الذات وعدم الإحساس بأنك شخص مقبل لذاتك .

وعلى سبيل المثال : نجد أن هناك العديد من المديرين ممن يخشى " ظل الذات " لديهم من انفصالهم عن الذات والضياع . فهم يخشون تقدم العمر والإحساس بالضعف والوهن والرغبة في الرعاية . وهم يخافون من عدم القدرة على التحكم في الأمور وبسطه الحركة ومواجهة الصراع الناتج عن التفاعل الطبيعي الذي يحدث داخل الشركات . وهناك العديد من المديرين ممن يخشون تحمل المسؤولية أو الإحساس بالقوة أو التعاضل مع الصراعات .

إن الخوف ليس هو العنصر الأساسي هنا ولكنه الفشل في الكشف عن هذا الخوف ودوره السلبي . ويمكننا هنا استخدام التشبيه فنعتبر عن الناس باعتبارهم " دجاج " عند مواجهتهم للخوف . عليك أن تبحث عن الرعاية والاهتمام بذلك " الظل " حتى تحقق التغير .

أنا وظلي

من وجهة نظر " يونج " أو " فرويد " يندرج " ظل الذات " تحت نطاق اللاوعي . فكل ما هو غير مقبول من وجهة النظر الثقافية والتنظيمية والأسرية لا يجد صده لدى الآخرين سواء من طاقاتهم أو وقتهم . فأنت تعوق تقبلك لذاتك وتطورك من خلال تجنبك الوعي وعدم قدرتك على الاكتشاف . فأنت تنكر بذلك بعض الأشياء المحتملة

الوجود في ذاتك ، وعلى هذا لا تتمكن من اكتشاف ظل الذات . ونادراً ما يتم تحديد أو مناقشة أو التحكم في العادات اليومية للحياة . وعلى عكس الثقافات الأخرى للماضى أو للحاضر ، ففي مجتمع اليوم لا توجد أية طقوس أو مراسم تعبر عن قبول مثل هذا الظل .

وبذلك ، فإن ذلك الظل - أو أحد مظاهر الذات غير المقبولة - لا يمكن أن يختفى إلى الأبد . وتظل لدى الفرد القدرة على التعبير عن هذا المظهر غير المقبول بل والرغبة في ذلك ولكنه قد يستنزف طاقتك لمنع التعبير عنه أو التصرف من خلاله . ولكن من الممكن أن يظهر هذا الظل على نحو سلوكي في حالة من حالات ضبط الذات بشكل أكثر عقلانية .

وعبر التاريخ نجد أن المجتمعات تنكر هذا الظل وتتحكم فيه من خلال " الاعتراض " عليه أو اعتباره غير مقبول اجتماعياً وثقافياً على مستوى الجماعات والأجناس . وينضج هذا الأسلوب الاعتراضي من خلال التخلّص من ستة ملايين شخص عن طريق الإبادة الجماعية لسكان أمريكا الأصليين واستعباد السود من الرقيق وبعض الأمثلة الأخرى الواقعية والمثيرة للرهب .

ويمكن ملاحظة أمثلة تدل على هذا الظل من خلال المؤسسات . فبينك جانب يقض فيه هذا الظل في كل مؤسسة . وعليك أن تسأل نفسك : " إلى أي حد يبدو إصدار الشائعات أمراً مهماً داخل مؤسستك ؟ وما هي الأشياء التي لا تتم مناقشتها صراحة في الاجتماعات ؟ ومن هي الفئة التي تعتبر عناصر من الدرجة الثانية داخل هذه المؤسسة ؟ وما الذي يتهاوس به العاملون فيها ؟ ومن الذي يلقي عليه الجميع باللوم على الأخطاء النظامية ؟ إن عملية تجنب وعدم مواجهة المشكلات هي العنصر الأساسي الذي يساعد على نمو ظل المؤسسة . فبعض المشكلات غير المقبولة سواء كانت تخص العاملين أو المؤسسة يتم فرضها على تلك الظلال مما يستدعي الطاقة المستمرة التي تحافظ عليها .

وكما ناقشنا من قبل ، فالتعامل الاجتماعي يمكنه أن يعبر عن هدف . فهو يمنع حدوث الفوضى أو التوجيه الذاتي وعدم التمييز والسلوكيات المؤذية اجتماعياً والتي تمزق الجانِب الهدام لدى كل فرد . ومن آراء المؤلفين لهذا الكتاب أن بعض السلوكيات غير الاجتماعية من جرائم القتل والاغتصاب والسرقة والكذب وما إلى ذلك يجدر بنا اعتبارها سلوكيات غير مرغوب فيها وغير مقبولة اجتماعياً وتطورياً وعلينا تحريمها على الفور . ولأسف فإننا عندما نعتبر بعض السلوكيات غير مقبولة فإنها تنتج عنها نتائج سلبية تؤثر على الذات ككل إلا في حالة أن يتقبلها الفرد . وقد لا يعني تقبلها أن نتصرف على أساسها ، فالأمر لا يعني إدراكها واستيعاب كيفية تطبيقها واعتبارها هي الخيار الأمثل .

الظل المذكر والآخِر المؤنث

هناك مثال جيد يدل على تشكيل ظل الذات ويبدو من خلال المعنى الثقافي والتعبير عن المظاهر النفسية المؤنثة والمذكورة . لقد تحدث العديد عن التعامل الاجتماعي واختلافه بين الذكور والإناث . والعديد من المؤلفين تحدثوا عن النموذج السلوكي الذي يحتاج إليه كل من الرجال والنساء في هذا الشأن كما أن العديد من المؤلفين قد تطرفوا للآراء النمطية للسلوك المطلوب من الرجال والنساء في ظل هذه الثقافة .

إن المعنى الثقافي والتعبير عن الأبعاد الذكورية والأنثوية يتم التعبير عنها من خلال محتوى القيادة .

فالتعامل الاجتماعي لدى الرجال أو النساء يبدو من خلال العديد من السلوكيات المعروفة والمقبولة لكل منهم على حدة . ومن خلال الدراسات الثقافية داخل وخارج الولايات المتحدة يتأكد لنا أن الذكور أكثر نزعة للتفاعل الاجتماعي مما يعزز قدرتهم على القيام بالقيام بالقيادة التوجيهية التي تتطلب الاستقلالية والقسع والتوجيهات القيادية الأخرى ، بينما تهتم النساء بالشؤون الخاصة بالتغذية والقيادة الجماعية والرعاية وكذلك الخاصة بالعلاقات وتوجيهها . والغرض هنا هو أن كل فرد بنفس

النظر عن جنسه يمتلك القدرة على تعلم كلا النوعين من السلوكيات وبذلك يمكن أن تكون لديه القدرة على الاستجابة للأحداث والفرص باستخدام مثل هذه المجموعة من السلوكيات .

وبصفة عامة ، فالجنس لا يهتم بالتعبير عن السلوكيات البعيدة عن مجال التوجيه . فعلى سبيل المثال : تذكر انطباع وتأثير الصباح الموجه للحملة الرئاسية الأمريكية لـ " إيدوموند موسكى " أو تأثير الانطباعات الموجهة إلى دور " هيلارى كلينتون " المهتمة بكسب التأييد من الكونجرس لتحقيق الإصلاح فى مجال الرعاية الصحية . وفى الواقع فإن كل فرد قادر على كل السلوكيات التوجيهية فى حالة تركيزه على أحدها من الناحية الاجتماعية . ويبدو ذلك من خلال تطوير المظاهر المستترة للذات والتي نحتاج إلى اكتشافها والتركيز عليها عندما تكون مناسبة .

ويمتلك الفرد القدرة على إدراك كل السلوكيات والتعبير عنها ، حتى فى حالة التركيز على أحدها دون الآخر . إن التعامل الاجتماعى يبدو من خلال الذات والآخرين واهتمامهم ببعض السلوكيات وإسقاط بعضها الآخر سواء كان ذلك مقصوداً أم لا . ويبدو لنا عنصر آخر مكتشف لدينا عندما تبدو السلوكيات المرفوضة بشكل طبيعى بالنسبة للأفراد والتي قد تكون مطلوبة فى بعض المواقف الخاصة . وقد نجد أحياناً المرأة تبدو كقائد مستقل يهتم بعمله ويركز عليه فى حالة أن يتطلب الوضع منبا القيام بذلك . وقد يكون الأمر أكثر فعالية لدى الرجل لممارسة دور قيادى يهتم بالتطوير والرعاية أو يهتم بالعلاقات . وبذلك نجد أن الاستخدام الحر والمتواصل للسلوكيات غير المقبولة وغير المطلوبة الخاصة بظل الذات يبدو أكثر وضوحاً واستمراراً . فنجد تلك السلوكيات تبدأ فى الظهور بمنتهى الجرأة فى مواجهة كل محاولة للرفض أو الصد أو حتى فى مواجهة أية عقوبة اجتماعية تقع عليها فى بعض الأحيان .

الخوف والكوابح العاطفية

يمثل الخوف تلك الكوابح التي تمنع تواصل الأحداث وتحقق تغييرها . ومن الطبيعى أن يحدث ذلك وهو بالطبع شيء مطلوب فى بعض الأحيان . فالخوف من

التعرض لأمر مشكوك فيه أو مواجهة المئات من الحاضرين وإلقاء حديث أمامهم قد يتسبب في نفس الشعور . فتصيب العرق وإفراز الأدرينالين كلاهما يعتبر عملية تعكس حالة التأهب التصوي . ولكن قد تبدو النتائج السلبية مختلفة . ففى معظم الأحيان نجد أن المواقف الحياتية تضعنا فى تلك الأحداث المرعبة . ولكن قد يبدو الأمر مختلفاً فى حالة التعرض لجمهور من الحاضرين وإلقاء حديث أمامهم . فالخوف فى المواقف الحياتية التى تهدد أمن الإنسان فطرة إنسانية . أما الخوف فى المواقف التى تمر على الإنسان ويتعلم منها فقد تمثل تهديداً لحياته أو حتى سبباً لحصاره . والفهم السليم للذات يتطلب بلورة الأفكار والأحاسيس مما قد يستدعى لديك مخاوف منها القديم والحديث .

الأمر برمته يرجع إلى نفس المنطلق

هل تعتقد أن بإمكان كل شخص أن يتغير بالفعل ؟ وهل تعتقد أن بإمكانك أنت أن تتغير ؟ تلك التساؤلات تبدو مبهمة لأنك لكى تتطور يجب عليك التأكيد على ضرورة اعتقادك فى إمكانية تغير البشر . ولأن واقعك يعتمد إلى حد ما على البناء الذاتى ، فبالتالى ستجد أنك قادر على تغييره . وإذا قمت بتغيير أفكارك (وواقعك) فعليك إذن بتغيير سلوكياتك . فتغيير الأفراد يعنى التحول من نموذج سلوكى معين إلى نموذج آخر (واقعى) عبر الوقت . ولكن الشرط الأساسى للتغيير هو أن يكون لديك إيمان بقدرتك على التغيير .

واعتقادك هذا هو شيء أساسى لمسقبلك ، فإن كنت تعتقد أنك لا يمكنك التغيير أو لا يمكن تغيرك أن يتغير فأنت بذلك تقع فى شرك وحصار حاضر . وفى تلك النقطة يرفض الخبراء تماماً أن تتعرض للجدال وللغضب الشديد . فحاول أن تفكر فيما يلى :

كيف سيكون حالك إن كان عليك أن تعتبر نفسك غير قادر على تغيير نمط سلوكك ؟

يعتمد هذا الكتاب على فكرة أن كل الناس لديهم القدرة على التغيير . فالبشر قادرون على تغيير أنماط سلوكية جوهرية لديهم من خلال بذل الجهد والتعلم . فإن

كنت لا تؤمن بالتغيير فلا تواصل القراءة في هذا الكتاب . وإن كنت تنوى التغيير فستجد أفكاراً سوف تساعدك في هذا الكتاب .

وحتى نكون أكثر وضوحاً ، دعونا نوضح ذلك من خلال مثال إدارى حقيقى . كان أحدنا يتبادل الحديث مع مدرب بيسبول لكأس ولاية شيكاغو ، وكانت المناقشة تدور حول تأنيب أحد اللاعبين لعدم التزامه بالإشارة المعطاة إليه . فقام المدرب بعقابه وتأنيبه أمام بعض اللاعبين .

وعندما طلبنا من المدرب أن يقدم أسبابه لهذا التأنيب العلنى قال إنه قام بذلك حتى يعلم ذلك اللاعب وباقى اللاعبين ما يجب عليهم عدم القيام به فيما بعد . وبطرح المزيد من الأسئلة أقر المدرب بالفعل بأنه لم يكن يرغب فى أن يعتقد الآخرون أنه لئى الجانب . إن هدف المدرب يكمن فى أنه قد أراد أن يظهر لباقى اللاعبين أنه شخص صارم ، فلقد كان هو الرئيس ويرغب فى كسب احترام مرؤوسيه . لنفترض أنه كان فعلاً على هذا اللاعب أن ينتبه إلى الإشارة . حسناً ، ما هى نتائج التأنيب العلنى التى وجهها المدرب سواء بالنسبة له أو للاعب أو للفريق ؟

فى القليل من الأحوال يكون أسلوب التأنيب العلنى مرغوباً فيه . ولكن فى هذه الحالة لم نصل إلا إلى النتائج السلبية بسبب ذلك التأنيب العلنى لأنه يثير لدى الشخص مشاعر عنف وخوف ومقاومة ودفاع (حتى وإن كان على خطأ) . إن رد الفعل الطبيعى للاعب نحو هذا التأنيب قد يتمثل فى اختلاق الأعذار أو إلقاء اللوم على المدرب أو قد يتمثل فى صد كل فرص المردود الإيجابى الذى قد يصاحب هذا التأنيب العلنى . أما بالنسبة للمشاهدين فلن يفكر كل منهم أو يقول لنفسه " حسناً ، أعتقد أننى سأكون حذراً فيما بعد " ولكنهم سيفكرون كما يلى : " ذلك الزميل البائس ، إننى سعيد بأنى لست فى مكانه إن هذا المدرب ليس عادلاً ، فهو يخطئني مثلنا جميعاً أه لو كان قد فعل ذلك معى "

وبدلاً من التسبب فى تقديم تجربة تعليمية موجبة للآخرين عن ضرورة الانتباه إلى الإشارات : تسبب هذا المدرب فى إسقاط درجة مصداقيته وتسبب فى إدخال عنصر

الخوف إلى هذا الموقف التعليمي ، بل وتسبب في الإحساس بالشفقة تجاه هذا الزميل - وربما كان هذا آخر شيء يرغب فيه . وفي الواقع ، إن الشيء الوحيد الذي قد نجح هذا المدرب في القيام به هو نقل الشعور بالخوف منه إلى الآخرين تحت اسم التعليم والسلطة . وما زاد الأمر سوءاً هو أن " جانب الظل " لدى المدرب لم يتم إدراكه أو اكتشافه بعد ، فذلك الظل ينكشف لنا من خلال خوفه من أن يبدو ضعيفاً أو من فقد سيطرته على الآخرين بهذا الضعف . وتلك المخاوف تعوق قدرته على اكتشاف سلوكيات الآخرين .

وهناك حل وحيد ومعروف قد ينجح في علاج هذا النوع من المواقف وهو عقاب هذا الشخص بعيداً عن الآخرين (بعيداً عن مرمى أسماعهم ، ولكن لا يجب بالضرورة أن يكون بعيداً عن أنظارهم) وذلك بعد التعرف على وجهة نظره ، وإعادة هذا العقاب على شكل عقاب في حالة عدم الانصياع . وباستخدام هذا الأسلوب ، تظل شخصية اللاعب دون مساسها بأذى وفي نفس الوقت سينتج إلى النصيحة دون التوتر الناتج عن العقاب العلني . وسيعتبر باقي اللاعبين أن تلك النتائج ناتجة عن سوء التخطيط ويشعرون في نفس الوقت بأنهم ربما تتم معاملتهم بنفس الأسلوب في حالات وظروف مماثلة .

وعندما استمع المدرب إلى هذا الحل البديل ، قال : " ربما يكون الأمر كذلك ، ولكن من الآن سيعلم اللاعبون جيداً من هو الرئيس " . ومن خلال رأى المدرب يتضح لنا أن كل ما يهمه هو أن يبدو كرئيس لهم وقد لا يلجأ فيما بعد إلى استخدام هذا الحل البديل . ويتضح لنا أن الواقع يؤكد أن هذا المدرب يحتاج إلى البيض " على سبيل المزحة السابقة " !

والآن توقف لحظة ! واعتبر أنك لم تدرك جميع الحقائق التي تكمن خلف هذا المثال ، والآن هل تجد نفسك تتفق مع رأى المدرب ؟ هل تعتقد أن العقاب العلني فعال وبمطلوب ؟ هل إجاباتك بالإثبات ؟ إن كانت الإجابة كذلك فما الذي يمكن أن يغير وجهة نظرك ؟ وما هي العاطفة المرتبطة بمثل هذا التغير ؟ وما الذي يمنعك من استخدام الحل البديل المقترح ؟ لابد أن تعترف بمخاوفك من التغيير ومن فقدان ما

تقوم به الآن كإنسان وقائد . وبذلك فعند التفكير فى التعلم عليك أن تتجه نحو الأهداف التى لم تتجه إليها من قبل .

وإذا كنت تحاصر نفسك بذلك الواقع المألوف " المكتسب " ، فأنت بذلك لن تخرج عن حصارك . بمقدورك تفسير الطبقات لإدراك قدرتك على التصرف فى حالة التغير فى ظل وجود البدائل الأخرى وذلك حتى تدرك مخاوفك . وستجد أنك تحصل على الردود ممن ترغب فى قيادتهم ؛ وعندنا عليك أن تواجه ضعفك . فعليك أن تتحدى ضعفك ولا تخفيه عن الآخرين ، فقد يكون هذا الضعف هو الطريق نحو التطور والتجديد . فبإمكانك استخدام مخاوفك حتى تتحول إلى حياة وواقع مغاير .

الحقائق والسلوكيات البديلة

من الشائع أن نعتبر تكرار السلوك السيئ مرات ومرات حماقة تتسبب فى نتائج مختلفة . وأحد الأسباب التى تصنع الناس من تغيير السلوك هو الخوف ؛ ولكن السبب الثانى والأكثر تأثيراً هو نقص البدائل . فالبعض قد لا يشعر بمعنى البدائل المختلفة . وكما ستجد فيما بعد فى هذا الكتاب ؛ فإنك ستتمكن من إدراك المعنى الفعلى للبدائل بوضوح . حاول إذن تجربتها وأن تجعل منها خاصتك بمجرد إحساسك ببدء التغيير .

والبداية تتمثل فى جمع المعلومات والرغبة فى ملاحظة تأثير السلوك الذى تبدأ فى اتباعه . فعليك أن تسعى لإدراك واستيعاب النماذج التى تستخدمها حالياً . والخطوة الأولى تتمثل فى إدراك تلك السلوكيات الحالية ، ولكن العصل " الفعلى " يبدأ عند " التخلص " من المخاوف الناجمة عن ظل الذات ، ثم بعد ذلك ستلجأ إلى غيرها من السلوكيات المفيدة الفعالة . ولن يساعدك تكرار نفس السلوك غير الفعال لمرات عديدة وأن تتوقع نتائج مختلفة وإلا فإنك لن تتمكن من النمو أو التطور . فالتطور يحتاج منك أن تكون مستعداً للتغير . وبذلك ستصبح الخطوة التالية هى اكتشاف واستخدام سلوكيات بديلة مناسبة والتى ستساعدك فى الوصول إلى أفضل نتائج . ولكى تستخدم الإمكانيات الأخرى ينبغى عليك إعادة بناء واقعك فى ضوء النتائج الحقيقية والمثالية .

التركيز على " الذات "

إن كان مدرب البيسبول يرغب في الاهتمام بالإشارات ويحترمها كقائد ، وإن كان يرغب في الأداء الأمثل للاعبين وتحفيزهم ، فعليه بالضرورة أن يغير من واقعه الخاص . فحقيقته أو واقعه يجب إعادة صياغته ليصبح للسلوكيات الأخرى التي تؤدي إلى نتائج مرغوبة بالظهور . وتلك النصيحة موجهة إليك أيضاً . أولاً : عليك بتدوين سلوكياتك المعتادة . وفي نفس الوقت عليك بتدوين السلوكيات التي لا تمارسها ، فتلك السلوكيات المعتادة هي مفتاح مخاوفك وتطورك .

وقد تصل إلى إعادة صياغة واقعك - وأيضاً شخصيتك - في حالة العثور على احتمالات جديدة لذلك الظل . وتلك البدائل المختلفة يمكن العثور عليها من خلال السلوكيات التي تخشى اللجوء إليها . ففي حالة ذلك المدرب ، يكمن بداخل ظله اعتقاد بأنه من غير اللائق أن يبدو ضعيفاً ولا يقدر على التحكم في الآخرين . ومثل تلك الأفكار والتي تمثل المخاوف الموجودة داخل الظل تمنع هذا الشخص من التكبير في استخدام الحلول البديلة .

ويبدأ التركيز على الذات من خلال إدراك تلك البدائل الأخرى عند الحاجة إليها . ومن خلال المثال الخاص بالمدرب نجد أن عليه إدراك أن قيّمه وتزعّاته في لحظة الإحماس بالقيادة تتحول إلى حاجته لرؤية الآخرين له في مركز " قوة " . وتطفو تلك الحاجة لتعلو على احتياجات المدرب لتوجيه اللاعب للانتباه للإشارة . ولكن الأثر الذي يحدثه هو عدم الانتباه إلى اللعبة وكذلك عدم توافق الفريق .

ونخلص من ذلك بأن تلك الإشارة كانت تمثل قمة الخطة الموضوعة للعب وكان من المفروض أن ينتبه إليها اللاعب كما هي الحال بالنسبة للمدرب ، وهو بذلك يضع الإشارة في المقام الأول . ولكن هل أدت تصرفات القائد هنا إلى تحقيق هذا الهدف الواقعي بالنسبة للاعب ؟

قد يبدو هذا المثال أكثر اتساعاً ولكنه موجه نحو الجميع ، فالجميع يتعمدون التصرف بنفس الأسلوب وفي العديد من الظروف بدلاً من النظر إلى العديد من البدائل الممكنة والفعالة . ويعتبر ذلك حقيقياً بالفضل في حالة التوتر أو التعرض للضغوط .

سؤال شخصي موجه للقيادة : " لماذا ؟ "

عادة ما نستشير المدراء ، وكذلك غالباً ما نتساءل عما إذا كانوا يحبون أفراد الإدارة . يجيب أكثر من نصف عدد المدراء بالنفي ، وقد تثيرك تلك الإجابة لتتساءل عن السبب في وضع مثل هؤلاء القادة في مراكز قيادية ؛ وما هي الفوائد النفسية التي تعود عليهم عند وضعهم في منصب قيادي ؟ هل من أجل تقديم المعونة للآخرين ؟ هل لأن هذا هو السبيل الوحيد للحصول على المزيد من المال والمكانة الاجتماعية ؟ وما هي الدوافع وراء ذلك ؟ بعد أن تتصفح صفحات هذا الكتاب ستجد أمامك فكرة واضحة عن سبب السعي وراء القيادة والمناصب القيادية .

إن التركيز على تطوير قيادتك وأهدافك الخاصة كقائد هو أساس الأغراض الاجتماعية لمؤسستك وقدرتك على القيادة في ضوء هذا الفرض الاجتماعي . هل الهدف التنظيمي الأول عند تثبيت القيم هو تقديم المزيد إلى الآخرين من خلال منتجات مؤسستك وخدماتها أم أن الهدف هو افتناء المال ؟ هل يمكنك التركيز على تقدم الفرض الاجتماعي في نفس الوقت الذي تسعى فيه نحو أهدافك التجارية أم العكس ؟ فالالتزام من الناحية الاجتماعية يجب أن يوجه نحو الموظفين داخل المؤسسة كما هي الحال بالنسبة للعملاء الخارجيين .

يرى العديد جداً من القادة التجاريين أهدافهم الخاصة فقط من منطلق الفوائد المادية . وتلك الفوائد ضرورية ومرغوب فيها ، ولكن علينا أن نتذكر أن القيادة تأتي من خلال الرؤية العامة والشاملة . فالقائدة هي بمثابة نتيجة غير مباشرة للتفاعل داخل المنظمة مع الجمهور أو المجتمع الذي هو بحاجة إلى الخدمات أو المنتجات التي تعرضها المؤسسة . ولتحسين مستوى المؤسسة عليك أن تتعامل مع من فيها من بشر (سواء داخلها أو خارجها) وتصرفاتهم الفردية والجماعية والتي ترتبط بتحقيق

الهدف الاجتماعى لها . وبالطبع فالصدر المال والمادى مهم للغاية ولكن القوة العاملة تظل هى المصدر الأساسى لتحقيق نتائج المؤسسة .

وتحقيق الفائدة للمؤسسة (أو تحمل المسؤولية فى حالة المؤسسات غير الربحية) ليس هو القضية الأساسية : فكل من يتحدث بشأن الاهتمام بالفوائد بدلاً من البشر أو الاهتمام بالبشر بدلاً من الفوائد هم الراغبون فى الوصول إلى الوظائف أو تحقيق التطور الذاتى أو تلبية احتياجات العمل فقط . ولكن المشكلة الأساسية هى كيفية التعامل مع البشر فى نفس الوقت الذى نهتم فيه بتحقيق فوائد للمؤسسة وبذلك نجد أن معاملة الناس وتحقيق الفوائد يسيران فى طريق واحد .

التغير والفشل

من الضرورى للقائد أن يفهم ويدرك الطبقات المتعددة للذات التى تظهر فى لحظة التأثير والنموذ أو من خلال محتوى تحقيق أهداف المؤسسة الاجتماعية . إن شخصيتك كما هى تسعى إلى تلبية احتياجات ومتطلبات الموقف الذى يبدو من خلال شخصك أنت . وفى كل لحظة من لحظات القيادة قد نصل إلى ما نريد الوصول إليه أو يحدث العكس . فكل القادة العظام قد تعرضوا للفشل فى وقت ما ؛ فلماذا لا تسمح لنفسك بالتعرض لمثل ذلك ؟ أو تتعرض لمثل ما تعرض إليه القادة من أمثال " غاندى " ، " هنرى فورى " ، " ونستون تشرشيل " ؛ " مارجريت تاتشر " وآخرين والذى يؤكد أن فشل هؤلاء وما تعرضوا إليه فى البداية قد تسبب فى تغيير مجرى التاريخ ؟!

والتحدى هنا هو أن تعرف ذاتك بما يكفى لتغييرها . فمليك أن تتعلم كيف " تقرأ " الموقف وتحلله وكيف تستخدم السلوكيات التى قد لا تتفق معك أحياناً ، إن كنت ترغب فى تلبية ما عليك القيام به لتصبح أكثر فعالية من الناحية السلوكية . على سبيل المثال : على مدرب البيسبول أن يكون أكثر مرونة فى فهم ذاته ومن ثم يستطيع أن يكون أكثر فعالية من الناحية السلوكية . ولكننا نجد أن معظم القادة يطلبن من الآخرين تغيير سلوكياتهم للوصول إلى النتائج المرجوة ؛ ولعلما يواجهون

التحدى ويتجهون نحو تغيير سلوكياتهم الخاصة بنفس القدر الذى يأملون فيه من الآخرين .

ملخص

لكى نوجز : يتسم الإنسان بتعدد الطبقات ويمارس الخبرات غير المرغوبة بالنسبة له عند اختبار الذات . وقد لا يعتبر القيادة عوناً يقدم للآخرين . فالتناس يعيشون واقمهم الخاص ويهربون منه لأنهم يخشون ذلك الظل بداخلهم مع عدم الاحتمام بالبحث عن البدائل . ولكن عملية التغيير ممكنة من خلال فهم الذات وتطويرها .

ويمكنك استخدام الأفكار والنماذج الواردة في هذا الكتاب للقدرة على فهم الذات بسهولة وجعلها تتطور بشكل أسهل وأكثر فعالية . ونجد أن القائد الفعال هو من يتعلم المزيد من السلوكيات الفعالة . وعلينا الآن البدء في هذا التعلم لصالح أجيال الحاضر والمستقبل .

المصادر

1. Yoshikawa 1981 .
2. Kim 2002 .
3. Eby et al . 1999 ; Rainey 1997 ; Petty , McGee , and Lavendar 1984 ; Tett and Meyer 1993 (to mention just a few) .
4. Doehrman 2000 .
5. Walker Information 2001 .
6. Labich 1995 .
7. Riley 1993 .
8. Walker Information 2001 .
9. Hudson Institute and Walker Information 1999 .
10. Nair 1994 .

11. Schmit and Allscheid 1995 ; Johnson 1996 .
12. Buckingham 2001 .
13. Patterson and Kim 1991 .
14. Vitullo – Martin and Moskin 1994 .
15. USA Today 2002 .
16. Husted 1995 .
17. Egan 1994 .
18. Johnson 1991 ; Abrams and Zweig 1991 ; Bly 1988 .
19. Rokeach 1979 , 1986 ; Feather 1970 , 1984 ; Bem 1979 ; Bem and Lenney 1976 ; Fletcher 1994 .
20. Sargent 1983 ; Kanter 1977 ; Korabik and Ayman 1989 ; Powell and Butterfield 1994 ; Murphy et al . 1995 ; Blanchard and Sargent 1984 (to mention a few) .
21. Fromm 1965 ; Kohlberg 1964 , 1973 ; Weber 1990 ; Schein and Mueller 1992 ; Adler and Izreli 1989 .
22. Hofstede 1980 ; Powell 1990 ; Jonsen , White , and Singh 1990 .
23. Goldsmith 1983 ; Keller et al . 1992 ; Nicholson 1998 ; Ornstein 1993 ; Prochaska et al . 1992 ; Tellegen et al . 1988 .
24. Fagan , Bromley , and Welch 1994 .

الشخصية والمحتوى

الفصل

٢

" انظر إلى أفكارك ستجد أنها تتصبح كلمات ، وانظر إلى كلماتك ستجد أنها تتصبح أفعالاً ، وانظر إلى أفعالك ستجد أنها تتصبح عادات ، وانظر إلى عاداتك ستجد أنها تتصبح شخصيتك . وانظر إلى شخصيتك ستجدها تحدد مصيرك ."

- " فرانك أوت لو "

الشخصية

بإيجاز

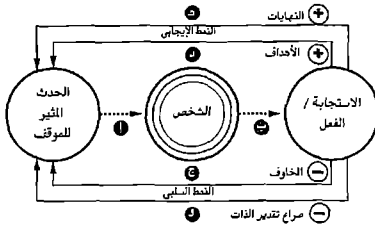
إن الهدف المراد الوصول إليه عبر هذا الكتاب يبدو بسيطاً للغاية وهو أن شخصيك (الداخلية) تحكم - وبشكل كبير - تصرفاتك وردود أفعالك (الخارجية) . وبمعنى آخر نحن نقول إن القائد الخارجى لك أو سلوكياتك الإدارية تعتمد على اختياراتك الداخلية وقيمتك . وعلى الرغم من أن المحتوى الذى نتصرف من خلاله يؤثر فى الكلمات التى تعبر بها والأفعال التى تقوم بها إلا أن هذا المحتوى أقل تأثيراً عن قيمك الشخصية الداخلية ونزعاتك . ففى الواقع ستجد أن قيبتك الشخصية ونزعاتك هما المحددان لكيفية رؤية هذا المحتوى أو الموقف .

وتلك هى رسالتنا بإيجاز . وعلى الرغم من أنها بسيطة إلا أن هناك العديد من العناصر التى يجب إدراكها وتفسيرها قبل تجسيد تلك الرسالة وتحويلها إلى سلوكيات

قيادية . ولنبدأ أولاً باكتشاف نموذج للخبرة التي قد تساعدك على إدراك " تشكيل " شخصيتك والذي " يتكون " من خلال البيئة التي تعمل فيها .

نموذج للخبرة

على الرغم من تعقيد العمل والحياة داخل المؤسسات عن هذا الشكل الموضح (٢ - ١) إلا أنه يقدم لنا توضيحاً بسيطاً لفهم نموذج الخبرة لدينا .



شكل (٢ - ١) يوضح نموذج الخبرة

من خلال هذا النموذج نتطرق إلى الخبرات السلبية والإيجابية بالنسبة لذاتك الداخلية . فعلى سبيل المثال : فالحدث (دائرة الحدث / الإثارة / الموقف) يتم داخل بيئتك الإدارية . ففي داخل العمل قد يمثل العمل مقابلات وعملاء، وكالة للبيع وإشارات وهكذا . مما يجعلك - (دائرة : الشخص) - تدرك أن الحدث هنا (الخط أ) يحتاج إلى استجابة يجب أن تقوم بها (الخط ب) . واستجابتك (دائرة : الاستجابة / الفعل) تبدي شخصيتك وطريقة تفكيرك وقيمتك ، بمعنى آخر تمثل أنت

بذاتك تلك الاستجابة وتعرف عليك الناس من خلال ما تقوله وما تفعله : أى من خلال سلوكياتك .

كذلك فاستجابتك قد تعبر عن سلوك يؤدي إلى إنتاج حدث جديد للآخرين . وسلوكياتك المكتسبة تبدأ أيضاً في تحديد شخصيتك في لحظة بعينها .

وعلى الرغم من أن سلوكك يظهر شخصيتك إلا أن هناك تمييزاً بين شخصك (الدائرة) وسلوكك (الخط ب) . ويعبر ذلك عن الاختلاف بين العالم الداخلي لك (أفكارك وقيمك وتفصيلاتك التي لا يمكن أن يمر بها أى شخص سواك) وما يظهر بالخارج للخبرات (السلوك الذى يمكن أن يراه الآخرون) . وباستخدام التشبيه المذكور فى الفصل الأول ستجد أن سلوكك يشبه القشرة الخارجية للصلة بينما يحتوى " شخصك " على العديد من الطبقات الداخلية . وبمعنى آخر ، فأنت تقوم أولاً بتصفية أو تنقية الأحداث من خلال نزعاتك وقيمك وبعض الطبقات الأخرى وبمعدا تقدم لنا الاستجابة الخارجية .

أنواع الاستجابة الإيجابية والسلبية

كما شاهدنا فى شكل (٢ - ١) فإن استجابتك يمكن تصنيفها إلى إيجابية وسلبية (الخطان د ، ح) أو إيجابية ووقائية (الخطان ج ، و) . ومفهوم الإيجابى والسلبى يشير إلى الأساس ويركز على الطاقة التى تنبع منها الاستجابة : فهو لا يصف إلى أى حد تكون استجابتك سليمة ومرتبطة بمتطلبات الموقف . فعلى سبيل المثال إذا كنت تستجيب على نحو حادى من الطاقة وعلى قدر من الثقة والاسترخاء ستجد أن السلوك الناتج سيكون إيجابياً ، فاستجابتك السلبية ذاتية التوجيه تنتج من السلوك التحفز للعمل والوصول إلى ما هو مرغوب فيه . وبذلك فالأمر الخفيف والمقلق هو أن تنبع استجابتك من الخوف والتوتر مما يجعل الاستجابة الناتجة سلبية . فاستجابتك الخيفة والسلبية تنتج عن سلوك يهدف إلى الصد والحماية أو تخفيف المشكلة أو مصدر التهديد .

ويرتبط مفهوم الأنواع السلبية والإيجابية بالحالات المرتفعة من الإثارة أو القلق .
ففي شكل (٢ - ١) ينقسم النمط الإيجابي إلى النهايات (الخط ح) والأهداف
(الخط د) : بينما ينقسم السلبي إلى المخاوف (الخط ج) وصراع تقدير الذات
(الخط و) . وتلك التقسيمات ترتبط بكل من النزعات والقيم التي ناقشناها في الفصل
الأول ، فالاستجابة قد تكون مرتبطة بقيمة أو نزعة معينة .

وعلى الرغم من أن كلاً من الحدود والأهداف مستقبلية التوجيه إلا أن هناك
اختلافات . فالاستجابة المحددة تعتمد على القيم والمنطق والتوجيه بالمعتقدات
والإحساس بالرغبة في الوجود ، فعلى سبيل المثال قد نجد أن الرغبة في تحقيق
السلام للعالم تعتبر استجابة محددة . والاستجابة للهدف تعتمد على النزعات
والنتائج المثيرة الميزة ، على سبيل المثال : الرغبة في أن تكون شخصاً مرغوباً فيه
ومحبوباً هي استجابة للهدف .

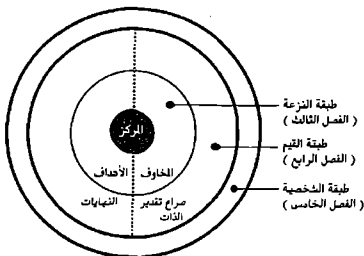
والاستجابة للخوف تعتمد أيضاً على النزعة ورد الفعل والغريزة ، فعلى سبيل
المثال : تجنب إلقاء حديث أثناء الاجتماع قد يعبر عن استجابة للخوف . أما
استجابة صراع تقدير الذات والتي تأخذ في اعتبارها أفكار المنطقية فهي تقوم على
أساس القيم والتأمل والتحليل ، فعلى سبيل المثال قد تشعر بالحيرة عند الرغبة في
إظهار الصدق أو الحق ويعبر ذلك عن استجابة صراع تقدير الذات . (إن مفهوم تقدير
الذات يعتمد بشكل أساسي على القيم والمعتقدات ، وسوف نتطرق إليه بشكل منفصل
في الفصل الرابع) .

الاستجابة الإيجابية

إذا كنت تعبر عن نمط الاستجابة الإيجابية فإن سلوكك يعبر عن قدر مرتفع من
النشاط مما يخدم الهدف المطلوب والراد تحقيقه في المستقبل . كذلك فالمعنى الراقى
للأمان والقيمة الشخصية يعزز الانفتاح على وجهات النظر والاحتمالات البديلة ،
فالتوقعات الإيجابية عن أهدافك الشخصية أو عن الآخرين هي غالباً المحدد
لسلوكك .

الاستجابة السلبية

إذا كنت تعبر عن نمط الاستجابة السلبية فإن سلوكك يعبر عن الخوف وضمانات رد الفعل قصيرة المدى التي تركز على الآراء المحدودة والتي لا تقبل التفاوض بشأنها ، كذلك قد تشعر باستجابة سلبية تجاه النتائج الممكنة وعدم الثقة في قدرتك على التأثير والوصول إلى النتائج المرجوة . وعلى عكس الأشخاص الذين يعبرون عن استجابة إيجابية ستجد أنك غير قادر على قبول الأفكار والاحتمالات والبدائل الأخرى . ومن خلال التشبيه بالبطلة المذكور في شكل (١ - ١) في الفصل الأول ، ستجد أن مفهوم الذات متعددة الطبقات بكل ما لها من حدود وأهداف ومخاوف وصراعات تقدير الذات يمكن أن يتم عرضه بالطريقة الموضحة في شكل (٢ - ٢) .



شكل (٢ . ٢) نموذج للذات متعددة الطبقات

وكما سترى في الصفحات المقبلة فالنماذج التي تعبر عن الاستجابات السلبية والإيجابية تتنوع وتختلف . وقت الإحساس بالتوتر قد يساعدك على أن تدرك أنك تعبر عن نماذج الاستجابات للخوف والأهداف والنهايات وصراع تقدير الذات ، وأخص تقدير الذات نظراً لأنه يرتبط بالسلوكيات الخاصة بالاستجابات الإيجابية والسلبية .

السلوك هو الوسيط الذى نعيش من خلاله

كما يمكنك الحدس ، يمكن أيضاً لمن تسعى لقيادتهم إدراك قسرتك الخارجية والتي يمثلها سلوكك . فسلوكك هو الوسيط الذى من خلاله يمكنك توضيح مفراك للآخرين . "ريد أورياخ" المدير الشهير والمدرّب لفریق "بوسطن سيلتيك" يقول : "أنا لا أهتم بما أقوله إلى اللاعبين مثلما أهتم بما يستمعون هم إليه " . فهو يدرك جيداً أن أساس هدف أى قائد يكمن فى رد فعل الآخرين تجاه سلوكه . لذا فعليك باختبار طبقات ذاتك ومعرفة قصدك وأن تكون واعياً لملاحظات الآخرين . وعليك أن تظل واعياً لما تقوله من وجهة نظر من ترغب فى قيادته . وعليك أن تكون واعياً باستجابتك وتصرفاتك وسلوكياتك من وجهة نظر من يتعامل معك . كما يجب أن تكون واعياً لاستجاباتك وردود أفعالك وتصرفاتك وسلوكياتك من وجهة نظر الأشخاص الذين يتلقونها .

تعريف الشخصية

قال أحدهم يوماً : " الماسة ليست إلا القليل من الفحم الحجري مع الضغط والوقت " ، وشخصيتك تشبه الماسة تماماً . التجربة سواء كانت عن طريق فرص حقيقية أم تمثل الضغط الواقع على ملامح شخصيتك - تكوينك الشخصى - حى التى تحدد ملامح شخصيتك . فالشخصية حى الناتج النىائى لمجموع التجارب والخبرات والتي تشكل تلك الماسة التى تنضج أثناء اللحظات القيادية .

وحتى نستشهد بالطبقات الخاصة بالزراعة والقيم داخل البصلة عليك أن تلتفت إلى التعريف التالى للشخصية وخصائصها .

نحن نستخدم مصطلح : " الشخصية " للإشارة إلى اختيارك الشخصى وأفكارك بالإضافة إلى تاريخك مع هذه الأفكار والاختيارات . وتشتمل شخصيتك على كل عامل يصف قيمك وأحاسيسك ومخاوفك وأهدافك وعاداتك ورغبتك فى تخطى المواقف

المتوترة . وكما ذكرنا فى الفصل الأول فالذات تشتمل على العديد من الطبقات ذات الأبعاد والتي تشمل النزعات والقيم .

ويمكنك أن تفهم الشخصية باعتبارها تعبير عن أفكارك الداخلية ومشاعرك عبر الزمن . وبالطبع ، فإن تلك الأفكار الداخلية والمشاعر يتم التعبير عنها من خلال محتوى الحياة والقيادة وكأنك تعبر عن الأفكار الداخلية والمشاعر التى تواتيك فى أثناء الحياة وفى لحظات القيادة .

وتتشكل شخصيتك ويتم تعديلها من خلال التفاعل مع الأفكار والأفراد والخبرة والمردود . فأنت فى حالة متوسطة بين الحاضر والمستقبل . وهناك بعض من أجزاء شخصيتك تبدو واضحة لك بينما لا يتضح لك البعض الآخر . قد تتمكن من إدراك العديد من نماذج شخصيتك من حيث التفكير والعاطفة وقد لا تتمكن من ذلك . ويمكن تعديل وتعيير شخصيتك إلى حد ما وفى أى وقت . وبذلك فشخصيتك أو أسلوبك فى التفكير وبطريقة ما يتحدد عبرالوقت . وذلك النموذج من الشخصية يعبر عن كل لحظة من التفاعلات ومحاولة التأثير والنفوذ .

ويمكن إدراك الشخصية من خلال ثلاثة عناصر أساسية : (١) الشخصية مرنة السمات ، (٢) الشخصية تتأثر بتاريخ الحياة ، (٣) الشخصية تتنوع داخل النموذج الواحد .

الشخصية مرنة السمات

يمكن للظروف البيئية أن تؤثر على الشخصية ، ويعنى ذلك أن تصبح الشخصية أكثر مرونة وقابلة للتغيير . والعديد من القادة قاموا بتغيير شخصياتهم تحت إلحاح الحاجات البيئية والرغبة فى تحقيق الأهداف . فعلى سبيل المثال : كافح " غاندى " طويلاً حتى يتخلص من خجله وانطوائه بينما كان شاباً حتى يصل إلى المستوى الذى بلغه تحت إلحاح الضرورة للتغيير .

ومن خلال الأبحاث حول نمو الجسم والتي تدرس تنشئة التوائم بشكل منفصل يبرز لنا استفسار حول ما يلي : إلى أي حد ترتبط شخصية الفرد بالعوامل الوراثية والبيئية ؟ يرى الباحثون أن نحو ٤٠ ٪ من فروق الشخصية ترتبط بعوامل وراثية بينما ترتبط نحو ٦٠ ٪ منها بعوامل بيئية وبالتعرض للأخطاء .

ومن خلال هذا البحث ، يمكن القول إن شخصيتك لا تعتمد على الحظ . فمليك دوماً أن تقيس سلوكك في ضوء العادات الاجتماعية (السلوكيات الخارجية) ، فأنت تقارن سلوكك بالآخرين . وفي معظم الوقت ستجد أنك تقيم سلوكك من منطلق مدى فائدته في خدمة حاجاتك الداخلية وخاوفك والذي قد ينتج أو لا ينتج من انطباق القبول لدى الآخرين . وفي أغلب الأحيان عندما لا يخدم سلوكك حاجاتك التي تقع تحت نطاق العقل الواعي أو العقل الباطن فستجد أنك تلقائياً تقوم بتغيير نسط سلوكك . وفي حالة أن يلبى سلوكك حاجاتك الداخلية من خلال التفاعل مع البيئة - وذلك ستلاحظه عندما ترغب دائماً في تكرار نفس السلوك - فأنت في هذه الحالة تكون مهتماً باستخدام ذلك السلوك ثانية . وذلك هو السبب الذي يدعوك إلى أن تحاصر نفسك ببعض السلوكيات المحددة .

الشخصية تتأثر بتاريخ الحياة

الشخصية تنسم بالتراكمية ؛ فتتكرر حدوث الخبرات الحياتية يعطيك الفرصة للتعلم . فبالخوف والأحداث تقدم لك الفرصة لتكرار السلوك أو لتجربة سلوكيات أخرى عند الاستجابة للحاجات الخارجية أو الداخلية ، وبما أن حياتك تبدو أكثر وضوحاً فسوف تتبدل مخاوفك وأحذائك عندما تتغلب على بعض الصعوبات من خلال السلوكيات التي تعلمتها . وبذلك فبما يمكن أن يمثل خوفاً أو هدفاً لأحد جوانب حياتك قد لا يكون كذلك لأي جانب آخر من جوانب حياتك .

إن هناك من الأدلة ما يجعلنا نقترح أن نظل الخبرات الحياتية ثابتة في داخل نفسك كمجرد رموز توضح لك أسلوب التصرف اللائق أو التصرف غير اللائق ، وتلك الرموز أو الصور الرمزية تساعدك على اختصار طريق تحليل الموقف . وتلك الصور

الرمزية تدك بالاستجابات " المكتسبة " فى كل المواقف المشابهة . وبتلك الطريقة تجد أن خبراتك القديمة تؤثر على أفعالك الحالية .

قام العديد من المختصين فى كتابة السيره الذاتية بدراسة حياتهم من انيلاد وحتى الوفاة فى محاولة منهم لتحليل كيف يمكن للخبرات المبكرة أو الأحداث أن تتسبب فى القيام ببعض الأفعال وودود الأفعال عبر الزمن . وهؤلاء الكتاب مهتمون بمعرفة كيف يمكن لأحداث الحياة أن تشكل البنية النفسية الداخلية لاستجاباتهم . فعلى سبيل المثال : قد ننبره عندما نرى كيف أثرت حياة " تشيرشل " المبكرة مع والديه على مرونته فيما بعد فى حياته . ومن المثير كذلك أن نشاهد تأثير الخبرات الجنسية المبكرة لـ " غاندى " على عقائده الدينية وزده فى الطعام فيما بعد . وكذلك يمكن أن نقترح أنه فى حالة عدم استيعاب الخبرات المبكرة وكيفية التعامل معها ، فقد يسهم هذا الخلل فى الفشل فى بعض الشؤون الإدارية والذى يتضح من خلال ارتقاء السلم الوظيفى وتحمل المسؤولية بصعوبة وعدم القدرة على الضبط والتحكم .

وحتى نوضح هدف هذا الكتاب أكثر فلن نقدم لك مناقشة عن كيف يمكن لأحداث الماضى أن تشكل الشخصية ، ولكن بدلاً من ذلك سيركز هذا الكتاب على وصف أبعاد الشخصية بغض النظر عن كيفية تشكيلها . وبدلاً من مناقشة الأحداث سنطلب منك أن " تمتد لنتقط لك صورة مع الزمن " . وتلك اللقطة هى التى ستوضح لنا شخصيتك دون اللجوء إلى مناقشة الأسباب والتكوين وتحليل المراحل أو الأبعاد الثقافية . ولكى نحتفظ بتلك اللقطة على أبسط نحو ممكن فلن نتحدث عن طبقات التحليل التاريخى أو نخصها بالذكر .

التنوع داخل النموذج الواحد

يصف العديد من الكتاب كيف يمكن للفرد أن يتعرض لبعض من النماذج التطورية والتنموية . ومن خلال الأعمال الكلاسيكية لكل من " ليفنسون " و " شيببى " سنجد أنهم يؤكدون أن كل من يتشابه وسطهم الثقافى يواجهون نفس المشكلات فى الحياة وفى عمر متشابه أيضاً . ويؤيد هؤلاء الكتاب فكرة أن هناك بعض النماذج أو المراحل

التي يتأكد لنا من خلالها تواصل الشخصية ونمطها والتغير الذي يمكن حدوثه عبر الزمن . ويصف " ليفنسون " العديد من المراحل الحياتية ويفسر لنا كيف يمكن للبشر أن يستجيبوا بشكل مختلف أو متشابه لنفس النوع من المشكلة . فعلى سبيل المثال : فهو يصف لنا خمس دورات من السنين تتغير فيها القضايا الإنسانية " من التدمير " إلى " الرغبة في المواصله والتقدم للأمام " ثم " الدخول إلى العالم الواقعي " وهكذا .

ومن خلال كتاب " generation " لـ " هوى " و " شتراوس " سنجد مناقشة شاملة عن النماذج القيمية التي يتعرض لها البعض وفي سن محددة . ويؤكد الكاتبان أن تلك النماذج تكرر نفسها على شكل دورات حتى سن الثمانين . ونظراً لاعتبار القيم كأساس للشخصية فمن الضروري أن نفحص كلا من النزعات والقيم .

كل شخص يعتبر فريداً من نوعه . ونظراً لهذا التفرد نجد أنه من الممكن التنبؤ بسلوكيات شخص أو عدة أشخاص . وعليك أن تتقبل ذلك وتتوقع حدوثه لديك ولدى الآخرين ثم بعد ذلك تسعى لفهم ذاتك كلياً قدر الإمكان . وفي نفس الوقت ستجد أن هناك نماذج منطقية ثابتة فيما بين التنوعات البشرية . وبمعنى آخر يمكن اعتبار السلوك هو الفكرة الرئيسية التي يدور حولها العديد من السلوكيات الأخرى الملحوظة .

فعلى سبيل المثال تبدو دورات نمو الإنسان وكأنها تؤكد لنا أن جميع تجارب الإنسان تعبر عن مجموعة من الأزمات والمواقف الصعبة التي معها يدرك الشخص أن نحو نصف عمره أو حياته قد انقضى بالفعل . وبينما يستطيع الآخرون التعامل مع هذا الإدراك على نحو مختلف إلا أننا سنظل نركز على السلوك باعتباره الموضوع الأساسي والفكرة الرئيسية للمشكلة المحيرة .

تقسيم تفريعي للشخصية :

النزعة — القيم — الشخصية الظاهرية

ينقسم مفهوم الشخصية إلى خمس طبقات ، أو ينقسم إلى عدة مفاهيم فرعية وهى :
 (١) مركز اللاوعى ، (٢) طبقة النزعة ، (٣) طبقة القيم ، (٤) طبقة

الشخصية ، (ه) القشرة القيادية . والسلوك الذى تستخدمه للتأثير على الآخرين يعتمد على كِـلٍ من احتياجاتك المميزة وآرائك أو انفعالاتك وعواطفك (النزعات) ، ويعتمد أيضاً على المستويات العرفية المختلفة للأفكار والعاطفة (القيم) . ويوضح البحث أن المديرين يستخدمون حواسهم للشعور بالخطأ والصواب وفهمهم للأهداف والمخاوف الشخصية عندما يريدون التأثير على الآخرين . وهناك بعض المديرين ممن يتأثرون بشكل كبير باحتياجاتهم ، ومن المثير للاهتمام أن هناك بعض الدراء " تقودهم القيم " بشكل ما والبعض الآخر " تقودهم احتياجاتهم " بشكل آخر .

ودعونا الآن نبدأ بـإيضاح الفرق بين التقييم الأساسية وطبقات النزعات .

تعريف النزعة

تعرف النزعة بأنها الاتجاه أو الأسلوب الذى يتخذه الفرد ليفاضل بين استجابة ما أو سلوك ما عن غيره . وتتسم النزعة بتمييزها ، وتعد إلى حد ما وراثية ؛ وهى أيضاً ظاهرية . وتتصف بكونها كيميائية ومع مرور الزمن تصبح فى مركز اللاوعى . ويوضح لنا المثال الذى يتناول النزعة المرء الذى يفضل البقاء والقتال من أجل البقاء أو يفضل الرحيل . وهذا التفضيل على سبيل المثال فى وقت من الأوقات يسمى بالنزعة عندما يفاضل الشخص بين شيئين أو بين عدة أشياء (وسوف نتطرق فى الفصل الثالث إلى توضيح وافٍ لتلك المفاهيم) .

وتعد النزعة بمثابة الشيء ، المتغير المزاجي من خلال مستوى الشخصية . فعلى سبيل المثال إن غريزة الكر أو الفر من أى اتجاه يتغير بتغير الموقف أى " يتأثر " بالموقف ذاته . وهذا الموقف وأشكاله يؤثر بدوره على شدة وقوة التوجه لديك . أيضاً إن كيفية اتخاذك لهذا التوجه (الكر أو الفر) تعتمد أيضاً على كيفية أدائك لسلوكك فى ضوء فهمك للموقف . أيضاً قد يتأثر توجه الكر أو الفر لديك بالقيم التى تعتنقها وباعتبارات الصواب والخطأ لديك .

أهمية الطاقة

إن طريقة تعبيرك عن نزعاتك لا تعتبر مهمة مثل أهمية وعيك بالطاقة المطلوبة لاستخدام تلك النزعة أو هذا الأداء . وببساطة ؛ أنت من الممكن أن تختار أن تبقى أو ترحل وهذا ان الاتجاهان السلوكيان ليس بالأمر السهل عليك أداؤهما . فقد يتطلب سلوك ما أو اختيار ما المزيد من التفكير والتركيز وبذل المزيد من المجهود . فعلى سبيل المثال : قد يكون من السهل على المدير المنطوي أن يبقى في مكتبه لإتمام الميام الكتابية عن قيامه بأعمال أخرى تتطلب التفاعل مع الآخرين ممن يشتغلون معه (الموظفين) . فالنزعة الحقيقية التي تمتلكك دائماً ما تتغير بتغير الطاقة التي يتطلبها أداؤك . والنزعة عندما نملكها بشكل طبيعي تتحكم في كمية الطاقة لديك . وبالمثل فعندما نبتعد عن نزعاتنا الطبيعية سيتطلب هذا طاقة أكثر من الطبيعي والعتاد وقد ينتج عن ذلك شعورك بالتعب والإرهاق .

وهناك كثير من الأشخاص يسلكون الطريق الأقل صعوبة ويتصرفون بأشكال من السلوك التي تتطلب منهم قدراً قليلاً من الطاقة . ومعظم الناس يمتلكون القدرة على التكيف ولكن بشكل يختلف عن بعضهم البعض . وهناك كثير من الناس يقومون بأداء سلوكيات تبعدهم عن مجال راحتهم ، ولكن يقومون بهذا بمحض اختيارهم .

ومجالات الراحة لديك ما هي إلا طرق تعتاد عليها للتصرف بالطريقة التي تسمح لك بإرسال استجابات للأشخاص والبيئة من حولك . وتلك الأعمال النمطية تجعلك على قدر كبير من الاستعداد للتحكم في طاقتك . وتنمو تلك الأنماط أو السلوكيات من خلال الخبرات والتجارب . وهذه الأنماط والسلوكيات تساعدك على تقليل الانفعال وتبسيط المواقف الصعبة والتعلم من الماضي والإعداد للمستقبل . وعندما تستخدم بعض السلوكيات الجديدة بالنسبة لك والتي تريد أن تؤثر بها على الآخرين فسوف يتطلب منك هذا أن تستخدم المزيد من الطاقة .

في البداية ، قد تستخدم طاقتك خارجياً وتوظفها من خلال المكافأة ، والتعلم وحل المشكلات الاجتماعية والاقتصادية والجسدية وما إلى ذلك من الأشياء التي يمكن

الفصل الثاني ■ الشخصية والمحتوى

توظيف طاقتك من خلالها . وبعد ذلك يمكنك أن تستخدم طاقتك الذاتية في استيعاب ما قمت بتعلمه وتنميته وتوسيعه وتغييره .

وأن تكون على قدر من الوعي بمتطلبات طاقتك فإن هذا يعنى الفهم الجيد للانسجام أو عدم الانسجام بين المتطلبات الوظيفية للموقف وبين نزعتك الطبيعية لمواجهة هذه المتطلبات . وهناك استخدامات متنوعة لانهاية للطاقة الحياتية . ولا بد أن يكون هناك اعتدال بين الأوار والنزعات فيما يتعلق بالضغط وشدة الانفعال .

فعلى سبيل المثال : افترض أنك تبحث عن شخص ليشغل وظيفة مندوب مبيعات . فمن بين العديد من الأشياء ، فإن هذه المهنة تتطلب من المتقدم للعمل أن يقابل العديد من الأشخاص الجدد وأن يتواصل معهم وأن يكون واسع الصدر ومحبوراً ويتحمل المسؤولية . باختصار فإن مهنة المبيعات تتطلب القدرة على الإقناع والانفتاح فى علاقات الفرد مع الآخرين وأن يكون الشخص ودوداً وقادراً على فهم اهتمامات الآخرين . والشخص الانبساطى يجد من السهل إنجاز تلك المهام والقيام بها عن غيره ممن يحمل نزعاً انطوائياً بغض النظر عن اتجاهه القيمي واهتمامه بالآخرين .

وإذا كان الشخص الذى احتل المنصب السابق ذكره يتمتع بنزعة انطوائية كبيرة فلا بد هنا أن يكون على قدر كبير من الوعي بكمية الطاقة اللازمة للقيام بالسلوكيات الانبساطية التى لا بد أن يتحلى بها الشخص الذى يعمل بمجال المبيعات . وهذا لا يعنى بالضرورة أن الشخص الانطوائى غير قادر على أن يحتل منصباً أو مهنة خاصة بمجال المبيعات ولكنه يجب عليه إيجاد الطرق التى تساعده على تحقيق متطلبات تلك المهنة وما تتطلبه من قدر معين من الطاقة .

تعريف القيم

القيم هى " الضروريات " التى تصلاً حياتك . فبينما تكون النزعات بمثابة سلوكيات مميزة ولا شعورية و " يمكن أدائها " فإن القيم تمد أكثر تأملية وحى تمد سلوكيات أكثر اعتدالية و " من الواجب " و " الضرورى " أدائها . والقيمة هى اعتقاد راسخ قوى يمكن من خلاله تفضيل غاية أو وسيلة ما من قبل المجتمع أو

الأفراد عن غيرها من الغايات والوسائل . وبعبارة أخرى ، يعتقد الناس ويؤمنون بأن هناك غايات معينة أو وسائل معينة تعد بالنسبة لهم مبادئ يستطيعون على أساسها اتخاذ القرارات لأنفسهم أو لغيرهم .

وأن تصرف بطريقة تتلاءم مع قيمك فإن هذا يتطلب منك أن تكون أكثر تأملاً وتفكيراً فيما يقدم إليك . وتمتد هذه العملية بمثابة عملية معرفية يقوم بها الفرد . فمن الضروري أن تزن الأمور وأن تعرف ما هو صواب وما هو أفضل وأن تفضله على ما هو خطأ وأسوأ وهذا يعتمد بدوره على معتقداتك الداخلية والافتراضات المتعلقة بها . (يقدم لنا الفصل الرابع شرحاً وافياً لفهوم القيم بجانب نموذج لفهمك لمنطق قيمك الشخصية) .

معيار القيمة

إن المعتقدات والأفكار التي لا نعتقد بها طوال الوقت لا يجب اعتبارها قيماً . فذلك المعتقدات والأفكار لا تعد معتقدات راسخة ثابتة ، فهي تعبر عن بعض الأدوات المميزة والقيم البرمجة . فعلى سبيل المثال : إن الأشخاص الذين يتصرفون طبقاً لمجموعة من المعايير التي تخضع للصواب والخطأ ربما يكونون قد أخذوا تلك المعايير من حم يكترونهم سناً سواء بالتأثر بهم أو بالاكتماب من الأسرة أو من جماعة الأقران أو من المنظمات الاجتماعية دون اختبار للبدائل . وينتج عن تلك النماذج الاجتماعية التي يتم الالتزام بها بمرور الزمن التكيف مع الاستجابات لمطالبات البيئة المحيطة .

والمعتقدات المستمرة مع الإنسان والتي يتصرف على أساسها هي تلك المعتقدات التي يمكن أن نطلق عليها كلمة أو اصطلاح " القيم " . والسلوك المبني على القيم لا بد أن يتم طبقاً لاختيار حر للقيم من بين العديد من البدائل مع فهم نتائج أو عواقب هذا الاختيار . فعلى سبيل المثال : في معظم الأحوال لا تعد عدلية " الأكل " عملية قيمية ولكن اختيار الطعام الذي سيتم تناوله هو عملية مبنية على القيمة التي يعشقها الفرد . والقيمة في هذا المعيار تسمى القيمة المكتسبة .

الشخصية الظاهرية

سوف يتم التطرق إلى الشخصية الظاهرية في الفصل الخامس بطريقة أكثر توسعاً . أما الآن فدعونا ننظر إلى تلك الشخصية الظاهرية على أنها هي الذات التاريخية وهي تظهر بسبب قدرة المرء على الاستفادة من تجاربه وخبراته وانعكاس هذا على سلوكياته الظاهرية . وشخصيتك الظاهرية هي نتاج خبراتك الحياتية ونزعاتك وقيمك . وبمرور الوقت سوف تنعكس عليك تلك الخبرات وتبدأ في تكوين أفكار حول (١) الذات التي تتمنى أن تكون عليها ؛ (٢) الذات التي يتوقع منك الآخرون أن تكون عليها ، (٣) الحقائق الخارجية التي تحدد مدى تحقيق الذات التي تريد أن تكون عليها .

وتهتم الشخصية الظاهرية بعرض الذات " للعالم الخارجى " وهي تهتم بتقييم خبراتك الحياتية وعلاقتها بنزعاتك وقيمك بهدف تكوين سلوكك المستقبلى .

الترباط بين النزعة والقيم والشخصية الظاهرية

أحياناً تظهر هناك علاقة وارتباط بين النزعة والقيم ، وفي أوقات أخرى لا يظهر بينهما ارتباط . فعلى سبيل المثال : هب أن شخصاً ما يتحدث إليك بشكل مخيف إلى حد ما ... فعلى مستوى النزعة يمكنك أن تتجه اتجاهين : إما أن تكمل الحديث معه أو أن تتراجع . فإذا كانت نزعاتك وقيمك قوية وصلبة فسيكون الاختيار سهلاً وستقوم الطاقة الطبيعية لديك بجعل السلوك أكثر اعتدالاً . ومن الناحية الأخرى ، إذا كانت نزعاتك تتعارض مع قيمك فسوف تضطر إلى اتباع إحداها - نزعاتك أو قيمك - قبل أن تسلك أى سلوك .

وهناك ارتباط بين القيم والنزعة ، ففي بعض الحالات الخاصة يمكن أن تقوم القيم لديك بتحديد أو تدعيم طريقة التعبير عن أدائك الطبيعي على مدار الوقت . وفي بعض الحالات الأخرى ، قد تتجاوز نزعاتك قيمك وتصبح أكثر رغبة فى أداء بعض الأفعال المعينة دون غيرها ، ومن الممكن أن ينتهى بك الحال بعدم التوافق مع سلوكياتك عقلياً ولكن تكون مهتماً بها عاطفياً . فعلى سبيل المثال : تخيل أنك مدير

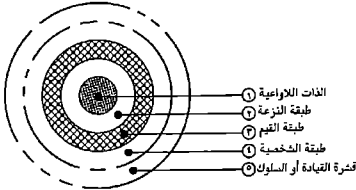
لإحدى الشركات وتعتقد القيمة التي تنص على أن التائب القاسى لموظف لا يعد من العدل والإنصاف ولكنك مع مرور الوقت وتكرار الأخطاء وتكرار الوقوع فيها تجد نفسك توبخه أمام الآخرين .

والنزعة الطبيعية لأن تكون إنساناً مباشراً وقادراً على المواجهة تؤثر على البناء القيمي النطقي والعقلاني لديك فيما يتعلق بالعدل والإنصاف ، لذلك ستجد نفسك تتوقف عن أداء السلوكيات التى تتعارض مع قيمك . وهنا فى هذا المجال تتكون الشخصية الظاهرية عن طريق انعكاس تعلقك من خبراتك وظهور ذلك فى شكل سلوكى . وإذا كنت غير سعيد بسلوكياتك والصورة الذاتية الثالثة التى تريد أن تظهر عليها للآخرين والتى تخرجهم وتسبب لك المتاعب ، فهنا سوف تقدم لك هذه الخبرة نوعاً من أنواع التعلم التى من شأنها تعديل السلوك : وعندما تواجه موقفاً مشابهاً فى المستقبل سوف تختار أحد البدائل التى تستطيع عن طريقها اختيار الاستجابة الصحيحة والملائمة . (سوف نقدم المزيد من التوضيح المتعمق للتأثير المتبادل بين النزعات والقيم والصفات الشخصية فى الفصل الخامس) .

صلة القيادة والشخصية

دعونا نتذكر شكل البصلة (شكل ١-١) الذى تطرقنا إليه فى الفصل الأول ودعونا نضيف بعض المفاهيم الإضافية .

فى الشكل (٢-٣) تمثل الدائرة التى تحمل خطوطاً مقطعة حركات وديناميات تكوين وإعادة تكوين قيمك ونزعاتك . وترمز تلك الخطوط إلى نقص التكوين والوضوح الذى يمكن أن تشعر به فيما يتعلق بأنماط القيمة والنزعة لديك . وتمثل الخطوط المتصلة الأنماط المعروفة لأفكارك وإنفعالاتك وعواطفك ، ولاحظ أن هناك ارتباطاً بين النزعة والقيم والشخصية الظاهرية وذلك عن طريق تأثير كل من النزعات والقيم فى تشكيل السلوك الحالى والمستقبلى .



شكل (٢-٣) مفهوم الشخصية

إن مجموعة القيم والنزعات - كما هو موضح بالشكل (٢-٣) - تمثل شخصيتك . فهي تعد النشاط النفسى الداخلى والذي يتم التعبير عنه عن طريق السلوكيات . وينطلق هذا النشاط النفسى الداخلى ويصدر من خبراتك السابقة التى تتذكرها وتتعلم منها . فأنت تقوم " بالتعلم " من خبراتك لتعديل سلوكك فى المستقبل والعمل على إعادة تشكيله .

وتنتج الشخصية عن الأفكار المتكررة والمعتقدات الراسخة التى " تتذكرها " من الحين للآخر . وتشير الشخصية إلى أدائك الشخصى وإلى معتقداتك إلى جانب خبراتك الحياتية التى تؤثر فى سلوكياتك وتتأثر بمعتقداتك . وهى أيضاً تتضمن الحدود التى تضعها لنفسك لتحديد ذاتك ولتحديد السلوكيات المرغوب فيها والأخرى غير المرغوب فيها والتى تريد الاعتماد عنها . والشخصية هى خليط من النزعات والقيم وناطق القوى التى يقمتع بها الشخص .

المحتوى

سأل مستر " جونز " - الذى يريد إبهار ابن عمه الآتى للبلدة حديثاً - السيد " إيلمر " وقدمه لابن عمه هادساً : " راقب ما سيحدث الآن " . قام " جونز " بإخراج

قطعة نقود كبيرة تساوي خمسة سنتات وقام أيضاً بإخراج مجموعة من النقود الصغيرة وتساوي عشرة سنتات ، وقال للسيد " إيلمر " : " يمكنك يا سيد " إيلمر " أن تأخذ إحداهما ؟ فأيهما تفضل ؟! " ، فأجاب السيد " إيلمر " قائلاً : " سأخذ الكبرى سن فضلك " .

وبالفعل قام " جونز " بإبعاد العملة التي تساوي عشرة سنتات هامساً لابن عمه : " ياله من أحمق غبي ! " وهنا تعجب ابن العم مما حدث وبعددا رأى " إيلمر " في الشارع في اليوم التالي وسأله : " ألم تكن تعلم أن العملة الصغيرة تساوي ضعف العملة الكبيرة ؟! " فأجاب " إيلمر " قائلاً : " بالطبع أعلم ذلك " . فسأله ابن العم قائلاً : " فلم تركته يخدمك ؟! " فأجابه " إيلمر " بابتسامة خفيفة قائلاً : " لأنني إذا أخذت العملة الكبرى في أول مرة سيتوقف " جونز " عن اللعب ولا يكمل لعبته الممتعة " .

والذي يجعل تلك القصة مثيرة وممتعة ليس " إيلمر " فقط ولكن أفعاله أيضاً والسيات والمحتوى الذي يسلك فيه تلك الأفعال . ولكي يحصل على ما يريد ، لعب " إيلمر " الدور الذي يتوقع منه الآخرون القيام به من خلال هذا المحتوى الذي تتضمنه البيئة المحيطة .

ولكي تصبح قائداً بارزاً يجب عليك أن تفهم السلوك الذاتي في ضوء الأدوار التي تفرسها عليك البيئة . ويمكن أن تساعدك قصة " إيلمر " على فهم كل من مفهوم الدور والشخصية بشكل عام وظهرها في سياقات بيئية معينة . وغالباً لا يفكر الناس في المحتوى البيئي فهم غالباً ما ينصتون إلى الواقع الكامن بمقولهم والذي تنطوي عليه أفكارهم ؛ ولكن الشخصية الفعالة هي التي تستطيع أن تسلك السلوك الصحيح بهما صعب الوصول إليه . والشخصية القيادية الفعالة تتطلب القدرة على أداء الأنشطة " الموقفية " أي القدرة على : الملاحظة ، والتحليل ، والتوقف ، والتفكير ، ومن ثم الاختيار بين مجموعة من البدائل للوصول للسلوك اللائق لمزيد من النتائج المرجوة .

تعريف المحتوى

المحتوى هو مصطلح يشير إلى مستويات عديدة من التوقعات . وتختلف تلك المستويات وتتراوح من العام للخاص ، بدءاً من التوقعات الثقافية وصولاً إلى التوقعات الاجتماعية التنظيمية والوظائف الخاصة والأدوار المتوقعة من كل شخص . فعلى سبيل المثال : يمكن أن تعيش في ثقافة مضطربة وتعيش في منطقة تموج بالحروب وتعمل مديراً للتعمير بها ، أو تكون أمريكياً تعيش في " شيكاغو " وتعمل مندوباً للمبيعات لشركة " IBM " .

والدور الذى يقوم به الفرد هو مجموعة ضيقة من التوقعات التى تحتوى عليها البيئة . ولا تحتوى البيئة على توقعات ثقافية أو اجتماعية أو تنظيمية فقط بل تركز أيضاً على بعض القضايا والمشكلات المهمة . ففي مثال رجل المبيعات بأمريكا هناك قضايا تتعلق بالمنتجات والزبائن واقتصاديات السوق والمستهلكين .

تعريف لدور السلوك

دور السلوك هو مجموعة من الأفعال المتعلقة بالوضع أو الوظيفة التنظيمية أو المنصب أو العمل . على سبيل المثال فإن وضعك الوظيفي يتطلب منك القيام بأعمال معينة من شأنها إنجاز بعض المهام التنظيمية المعينة . وبالتالى فإن الأنشطة التى يتطلبها وضعك الوظيفي تحدد السلوكيات المتوقعة القيام بها ، وهى كذلك تحدد أو توضح السلوكيات الممكنة التى من المتوقع منك - كمدبر أو قائد - أن تبرزها . إن متطلبات دورك الوظيفي تنتج عن مجموعة من التوقعات ، ومجموعة الأدوار التى تقوم بها تتكون من جميع المديرين والمسؤولين عن التقارير المباشرة والزبائن الخارجيين والداخليين والآخرين ممن يتعاملون ويتفاعلون معك ومع وضعك الوظيفي لإنجاز الأعمال الخاصة بهم .

الفلسفة التنظيمية والقيم كأساس لهذا الدور

هناك العديد من السلوكيات تبدو لنا من خلال محتوى الرؤية الدقيقة أو القيم أو العادات أو التقاليد ، وهي التي ندعوها بالثقافة التنظيمية (أو الثقافات الفرعية) ، وتلك الثقافة يجب أن تكون واضحة وثابتة ومستمرة ، لأن القيم أو العادات يتم التعامل بها بشكل علني وتعزز بشكل أفضل من خلال التعاملات بين الناس . وبذلك ففي بعض الأحيان لا يكون استخدامنا للقيم ثابتاً كما هي الحال بالنسبة للقيم الإدارية مما ينتج عنه التضارب في السلوكيات . وتقص دور السلوك قد ينبع من الرؤية الغامضة أو غير محددة الملامح مثلما هي الحال بالنسبة للخطة المحددة التي يتم وضعها للعمل على نحو ثابت وغير ثابت حتى يمكننا تحديد خطواتها .

هناك عوامل عدة تحدد توقعات الناس حسب أهميتها . فمثلاً : تشمل العوامل التي تؤثر على التوقعات كلاً من التكنولوجيا والوظيفة والصناعة ومستوى مكانة الفرد في المؤسسة العملية وكذلك القوانين والقيم المتعددة والفلسفات التي يحتويها النظام الثقافي للمؤسسة . إن التوقعات والسلوكيات التي تركز على خدمة أغراض المؤسسة تسمى " العمل " . ولكن هؤلاء الأشخاص الذين يجدون المتعة في الانخراط في مثل هذه الأنشطة المهمة المطلوبة قد لا يرون هذا الانخراط على أنه " عمل " .

دور السلوك كأساس للقيادة

بداخل الجماعات والمؤسسات ، نجد أن هناك ضرورة للتفاعل الجماعي نحو غرض مشترك . ومع ذلك نجد أنه بسبب التخصص في كل من الاحتمامات والوظائف ، فإن الأفراد بداخل الجماعة أو المؤسسة قد يكون لدى كل منهم رأى خاص يختلف عن الآخرين بشأن التصرفات والأفعال التي يتحتم على كل فرد القيام بها . إن دور القيادة هو توحيد هذه الآراء المختلفة لتحويلها إلى هدف نهائي أو رؤية مشتركة .

إن القيادة في أفضل صورها يتم التأكيد عليها من قِبل الأفراد الذين تمارس عليهم ، وهنا يأتي السؤال : كم عدد الأفراد الذين يستطيعون الاستمرار والقدرة على

متابعة القائد الذى دائماً يكرر عدم قدرته على المنافسة ؟ إن القدرة المتأززة على القيادة فى داخل هيكل المؤسسة تأتى للقائد جزئياً وذلك بسبب الخبرة والمهارات والقدرة على الوصول للنتائج التى تنشدها المؤسسة . إن الآخرين يقدمون لك الطريق الصحيح لقيادتهم إذا ما كان لديهم إيمان بقدرتك على المساعدة فى الوصول للنتائج التى تنشدها المؤسسة .

وبالإضافة لذلك فإن الآخرين يعرضون عليك الأسلوب والطريق الصحيح لقيادتهم والمبنى على القوة الشرعية التى تتأتى من خلال المنصب الذى تشغله فى داخل المؤسسة . فالناس يتوقعون من رئيس الشركة أن يكون قائداً ، وهو بدوره يريد ويتوقع الوصول للقدرة المتأززة . وفى المؤسسات الدينية نجد أن القدرة المتأززة على الوصول للقرارات تختلف فى داخل المؤسسة وفقاً لوضع كل فرد والمركز الوظيفى والعلاقات الوظيفية . وبالنسبة للوظائف التى يشرف عليها القائد فإن شاغليها يتخلون عن حقهم فى اتخاذ القرار بل يعطون حق القيادة للقائد . وأحياناً نجد أن الموظفين قد لا يعطون حق القيادة للقائد . وهنا فيما أن يغادر الموظف مكانه أو يحدث هذا للقائد . أو قد يبقى الموظف ولكنه يقاوم القائد بشكل سلبي .

وفى كل الحالات فإن القيادة لا تتم بعيداً عن المحتوى التنظيمى للعمل ولا توجد قيادة بدون طاعة حيث إنه لا توجد قيادة بدون أتباع .

أهمية مفهوم الدور

إن مفهوم الدور مهم جداً لأسباب عدة . أولاً : إنه من المهم أن نفهم أن القيادة هى نتاج التفاعلات التى تتم بداخلك مع المتطلبات المترتبة بها . فلا توجد نساء عظيمات ولا رجال عظام ولكن هناك ظروف غير عادية وخارقة تستطيع أنت أن تتصرف من خلالها بشكل خارق . ولذا ، يجب أن تتعلم أن تقدر البيئة المحيطة بك . وكما قال " وارن بينيس " : يجب عليك أن تتعلم قراءة (العمار الاجتماعى) فلست وحدك المسئول عن المنزل !

وثانياً : فإن مفهوم الدور له أهمية كبيرة لأن حضور أو غياب السلوك الخارج هو نتاج النزعات والقيم التي يحتويها الدور . فالسلوك الخارج ينتج عن القيم الخاصة بك والنزعات التي تعمل لكى تتلاءم وتتوافق مع المتطلبات . إن وجود أو نقص سلوكيات القيادة ينتج عن عدة سنوات من الخبرة مع نزعاتك وقيمك الخاصة التي تؤثر على الدور . وبمعنى آخر فإن سلوك القيادة سيتغير إذا ما كانت نفسك الداخلية ليست على وفاق مع متطلبات هذا الدور . ومن خلال التسايح السريع للأحداث التاريخية نجد أن هناك بعض القادة أمثال " نيكسون " و " كارتر " و " كلينتون " أو " باتون " كانوا غير معدين للتوافق مع بعض المتطلبات المقرنة بالدور الخاص بوضعهم القيادي . إن نزعاتهم وقيمهم لم تعدم لرؤية ما كان مطلوباً منهم أو للتصرف بأساليب تستطيع الوصول لهذه المتطلبات .

إن نقص السلوك القيادي الفعال لا يعتبر فقط نقصاً فى الإعداد فالفضل لا يعتبر مجرد عيب داخلى . إن القيادة الناجحة تنتج عن حالة داخلية من الاستعداد أو عدم الاستعداد لرؤية الدور الخارجى ومتطلباته . فالدور القيادى يخدم أغراض المؤسسة : فالقائد " المستقبلى " يجب عليه أن يفهم بيئة المؤسسة كما يرى القضايا والتوقعات والمواقف الخاصة بها بوضوح كما يجب أن يعرض دوره على ضوء أغراض المؤسسة . ثم بعد ذلك يجب على القائد أن يختار الجزء الداخلى المناسب فى نفسه والذي يستطيع الاستجابة لمتطلبات الدور ، ويجب عليه ألا ينسى أن الدور ما هو إلا فقط دور يتحتم عليه القيام به .

ثالثاً : إن مفهوم الدور له أهمية أكيدة لأنك تستطيع أن تتعلم كيفية التصرف بأساليب توصلك لمتطلبات الدور إذا أدركت مدى تأثير قيمك ونزعاتك على إدراكك للدور وللأفعال المطلوبة للمهمة هذا الدور . فإن القادة يولدون وأيضاً يُصنمون . فهم يولدون قادة لأن النزعات تكون قد تكونت من خلال المادة الجينية الأصلية لديهم ولكن يتم إعدادهم أيضاً لأن النزعات والقيم تكونت لديهم منذ زمن بعيد ، ولذا فإنه يجب عليك أن تحاول فهم نفسك الداخلية حتى تصبح شخصاً قادراً على التكيف وفهم الدور المتربك . إن عمك الداخلى لهو فى مثل أهمية فهيك للدور ، فى أفضل الأوقات تجد أن شخصيتك ومتطلبات الدور الخاص بك فى قمة التناغم والتوافق

وبكمن التحدى الحقيقى فى هذه الأوقات عندما يتطلب ما حولك أكثر مما أنت مستعد له لكى تقدمه للآخرين .

وبمعنى آخر ، عندما نؤثر على الآخرين من خلال مكانتك فى مؤسسة ما فإنك تنجز دورك . فالناس فى هذه المؤسسة لديهم توقعات لسلوكك . ورئيسك ورئيس ريثمك ورئيس تقاريرك المباشرة وعملاؤك الداخليون والخارجيون وأصحاب المؤسسة والمستثمرون والممولون لديهم جميعاً توقعات لسلوكك . ويستطيع كل من هؤلاء أن يدعم المتطلبات الخاصة بالمؤسسة والمتطلبات الشخصية لسلوكك وهى مبنية على كل من شخصياتهم وأدوارهم التنظيمية .

ومع ذلك ، فإننا فى نفس الوقت نجد أن التأثير على الآخرين يحدد بكل من البيئة التنظيمية (المحتوى التنظيمى) ومضمون الدور . إن قراءة المحتوى التنظيمى تتطلب منك طرح عدة أسئلة مثل : " إلى أى حد أفهم أنا بقيادة الآخرين ؟ ومن هم أتباعى ؟ وما هو معيار النجاح ؟ وما هى المصادر التى أملكها ؟ ولماذا يعتبر هذا العمل مهماً ؟ وما هى التوقعات المعروفة عن سلوكى ؟ وتقوم إجاباتك (والنسب تحدد من خلال المحتوى التنظيمى الذى طرحته من خلاله تلك الأسئلة) بتحديد الأساس للفعل القيادى .

سلوكيات القائد الثانوية

إن سلوكيات القائد الثانوية تمثل قاعدة يستند إليها دور السلوك الرئيسى ، وبالتالي فمن المتوقع أن تقوم بأشياء إضافية إلى جانب القيادة . على سبيل المثال : قد يكون المفترض منك أن تقدم تقارير أو تحدد الميزانية أو تحل مشكلات العملاء وتستجيب إلى مطالب الرؤساء مع تحديد سميات لبعض المهام . وتلك المتطلبات الإضافية والتى قد ترتبط بالإدارة والميزانية والتخطيط تمثل أمثلة توضح دور السلوكيات التى قد لا نعتبرها سلوكيات القائد المباشرة .

وتلك السلوكيات غير المباشرة قد يكون لها تأثير على من تقوم بقيادتهم . كما أن تلك السلوكيات قد تحدد لك الأسلوب الذى يلاحظه الآخرون لكيفية إحداث هذا التأثير . فعندما تخبر الموظفين بأنك ترغب فى تحفيزهم للعمل وفى نفس الوقت لا تهتم بآرائهم عند تحديد ميزانية العام المقبل فأنت بذلك تثير توترهم نحوك . ولذا فعليك أن تلجأ إلى أسلوب " التأثير غير المباشر " مثل وضع ميزانية العام المقبل من منطلق جعل سلوكياتك التى تؤثر بها على الآخرين وذلك إن كنت ترغب فى الوصول إلى ما تريد من وجهة نظرك الخاصة .

والقيادة الفعالة عبارة عن تصرفات تمثل إثارة وتفعيل وتحقيق رضا العاملين لديك داخل بيئة من الصراع والمنافسة والتغير ، ويبدو ذلك من خلال اتجاه العاملين نحو المشاركة فى الرؤية العامة لأهداف المؤسسة . وعلى المستوى التنظيمى قد تبدو لنا القيادة من خلال استكمال أهداف المؤسسة ، وبالمعنى الأشمل فالقيادة هى أيضاً تعبر عن عملية السماح والتسهيل وإعادة صياغة الخيارات للآخرين مما يجعل من الجهود الإدارية مكرسة لخدمة الأغراض الاجتماعية . وستجد المزيد عن ذلك فى الفصل السادس ، وقيل الوصول إلى ذلك علينا فحص العديد من المحتويات المفترض منك القيادة من خلالها .

المحتوى فى مواجهة الموقف

تحدث القيادة داخل العديد من المحتويات والظروف ، وهناك تنوع داخل المحتوى نفسه . ويؤدى هذا التنوع فى المحتوى إلى اختلاف الظروف القيادية . وبمعنى آخر ، فكل محتوى يتطلب سلوكيات قيادية بعينها بينما تتطلب المواقف داخل نفس المحتوى تنوعاً فى سلوكيات القائد .

وتستخدم المصطلحات السابقة " محتوى ، موقف " للإشارة إلى مفهوميين مختلفين . فالمحتوى يحدد لنا ثلاث قواعد قد تحتاج إليها للتأثير على الآخرين : (١) المحتوى الفردى ؛ (٢) المحتوى الجماعى ، (٣) المحتوى التنظيمى . وبينما يحدد لنا المحتوى القواعد المطلوبة للتأثير ، فالموقف يحدد لنا التسويع فى

القواعد التي تضعه جانباً عن باقي المواقف . على سبيل المثال : قد يختلف الموقف داخل المحتوى الفردي اعتماداً على كفاءة الموظف في العمل والتزامه : وقد يحتاج الموقف منا النوع في المحتوى التنظيمي استناداً إلى احتمالية التخطيط والتحسين كمرحلة من مراحل التغيير .

وتلك المحتويات الثلاثة - سواء الفردية أو الجماعية أو التنظيمية - قد تتحدى قدرتك على الفهم لأن لكل منها أبعاداً تنظيمية وفنية وبدنية ونفسية وعاطفية والتي تتسبب في وجود المواقف المختلفة . وقيادة المواقف التي سنعرّفها في الفصل السادس سوف تساعدك على إدراك استخدام القائد لسلوكيات يعينها داخل موقف محدد . وعلى ذلك دعونا نلق نظرة على المحتويات الثلاثة وبعض المواقف التي قد تتعرض إليها .

المحتوى الفردي

المحتوى الأول الذي ستحتاج فيه للتأثير على الآخرين هو المحتوى الفردي . فعلى سبيل المثال : قد تجتمع مع أحد العمال في اجتماع واحد لتحديد الأهداف ووضع الميزانية وحل المشكلات أو مراجعة مستوى الأداء في إحدى الجلسات . فمن خلال المحتوى الفردي سيوجه تركيزك كله نحو فرد بعينه .

وبذلك فكل محتوى فردي يمكن أن يبدو مختلفاً في حالة وجود اختلاف بين الأفراد أو نوع المهمة . وتأثيرك يجب أن يركز على إدراك متغيرات الموقف مثل المهمة أو القضية التي تتم مناقشتها أو مستوى الأداء أو الالتزام لصالح العمل . على سبيل المثال : تحتاج السلوكيات التأثيرية الموجهة نحو موظف جديد أن تكون مختلفة عن تلك التي ستعامل بها مع أحد كبار العادلين القدامى .

المحتوى الجماعى

المحتوى الثانى قد يحدث لك داخل مجموعات صغيرة من فريق العمل يتراوح عددهم من ثلاثة إلى اثنى عشر شخصاً . والمجموعة التى قد تنضم إليها ، قد تكون مجموعة من العمال ممن يكون لك نفوذ عليهم ناتج عن التسلسل الوظيفى الهرسى ، أو مجموعة من العاملين تكون أنت واحداً منهم . وفى كلتا الحالتين قد يكون اهتمامك موجهاً نحو فعالية الأداء والأساليب الأخلاقية العامة بدلاً من توجيه الحديث إلى عضو واحد بعينه . وفى هذا المحتوى سيكون تركيزك على العمل الجماعى والتفاعلى والوصول إلى النتائج المرجوة .

وقد تتنوع المواقف الجماعية اعتماداً على المراحل الإنتاجية والأخلاقية للمجموعة . ويعتمد التنوع داخل المجموعة على التفاعل الموجود أساساً فيها ومدى وجود أو غياب التقاليد الجماعية الفعالة وقدرة أعضاء المجموعة على العمل داخل الجماعات واعتمادهم المتبادل فى أداء المهام . وتلك المشكلات تتسبب فى التنوع فى المحتوى الجماعى والذى ينتج لنا فى مختلف المواقف . وبالمقارنة إلى المحتوى الفردى ، فدرجة التعميد فى المحتوى الجماعى تبدو أكثر وضوحاً مع تضائل حجم النتائج وتزايد حجم الوقت المطلوب للتفاعل بين جميع أفراد الفريق .

المحتوى التنظيمى

المحتوى الثالث الذى تحتاج فيه إلى إحداث التأثير على الآخرين هو المحتوى التنظيمى : فقد تعمل داخل إحدى الشركات رئيساً لمجلس الإدارة أو سديراً تنفيذياً وقد تكون رئيساً للأقسام الفرعية بداخل المؤسسة مثل قسم الشؤون المالية أو المبيعات أو التسويق : وعندما تكون أنت رئيساً لفريق من العاملين سيكون لدى كل منهم عدد من الموظفين التابعين لهم . ومن خلال هذا المحتوى يمكنك التأثير عليهم من خلال العديد من المستويات على أساس الهيكل التنظيمى .

والتنوع الذى يبدو من خلال المحتوى التنظيمى يرتبط بعدد من العوامل الرئيسية التى تتفاعل لتحديد شكل الأداء داخل المؤسسة . وتلك العوامل هى : (١) المعرفة

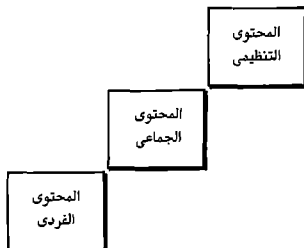
والثقافة بالمؤسسة (رسمية وغير رسمية) ، (٢) التوجيه الاستراتيجي والخططي .
(٣) العمليات والأنظمة (والتي تشمل الأنظمة الإدارية والتنفيذية والمالية وتنمية
الموارد البشرية) ، (٤) الأفراد وهم يمثلون العنصر الأكثر تأثيراً . ودرجة ضعف أو
قوة تلك العوامل الأربعة هي المحدد الأساسي للتنوع في الأداء، على مستوى المحتوى
التنظيمي ، وبالمثل في كل من المحتوى الفردي والجماعي .

ويمكن أن يرتبط التركيز على التأثير بالتغير في الرؤية الإدارية أو القيم أو السياسة
الخاصة بالشركة وهيكل الشركة والخطط طويلة المدى . على سبيل المثال : قد تحتاج
إلى تحسين برنامج حول مستوى الجودة داخل المنظمة . أو قد تكون بحاجة إلى
تحسين نظام العمل الرئيسي أو تطوير خط إنتاج جديد أو تحديد أسلوب جديد من
التعاملات داخل الشركة . وتحسين أى من تلك الأنظمة يرتبط بابتكار الأفكار داخل
المؤسسة أو الوحدات المراد التأثير عليها . وتلك التغيرات ستؤثر في العديد من أنظمة
المؤسسة وعملياتها مثل الميزانية وتنظيم العاملين ورفع مستوى الكفاءة والبيانات
والمكافآت وما إلى ذلك .

ومن خلال المحتوى التنظيمي سيكون تركيزك على العمل والنظم التي تحدد شكل
أداء الأفراد والمجموعات وتحفيزهم ، ولا يكون ذلك على بعض الأفراد بعينهم أو
بعض المجموعات . فعلى سبيل المثال : إن كنت ترغب في تطوير خط عمل جديد
وتحقيق النجاح له فستكون سلوكياتك أكثر تركيزاً على نظم المعلومات ونظم البيانات
لتحقيق النتائج وتدعيم النظم التي تزيد من حجم المبيعات وتؤثر على التعامل مع
العملاء . وبالإضافة إلى ذلك فقد يركز سلوكك على الطقوس الإدارية الرسمية وغير
الرسمية وإعطاء المكافآت الخاصة بالمنتجات والمبيعات .

والتنوع الواضح من خلال هذا المحتوى يركز على مدى استعداد المؤسسة لذلك .
وينعكس ذلك من خلال الاستعداد بالبيانات والمردود والتدريب ونظام المكافآت لتدعيم
التغيير الإداري المرغوب فيه . واستعداد النظم قد يعزز التنوع الموقفي مثل الأداء الفردي
والالتزام والذي يفسر لنا التنوع نحو المحتوى الفردي أو المستوى الإنتاجي والأخلاقي
والذي يدل على تنوع المحتوى الجماعي .

والمحتوى التنظيمي يعبر عن درجة عالية من التعقيد . حيث يتم تقليل درجة التأكد من النتائج مع زيادة حجم الوقت المطلوب لتحقيق التغيرات عن باقي المحتويات . وقد يبدو لنا ذلك واضحاً من خلال شكل (٢ - ٤) .



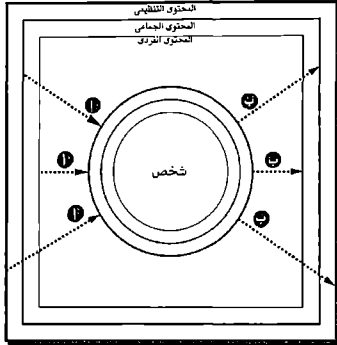
شكل (٢ - ٤) تشمل المحتويات

وتلك المحتويات تحدد لنا الدور المراد القيام به وكذلك السلوكيات المراد التعامل بها . وحتى يبدو ما تم شرحه بشكل أكثر وضوحاً يمكن للنموذج الأساسي للخبرة شكل (٢ - ١) أن يبدو لنا الآن أكثر وضوحاً بعد إلقاء الضوء على شكل (٢ - ٥) .

وفى تلك الصورة التى تعبر عن الخبرة (شكل ٢ - ٥) أصبح الحافز (الخطأ) يبدو من خلال محتويات متعددة ويتطلب استجابة (الخط ب) خاصة لكل المحتويات المختلفة . فأنت بذلك تصبح قادراً على ملاحظة درجة تعقيد الحافز بشكل أوضح . وقد يبدو لك المحتوى التنظيمي مختلفاً عندما تتعامل مع أحد الموظفين باستخدام المحتوى الفردي . وفى الواقع فإن المنظور التنظيمي من حيث

الفعل الثاني ■ الشخصية والمحتوى

التوقعات والأهداف والقيم يجب أن يتخذ الشكل القائم على النفوذ والقوة في حالة التعامل مع موظف بالمحتوى الفردي .



شكل (٢ - ٥) نموذج توضيحي للخبرة

يجب أن تعرف نفسك

قد تتم استجابتك في نطاق المحتوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي ، ولكن توقعاتنا لنمط سلوكك قد تنتج من مستويات متعددة للمحتوى . فلقد أصبح من المهم لك أن تعرف نفسك من خلال العديد من مستويات التوقعات التي تفكر فيها وتعرض

إليها كقائد . فالذات التي تشبه الماسة تتم صياغتها تحت ضغط الحياة الإدارية . وشخصيتك تنتج عن الاستجابات الملائمة للموقف والتي قد تلائمك أو لا تتفق معك . وحتى تستجيب للموقف بشكل أفضل عليك أن تصل إلى معرفة ذاتك جيداً . وإن لم تكن تعرفها فلن تصل إلى مستوى كفاءة الأشخاص الذين تعرفوا على شخصياتهم جيداً .

ملخص

ها نحن الآن معك في الحاضر والمستقبل وأنت تكشف عن ذاتك وتعبر عنها في كل مظاهر القيادة وفي كل " لحظة صدق " لك أثناء التعامل مع الأشخاص الذين تقودهم . فإنك تبدي التواصل والاستمرار في تغيير سلوكياتك . وتعمل من خلال قاعدة من القيم والنزعات الشخصية وكذلك من خلال تاريخك الماضي مع النجاح والفشل في إحداث التأثير على الآخرين . ومن خلال العمل والتفكير يمكنك أن تعرف ذاتك جيداً . فالعمل دون تفكير قد يؤدي إلى تصرفات مستقبلية غير لائقة ، والتفكير دون عمل قد ينتج عنه أفكار غير شجرة ، وعليك إذن " بتقشير البصلة " وعليك بالتعرف على ذاتك . فإن فهمك لذاتك قد يحدد لك القواعد المستخدمة لإرشادك عند التفكير أو التصرف بالفعل .

والفناجج المطروحة في هذا الكتاب تهدف إلى إرشادك وتكون دليلاً لك . فإن لم تتمكن من التفكير في خبراتك وإن لم تحاول فهم ذاتك (ليس فقط لأن بعض السلوكيات كانت فعالة أو غير فعالة) فقد تعود بذلك إلى الفشل مرة أخرى أو تستمر في الإنقاص من درجة فعاليتك عن الدرجة المطلوبة ؛ ولكن إذا حاولت ألا تدع نفسك إلى أنانيتك واختياراتك وحاجاتك الشخصية فسوف تحظى بحب الآخرين بمراعاتك لشاعرهم . فأنت قادر على تحفيز السمات الداخلية لك نحو الآخرين والتي قد تساعدك على أن تبدو أكثر فعالية وكفاءة إنسانية . والتسامح يحتاج منك درجة معينة من الشجاعة ؛ والشجاعة لا تكمن في القدرة على الحياة ولكن في القدرة على تقبل القدر .

إن أهمية إدراك الذات تكمن في إمكانية مساعدتك على تحديد التوقعات المفترضة داخل المحتوى القيادي للدور الذى تقوم به . فقد تساعدك على أن تدرك أن الذات هى عالم صغير يضم الآخرين والآليات التى تساعدك على إدراك المشابيات والمتناقضات بين البشر . وقد تساعدك المقاهيم المرفقة بالفصول التالية على فهم ذاتك بشكل أفضل .

المصادر

1. Outlaw , www.quotemconit.com .
2. Kahn et al . 1964 .
3. Keller et al . 1992 ; Goldsmith 1983 ; Tellegen et al . 1988 .
4. Lombardo 1986 .
5. Manchester 1983 .
6. Erickson 1969 .
7. Ket de Vries 1989 .
8. Levinson et al . 1989 .
9. Sheehy 1974 , 1995 .
10. Strauss and Howe 1991 .
11. Deci 1995 ; England 1967 .
12. Fritz 1984 .
13. Rokeach 1973 .
14. Bennis 1989 .
15. Atwater and Yammarino 1992 .

الاختيار والنزعة

الفصل

٣

" إن قيود العادة تبدو أكثر خفة لدرجة عدم قدرتنا على
التخلص منها "

- وارين يوفيت -

الاختيار

الاختيار اللاواعي

كما ناقشنا من قبل فالشخصية تنقسم إلى العديد من الطبقات ، والطبقات الأساسية
هي النزعة والقيم . واستجاباتك السلوكية تعتمد على تأثير كل من النزعة والقيم .
ففي بعض الأحيان توجه القيم استجاباتك أكثر من النزعة وفي بعض الأحيان الأخرى
يحدث العكس . وفي بعض المواقف تختلط تلك الطبقات معا لتكوين استجابتك .

ومن أجل تبسيط ذلك ، دعنا نفحص طبقة النزعة قبل توضيح علاقتها بالعمليات
القيمية . ففي الواقع قد لا تبعد النزعات والقيم عن سلوكك أو عن تصرفاتك التي
تتشكل وتعتمد على القيم . وعلى هذا دعونا نلق نظرة على العوامل الثانوية للشخصية
مع إحدى الطبقات كخطوة نحو إدراك المفاهيم .

جذور الفكرة

تبدو فكرة نماذج السلوك أو النزعات أمراً غير جديد لك الآن . فالكثير مما سيتم تسميره في هذا الفصل يبدو لنا من خلال كتابات العديدين خاصة من خلال أعمال " كارل يونج " ، حيث يؤكد " يونج " أن هناك أنماطاً نفسية عميقة الجذور في علم النفس الإنساني والتي يتم إدراكها عبر الزمن ، وقد تتر تلك الأنماط والنماذج بالمرحلة الجينية لنجدها ظاهرة من خلال " اللاوعي الشامل " لكل شخص . ويوضح لنا " يونج " الأدلة على ذلك من خلال الأحلام والفنون والآداب والأساطير .

والعديد من أنماط السلوك تنبع من مفهوم " يونج " للأنماط النفسية . فعلى سبيل المثال قام " مارتون " بتطبيق أفكار " يونج " في ظروف غير عادية ولا تخضع للعلاج النفسي باستخدام النموذج " ISC " انطلاقاً من الجمع بين أفكار كل من " يونج " وأفكاره الخاصة .

ولقد قمنا باستخدام هذا النموذج لتفسير وتحديد مفهوم كل من النزعة والاختيار . ولقد قمنا باختيار هذا النموذج لسهولة استخدامه وتاريخه في مجال التطبيقات الإدارية في العمل . كذلك كان سبب الاختيار هو سهولة التعامل معه في مجال البحث . وهناك نماذج أخرى يتم استخدامها لفحص كل من النزعة والاختيار مثل نموذج " ماير بريجز " والذي يرمز إليه بالرمز (MPT) . كذلك فالعنصر الأساسي هنا هو أن تلك المفاهيم تبدو أكثر مطابقة للواقع ووسيلة ممتازة للتعرف بالذات .

تعريف الاختيار

يُعرف الاختيار بأنه اتجاه لا واعي يحدد لنا التصرف أو رد الفعل بطريقة مؤكدة وذلك من خلال إحدى الخبرات داخل البيئة . وبمعنى آخر فهو يفسر كيف يمكنك التصرف في لحظة معينة من الزمن . وقد يمثل الاختيار " ما عليك " القيام به من سلوك . فهو سلوك محدد يرجع للعاطفة غير قابل للتحليل أو لم يتم التخطيط له .

والاختيار لا يمكن القول بأنه يمثل الصحيح أو الخطأ أو الخير أو الشر ولكنه تعبير سلوكي عنك أنت " شخصياً " .

وقد تساعدنا الأمثلة هنا . ففي يوم مشرق وفي فترة الظهيرة اتجه شخص ما للتنزه في السلال بجوار منزله وكان بصحبته ابنته ذات السبعة أعوام وأحد رفاقها . واستمرت النزعة لمدة ساعة ، وفجأة لاحظ أحد الأطفال ثعباناً متوسط الحجم يعبر الطريق تجاههم . وكان رد فعل أحد الأطفال هو الصراخ بصوت عال تجاه الثعبان قائلاً : " توقف وعد للخلف " ، أما الطفل الآخر فلم يستطع التعبير عن دهشته سوى بالاقتراب الهادئ من هذا الثعبان السريع الحركة .

المشكلة لا تكمن في مناقشة تصرفات كلا الطفلين ، فلكل طفل منهما كانت استجابة مختلفة لنفس المثير . وأبسط شيء هنا أننا نجد أن إحدى الاستجابتين كانت بالابتعاد السريع (الفر) بينما كان قرار الآخر هو الاتجاه نحو المثير (الكر) . ويكشف لنا ذلك عن الاختيار المختلف والمحدد والذي جعل كلا من الطفلين يتصرف على نحو مختلف . (وقد صرح كل من الطفلين ، بأنهما - قبل الحادث - لم يريا ثعباناً طليقاً من قبل) .

تعريف النزعة

تُعرف النزعة بأنها تمثل الاختيار المكرر والواضح لسلوك معين عبر الوقت . ففي حالة الطفلين السابقة ، إذا قابلا ثعبانين أخرى أثناء التنزه مرة ثانية وتم التصرف بنفس السلوك يمكننا القول بأن النزعة هنا هي التي يتم التعبير عنها بالكر أو الفر ، وإن تعرض الطفلان لأحداث ليست لها علاقة بالعصابين ، كأن يتعرضا للعدوان في المدرسة من قبل أحد الأطفال العدوانيين أو في المساكن العامة ، وقام كلا الطفلين بإبداء استجابة مماثلة ، فيمكننا القول حينئذ بأنهما يبيديان استجابة أو نزعة أقوى لأسلوب الكر أو الفر .

وحتى نستخدم مثلاً آخر أكثر نضجاً ، لنفترض أنك تتعامل إدارياً مع شخصين . وقد قمت بإصدار قرار مع علم منك بغرابته بالنسبة لكليهما . فقد يلجأ أحدهما مباشرة إلى الاحتجاج على القرار بينما يخضع الآخر إلى القبول به . وتعتبر تلك الاستجابات عن اختيارها لسلك بعينه .

النزعة " الأصلية " والأخرى " المكتسبة "

تنبع النزعة الأصلية من تنوع الخاص على المستوى الوراثي الذي يميز بين سائر البشر . فعلى سبيل المثال : تحمل الألم ، والإحباط ، والغموض والتفاوت البصري والسمعي والوظيفي وما إلى غيرها من المحددات الجينية ، كل تلك الاختلافات النفسية تقع تحت قائمة النزعات الأصلية .

ونظراً لأنك أيضاً " نتاج البيئة " فقد تتعرض للنزعات الثانوية إذا كانت البيئة تستدعي ذلك . فأنت تقوم بذلك من خلال ممارسة تلك الاستجابات المكتسبة حتى تتمكن من مواكبة التغيرات البيئية . فعلى سبيل المثال قد تتعلم بعض الاستجابات المفتوحة أثناء حضور الوالدين على الرغم من أنك قد يكون لديك اتجاه أصلي بالحفظ . أو قد تفضل أن تكون استجاباتك منطقية أكثر ، وفي كلتا الحالتين فتلجأ الاستجابات الأصلية تكون تلقائية وغير متعمدة . أما النزعة المكتسبة فهي التي تجعلك تشعر بعدم الراحة والرغبة في الحصول على المزيد من الطاقة وهي تعتبر نزعة ثانوية بالنسبة للنزعة الأصلية المركزية . وهي تبدو من خلال بعض المواقف الاختيارية .

قد لا تشعر بالتوتر أمام الاختلافات في متطلبات العمل . وبذلك فإذا كانت استجاباتك المكتسبة مختلفة عن الأصلية فقد تتعرض إلى الاضطراب أو الاكتئاب أو فقدان الطاقة . ومع معظم الناس نجد أن الاختلاف بين النزعات الأصلية والمكتسبة تبدو متعمدة ، وليست معادية ، وليست حادة للغاية . والعلاقة بينهما ستبدو لنا أكثر في الفصول المقبلة .

النزعة ليست جيدة أو سيئة

عند النظر إلى الأمثلة السابقة قد تجد أن عليك الحكم على النزعة بالخير أو بالوء من منطلق مثال الطفلين ومثال الموظفين اعتماداً على ما لديك من نزعات أو قيم خاصة بك . وبالنظر إلى المثال الخاص بالأطفال والغبان قد تفضل أن يعتمد الأطفال عن الغبان لاحتمال وجود خطر أو تهديد . وقد تفضل الحذر فى مثل هذه المواقف والابتعاد لمسافة كبيرة كأفضل اختيار . لأن الفهم الذكى للطبيعة هنا يعتمد على الخوف .

ومن وجهة النظر الإدارية ، قد تفضل السماح للموظفين بالاعتراض مما يسمح للمدير بالانصات إلى هذه الاعتراضات ومن ثم فهم وجهات النظر بشكل أفضل . ومن وجهة النظر المعارضة قد ترى أن القرار قد اتخذ بالفعل وسرعان ما سيلجأ الموظفون إلى تنفيذه .

" النماذج النزعية " تبدو أكثر أو أقل هدفا حيث إنها تعتمد على الحاجات البيئية المرتبطة بالموقف . فهى لا يمكن القول بأنها خيرة أو سيئة ، فاختيار الكر أو الفر يعتمد على محتوى السلوك وتأثيره على الفرد . وبذلك حاول أن تتجنب أحكامك والتي قد تصدرها على نوع النزعة أو القيمة حتى تتمكن من تحديد صورة كاملة للنماذج النزعية .

النموذج DISC

تستخدم الحروف D ، I ، S ، C لتحديد النماذج النزعية واستجاباتها ، فكل حرف يعبر عن نموذج بحدود بعينه ، بينما نجد أن كل نموذج يحدد شخصاً قد يفضل اتخاذ استجابة بعينها . وعلى الرغم من أننا سوف نتعرض بالشرح الكامل للنموذج DISC إلا أن عليك الآن أن تفهم أن النمط النزعى " D " يختلف عن " I " عن " S " عن " C " . وكما سوف ترى فى أنماط الاستجابات التالية قد لا يكون

ترتيبها كما هو DISC بل قد يكون ISDC فى إحدى الاستجابات أو يكون SCDI فى استجابة أخرى .

أولاً : إن تلك الحروف الأربعة سيتم استخدامها حتى تساعدك على تجنب إصدار الأحكام حتى تنتهى من التوضيح والتفسير . وعليك أن تتذكر أن كل نموذج نزعى يحتوى فى داخله على نقاط قوة ونقاط ضعف مزدوجة معاً . وبمعنى آخر ، فما يفترض أن تهتم به وتنزع إليه قد يمثل القوة إذا تطلب منك الموقف مثل هذا السلوك . ومن ناحية أخرى فما لا يفترض أن تنزع إليه قد يمثل الضعف إذا تطلب الموقف منك مثل هذا السلوك .

أساليب مألوفة للاستجابة

يلجأ كل شخص إلى أساليب متنوعة للاستجابة إلى الظروف أو عند اكتساب خبرة جديدة . دعونا ننظر إلى هذا المثال ، كان هناك أحد الشبان الإيطاليين المهاجرين ممن لا يستطيعون التحدث بالإنجليزية ووجد صعوبة فى التعامل مع البيئة الأمريكية . فحتى عندما كان يحصل على قطعة اللحم داخل الطعم كان يواجه بصاعب . وذات مرة ، دخل أحد المطاعم للمشاء وجلس وفكر كيف يطلب فنجاناً من القيسوة مع التفاح . فكر فى الأمر عدة مرات ثم قال للنادل بلغة غير مألوفة : " تفاح وفنجان وقهوة " وسرعان ما نفذ النادل أوامره .

وبعد عدة أيام من تناول نفس الوجبة قرر أن يتعلم كلمات جديدة حتى يستطيع التنويع ، فسمع مرة شخصاً يطلب لحماً وجبناً وعصير ليمون . وبفسن الطريقة غير المألوفة طلب من النادل نفس الطلب الجديد فسأله النادل : " هل تريد بالقمح أم بالطريقة العجرية ؟ " فتوتر الشاب وسريعاً عاد يقول : " تفاح وفنجان وقهوة " .

من خلال تلك القصة يمكن استنتاج العديد من النقاط . النقطة الأولى المهمة هى أن كل فرد عندما يقع تحت ضغط معين يرجع إلى الأنماط السلوكية المألوفة بالنسبة له معاً

يجعله رافضاً لأية سلوكيات جديدة ، فالإحساس بالملل يكون أفضل من مواجهة خطر التحدى الجديد .

والنقطة الثانية هي أن هناك العديد من الاختيارات الموضوعة أمامك فى قائمة سلوكياتك . وبذلك فمن المفترض أن يقوم الشخص بعملية اختيار السلوك الملائم وتجنب السلوكيات التى قد تنطوى على مخاطرة . والأنماط الشائعة من الاستجابات تبدو مألوفة لدى الفرد من خلال اللغة والخبرة ؛ فقد لا يفكر الشخص فى استخدام أية سلوكيات أخرى ممكنة .

أنماط الاستجابة

النقطة الثالثة هي أنه بينما نجد أن هناك حلولاً مختلفة لمشكلات الحياة ؛ فتلك الحلول تتكون غالباً من العديد من أنماط الاستجابة وعلى سبيل المثال رد فعل الأطفال مع الثعبان واختيارهم إما الكر أو الفر . ولا يعتبر ذلك نمطاً وحيداً من أنماط الاستجابة بل تلك هي عدة استجابات لنفس الموقف ، وهناك أنماط أخرى للاستجابة تبدو فى أمثلة أخرى .

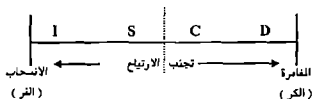
كذلك اتخذ أحد الأطفال السلوك الانفتاحى الذى يمثله الفر بينما اتخذ الآخر السلوك الانطوائى ويمثله الكر . وفى قصة التفاح يتضح لنا السلوك الانطوائى بالفر فهو لم يحاول التعامل مع النادل ثانية .

والآن دعونا نحص بعض الاحتمالات الأساسية للاستجابة التى قد تلجأ إليها بما يجعلك تدرك مدى تداخلها معاً .

الفر فى مقابل الكر

دعونا نبدأ ببعض الاحتمالات الأساسية للاستجابة تجاه مشروبات البيئة . إن استجابات الكر أو الفر تعبر عن الاختيار البسيط الذى يتم من خلاله أو من خلال

الآخرين . فالفر يمثل الاختيار السلوكي الخارجي للابتعاد عن الصراع والتخلص منه بالهرب . والكر هو الاختيار السلوكي الخارجي بغرض المنافسة والدخول في الصراع ، وتكون النتيجة إما الفوز أو الخسارة . وعليك بإلقاء نظرة على شكل (٣ - ١) .

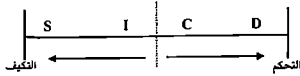


شكل (٣ - ١) الفر في مقابل الكر

يتم توزيع النماذج الفزعية الأربعة (DISC) عبر هذا الشكل من الفر وحتى الكر . وفي هذا الشكل ترتبط النماذج " C ، D " بالكر والتي تعتمد إلى تجنب المشكلة كوسيلة لتوجيه تصرف عكسي أو مقاوم . وبينما لا يتمكن النموذج " C " من مواصلة التجنب يبدأ الشخص في المواجهة . والنماذج " S " : " I " ترتبط بالفر ومحاولة المواءمة والتوافق بالقدر المستطاع ثم بعدها يتم الهرب . من فضلك حاول أن تتذكر عدم تفضيل أية استجابة عن الأخرى ، فالاستجابة أيما كان نوعها تعتمد أساساً على الموقف .

التكيف في مقابل التحكم

إحدى القضايا الأساسية التي كتب عنها علماء النفس هي حاجة الفرد للتغيير أو لضبط بيئته بدلاً من تقبل ما تفرضه عليه هذه البيئة ، والتحكم هو الاتجاه نحو التعامل مع البيئة من منطلق تغييرها حتى يبقى الفرد باحتياجاته الداخلية . والتكيف يمثل في أن تقبل ما تقدمه لنا البيئة ونجعلها يتفق مع حاجتنا الداخلية . وكل من التكيف والتحكم يمثلان استجابة نزعية أساسية .



شكل (٣ - ٢) التكيف في مقابل التحكم

وفي شكل (٣ - ٢) نجد أن النموذج " D " يعبر عن الاتجاه الأقوى حيث إنه يركز على التحكم في المواقف ، بينما يمثل النموذج " C " أسلوب التحكم غير المباشر في المواقف من خلال التركيز على العمل نفسه . ويرجع النموذج " S " إلى التوجه للتكيف في المواقف وكذلك بالنسبة للنموذج " I " . وعلى الرغم من أن النموذج " D " يعتبر قادراً على تقبل ما تقدمه له البيئة فلا يمكنه أن يقوم عادة بذلك مثلما هو الحال بالنسبة للنموذج " I " أو " S " .

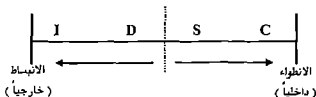
فعلى سبيل المثال : عندما يتم تعيين كل شخص في البداية للعمل داخل الفريق فقد يفضل البعض الانتظار لمشاهدة ما ستسفر عنه الأحداث ويترك الأمر يحدث أمامه (التكيف) ، بينما يرغب البعض الآخر في مواجهة الموقف والبدء في العمل (التحكم) . فبعض الأفراد لديهم اختيار قوى للتكيف والتوافق أو إبداء الاهتمام بالآخرين ، بينما يفضل البعض الآخر الضبط والعمل وتحديد نوع سلوكيات الآخرين أو التسبب في حدوث الأشياء ، والنظرة الاستجابية بالتحكم أو التكيف سيبدو لنا أكثر وضوحاً عندما يتعرض الشخص لموقف مقوتر .

الانبساط في مقابل الانطواء

هناك نمط ثالث للاستجابة الأساسية وهو سهل التحديد ويتمثل في الانبساط أو الانطواء . فبعض الأشخاص قد يفضلون إبداء أفكارهم أو عواطفهم بينما لا يفضل البعض الآخر ذلك . والاختيار الموجه نحو الانبساط لا يعبر فقط عن أسلوب الكشف

عن الأفكار والعواطف الداخلية ولكنه يرتبط أيضاً بالرغبة فى الإحاطة بالآخرين دائماً . والاختيار الموجه نحو الانطواء يشتمل على الحاجة إلى الخصوصية بالإضافة إلى عدم الرغبة فى الإعلان عن الأفكار أو المشاعر ويتطلب الاحتياج الشديد للخصوصية والعزلة .

وفى شكل (٣ - ٣) نجد أن النموذج " I " يعبر عن الاتجاه إلى إعلان المشاعر والأفكار . فكل من النموذج " I " و " D " يتجهان لتلك الوجهة مما يسهل لهم التفاعل مع الآخرين ممن لا يعرفونهم . وبذلك يبدو لنا أن النموذج " I " يبدأ أولاً فى إبداء المشاعر ، بينما تركز تعبيرات النموذج " D " على نتائج ذلك . ويبدو الأمر مثل تحرير طاقة الفرد فى وجود الآخرين بالنسبة للشخص المنسوط أو بالنسبة للمنطوى فيبدو الأمر كتحرير تلك الطاقة فقط فى حالات الوحدة التامة .



شكل (٣ - ٣) الانبساط فى مقابل الانطواء

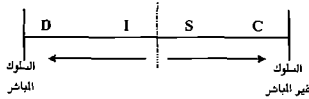
ويوضح لنا النموذج " C " الاتجاه بشدة نحو الخصوصية والوحدة ، وكل من النموذج " C " و " S " يتجهان نحو إبداء الأفكار والمشاعر بشكل داخلى وكذلك يمكن أن يعبرا عن الانبساط ، ولكن الاختيار قد لا يكون للانبساط بصفة دائمة . والأمر متروك لكل من النموذج " I " و " D " . فالنماذج " S " ، " C " قد يعبر عنهما الفرد بحضور الحفلات والذهاب للعمل داخل الفريق والارتباط بالأنشطة الجماعية . ومع ذلك تقل الرغبة الانفتاحية ويكون السلوك انطوائياً أكثر فى حضور الآخرين .

هل طلب منك أحد أن تذهب لحضور حفل مع مجموعة من الأشخاص بمن لا تعرفهم؟ ماذا كان رد فعلك؟ إذا كانت الإجابة هي: " يكون الأمر متعياً ، فأنا أحب مقابلة الآخرين في الحفلات والمناسبات والتعرف عليهم " فأنت بذلك أكثر انبساطاً بالفعل إذا كنت تبوى حضور الحفلات للمتعة فقط والتعرف على مختلف الأشخاص بدلاً من أن يكون هدفك من الحضور هو مقابلة شخص بعينه داخل الحفل للحديث معه عن العمل . وبذلك إذا كانت إجابتك هي : " لا : الحفلات تبدو مملة فأنا لا أجد الاختلاط بالآخرين وقد أجد المتعة في المكوث في المنزل مع القراءة أو مشاهدة التلفاز " ، فأنت بذلك تعبر عن النمط الانطوائي باختيارك النموذج " S " أو " C " .

وتبدو لنا النزعة الانبساطية أو الانطوائية من خلال السلوكيات الفعلية واللفظية ، فتعبيرات الوجه الهادئة أو النظر المباشر في العيون تمثل اختيارك للنزعة الانطوائية من خلال النموذج " C - أو " S " . ومن ناحية أخرى فحركات الجسم والوجه وتردد النظر داخل العين ونبرات الصوت الانفعالية تعبر كلنا عن اختيار النمط الانبساطي من خلال النموذج " D " أو " I " .

السلوك المباشر في مقابل السلوك غير المباشر

هناك اختيار رابع أقرب إلى الانبساط والانطواء وهو التواصل المباشر وغير المباشر . فيبدي الناس اختياريهم لنوع المعلومات التي يرغبون في الحصول عليها أو توصيلها للآخرين . وهناك مثال لذلك يبدو من خلال اختيار الناس لكمية العبارات المستخدمة في الحديث ، فبعض الناس يفضل الاختصار والعبارات الموجزة وهو أسلوبهم في الحديث . والبعض يعبر عما يريد بشكل يفصل مع الإشارة إلى ما يمكن حدوثه فيما بعد . وبعض الأفراد يفضلون أن يتحدث إليهم الآخرون بشكل الأسلوب المباشر والبعض لا يفضل المباشرة أو الوضوح في الحديث .



شكل (٣ - ٤) السلوك المباشر في مقابل السلوك غير المباشر

ويوضح شكل (٣ - ٤) ذلك الأسلوب فى التعامل ، حيث نجد أن النماذج " D " و " I " أكثر ميلاً للحديث بسرعة والإدلاء بما لديهم ، بينما نجد أن النماذج " S " و " C " تحاول التلميح فقط . فال تقرير الذى تحصل عليه من النموذج " S " أو " C " يكون مفضلاً ويعتمد على البيانات وتلبيه النتائج . أما التقرير الذى تحصل عليه من النموذج " I " أو " D " فقد يؤدى إلى الاستنتاج . عليك أن تبدو موجزاً فى حديثك معه ليحمل كلامك أقل محتوى .

فعلى سبيل المثال ، لنفترض أن هناك مديرين مسئولين عن تقييم أداء العاملين . قد يفضل أحدهما السلوك غير المباشر بينما يفضل الآخر السلوك المباشر . بالنسبة للمدير غير المباشر قد يعتمد إلى توضيح محتوى الاجتماع من أول الجلسة مع تحديد المسئوليات التى تقع على كاهل العامل وتحديد معيار التقويم وفحص البيانات التى تحدد ملامحه ، ويوجه للموظف أسئلة عن آرائه واستنتاجاته ومستوى أدائه ثم ينهى المقابلة .

أما بالنسبة للمدير المباشر فميرحب بالموظف أثناء المقابلة ويبدأ بقوله مباشرة : " لم يكن أداءك جيداً فى العام الماضى (أو كان أداءك جيداً فى العام الماضى) ، حسناً دعنا نتحدث بشأن العام المقبل " .

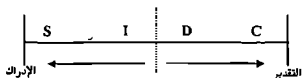
والشىء المثير هو أن النموذج " D " أو " I " ينظر إلى عدم المباشرة لدى النماذج " S " و " C " على أنها مغالاة فى التفصيل والتبرير وتعج بالتفاصيل غير الضرورية . وقد يعبر النموذج " D " أو " I " عن النموذج " S " أو " C " كمضيعة للوقت . ومن

ناحية أخرى قد تنظر النماذج " S - و " C - إلى الأنماط السلوكية للنموذج " D - أو " I - على أنها تعبير عن التعامل والتواصل غير المتكامل أو السطحي مع عرض الفرعيات للنماذج دون تحديد للاستنتاجات .

وعند إنصائك إلى هذا الموظف هل سيكون تفكيرك أن تنتظر منه أن يتحدث في صلب الموضوع مباشرة ؟ قد تكون لديك نزعات النموذج " D أو " I ، ولكن الموظف قد تكون لديه نزعات النموذج " S أو " C .

الإدراك في مقابل التقدير

ها هو نمط أساسي جديد للاستجابة يركز على الإدراك والتقدير . فالتقدير يمثل الانجاه نحو تقييم واختيار الأفكار والخبرات سواء الذاتية أو خبرات الآخرين في مقابل الخبرات التي من المفترض أن تكون معبرة عن الواقع . والإدراك يعنى أن نضع الأحكام جانباً ثم نقارن الأمر بالنسبة لتنوع الأفراد والأماكن والأشياء .



شكل (٣ - ٥) : الإدراك في مقابل التقدير

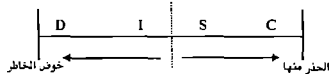
لنفكر في المثال التالي : تذهب أنت وزوجتك إلى مكان غير مألوف لتناول المشاء مع زوجين آخرين . وتلاحظ أن أحدهما يبدو في موقف محرج . فالسائق قد قام بقيادة السيارة وركنهما في مكان بعيد عنك . ويبدو التبادل شديد البطه في الحركة والمجموعة لا تجلس علي المائدة الصحيحة . الطعام يبدو شديد السخونة أو شديد البرودة أو غير معد جيدا . والمكان مليء بالضوضاء والجو حار أو بارد والأسعار هنا مرتفعة عن أى مكان آخر . وفي تلك الأمسية ستجد أن أمامك الكثير من التعليقات التي يمكن التعبير بها عن الوضع .

ويعكس لنا ذلك كل من النموذج " D " أو " C " نحو اختيار التقدير . وبالطبع قد يكون ذلك بمثابة مبالغة بالنسبة لنا ولكن المثال مستخدم لتوضيح النزعة إلى التقدير . ويعبر بعض الأفراد عن اختيار النزعة التقديرية لمعظم أفعالهم . فالنماذج " D " و " C " تركز على التقدير والتقويم والمعايير ، بينما تركز النماذج " I " و " S " على أن تسمح للأحداث بأن تتضح لنا وتتكشف بشكل أكبر . فالنماذج " I " و " S " تبدو أكثر تقبلاً للأحداث والأشخاص دون التركيز على الاختلافات التي تكمن فيما بينها وبين الآخرين . وتحت تأثير الضغوط والإحساس بانخفاض مستوى تقدير الذات قد يتراوح هذا التقبل من النقد إلى التسامح المفرط . وعليك أن تتذكر ألا تعتبر تلك الاختيارات حسنة أو سيئة وأن تدع تقييمك جانباً حتى يتم شرح النزعة من خلال محتواها الوظيفي .

خوض المخاطر في مقابل الحذر منها

عند بدء تعلم شيء جديد ، يفضل البعض الاعتماد بممارسته والارتباط به . فهم لا يبالون بالمخاطر من أجل التعلم حتى لو تعرضوا للمحاولة والخطأ . والبعض الآخر يفضل الملاحظة أولاً ثم البدء ، في العمل بعد دراسة النماذج الممكنة للنتائج قبل أي شيء .

وعند اتخاذ القرارات قد نجد مثلاً أن الاتجاهات الطبيعية للأفراد تبدأ في التعمل أولاً ثم جمع البيانات ثم فحص المتغيرات ومحاولة تقليل المخاطر من خلال الاعتماد بالمظاهر المختلفة . ويفضل البعض الآخر أن يتم التعلم كيفما اتفق ، فقد يجرب أي شيء جديد لمجرد فضوله لمعرفة ويدرك ما يمكنه اكتشافه . وبالنسبة للمتخصصين في المجال التجريبي يعتبر عامل الخطر أكثر توقعاً ويمثل الطريقة العملية لتعلم النتائج الممكنة ومعرفتها .



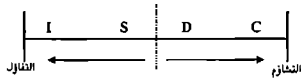
شكل (٣ - ٦) : خوض المخاطر في مقابل الحذر منها

وتركز النماذج " D " و " I " على خوض المخاطر بشكل أكبر ، بينما تنزع النماذج " S " ، " C " إلى تخمين حتى أبسط المخاطر قبل التعرض للحدث . وعليك أن تذكر عدم أفضلية أحدهما على الآخر فكلهما قد يبدو نافعاً أحياناً أو العكس فى بعض الأحيان الأخرى وهذا يعتمد على الموقف والتعامل المتكرر بمرور الوقت .

التفاؤل فى مقابل التشاؤم

يتصرف الشخص المتفائل كما لو كان هذا العالم هو مكانه المحبب على الرغم من تناقض الأحداث والأخبار . فالبعض يعتبر أن الأحداث الحياتية والسعادة البيئية يجب التعامل معها بإيجابية ، فهم يرون العالم وكأنه مكان محبب يمكنهم فيه الاستمتاع بكل ما فيه بل ولديهم القدرة على استخلاص الحل من مرارته .

والتشاؤم هو الشخص الذى لا يتعامل مع العالم بحب فيراه كمكان مكروه على الرغم من تناقض الأحداث والأخبار . وبالنسبة للتشاؤم يعتبر العالم حو أقل الأماكن المرغوب فيها مع الإحساس بالازدراء، من كل من فيه .



شكل (٣ - ٧) : التفاؤل فى مقابل التشاؤم

وتبدو النماذج " I " و " S " أكثر تفاؤلاً ، بينما تبدو النماذج " D " و " C " أكثر تشاؤماً . ولكن لا ينفى ذلك وجود مواقف مخيفة تهدد حياة البشر . فالأحداث الحياتية قد تهدد كياننا الاقتصادى والاجتماعى والجسدى والعاطفى، وبمرور الوقت قد نستفتح أن العالم قد أصبح مكاناً غير محبوب بسبب تلك الأحداث .

ويمكن أن نجد مثلاً لذلك من خلال قصة الفتيين اللذين كانا متواجدين فى غرفتين منفصلتين كانتا تعجان بروت الخيول ، وبعد مرور بعض الوقت لوحظ أن أحدهما كان

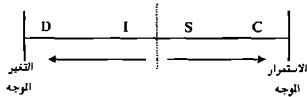
يشكو من أن هذا الأمر لا يطاق ولا يحتمل ، بينما كان الفتى الآخر يتفحص الغرفة ويقول : " لا بد أن فرساً كان هنا في هذا المكان ! " .

والقضية هنا تتمثل في أن بعض الأفراد يرون مشاكل الحياة وكان شخصاً يعاقبهم بإنقال كادلهم بها ، بينما يرى البعض الآخر أن كل محنة تنطوى على جانب مضي ،

إن هناك العديد من مناصري التفاضل ونحن لا نركز هنا على مناقشة هذه الفكرة . ولكن الفكرة الأساسية هنا كيف نرى أحداث الحياة وهل نعتبرها محببة إلينا أم بغيضة ؟ وبغض النظر عن المحتوى فإن الأمر يبدو تقريباً كما لو كان فرد يريد أن يتمسك ينظرته للحياة . فالناس " يحتاجون للبيض " حتى وإن كانت الظروف البيئية لا تضمن سلامته أو لا تتطلبه .

التغيير الموجه في مقابل الاستمرار الموجه

يفضل البعض تغيير البيئة بشكل مستمر مما يحقق لهم التنوع والتجديد . فهم يتوقعون التغيير ويشعرون بالملل بدونه . والبعض الآخر يفضلون الاستمرار على نفس القالب .



شكل (٣ - ٨) : التغيير الموجه في مقابل الاستمرار الموجه

وتستمتع النماذج " I " و " D " بالتغيير والتنوع والخبرات الجديدة ، بينما تهتم النماذج " S " و " C " بالظروف المحيطة المألوفة . وتعاني النماذج " S "

و " C " من الحاجة بصفة عامة ولا يمكنها التحرك إلا بعد استكمال الأشياء إلى نهايتها . فعلى سبيل المثال يفضل الأشخاص الذين ينزعون إلى الاستمرار الموجه أن يظلوا في نفس بيئة العمل مع الحصول على نفس الفوائد وينفس الأساليب حتى لو كان التغيير سيحقق لهم الزيد . أما بالنسبة لهؤلاء الراغبين في التغيير فهم يفضلون تحقيق التنوع والمتعة لأنهما يتلاءمان معهم .

ملخص لأنماط الاستجابة الأساسية

يمكن لأنماط الاستجابة الأساسية أو الفرعية أن تساعدك على فهم التعارض التي تم شرحها في هذا الفصل . وللمراجعة يمكنك النظر في شكل (٣ - ٩) الذي يلخص لك الاستجابات الفرعية .

الكر	← I-S-C-D	→ الفر
التحكم	← S-I-C-D	→ التكيف
الانطواء	← I-D-S-C	→ الانبساط
السلوك غير المباشر	← D-I-S-C	→ السلوك المباشر
التقدير	← S-I-D-C	→ الإدراك
الحذر	← D-I-S-C	→ خوض المخاطر
التنازح	← I-S-D-C	→ التنازل
الاستمرار الموجه	← D-I-S-C	→ التغيير الموجه

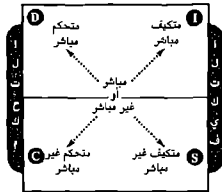
شكل (٣ - ٩) : الأنماط الأساسية للاستجابة

ونلاحظ دائماً أن النموذج " C " يبدو غالباً في القائمة التي تقع يميناً وذلك على العكس من النموذج " I " والذي غالباً نراه في الناحية اليسرى ، وكذلك ستجد أن النموذجين " I " و " C " يتخذان " الجوانب " المقابلة في كل المقارنات . ويعبر ذلك عن النزعات غير المتشابهة في أغلب الأحوال .

وفي حالة اختلاط بعض أنماط الاستجابات الأساسية تبدأ النماذج في عملية التداخل ، وحتى نعرض لك ذلك بوضوح عليك بالقاء النظر على شكل (٣ - ١٠) .

قد يساعدك هذا الشكل على أن تتذكر جيداً تلك النزعات الأساسية " DISC " وأن تدركها أيضاً . وعليك بالعمى لتحقيق التوازن بين أنماط الاستجابة والقلب المركزي الموضح من خلال شكل (٣ - ١٠) . ويعتبر البشر عناصر أكثر تعقيداً : فعند تطبيق تلك الأفكار تجد أنك تحاول دائماً إضافة شيء، من التعقيد إلى تشخيصك للحالة وتفسيرك لها .

وعليك أن تسمى لفهم تركيب النزعة ليس فقط من خلال نمط أو اثنين من أنماط الاستجابة بل من خلال العديد منها . وعليك باستخدام الشكل (٣ - ١٠) كوسيلة للتذكير بذلك . فعلى سبيل المثال ، تذكر أن النموذج " D " لا يمثل المتحكم المباشر فقط بل ويعتبر عنصراً دفاعياً عند الخطر مما يزيد من قدرتك على التقدير في أغلب الأحيان .



شكل (٣ - ١٠) : النزعات من خلال النماذج DISC

والهدف الأساسي من هذا الكتاب هو أن تتجه نحو استخدام بعض السلوكيات وتبتعد عن السلوكيات الأخرى . وبما أنك قد فهمت هذا النموذج وبدأت إدخاله في

مجالات حياتك اليومية، ف عليك أن تتذكر أن تعبيرك عن ذاتك أمام الآخرين ما هو إلا تلك السلوكيات التي يتم استخدامها في حالة غياب سلوكيات الآخرين . وحتى تتمكن من تغيير ذاتك، عليك أن تسمح لنفسك بالحرية في التصرف بطرق مختلفة عن خياراتك الطبيعية .

الأزواج

يقمتع كل من " فليكس أونجر " و " أوسكار ماديسون " بحيت ذائع ليس فقط بسبب المسرحية الرائعة لـ " سايون " والتي بعنوان " The Odd Couple " ، وكذلك البرنامج التلفزيوني الكوميدي الذي يعرض شخصيتيهما في مواقف مختلفة . ولكن لأن شخصيتهما تمثلان الأنماط أو النماذج الواقعية التي يعرفها كل شخص . فإن " سايون " حقق شهرة من هذا البرنامج لأنه يصور شخصين يدفعهما أسلوب حياتهما إلى حافة الجنون .

فيمثل " أوسكار " النموذج " 1 " وهو المتكيف المباشر الذي يبدي القليل من الاهتمام بمؤسسة العمل أو الوقت أو النظام أو المهام ، فإنه يهتم كثيراً بالحفلات ومقابلة الأصدقاء ومشاهدة مباريات البيسبول ورعاية الآخرين . على عكس " فليكس " الذي يمثل النموذج " C " وهو المتحكم غير المباشر . فإنه منظم للغاية والأكثر نظافة لدرجة أنه يترك ملاحظات لـ " أوسكار " بأن رقائق الحبوب نفذت لديهما . كما أنه يقوم بطهي الطعام . وهو يتلق كثيراً بشأن تدخين السجائر ، والبحث عما يجب تناوله في العشاء ، ويترك لزوجته طعاماً شهيأ ، ويترك لها ملاحظة بأنه سيخرج من المنزل عندما يريد الخروج . بل إنه يتماذى في تلك الدقة لدرجة أنه يغسل قطع الشطرنج قبل اللعب بها .

وتعد الأنواع الأربعة للنزعات والموجوده في الشكل (٣ - ١٠) نماذج تقليدية . ولننقص هذه النماذج التقليدية أو النزعات بشكل أكثر تعمقاً لفهم " الأزواج المتناقضة " في هذا العالم .

المتحكم المباشر " D "

دعونا نبدأ في الربط بين الاستجابة الأولى والثانية حتى نصف تلك النماذج بالتفصيل . أحد النماذج السلوكية الأكثر سهولة في التعرف عليها هو النموذج " D " الأقوى . وكلمة الأقوى هنا مستخدمة لتعدد فرص استخدامه واختياره للسلوكيات والاستجابات مثل التحكم والانسياب والكر والتعامل المباشر والتقدير .

ويبدو هذا النموذج أكثر نزعة نحو السيطرة والإدارة ، فإن كنت تنزع إلى مثل هذا النموذج فقد تفضل أن تكون :

- مباشراً
- تهيؤ خوض المخاطر
- لديك القدرة على الحكم على الآخرين
- تميل للتغيير
- متحكماً
- متشامماً
- انسيابياً
- تميل للكر في حالة الخطر

إطالة عامة على النموذج " D "

يبدو أن الأشخاص المعبرين عن هذا النموذج أكثر ميلاً للحركة والنشاط والتركيز على النتائج . فهم يستمتعون بالتحدي والرغبة في الإبداع وإبداء الرغبة في تحقيق الأهداف . كما أنهم يرغبون في الوصول إلى نتائج ملموسة في خلال ساعات قليلة ، وفي بعض الأوقات قد يدفعون شئنا باهظاً من أجل الوصول إلى النجاح في حياتهم الشخصية والاجتماعية لأنهم يفضلون الوصول إلى النتائج عن تكوين العلاقات بالآخرين .

ويستطيع الأشخاص الذين يمثلون النموذج " D " التحكم في المهام أو في النتائج فهم يفضلون تحمل مسؤولية الأشخاص والمواقف . وهم يعنون وراء النتائج المحورية ، فهم يرغبون في الفوز وتحدي كل التوقعات والقواعد التي تستصل بهم إلى النتائج المرجوة، ومن الممكن أن يُبدوا أكثر غشياً وعنفاً وتنافساً عند التعرض لموقف متوتر .

نقاط القوة لدى النموذج " D "

يرغب هذا النموذج في الوصول إلى النتائج من خلال تحديد شكل البيئة المحيطة به مع التخلص من كل العقبات . فأصحاب هذا النموذج يمتلكون القدرة على القيام بما يبدو ضرورياً للوصول للغايات ، وهم يفضلون خوض التحديات التي تحقق لهم النتائج الواضحة التي من خلالها يمكنهم الحكم على أنفسهم بالكفاءة . وهم يفضلون أيضاً التعامل مع المشكلات من خلال منظور الرؤية الشاملة فنجدهم يبدؤون من المفاهيم العادة حتى يصلوا إلى المعلومات شديدة الخصوصية . وذلك الأسلوب الاستنتاجي يلائمهم جيداً عندما يتعرضون للتحديات فنجدهم دائماً لديهم إحساس مستمر بالكفاءة مما يصل بهم إلى الثقة بالذات والتي تجعلهم يحققون المستحيل . ومن وجبة نظرهم يمكنهم القيام بكل شيء، من خلال تكثيف طاقاتهم نحوه .

نقاط الضعف لدى النموذج " D "

تمثل نقاط الضعف لدى أصحاب هذا النموذج في العنف وعدم الصبر والعناد عندما لا تسير الأمور حسبما يريدون . فهم يعبرون عن الرغبة في السيطرة وفي نفس الوقت يشعرون بأن الأساليب المفروضة والحواجز تعوقهم . ويفضلون القيام بذلك بطريقتهم الخاصة أو حتى بدون طريقة محددة . فقد يستطيعون السيطرة حتى عند عدم الحاجة إليها . وقد يبدون حساسية ضعيفة نحو الشعور بالآخرين وعدم التسامح مع الآخرين عند الخطأ . ويمكنهم كذلك إسقاط التوتر الداخلي على من حولهم مما يثير العديد من النزعات السلوكية الأخرى المختلفة لدى من حولهم .

اتخاذ القرار لدى النموذج " D "

نجد أصحاب هذا النموذج يفضلون اتخاذ قرارات سريعة تقوم على فحص المتغيرات المختلفة . ويمكنهم استنباط متغير بديل وحيد قد يبدو ركائزاً يقدم إليهم النتائج المرجوة . والاختيار يتم التنبؤ به من خلال النتائج المرغوب فيها التي يحتفظون بها في أذهانهم .

النموذج " D " و تقييم الآخرين

يفضل أصحاب هذا النموذج تقييم الآخرين بمدى قدرتهم على الوصول للمستويات والتحديات الخاصة بهم . ويجب أن تتلاءم كمية العمل التي يقوم بها الآخرون مع توقعاتهم ، فهم يضعون مستويات للحاجات المطلوبة لهم ويقدمون بتوجيه من سيقوم بتنفيذها . وبذلك يمكنهم أن يصبحوا أكثر تنافساً عندما يظهر لهم من يمكنه تخطيهم .

النموذج " D " والتعامل مع الوقت

نجد أصحاب هذا النموذج يفضلون الأعمال التنافسية أو العمل حيث يجدون الخصوصية في كل ما يقومون به ، فهم لا يحتاجون سوى إلى المعلومات الأساسية ، أما التفاصيل فتظل في نطاق السرية ، وهم يفضلون الارتباط بالعديد من المشاريع ويفضلون عدم نشر التفاصيل والاحتفاظ بالصورة النهائية لأنفسهم .

هدف النموذج " D "

أفراد هذا النموذج يفضلون النفوذ والسلطة أكثر من المهام والأفراد ، فهم يرغبون في الوصول إلى الفرص الجديدة والقدرة على القيادة . وشعارهم هو : " علينا القيادة وعليك الطاعة وإلا فلنتذهب من طريقنا " وهم يحبون النجاح ، واختيارهم وأهدافهم تتطلب التحدي والسلطة التي تقودهم نحو النتائج المرجوة .

مخاوف النموذج " D "

الخارف الأساسية لهم تتمثل في كيفية الوصول إلى الميزات المرجوة التي يخشون نفاذا ، فهم لا يحبون السقوط والعمل المل والتعامل برفق ، ويكرهون فقدان السيطرة على الموقف أو فقدان التحديات والمشاريع والنتائج المرجوة . فهم يرغبون في الوصول إلى الحدود الخارجية غير الطبيعية حتى يتمكنوا من رؤية تلك المخاوف والتأكد من عدم تحققها .

الشكل العام لأفراد النموذج " D "

من أشهرهم : " جورج باتون " ، " ألكسندر هيج " ، " مارجرست تاتشر " ،
" دان راشر " ، " باربرا وولترز " ، " فنيش لومباردي " ، " هاري ترومان " ،
" مادونا " ، " بيللي سارتن " ، " هيلاري كلينتون " ، " بيت دافيز " ، " وليام
شانرز " باعتباره " كابتن كيرك " و " بيا آرثر " في دور " مود " .

تعليقات شائعة للنموذج " D "

- " لا يهمني كيف يمكنك إنجاز ذلك ، فقط قم بإنجازه ! " .
- " الفوز لا يمثل كل شيء ، بل هو الشيء الوحيد ! " .
- " الخامل هو من يتوقف عند هذا الحد ! " .

ملخص للاتجاهات العليا للنموذج " D "

تنتج اختيارات أفراد النموذج " D " من خلال نفوذهم وسلطتهم المباشرة داخل
العمل الإداري . فقد لا يكونون دائماً على صواب ولكنهم يكونون في ذلك الحين في
موقع القيادة ، فاحتياجاتهم المنبسطة والمباشرة للتحكم قد يكون لها تأثير إيجابي أو
سلبي اعتماداً على الموقف والمغزبات الأخرى مثل القيم والتوافق التي ستعرض لها
فيما بعد في هذا الكتاب . وقد يمثلون عنصراً مبرعاً داخل مؤسسة العمل نظراً لرغبتهم
في التعرض للمخاطر والوصول إلى الحلول المبتكرة والتحديات الجديدة .

التكليف المباشر " 1 "

من السهل تعريف التكليف المباشر نظراً لسلوكياته الخارجية الواضحة ، فالسمة
السائدة هي تلقي التوجيه من قبل الآخرين . وتتحدد النزعة التفاعلية أو الاجتماعية
من خلال الحاجة إلى أن يكون :

- مباشراً
- مدركاً

- متكيفاً
- انبساطياً
- ميالاً لخوض المخاطر
- يميل للتعبير
- متفانلاً
- يعيل للفر عند التعرض للخطر

إطالة عامة على النموذج " I "

يرغب الأشخاص الذين يمثلون النموذج " I " في أن يشعروا بمحبة الآخرين لهم فيضعوا العلاقات قبل كل المهام ؛ وهم لديهم نظرة تفاؤلية للحياة والناس . ومن وجهة نظرهم أن البقاء مع الآخرين هو الأفضل بغض النظر عن المحتوى . وهم يسعون إلى تحسين مستوى تعاملهم مع الآخرين والذي يمكنهم تحقيقه بسهولة . يستخدمون كماً كبيراً من طاقاتهم في استيعاب ردود الأفعال العاطفية للآخرين فهم يركزون على الإحساس بالقبول وتقبل الآخرين لهم .

ويستمتع هذا النمط بالحديث أكثر من الاستماع ، ولكنهم قد يضطرون إلى الإنصات أحياناً اتباعاً منهم للعادات الاجتماعية . ويمكنهم إقامة حوار مع شخص لديه حسن مرهف ، وتأثيرهم على الآخرين يكون من خلال التفاؤل والمحبة والأحاديث فى جو العمل أو فى الظروف الاجتماعية . ويمكنهم إقامة شبكة من الأصدقاء والعلاقات مع كل من يمكنهم تقبله . ونستخلص بذلك نزوع أفراد هذا النموذج إلى الإحساس بالدفء، والترابط .

نقاط القوة لدى النموذج " I "

نقاط القوة هنا تتمثل فى التفاؤل وأسلوب التعامل الشخصى المتقرب إلى الآخرين . فذلك الحماس وتلك المحبة تسمح لهم بمساعدة الآخرين للوصول إلى تحقيق أحلامهم . وكل ما يثير طاقاتهم هو أن يجدوا الفرصة للتأثير على الآخرين وعلى تغيير بيئتهم من خلال عمل تلك الروابط سالفة الذكر . وتلك الطبيعة الراححة الاجتماعية المتحدثة تبدو من خلال مشاعر الود والرعاية ممن حولهم . فهم يحاولون التأثير على الآخرين من خلال التركيز المتفانل على النتائج الإيجابية فيبدو أسلوبهم أكثر فعالية

وتقدماً حيث إنه يضع العلاقات في مكانة أعلى من العمل . وبسبب ذلك يشعر من حولهم بالترابط معهم وتبادل الاستجابات المحببة معهم .

نقاط الضعف لدى النموذج " I "

قد يزداد هذا الأسلوب الترحيبي لأفراد هذا النموذج إلى حد الإفراط في الأمر ، فيبدو أن ذلك يرتبط بإحساسهم بالضعف مع الرغبة في كثرة الأحاديث وعدم الرغبة في الوحدة . وقد لا يبدون اهتماماً شخصياً بأنفسهم نظراً لشدة اهتمامهم بالآخرين وبذلك قد يظهرون على درجة من الملل . وقد تصبح الحياة بالنسبة لهم مثل أرض اللعب حيث يركزون انتباههم نحو كل ما هو مثير .

وهم يرغبون في القيام بعملية مسح شاملة بالقليل من البيانات وبذلك نجد أنهم لا يعرضون كل الأمور للفحص اعتماداً منهم على قيام شخص آخر بذلك . وقد يقومون بتأجيل ومماطلة بعض الأمور حتى تلك التي لا تستدعي ذلك . وعندما لا يتحقق لهم الإنجاز من خلال ما لديهم من علاقات وأفكار، يبدأون في توجيه أنظارهم نحو المثريات الجديدة مرة ثانية . وعند الوصول إلى نهاية العمل يبدو سلوكهم مليئاً بالأخطاء، ويعبر عن السطحية والمفارقات ويتسم بالهروب .

اتخاذ القرار لدى النموذج " I "

يرغب أفراد هذا النموذج في إصدار قرارات سريعة تعتمد على إحساسهم الداخلي بالرضا . فهم يتخذون قراراتهم مع أي شخص ينصت إليهم من العامل إلى الرئيس . فهم يبحثون عن رد الفعل كما لو كانوا يرغبون في سماعه بصوت مرتفع . والقرار لن يكون أكثر أهمية من العمل الذي يكلفون أنفسهم به من خلال تلك الحوارات مع الآخرين . فيفضل هؤلاء، التفكير من خلال المجموعة وقد نجدهم يتبعون رأى الجماعة لمجرد الإحساس بالقبول والتقبل الاجتماعي .

النموذج " I " وتقييم الآخرين

نجدهم أكثر ميلاً إلى تقييم الآخرين من منطلق تعبيرهم عن مشاعرهم ، فهم يولون احتراماً كبيراً لمن يبدو أكثر تعبيراً عن مشاعره وأكثر تفاعلاً ، ويفضلون كلمة " الموضوع " بدلاً من كلمة " المشكلة " ، ويبحثون عن التقبل من كل الأشخاص الذين يقيمون معهم علاقات عمل متناغمة ومترابطة .

النموذج " I " والتعامل مع الوقت

يتعامل أصحاب هذا النموذج مع الوقت بإسراف شديد كما لو كانوا " بحارة سكارى ينفقون المال " . فهم يفضلون الأجواء المحيية الودودة غير الرسمية والأوقات المفتوحة حتى يتمكنوا من التعبير عن أنفسهم . فالترابط مع الآخرين أسر بهم وهم يفضلون العلاقات الاجتماعية والأحاديث الصغيرة . ويمسرون عن أفكارهم المفاجئة بصوت مرتفع ومع ذلك يمتنع منهم المزيد من الوقت في الحديث عن تلك الأفكار وهم يفضون ذلك الوقت في إثارة حماس الآخرين . ودائماً يتأخرون عن مواعيدهم لانشغالهم بالأحاديث .

هدف النموذج " I "

هدف أصحاب هذا النموذج الداخلي يتجه نحو الإحساس بالتقبل والاستحسان لدى الآخرين . وفي مجال العمل يسعون دائماً نحو تكوين العلاقات والتعرف على الآخرين . وداخل العمل يكون الهدف هو السعي وراء معرفة أكبر عدد ممكن من الأفراد ولو بمعرفة الاسم الأول لهم . ويفضلون دائماً التعبير عن العمل من خلال اللبس والبعد عن الحياة العملية : فبالنسبة لهم يعتبر " إتمام العمل والأشياء المطلوبة ليس في أهمية إتمامه مع الآخرين في جو من المرح ! " ولأن الناس ينتمون بعملهم فيهم يسعون أولاً وراء تحديد من يشاركهم العمل هنا وفي هذه اللحظة ينظرون بعين ثابتة تجاه الخبرات المستقبلية التي قد يتشاركون فيها . ونجدهم أكثر ميلاً للوصول إلى مراكز القوة لتحقيق هدف الشعبية والتعارف الاجتماعي والتحرر من قيود الالتزام بتفاصيل العمل .

مخاوف النموذج " I "

الخوف يقتل في إمكانية نقص روح التواضع في العمل أو فقدان إحدى العلاقات الاجتماعية . وقد يحدد حياتهم أن يشعروا بأنهم غير محبوبين وغير جذابين أو ناجحين أو غير مقبولين لدى الآخرين خاصة بالنسبة لمن هم في مراكز القوى . والإحساس بالنبذ لديهم قد ينتج عنه صراعات داخلية .

الشكل العام لأفراد النموذج " I "

من أشهرهم : " بيل كوسبي " ، " ماجيك جونسون " ، " دوم ديلويس " ، " هوربرت هانفري " ، " ويل روجرز " ، " بيل كلينتون " ، " ويلارد سكوت " ، " دوللي بارتون " ، " زيج زيجلار " ، " أونتي مام " ، " كارول يونيت " ، " ليزا منيلى " ، وأخيراً شخصية " أوسكار ماديسون " .

تعليقات شائعة للنموذج " I "

- " الحياة مثل المأدبة التي لا يحضر فيها هؤلاء المتسولون ممن يموتون جوعاً " .
- " ليست المشكلة في أن تخسر أو تفوز ، ولكن كيف يكون مظهرك عند اللعب هو الأهم " .
- " الارتقاء، يحدده السلوك " .

ملخص للاتجاهات العليا للنموذج " I "

قد تتسبب اختياراتهم في أن يعتبرهم من في مؤسسة العمل " الغراء اللاصق للمؤسسة " فهم أكثر حساسية نحو الحياة العاطفية لكل من حولهم ويمكن اعتبارهم يمثلون القوة المخيطة للمشاعر العامة التي تبدو داخل المؤسسة عبر الأحداث اليومية . وحاجاتهم المنبسطة والمباشرة لإقامة العلاقات قد يكون لها جانب سلبي وآخر إيجابي بحسب الموقف . فيعبرون عن المزيد من القيم تجاه المؤسسة بسبب تلك النظرة التفاضلية والحساس وحس الفكاهة والقدرة على ابتكار الأفكار والخطط وزيادة الإنتاج .

المتكيف غير المباشر " S "

ويعتله هؤلاء الأفراد الأكثر هدوءاً واستقلالاً مع تفضيل الهدوء والاستقرار عن الأنماط الثلاثة الأخرى . كما أنهم يفضلون التعاون والتقبل والتوسط في الانفعالات ويمهرون دائماً عن الهدوء والبهل والسلم والنزعة إلى الاسترخاء مع الرغبة في التقرب إلى الآخرين . وتبدو سماتهم الثابتة كما يلي :

- التعامل غير المباشر ■ الإدراك
- التقبل ■ الانطواء
- الحذر من الخطر ■ الاستقرار الموجه
- التفاؤل ■ الفر من المخاطر

إطلاله عامة على النموذج " S "

يتم أفراد هذا النموذج بالسلوكيات المتوافقة والتفكير المسبق في الأحداث . ويبدو اهتمامهم واضحاً نحو رعاية الآخرين وعدم إظهار هذه الرعاية ، كذلك فهم يهتمون بالتركيز على بناء الثقة نظراً لاهتمامهم بإقامة علاقات طويلة المدى . ويفضلون البيئة الثابتة والمستقرة مما يسمح لهم بالاقتراب أكثر ممن يعرفونهم . وداخل تلك البيئة يمكنهم الاسترخاء طويلاً والاستمتاع بالسكينة وكسب الثقة والاهتمام الصادق ممن حولهم . وهم يتحلون بالصبر والقدرة على انتظار النتائج لفترة طويلة . ويهتمون بالالتزام والعمل الجاد وإقامة علاقات العمل .

نقاط القوى لدى النموذج " S "

تتمثل نقاط القوة لدى أصحاب هذا النموذج في تحليهم بالصبر والتفكير والاستعداد والمجاملات . ويمكنهم الإنصات جيداً للآخرين مع هذا المظهر الهادئ الخارجى والذى يكمل لهم سلوكهم التاييدى . ويمكنهم التخطيط لمشروعاتهم الخاصة وفى حالة العمل داخل الفريق قد ينتهى بهم الأمر إلى أداء أعمال الآخرين . وهم لا يفضلون الاقتراض ولكنهم دائماً يدركون ملاحظة الآخرين للمساعدات التى قاموا بتقديمها .

وداخل العمل نجدهم يفضلون العمل المرتب وممارسة السلوكيات المضمونة التي تست تجربتها من قبل والقيام بنفس الأدوار التي تحمل نفس تلك الصفات . ويبدو سلوكهم الحسن من خلال فريق العمل والتعاون والاستعداد وإقامة علاقات طويلة المدى .

نقاط الضعف لدى النموذج " S "

عندما نحدد السمات التي تميزهم عن باقي الأنماط نجدهم يتميزون " بالالتزام بالطريق الخاص بهم " . وقد يواجهون صعوبات في التحدث بشأن أنفسهم ويعنى ذلك اهتمامهم بالآخرين أو بالظروف حتى لو لم تتفق معهم . ويتسم أفراد هذا النموذج بالمجاملة والهدوء عن الصراعات ، فهم بحاجة إلى بيئة ثابتة مستقرة تقاوم التغيير أو الطرق التي قد تكون أفضل من تلك التي يتبعونها لأداء المهام . وبسبب اختيارهم لأسلوب التواصل غير المباشر فقد لا يتحدثون أبداً عما يدور في أذهانهم خاصة إذا أحسوا بأن ذلك سينتج عنه حدوث صراعات . كذلك يعبرون دائماً عن الشك في أنفسهم وقدراتهم ويحتاجون غالباً إلى تحقيق المزيد من النجاح حتى يتمكنوا من الإيمان بأنفسهم .

اتخاذ القرارات والنموذج " S "

نجدهم يفضلون اتخاذ قرارات بطيئة إلى حد ما لتقليل نسبة الخطر ، وهم لا يرغبون في تغيير ما تم حدوثه في الماضي فهم بحاجة إلى مناقشة من سيؤثر عليه القرار بينما يكون لديهم من الوقت ما يكفي للتفكير في التفسير لتقليل حجم المشاكل التي قد تنتج بشكل طبيعي عن التغيير . فالتغيير يستغرق منهم وقتاً أقل لتحقيقه . فالكثير منهم يعاني من الخوف مما سيحدث فيما بعد .

النموذج " S " وتقييم الآخرين

يهتم أولئك المعبرون عن النموذج " S " بتقييم الآخرين من منطلق درجة التوافق التي قد تكون موجودة وقد لا يكون لها مكان بينهم وبين الشخص الآخر . فإذا انتابهم الشعور بالقدرة بكسب عطف الآخرين يمكنهم بذلك تأسيس العلاقة القائمة على التزام

وتهدئة الآخرين . فينال إعجابهم كل من يسهم فى الارتقاء بالعمل الجماعى أو العمل داخل مؤسسة العمل .

النموذج " S " والتعامل مع الوقت

نجدهم يفضلون الحياة البطيئة والعمل باسترخاء ، وهم يعتقدون أن العمل قد يتم إنجازها على أكمل وجه إذا تمكن الشخص من ترتيب أحواله وتجهيزها بما يجعله على استعداد لإنجاز كل ما هو مطلوب منه . وأثناء العمل تبدو المشاورات أكثر متعة بالنسبة لهم فهم يجدون توافقاً مع الأهداف المطروحة والأدوار حيث إنهم أكثر تسامحاً فيما يتعلق بعمصر الوقت مادام العمل يتم فى إطار الجماعة مع تقليل حجم الصراعات الممكنة .

هدف النموذج " S "

السمة العامة المتحركة فى نزعات أفراد هذا النموذج هى السعى نحو خلق جو مريح به أقل قدر من التغيرات والاضطرابات . فمع البيئة الأكثر استقراراً يمكنهم كسب ثقة المجموعة من خلال مستوى أدائهم التنافسي . قضيبط التعاملات يصل بنا إلى الاستقرار حتى ولو كان استقراراً غير متكامل . وتبدو لديهم الرغبة الشديدة فى تقديم المساعدة والالتقاء بكل من تبدو لديه الاستعدادات لكسب الثقة وتبادل العطف . فهم يحبون الآخرين ويبدو ذلك من خلال الرغبة فى التوافق ومد يد المساعدة للآخرين ومواصلة اتباع هذا الأسلوب .

مخاوف النموذج " S "

تبدو مخاوفهم من إمكانية التغير والاضطراب أو التعرض للصراع . فإن كنت تريد إثارة التلق لديهم فمليك فقط بإثارة الفوضى فى حياتهم . فالبيئة المستقرة تمنحهم السلطة وتساعدهم على تحقيق الإنتاجية ، فالفوضى المحيطة والتغيرات المستمرة تسبب لهم الخوف والتلق . والتغير هنا يتطلب المزيد من الطاقة حتى يشعروا بمدى فعاليتهم وقدرتهم على كسب ثقة الآخرين .

الشكل العام لأفراد النموذج " S "

من أشهرهم : " توني جويل " ، " دوايف أيزنهاور " ، " جورج بوش " ، " جيرالد فورد " ، " هنرى فورد " ، " والتر كرونكيت " ، " مستر روجرز " ، " جنرال جورج أبرامز " ، " الأم تريزا " ، " ماري ريتشارد " . (فى عرض " ماري تيلور مور ") " أليس كيتون " (من أسرة " تايس ") ، " مارتينا نافراتيلوفا " وأخيراً " إيديث بونكر " فى عرض (All in the Family) .

تعليقات مطابقة للنموذج " S "

- " كل شئ، قابل للتغير إلا التصامح " .
- " ليست المشكلة فى أن تكسب أو تخسر ولكن فى مدى تواصل عملك والنتائج عليه " .
- " للأعمال صوت أعلى بكثير من الكلمات " .

ملخص للاتجاهات العليا للنموذج " S "

ينزع أفراد هذا النموذج إلى الحياة الهادئة الساكنة مع ضرورة الاستعداد المستمر والذى يبدو من خلال التماسك والقدرة على التواصل فى الأعمال وإنجاز المهام . وتنبع القيم التنظيمية لهم من خلال ثبات الإنتاجية والقدرة على التنبؤ بالنتائج عبر الوقت . وقد لا تبدو لديهم الرغبة فى التجديد ولكنهم قادرون على تحسين ما لديهم بالفعل . ولديهم حاجة ملحة ومنطوية وغير مباشرة لإقامة العلاقات والتي قد تبدو إيجابية أو سلبية أحياناً حسب نوع الموقف . فهم قادرون على إمداد مؤسسة العمل بالمزيد من القيم من خلال الخدمات التى يقدمونها والتوجيهات المقدمة إلى فريق العمل .

المتحكم غير المباشر للنموذج " C "

يفضل أفراد هذا النموذج الأكثر هدوءاً أو سيطرة ، التركيز على المهام والأعمال والتفاصيل من أجل الوصول إلى المستوى المثالى المطلوب . ونظراً لتلك الاختيارات الدالة

على الانتواء، فقد يصعب عليهم القدرة على الإدراك أحياناً . ونتيجة للاختيارات المرتبطة بالقدرة على التقدير والمواجهة : فأراؤهم دائماً تنبع من القوة التي تستتر خلف انتوائهم وعدم التركيز على العلاقات المباشرة . وتظهر اختياراتهم الدالة على نزعاتهم من خلال حاجتهم إلى أن يبدووا :

- غير مباشرين
- أكثر تحكماً
- أكثر حذراً عند خوض المخاطر
- متشائمين
- النزعة للتقدير
- الانطوائية
- الاستمرار الموجه
- مواجهة المخاطر

إطلالة عامة على النموذج " C "

تبدو السمات الأساسية التي تكشف لنا عن الأفراد التابعين للنموذج " C " من خلال الانطوائية والرغبة في السيطرة والتحكم . فلدبيهم دائماً تلك النزعة إلى رؤية الصورة العامة أو نظام العمل ككيان متكامل مع التركيز في ذات الوقت على العوامل الرئيسية والمشكلات التي تؤثر على درجة فعالية النتائج وجودتها . وهم يفضلون حل المشكلات بالأسلوب الاستنتاجي المنطقي الموجز على غرار أسلوب " شارلوك هولمز " فهم يودون إتمام الأعمال في جو من الخصوصية والسيطرة . فالشاعر من وجهة نظرهم تدمر الواقع ، حيث إنه في اعتقادهم توجد هناك وسيلة للوصول إلى كل شيء . وهم يرغبون في تحسين النتائج من خلال الأساليب المنطقية المجربة والتي تحد من نسبة الخطر وتسمح بالزيد من التقدم والتحسين . ومن وجهة نظرهم أن استخدام الأسلوب العقلاني والتحليلي ليس هو الأسلوب الأمثل فهو يركز فقط على إنجاز ما لدينا من مهام .

نقاط القوة لدى النموذج " C "

يسمى أفراد هذا النموذج لأن يكونوا دائماً أكثر دقة واستقلالية وتنظيماً . فهم يتوخون الحذر دائماً ويتمصفون بسعة الحيلة والدهاء والاحتراص ، فيتم التعامل مع المشكلات بشكل منظم بعيد عن أى ضوضاء . كما أنهم يتبعون السياسات والأساليب

بشكل حرفي ، وإن لم تكن هناك سياسة مفهومة يتم وضع سياسة جديدة . فهم يركزون على اتخاذ القرارات بأسلوب منطقي وحذر للتأكد من اتخاذ الخطوات اللازمة المتاحة . ويتضح نزوعهم إلى أعمال الهندسة والعلوم وبرمجة الحاسب الآلي أو العمل في مجال الحسابات نظراً لاهتمامهم بالدقة في العمل . وهم أيضاً يفضلون العمل المنضبط كالساعة ويفضلون استخدام أساليب السيطرة في توجيه الأعمال ، وكذلك يهتمون بمعرفة الأسباب والسعي وراءها .

نقاط الضعف لدى النموذج " C "

يهتم أفراد هذا النموذج بالدقة والمنطقية وقياس حجم المخاطر والتحكم في البيئة المحيطة لإعداد كل شيء ، وعدم التعرض للأخطاء . وقد يعانون أحياناً من عجز كل هذه التحليلات لهم رغبة بنهم في الوصول للكمال . فهم أكثر ميلاً للحسم مع نقص التركيز على المشاعر سواء لأنفسهم أو تجاه الآخرين . وكذلك ونظراً لذلك الاهتمام المنطقي ، فقد يفقدون غالباً الحصول على التمتع ويعتقدون أنها تأتي من الخبرة العاطفية . وهم يسعون دائماً للتحكم في مشاعرهم لتجنب حدوث أي خلل يمنع من الوصول إلى الكمال . ويتسبب انطوائهم المباشر في أن يجعلهم يحتفظون لأنفسهم بالأفكار والمشاعر ويعنون أية محاولة لكشفها أو توجيهها لأي شخص من حولهم ممن يحيطون بهم . ويمكنهم أيضاً التركيز على أن يعتبروا أنفسهم منعزلين عن العالم وغير متصلين بمن حولهم .

اتخاذ القرار لدى النموذج " C "

لا يحتاج أفراد هذا النموذج لأي شيء ، سوى الحقائق . فإنهم يقومون بجمع البيانات واستخدام المعرفة المثبتة لتقييم المتغيرات والنتائج الممكنة . ويفضلون تحديد نسبة المخاطر والتعرض للأخطاء والعوامل الأخرى التي قد تؤثر على النتائج المرغوبة . وبعد ذلك يمكنهم اتخاذ خطوة للأمام . ومن خلال قياس حجم المخاطر قد نجدهم يستغرقون فيه أكبر وقت ممكن بالنسبة لما تستغرقه النماذج الثلاثة الأخرى .

النموذج " C " و تقييم الآخرين

ينزع أفراد هذه الفئة إلى تقييم الآخرين بشكل طبيعي . ويمكنهم القيام بذلك بملاحظة القدرات المعرفية ودرجة الدقة ونوع النتائج . ويفضلون دائماً استخدام أسلوب التفكير المنطقي ووضع رؤية عامة قائمة على ما لديهم من بيانات . وما يريدونه من الآخرين هو إنجاز المهام بمنتهى الدقة .

النموذج " C " والتعامل مع الوقت

يرغب أصحاب هذا النموذج دائماً في استخدام الوقت بمنتهى الكفاءة والفعالية . ويواجهون أنظماهم دائماً نحو كل من يتعامل مع الوقت نظراً لدقتهم الشديدة . وقد يضحون أحياناً بنظام التعامل مع الوقت لصالح الدقة والتحسين في العمل . وفي حالة حدوث ذلك مراراً وتكراراً فعليهم توجيه أنظماهم نحو الخطط والأساليب التي تسمح بالوصول إلى صورة أكثر واقعية في المستقبل .

هدف النموذج " C "

إن أكثر ما ينزع إليه أفراد هذا النموذج يتمثل في عدم التعرض للأخطار في أسلوب العمل والوصول إلى أفضل النتائج الممكنة . وهم يفضلون اللجوء إلى الأفكار العقلانية المنطقية أو أية أفكار أخرى تصل بهم إلى الدقة المرجوة . والسبيل إلى ذلك هو الإعداد الدقيق . وهم يفضلون تجنب المشاعر وذلك لتقليل فرص وقوع الأخطاء والحرج الذي يصحب النتائج السيئة . وهم يفضلون الاطلاع الدائم على المعلومات بشكل مستمر والذي يسمح لهم بالسيطرة والوصول إلى معرفة الأسباب والوسائل المستخدمة في كل موقف . ويفضلون العلاقات الرسمية مع القليل من الأشخاص ويكون ذلك خلال فترة زمنية ممتدة .

مخاوف النموذج " C "

يخشى أصحاب هذا النموذج دائماً من النقد الشخصي الموجه لأعمالهم وأية محاولة لانتهاك خصوصيتهم . فهم غالباً يركزون على الجانب الأكثر تعقيداً في الحياة

ويتعاملون مع أنفسهم بشكل أكثر جدية . ويتطلعون دائماً للوصول إلى الكمال ، فهم يحرصون على إنجاز أعمالهم . وعند تحقيق ذلك يتتابهم إحساس بأن ذلك ما حو إلا نتيجة المعارف المثبتة والحقائق والنفاسيل التي قد لجأوا إليها . وهم يسعون دائماً وراء البيانات والبحث عن الاستنتاجات عند الوصول للحقائق . ويرون أن حياتهم العاطفية هي شأن من شؤونهم الداخلية ويجدر بهم تحليلها عبر الوقت وبشكل أكثر خصوصية . ونظراً لأن العواطف لا تصل بهم إلى النتائج المتكافئة في العمل فهم يؤكدون عدم وجود مكان لها في مجال العمل . ويفضلون عدم الدخول في مثل هذه الأحاديث التي تخضع للطبيعة الخاصة بالتعاملات بين البشر .

الشكل العام لأفراد النموذج " C "

من أشهرهم : " وودرو ويلسون " ، " ريتشارد نيكسون " ، " هنري كسنجر " ، " لارى برايد " ، " كاثارين هيبين " ، " ديك.كافيت " ، " دوستن هوفمان " ، " كارل ساجان " ، " شخصية مستر سيوك " ، " روز بيروت " ، " لارونس ويلك " ، " ميريل ستريب " ، " باربرا سترايسند " ، " جاكلين كنيدي " ، " أوناسيس " وشخصية " فيليكس أونجر " ، " وشارلوك هولمز " .

تعليقات شائعة للنموذج " C "

- " ليست المشكلة في أن تكسب أو تخسر ، ولكن في كيفية إدارة الموقف " (المنافس المتمكن هو الأفضل) .
- " نحن نؤمن بالله ، وكل شخص آخر هو مصدر للمعلومات والبيانات " .
- " الوقاية خير من العلاج " .

ملخص الاتجاهات العليا للنموذج " C "

إن اهتمامات أفراد النموذج " C " تجمل منهم أفراداً أكثر كفاءة في مجالات اهتماماتهم وذلك لأنهم يرون أن القوة تعتمد على استقبال المعرفة المجرية ومن خلالها يمكن تنظيم العمل بشكل منطقي وصياغة مستوى كفاءته ونتائجه . فهم يرون أنه إذا

تم إنجاز العمل طبقاً للقواعد الأساسية فلن نصل للنتائج المرجوة . فيمكن للشخص أن يجري التعديلات على ما لديه من بيانات من خلال الفحص المنطقي لنقاط الضعف . وقد يكون لتلك الاهتمامات الداخلية والسيطرة على الشخصية نواح إيجابية وأخرى سلبية حسب نوع الموقف . ويوجه أفراد هذا النموذج اهتماماً كبيراً لمؤسسة العمل بسبب أسلوبهم المنطقي القائم على البيانات الذي يتعاملون به داخل المؤسسة . فهم يسعون إلى تقديم المساعدة من خلال السيطرة لتحقيق الجودة وتفعيل جهود العاملين وتقويمها .

المبادئ الأساسية

لقد قدمت لك الأجزاء السابقة في هذا الفصل شرحاً مختصراً للاهتمامات الخاصة بكل نموذج على الرغم من عدم الاختصار فيما يتعلق باهتمامات النموذج " D " . وكما ذكرنا من قبل : فتلك الاهتمامات لا يتم التعبير عنها أو التقيد بها من خلال سلوكيات كل فرد . فقد يكون سلوك الفرد انطوائياً أحياناً وانسائطياً أحياناً أخرى حسب نوع الموقف وتوقيته . فالوضع يعتمد على عنصر اختلاف الزمن ، وتتضح الطبيعة النزعية للفرد من خلال الخلط بين الاهتمامات مثل الرغبة في التحكم أو التكيف والاختيار ما بين الكر والفر والاختيار ما بين السلوك المباشر وغير المباشر وهكذا .

إن التنوع والخلط بين الاهتمامات داخل الذات هو من الأمور التي من الممكن بل من الواجب فهمها . فمن خلال إدراك كل تلك الاهتمامات الموجودة بداخلك فيمكنك أيضاً أن تدرك اهتمامات الآخرين . فقد تكتشف نفسك بوضوح من خلال أحد هذه النماذج على الرغم من عدم كماله إلى حد ما .

وقد تجد نفسك تقول : " حسناً ، ولكن ما الذي عليّ أن أفعله بتلك المعلومات ؟ " (استجابة مألوفة للنموذج " D ") وقد تجد أن الرد سيكون كما يلي : " أنا لا أجيد تصنيف الأشخاص وتحديد أنماطهم " (رد فعل مألوف للنموذج " I ") وربما عندما تتعرض لتفاصيل كل نموذج قد تفكر في نفسك وتقول : " هل أنا أشبه ذلك بالفعل ؟ " (رد فعل مألوف للنموذج " S ") أو قد تفكر وتقول : " قد

يبدو ذلك أكثر عمومية فهو يبدو كخريطة الأبراج ويحتاج إلى المزيد من الدقة .
(استجابة مألوفة للنموذج " C ") .

ومن خلال تلك التفاصيل المعطة قد تجد أن هناك بعض المبادئ الأساسية التي
تعتمد عليها النماذج الأربعة . وبعد أن تحدد اهتماماتك عليك باتباع المبادئ التالية :

المبدأ الأول للنماذج " DISC "

ليس هناك اختيار مفصل أو نموذج مستحسن .

تؤكد لنا الوثائق البحثية حول دراسة القيادة أنه لا توجد ملامح عالية للقيادة
تحدد لنا سمات القائد الجيد . فالأبحاث السابقة لم تكن تفحص السمات في ضوء
متطلبات كل دور بعينه . ولقد بدأ الباحثون في اختيار تلك العلاقة وتركيز الفحص
عليها .

ويؤكد لنا هذا الكتاب أن لكل دور في كل موقف سلوكياته الخاصة . فالسلوك
ينشأ جزئياً من خلال الطبيعة النزعية لكل فرد (وتصيح القيم حتى العنصر الثاني
المحدد لإحداث التغيير) . فالاهتمامات في ضوء متطلبات الدور هي التي تجعل من
الاختيارات إما جيدة أو سيئة . وستحدد نزعاتك " مدى توافقك " مع الوضع الحالي
وسع ذاتك . فعليك أن تفهم ذاتك واحتياجاتك الجسمية الداخلية وتتكيف مع
متطلبات العمل . ومن خلال فيمك يمكنك اختيار عملك أو دورك في المنظمة بدقة
وسماعدك ذلك على تنمية بعض المظاهر المستترة اذاتك .

وبينما لا نجد اهتماماً أفضل بين الاهتمامات إلا أن كلاً من النماذج الأربعة تنزع
لأن تبدو في أفضل حالاتها في العمل وداخل المواقف القيادية . فعلى سبيل المثال :
إذا كانت متطلبات العمل تستدعي السلوك المباشر والألفة والتواصل ، سنجد أن
النموذجين " D " و " I " ستكون لديهما القدرة على التعامل مع هذا الموقف بفعالية
أكثر من النموذجين " C " و " S " .

ويقارن شكل (٣ - ١١) بعض نقاط القوة الواضحة لدى النماذج المختلفة .

مطلوبات الوقت				الأقل نزوعاً	الأكثر نزوعاً
D	I	C	S		
I	D	S	C		
S	C	D	I		
C	S	D	I		

شكل (٣ - ١١) نقاط القوة النزعية

ما يمكن قوله حول النماذج الأربعة كما هو موضح بالشكل هو أن النموذجين " I " و " D " ينفذان إلى المتعة أو الإحساس " الطبيعي " - التناسب مع الدور - الذى يتطلب التواصل مع تحرى الدقة بمرور الوقت . ويمكن أيضاً أن تستنتج أن النموذجين " S " و " C " يتعاملان بفعالية أكثر مع الأدوار التى تتطلب الحساس والتعرض للخطر بمرور الوقت .

ويوضح لنا شكل (٣ - ١٢) الخواف (الضغوط) لدى كل من النماذج الأربعة .

متغيرات مرتبطة بالوقت				الأقل نزوعاً	الأكثر نزوعاً
S	D	C	I		
C	I	S	D		
I	S	C	D		
I	C	S	D		

شكل (٣ - ١٢) نزعة الخواف (الضغوط)

بالنسبة للنموذجين " S " و " I " يعتبران الأعمال التى تنقل إلى إمكانية التعامل مع الآخرين هى الأعمال الأكثر ضغطاً عليهن بمرور الوقت . وبالنسبة للنموذجين

" D " و " C " قد يجدان أن الأعمال التي تحد من قدرتهما على السيطرة في النتائج الخاصة بهما هي أعمال مرهقة وغير ممتعة بالنسبة لهما بمرور الوقت .

المبدأ الثاني للنماذج " DISC "

كل الناس تسيطر عليهم حاجاتهم (أهدافهم ومخاوفهم) .

إن أكثر ما يمكن ملاحظته هو أن القادة يسمون دائماً لتلبية احتياجاتهم من خلال الدور الذي يلعبونه داخل مؤسسة العمل بدلاً من تلبية ما يحتاج إليه هذا الدور . ويتحول الدور التنظيمي حينئذ إلى عجلة تدور من أجل تعزيز رغبات الذات . وعندما تستدعي تلك المتطلبات بعض الأشياء الأخرى يصبح القائد غير مستعد للتعرف عليها وتحديدتها وترتك له حرية التصرف في مثل هذه المتطلبات الجديدة .

إلقاء النظر مرة أخرى على الأهداف والمخاوف

في الفصل الثاني؛ تعلمت أن كل فرد قادر على إبراز استجابته الإيجابية أو السلبية تجاه أية تجربة . ومن الممكن أن تتسبب أية حالة من القلق الشديد في استجابة سلبية تتسم بالخوف ؛ وعلى العكس ففي أشد حالات المتعة تنتج لنا الاستجابة الإيجابية الهادفة . ومن خلال فحص الشكل (٣ - ١٣) يمكنك أن تلاحظ هذا السلوك القائم على الخوف الواضح لدى النموذج " D " من منطلق إمكانية عدم ملاحظة مميزاته ، ومخاوف النموذج " I " من منطلق إمكانية رفضه وعدم قبوله ، ومخاوف النموذج " S " من منطلق إمكانية توجيه النقد إليه فيما يتعلق بإمكانية الخضوع للتغيير ؛ ومخاوف النموذج " D " من انتقاد أوجه الضعف في مستوى العمل الذي يؤديه . ومن خلال الجانب المعبر عن السلوكيات لكل نمي نجد أن مثيرات الخوف هي التي تجذب الشخص نحو السلوك السلبي .

وتلك الاستجابات تبدو قصيرة المدى وتركز على الاستنتاجات غير المحددة وتعتمد على رد الفعل . والسلوك القائم على الخوف لدى النموذج " D " يبدو من خلال ملاحظة الآخرين له كما لو كان بحاجة إلى معين دفاعي ، بينما يلاحظ الآخرون

النموذج " I " كما لو كان سلوكه دفاعياً وغير مميز ، ويلاحظون أن النموذج " S " يبدو أكثر اتزاناً وصرامة بينما يبدو النموذج " C " أكثر قسوة وكثير الشكوى . وفى الواقع فكل منهن عند تعرضه لموقف سيئ يعبر لنا عن اضطراب سلوكي واضح . فمن خلال مباحثك قد تجد أن عملية قيادة الآخرين تزداد صعوبة مما يفقدك المصداقية فى عيون الآخرين .

وبالنسبة للخبرة البيئية المحيطة والتي تستدعى الاستجابة السلبية نجد أننا لايمكن أن ندركها مع العلم بأننا قادرون على تجنبها عند التعرض للشعور بالخوف . وعند شعورك بالتعرض للخوف قد يساعدك ذلك على تعديل سلوكك قبل الإقدام عليه وقد يساعدك كذلك على تصحيحه فيما بعد . وتلك المعرفة قد تساعدك على فهم مبادرات جانب السلوكيات لديك . فلماذا تخشى من فقدان القدرة على السيطرة أو الإحساس بالنبذ والرغبة فى التغير أو توجيه النقد إليه ؟ فماذا سيكون الحال إذا تعاملت مع هذا الإحساس من خلال الفحص والخبرة المتكررة ؟ فلنتذكر مدرب البيسبول الذى وجه اللوم إلى اللاعب . فقد ساعده ذلك أيضاً على أن يواجه هذا السلوك بدلاً من ذلك الذى فعله .

ولهذا المبدأ أيضاً آثاره على علاقة القائد بالآخرين . فعلى سبيل المثال قد نجد أن هذا الاختلاف فى الحاجات بين النموذجين " C " و " I " يبدو واضحاً للغاية نظراً لاختلاف قدراتهما الطبيعية . ومن خلال تلبية احتياجات الآخرين قد نجد أننا بحاجة إلى فهم بعض من سلوكياتك التى تقع فى ذلك الجانب غير المقبول للشخصية وقد يمثل ذلك جانب المشاعر والذى يبدو مختبئاً لأسباب بجبولة أو نسبية . فإنك مثل أى شخص آخر تمتلك بعضاً من القدرة على إبراز سلوكيات النموذجين " I " و " C " ، فبدون الوعي الذاتى ونقاط الضعف والقوة قد تجد أنك ستفتقر إلى معرفتك باحتياجاتك أو اهتماماتك بالآخرين . وعلى القائد أيضاً أن يدرك تلك النزعة الخاصة بكل من يقوم بقيادتهم بما يكفى ويسمح لهم بالتعبير عن احتياجاتهم . ففى نفس الوقت الذى لا نتمكن فيه من تلبية جميع الاحتياجات الخاصة بالآخرين طوال الوقت ، تنبعث لدينا القدرة على التواصل والتحفز وتقليل حجم الضغط . وبمعنى آخر

فإن فهمك لذاتك وللاّخرين هو شيء من المتطلبات الأساسية التي تصل بك إلى القيادة الناجحة والفعالة .

ويوضح لنا شكل (٣ - ١٣) ملخصاً للأهداف والمخاوف الخاصة بتلك النماذج :

المخاوف	الهدف
تقدان إحدى الميزات	D) التوة والسيطرة
النيد والكراهية	I) الشعبية والوضع الاجتماعي
الإجبار على التنير	S) التقدير والإخلاص
توجيه النقد نحو ضعف التبعة	C) الدقة والالتزام

شكل (٣ - ١٣) ملخص للأهداف والمخاوف

وعليك أن تذكر أن هناك المزيد من التنوع في الأهداف والمخاوف . فعلى سبيل المثال يشترك بعض الناس في بعض الأهداف مثل الضمان الاقتصادي أو النجاح : والعديد منهم يخشى من عجز قدراته أو عدم الوصول إلى الترقية المرغوبة في العمل . وبينما نجد أن تلك الأهداف والمخاوف تبدو واقعية إلا أنها تبدو انتقالية وتعتمد على القيم والحاجات النفسية والخوف من تلك النزعات . وإن كنت ترغب في الوصول إلى أفضل درجات قيادة الآخرين - مما يساعدك على فهم من حولك وفهم كل شيء عن ذاتك - فعليك أن تدرك حاجاتك ومخاوفك جيداً كما تبدو بالنسبة لك وكما ترغب في استخدامها لقيادة الآخرين . فبدون أن تفهم ذاتك بوضوح ستفقد قدرتك على فهم الآخرين .

والآن دعونا ننظر إلى مثال واقعي يعبر عن التفاعل بين رئيس شركة من النموذج " D " ورئيس قسم الشؤون المالية من النموذج " C " وكان موضوع المناقشة يدور حول بيان الربح والخسارة للربع السنوي التالي من السنة . وتبيل التوجهات العليا لرئيس الشركة - والذي يمثل النموذج " D " - إلى التصرف بشكل مباشر والتوصل للنتائج من خلال البيانات المالية من شاشة الكمبيوتر ، وهي البيانات التي يحاول رئيس قسم

الشؤون المالية معرفة كيف تم التوصل إلى نتائجها . كما يحاول رئيس قسم الشؤون المالية جاهداً توضيح الاختلاف والنتائج الممكنة وأسباب التغير عن الفترة السابقة ، وكلما كان رئيس قسم الشؤون المالية أكثر إسهاباً فى التوضيح ، كان رئيس الشركة أكثر عصبية وغضباً واستياءً .

لقد كان اهتمام رئيس الشركة يدور حول ما يمكن عمله لزيادة نسبة الأرباح بعد اللجوء إلى أساليب التغير والاستنتاجات الممكنة . وكان أسلوب رئيس قسم الشؤون المالية يتسم بالهدوء والشرح المفصل خلال الحديث . وقد يشعر المستمع أنه يتحدث إلى شخص لا يفهم أى شيء عن المشكلة حتى يستطيع اتخاذ أية خطوة للحل .

أنهى الرئيس هذه المحادثة قائلاً : " أعطنى فقط خطة العمل الأساسية . فهل نحن نحتاج إلى القيام بأى شيء بخصوصيا ؟ وإن كان كذلك ، فما هو هذا الشيء ؟ " فيرد رئيس القسم ويقول : " حالياً ، ربما ولكننى لست متأكداً " .

تلك هى قصة حقيقية وما نحن بصدده هو محادثته تمت بين نموذجين كل منهما يهاجم الآخر . فكل منهما يحقق احتياجاته الخاصة وكل منهما يتعجب كيف استطاع الآخر أن يصل إلى هذا المركز فى هذه المؤسسة !

من خلال هذا المثال ، تمت معالجة المشكلات التجارية دون النظر إلى الحالة النفسية لكل من المشاركين . فرئيس الشركة ورئيس قسم الشؤون المالية لم يفهم كل منهما الآخر حتى يتمكن من التعامل معه بوضوح . وبدلاً من أن يبدو كل منهما كما لو كان شخصاً فعالاً يستخدم الوقت من أجل الاهتمام بعمل المؤسسة ، لم نشاهد سوى شخصين محبين لذاتهما فقط ولا ينظران للآخرين ممن يعملون بالمؤسسة سوى على أنهم أدوات يصلان بها إلى تلبية احتياجاتهما الخاصة .

المبدأ الثالث للنماذج " DISC "

خمس وثمانون بالمائة من الناس يبدو لديهم أكثر من اهتمام بالنماذج DISC .

بينما تحاول أن تفهم النماذج الرئيسية وتفكر في أنك ربما تعبر عن تلك التوجهات إلى حد ما ، فقد تعتقد أنك تمثل أحدها بالفعل . وفي الواقع فإن معظم الناس يعبرون عن توجهات ترتبط بأكثر من نموذج . وتؤكد الأبحاث أن معظم الناس (٨٥ ٪) يرون في أنفسهم توجهات تمثل خليطاً من تلك النماذج معاً . ويسمى هذا الخليط باسم " الأنماط المختلفة " . وتبدو تلك الأنماط موضحة في شكل (٣ - ١٤) .

		الثانوية				
		d	I	S	C	
ال م ن م ن م ن	D	D	Di	Ds	Dc	
	I	Id	I	Is	Ic	
	S	Sd	SI	S	Sc	
	C	Cd	Ci	Cs	C	

شكل (٣ - ١٤) الأنماط المختلفة للنزعات

تعبر الحروف الكبيرة عن التوجهات الرئيسية بينما تعبر الحروف الصغيرة عن التوجهات الثانوية . وتبدو لنا الاختلافات في الاهتمامات حسب الظروف . فمثلاً للنظر إلى الخليط بين " Cd " و " Dc " أولاً قد يبدو كلاهما متناقضاً تماماً . فالخلط بين النموذجين " C " و " D " قد يبدو مختلفاً إلى حد ما عن الخلط بين النموذجين " C " أو " D " .

وفي حالة كل من " Cd " أو " Dc " عليك أن تتذكر أن الاختلاف الرئيسي بين الشخصين هنا سيكون بارزاً ، فالنموذج " Cd " سيبدو أقل انبساطية وأقل مباشرة عند التحدث وأقل رغبة في التغيير وعدم الاهتمام الشديد بالتعرض للمخاطر عن

النموذج " DC " ، وكلاهما يرغب في السيطرة على كيفية إتمام العمل . فكلاهما يعبر عن التقدير والمنافسة والتشاور مع التركيز الشديد على آرائهما الخاصة .

ويهتم النموذج " DC " بالحديث الخارجي وكثرة متطلباته والاحتمام بالنتائج والسعي وراء كيفية الوصول إليها والبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات الخاصة بالأداء . ويهتم النموذج " Cd " بالهدوء واستخدام أساليب محددة والرغبة في العمل بغرض زيادة الإنتاج باستخدام الروتين . والنتائج بالنسبة لـ " Cd " تبدو مهمة ولكنها ليست هي أساس العمل والنظام .

إعادة النظر في النزعة الأصلية والنزعة المكتسبة

تذكر جيداً أن كل فرد يعبر عن أساس نزعى إضافي لديه ، فإن هذا الأساس النزعى يكون ناتجاً عن الاكتساب والمتطلبات البديلة . وتذكر أن النزعة الثانوية هي نزعة إضافية بمعنى أنها تبعد عن النزعة الأصلية . وفي شكل (٣ - ١٤) يتضح لنا من خلال النزعات المختلطة كيف تبدو النزعات ما بين أصلية ومكتسبة . ويبدو ذلك من خلال السلوك ، فبعض الناس قد يعبرون أولاً عن النزعات الأصلية حتى لو كانت تستدعي منهم المزيد من الطاقة . وعندما يبدأون أولاً في إبرازها قد يكون ذلك نظراً لأنهم لا يمكنهم فهم أنفسهم جيداً وعدم إدراكهم للطاقة التي يمتلكونها . وقد يكون السبب هو احتياجاتهم التي تتم تلبيتها من خلال النزعات الأصلية أو بسبب أساس القيم الذي يستدعي النزعة المكتسبة .

في بعض النماذج المختلطة نجد أن النزعات الأصلية والمكتسبة تبدو أكثر تعقيداً . وتلك النماذج المختلطة تبدو كما يلي: " Ic " ، " Ci " ، " Ds " ، " Sd " . دعونا الآن نتوجه بالفحص نحو النموذج " Ic " ، فيبدو لنا أن كلتا النزعتين تبدوان مختلفتين إلى حد ما . فالنزعة " I " تتسم بالانبساط والتصرف المباشر والتكيف والهروب والإدراك ، بينما تتسم النزعة " C " بالانطواء والتصرف غير المباشر والتحكم والمواجهة والتقدير . والشخص المعبر عن النموذج " Ic " قد يعبر عن عدم القدرة على توجيه الطاقة واستخدامها في الأوقات الحرجة وفي بعض الأحيان قد يتعجب الشخص من نفسه ومن كيفية إرضائها بالفعل .

وبيئنا نجد أن النماذج المختلطة الموجودة بداخلك وبداخل الآخرين قد تزيد من تعقيد فهم النزعات إلا أنها تفسر لنا التنوع الموجود بداخلك وداخل الآخرين . حاول أن تتحلى بالشجاعة وخذ الوقت الكافي وحاول أن تفهم نموذجك أولاً ثم حاول بعدها فهم نموذج الآخرين .

المبدأ الرابع للنماذج " DISC "

لا يمكن توجيه اهتمامين في نفس الوقت وأن يكونا بنفس القوة المتعادلة عند التعرض للضغط .

من خلال النماذج المختلطة مثل النموذج " DI " قد يبدو لدى الفرد رغبة في استخدام كليهما عند الاستجابة لموقف معين . وفي تلك الحالة يرغب النموذج " DI " في الوصول إلى النتائج من خلال التغيير وتحمل المسؤولية وذلك لأنها من سمات النموذج " D " وفي نفس الوقت نجده يفضل تلقى الحب من الآخرين ويفضل جو العمل غير الرسمي وقضاء الوقت في المعرفة ورعاية الآخرين وذلك لأنها من سمات النموذج " I " . وقد يكون كلا النموذجين في تضارب بسبب متطلبات الوقت ومحدودية المصادر والاهتمامات التنافسية لهذين الجانبين . وفي بعض المواقف الخاصة نجد أن القائد من النموذج " DI " قد يرغب في الاختيار ما بين النتائج ومشاعر الآخرين . وقد يسبب الاختيار له نوعاً من الإحساس بالاستياء، وذلك لأنه مجبر على تلبية كلتا الرغبتين . فالنماذج المختلطة تحمل بداخلها أساساً صراعاً داخلياً يتطلب دائماً فهم الذات والاختيار على أساس واقعي .

وبالنسبة للقيم فهي تقع في حيز التكيف لدى النماذج المختلطة . والتكيف شيء مهم للغاية في المواقف التي يكون الاختيار فيها أفضل للبعد عن الصراع . والآن دعونا ننظر إلى النموذج " DI " مرة ثانية، فذلك النموذج قد يجد متعته عند العمل في قسم المبيعات الداخلية لدى المؤسسة والتي تتطلب التعامل الاجتماعي مع العميل (من نقاط القوة لدى النموذج " I ") وضرورة إنهاء التعامل لتحقيق الفوائد المرجوة (من نقاط القوة لدى النموذج " D ") .

ومن خلال التكيف يمكن للفرد أن يبدي المزيد من طاقاته الطبيعية اعتماداً على متطلبات العمل أو الموقف الذي يجد نفسه فيه . والاهتمامات ذات الأفق الضيق - مثلما هو الحال لدى النماذج " D " ، " S " ؛ " I " ، " C " - تسبب في تقليل حجم الصراع لبطاسة الاحتياجات الداخلية . ولكن عندما تتعمد الاحتياجات المتعددة مع تعمد البيئة المحيطة قد يحتاج هؤلاء إلى المزيد من الطاقة لتلبية احتياجات العالم الخارجي .

فعلى سبيل المثال : بالنسبة للاهتمام بالفرعة " D " فقط ، قد يبدو الفرد أقل فعالية عند التصدى للمواقف التي يعجز فيها عن التحكم في النتائج والمنافسة وتحمل المسؤولية أو تحقيق التغيير . فحاجتهم للبيئة المنظمة التي تسودها المنافسة والتغير قد يتم التعبير عنها من خلال البيئة التي لا تقدم إليهم مثل هذه المظاهر . وقد يبدو النموذج " D " هنا أقل قدرة على الصبر مع الإحساس بالإحباط والتوتر السلبي في تلك البيئة التي لا تلبى احتياجاته . وقد تبدو احتياجاته من خلال مقاومته للبيئة غير القابلة للتغير أو في بعض الحالات مثل حالة النموذج المختلط " Ds " الذي يسمى ليضع نفسه في بيئة مختلفة يمكن فيها تلبية احتياجاته .

المبدأ الخامس للنماذج " DISC "

كل اختيار شخصي له نقاط قوته أو حدوده وكذلك لا يمكنه بلورة عناصره الأساسية .

إن شخصيتك ونزعتك لا تحدد لك كيف تختار سلوكك . ففي معظم الأحوال تجد أنك محاصر فقط عندما تفقد إدراكك للبدائل . فيدون الوعي بالاهتمامات قد يتصرف الإنسان دون فهم وإدراك . وقد يتصرف باستخدام أساليب محدودة وغير فعالة للآخرين . ومن خلال التكيف السلوكي يمكنك الاستجابة للآخرين بالطرق التي ترغب في أن يتم التعامل من خلالها . ويعرف التكيف السلوكي بأنه الرغبة والقدرة والاستعداد لاستخدام عدد من السلوكيات بغض النظر عن ملامتها لنمطك وذلك للتعامل مع متطلبات الموقف والعلاقات مع الآخرين بفعالية . وهذا التكيف يرتبط

بالتأكيد على أسلوب التعامل مع الآخرين من خلال الحاجات المرتبطة بتلك التعاملات في وقت معين . ويعنى ذلك التخلي عن بعض رغباتك لتفسير تصرفاتك .

والتكيف السلوكى لا يعنى أن تفقد شخصيتك وإحساسك بذاتك ولكنه يمثل القدرة والاستعداد لاستخدام السلوكيات التى لا ترتبط بشخصيتك بشكل أساسى . فلا يمكن لأى شخص أن يحتفظ بنفسه جانبا بعيدا عن الآخرين ويتمكن من التعامل الفعال معهم . فكل نزعة قد تكون لها عيوبها وميزاتها فى بعض الظروف اعتماداً على أسلوب التعامل بها . وتؤثر قدرتك على التكيف فى طريقة تعاملك التى يلاحظها الآخرون . فالتكيف يعنى توجيه سلوكك من أجل السماح للآخرين بفهم آرائك بوضوح . فعليك أن تتعامل بالطريقة التى تسمح لك بالتواصل وحل المشكلات واتخاذ القرارات والبعاد عن الصراعات .

فعلى سبيل المثال : عندما يتعامل كل من النموذج " C " والنموذج " I " مع الآخر فى نطاق العمل قد يلجأ كلاهما إلى إحدى الطرق الخاصة بالنموذج " I " والتى تتمثل فى قلة الحديث والتركيز على المهام الحيوية . وقد يبدو النموذج " D " أفضل بكثير عندما يهدئ من أسلوب تعامله مع النموذج " S " أو " C " . وقد يكون الحال كذلك بالنسبة للنموذج " C " أو " D " عندما يسمح بالوقت الكافى للإنصات إلى إحدى المشكلات التى يعرضها عليه النموذج " I " أو " S " .

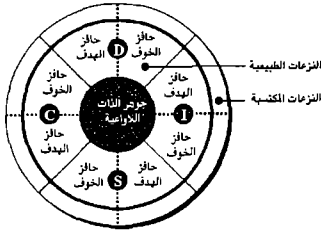
كذلك نلاحظ أن متطلبات البيئة تتغير بالنسبة للنموذج " I " عند تعامله مع النموذج " D " أو طرف آخر من النموذج " I " أو " C " . فإن كان المطلوب هو العمل معاً وإقامة علاقة فعليهم بتعديل سلوكهم من أجل ذلك وعندئذ يكون النموذج " I " هو المحتمل للنموذج " D " . فيكون على الشخص أو النموذج " D " التخلي بالاسترخاء مع التخلي عن احتياجاته الخاصة التى يفرضها عليه النموذج " D " بداخله . ونظراً لأن النموذج " I " لا يهتم بالتنظيم أو بالتفاصيل فسيكون من السهل له أن يتعامل مع شخص من نفس النموذج فى نفس مهمة العمل . ولكن لن يتم إنجاز المهمة على أكمل وجه لأن كليهما يفضل المتعة وتبادل العلاقات داخل العمل عن إنجازها .

ومن خلال إبداء التكيف يمكنك بناء عناصرك الداخلية الأساسية غير المكتملة . فالتكيف ليس هدفاً في حد ذاته ، لكنه وسيلة للوصول إلى التفاعل الشخصي مع الآخرين . وأساس التكيف يتمثل في شيئين : الأساس الأول هو إدراك ما هو مطلوب منك اختياره سواء بإبداء الاستجابة أو كبحها . والأساس الثاني يتمثل في استعدادك للنزعات المكتسبة عند الضرورة في أي موقف أو علاقة . ومن خلال ذلك يمكنك أن تختار استجاباتك الخاصة سواء بإبدائها أو كبحها .

فإن كنت لا ترغب في التكيف فسيكون الاختيار الثاني لك هو الأفضل حيث تختار الأعمال التي تسمح لك باستعدادك ونزعاتك الشخصية الطبيعية . وتوضح لنا الأبحاث أن مجال اهتمامات الأفراد يعتمد على القيم أكثر من النزعات . إلا أن الأساليب التي يلجأ إليها الأفراد لأداء مهامهم بشكل أفضل تعتمد على النزعات أكثر من القيم . على سبيل المثال فإن وظيفة برمجة الحاسب الآلي تناسب أكثر الأفراد من النموذجين " S " و " C " ، فذلك الوظيفة تتطلب أن يكون الشخص مستمتعاً بالعمل المنفرد ويبحث عن وسائل للمعرفة التي تضمن له النتائج الدقيقة المنظمة .

ومن ناحية أخرى فإذا وجد أن هذا العمل ملل وغير ممتع ولا يهتم بالتفاصيل ولا يركز على الوسائل والأساليب نجده يبتعد عن هذا العمل الخاص بالبرمجة لعدم وجود متعته فيه . وبمعنى آخر فعليك أن تدرس عملك التنظيمي في ضوء ما لديك من نزعات واهتمامات . وإن لم تكن قادراً على ذلك فعلى الأقل حاول اختيار العمل الذي يتناسب مع نزعاتك أو توجهاتك .

ومن هذه النقطة نجد أن شكل (٣ - ١٥) يعبر لنا عن ذلك من خلال التشبيه بالصلة المتوازنة سابقة الذكر .



شكل (٣ - ١٥) البصلة المتوازنة

وتذكر جيداً أن لدى كل فرد مظاهر مكتسبة وأخرى أصلية لتلك النزعات . ويكون هناك ما يسمى بمرکز " فاعلية الطاقة " والنزعة إلى التسامح باعتبارها نزعة ثانوية . ويمكنك هذا الأساس من القدرة على التكيف . وقد لا تبدو اهتمامات كل فرد بنفس هذا القدر من التوازن كما هو موضح من خلال شكل (٣ - ١٥) ويمكن أن نلاحظ العديد من الأمثلة الأخرى التي تدور حول باقى الاهتمامات .

وتبدو نقاط قوتك من خلال طاقاتك الطبيعية واستخدامك لها من خلال أساليب محددة . فتبدو نقاط القوة الطبيعية للنموذج " D " فى تحمل المسؤولية والقدرة على التنظيم؛ وبالنسبة للنموذج " I " تبدو من خلال القدرة على التفاعل وتوجيه الرعاية وكذلك الحال بالنسبة للنموذجين " S " و " D " . كذلك فالهدف الموجه للنموذج " D " يبدو مختلفاً عن الهدف أو السلوك الذى يسببه الخوف لهذا النموذج الذى قد يصبح ديكتاتوراً وطاغية . ومن خلال ذلك نجد أن إدراك النموذج " D " لتلك المشاعر يكمن فى الاستعداد لتقبل الأمور عن الإحساس بطغيان الشخصية الديكتاتورية التى يتغلب عليها التحدى . فالتحدى هو أساس إدراك الخوف وأساس الوصول إلى

الأهداف : كما أن التحدى هو مفتاح الوصول إلى البدائل الأخرى وربما تكون تلك البدائل مهمة أو تمثل قدرات خاملة كما هو الحال بالنسبة للنماذج " I " أو " S " أو " C " .

المبدأ السادس للنماذج " DISC "

يمكن للفرد أن يكون متعدد الجوانب ويمكنه تطوير اختيارات أخرى له .

يمكن للإنسان أن يدرك ويتقبل عدداً من السلوكيات التي تخرج على نطاق شخصيته . ولكن تطوير التكيف يتطلب منه الوعي في المقام الأول باهتماماته وبدائلها . والتكيف قد يحتاج منك إلى استخدام سلوكيات غير مألوفة لدى نطاق عاداتك ، أو قد يتطلب منك أن تكون أكثر انبساطاً . فالوقوف قد يحتاج منك أن تتصرف بشكل غير مباشر عندما تكون أنت أكثر نزوعاً للتصرف بشكل مباشر سواء في تواصلك اللفظي أو الحركي .

وحتى تبدو أكثر تكيفاً فالأمر لا يستدعي منك أن تؤذى نفسك أو الآخرين بالأساليب العنيفة أو الموافقة على الأمور غير المفضلة لديك . وينبغي أن توضح أنك لست مطالباً بأن تفعل شيئاً ضد قبلك ؛ كذلك لا يجب عليك أن تجبر الآخرين على القيام بأشياء تتعارض مع فهمهم . فالتكيف يعنى المرونة في التعامل مع من تتحدث إليه . ويعنى آخر أن تستخدم أسلوب الحديث المفضل لديه .

وباستخدام ما لديك من خيارات للقيم الخارجية على نطاق خياراتك الأصلية يمكنك أن تصل إلى درجة تنوع السلوك . فالعديد من الناس ممن يخشون إظهار سلوكياتهم لا يستطيعون تقدير أنفسهم وتحديد ماهيتهم . فعملك أن تتعلم كيف تتقبل هذا الأمر وتصل إلى السلوكيات التي لم تألفها من قبل ، وعليك الآن أن تعيد النظر في اهتماماتك الأصلية باعتبارها تبدو ضعيفة وغير كافية وغير ملائمة لك ويمكنك أن توجه نظرك نحو اهتمامات مختلفة وجديدة عن هذا الخوف الموجود بداخلك .

فالتكيف ينتج أولاً من خلال الالتزام بالتغيير والتعميد بتحقيقه ثم تعلم السلوكيات الفعالة واستخدامها في أقرب الفرص . وإن كانت الفرصة قد مرت من أمامك فعليك أن تلتزم بالتصرف بشكل مختلف في المرة القادمة . فالتكيف يحدث من خلال الاحتفاظ بالأهداف الموجودة في الذهن وإعادة النظر إليها من وقت لآخر .

ويمكن تحقيق التكيف عندما يدرك الشخص أن بعضاً من سلوكياته وعاداته تبدو سلبية في بعض الأحيان . فالإحساس بعدم الكفاءة يستدعي لدى الشخص الرغبة في التغيير ؛ وعليك أن تتذكر أن التغيير السلوكي قد يحتاج منك المزيد من الجهد في البداية . ومع ذلك فإذا كانت تلك السلوكيات أكثر ملاءمة لمن حولك فالتغيير قد يحدث نتيجة لذلك مع توفير الوقت والجهد .

القاعدة البلاطينية

أثناء مرحلة الطفولة قد يكون أحدهم طلب منك أن تتعامل مع الآخرين كما تحب أن يتعاملوا معك . وتلك " القاعدة الذهبية " تستمر من حولك لوقت طويل . وبما أنك تفكر في تلك القاعدة البديهيّة فعليك أن تدرك أن جميع الناس متشابهون ويشبهونك تماماً . وبالطبع فتلك المقولة تثير لديك تحقيق العدالة ، فبينما تجد أنك ترغب في التعامل مع الآخرين بالعدل ستجد أنك قد توصلت إلى مضمون هذه الحكمة أو القاعدة . فقد تتذكر منذ الطفولة أو المراهقة ما كان يطلبه منك والداك ويسألانك : " ماذا سيكون شعورك إذا قام أحدهم بفعل نفس الشيء معك ؟ " ، فالتبادلية هنا هي أساس التطور الأخلاقي ، فكيفية التعامل مع الآخرين كما ترغب أنت أن يعاملوك تبدو من خلال العديد من القضايا مثل التعامل المالي واغتنام الفرص أو المراكز . وقد يبدو ذلك مختلفاً عن القضايا غير القيمة من الحاجة للمعلومات والحاجة للوقت والحاجة للتفرد . وبعيداً عن قضية العدالة فقد تتعرض للاعتراف خطأ ما من خلال إدراك كيفية التعامل معك على هذا النحو والطريقة التي يرغب الآخرون في أن يتم التعامل معهم بها .

والقاعدة البلاطينية تقول لك : " تعامل مع الآخرين كما يحبون أن يتم التعامل معهم". وذلك المبدأ يحمل الكثير من الدولوات عند النظر إليه من حيث دور القائد . فمن وراء هذا الأسلوب العادل يقترح الباحثون أن البشر يسعون دائماً إلى الوصول إلى حاجاتهم وليس بالضرورة الوصول إلى تحقيق حاجات الآخرين . ففي الواقع يبدو أن القادة يعضون الكثير من الوقت في صياغة سلوك الآخرين وتتضح عدم رغبتهم أو عدم قدرتهم على تغيير سلوكياتهم الخاصة . فعلى القائد أن يتصرف من منطلق أن الآخرين مثله تماماً : تحكمهم حاجاتهم الخاصة وتلك الحاجات ترتبط بالعديد من الموضوعات الرئيسية مثل القدرة على تبادل الحديث والتفاعل والحاجة إلى التقدير والحاجة إلى الوقت والخاوف والأهداف النفسية .

دعونا نتحدث عن مثال خاص بالنموذج " I " وتفاعله مع النموذج " D " ، فإذا بدأ النموذج " I " في هذه المناقشة مستخدماً القاعدة الذهبية سالفة الذكر ، فقد يجد أن النموذج " D " يرغب في إضاعة الوقت في التفاعلات الاجتماعية مثل البدء، في العمل وأثناء العمل وحتى بعد الانتهاء، منه . ففي حالة تعامل النموذج " I " مستخدماً احتياجاته الشخصية - باعتباره المتكفي المباشر - قد نجده يتحدث عن نفسه كثيراً وتكون الأحاديث ذات محور تافه ، أو تكون حول الأحداث الجارية أو الخبرات العاطفية الحديثة التي تعرض لها أو أي شيء آخر يبدو تلقائياً واجتماعياً .

بينما تختلف اهتمامات وأهداف النموذج " D " - المتحكم المباشر - ، فإذا استمرت المناقشة لفترة أطول قد نجده يشعر بالامتعاض بسبب إهدار وقته وتركيزه وطاقته . ففي حالة استخدام النموذج " I " للقاعدة البلاطينية سيكون أسلوب تعامله مع النموذج " D " من منطلق اهتمام النموذج " D " وتركيزه على النتائج . فلن يهتم كلاهما بكيفية التعامل بل سيكون التركيز موجهاً نحو النتائج . فالنموذج " D " يرغب في استكمال العمل لصالح أغراضه الخاصة ويسعى دائماً إلى التحكم في أعماله ، فهو يسمي إلى استخدام الأسلوب المباشر في العمل والتواصل .

ومن خلال اهتمام النموذج " D " بالنتائج ، نجد أن باقي الاهتمامات سيتم توجيهها للأغراض التالية وذلك عند التفاعل مع الآخرين :

- كن موجزاً وركز على النتائج النهائية .
- ركز على الممارسة والمنطق ولا تهتم بالشاعر .
- وجه أفعالك لصالح النتائج .
- احتفظ لنفسك بالتفاصيل والخطوات ولكن عليك التأكد من إدراك الجميع لكيفية التوصل للنتائج .

هناك العديد من الطرق للتعامل بفعالية مع الأفراد التابعين للنموذج " D " والتي تعتمد على نوع الموقف . فمثلاً في مؤسسة العمل ، إذا كنت تناقش الأهداف وتوضح الخلفيات وتسمى لحل المشكلات أو لتنظيم مؤتمر ما، فقد يستدعي منك الموقف أن تلجأ إلى الأسلوب السابق الذكر ولكن بشكل مختلف .

وعندما تكون لديك خلفية بسمات الأفراد التابعين للنموذج " D " : فعليك أن تتذكر أن هدفهم الأول هو الوصول إلى المعلومات وأن المشاعر تقع لديهم في المكانة الأخيرة . وهم يريدون المعلومات بشكل موجز ومباشر دون أخطاء . فيدفيهم هو الوصول إلى المعلومات الفعلية مع الوصف الواضح لها . ويبدو أفراد هذا النموذج " D " أكثر حساسية للنقد الذي يجرح شخصياتهم ويفضلون أن تتفق معهم في كل الحقائق وأن تتفق مع شخصياتهم أيضاً . فهم يرغبون في معرفة كيفية التعامل مع هذه الخلفية التي تزيد من فرص الوصول للنتائج المرجوة .

ملخص

إن الهدف من هذا الفصل هو توجيه انتباهك نحو النزعات الأساسية والطبيعية الموجودة لديك . فقد تساعد معرفتها أن تصل إلى إدراك النماذج المشابهة لك والنماذج المختلفة عنك أيضاً . فالتعامل باستخدام القاعدة البلاطينية يبدأ من خلال فهمك لذاتك .

ويعرض لك هذا الفصل نموذجاً يوضح لك كيفية إدراكك لنزعاتك ونماذجها . وتلك النماذج تسمى "D" ، "I" ، "S" ، و "C" . ويوضح لنا الجدول التالي ملخص كل ما سبق في شكل (٣ - ١٦) والذي قد يكون معينا لك .

	D	I	S	C
	التحكم المباشر	التكيف المباشر	التكيف غير المباشر	التحكم غير المباشر
الأهداف	التحكم	التقدير	التقبل	الذقة
نقاط القوة	انتباه الريادة التنظيم	الإفناع الترتيبه التشجيع	الإصمات العمل وأخذ الترتيق التواضع	التخضبط التنظيم التوجيه
نقاط الضعف	عدم الصبر الحاسية تجاه الآخرين . عدم القدرة على الإتصاف	عدم الالتفات للشايعين، عدم النظر وضع الأشياء عدم التواصل	فرط الحاسية بعد العمل عدم القدرة على الإبراف العام	التكامل التقدر عدم الاستجابة
انكسرات	عدم الكفاءة عدم التوصل لقرار	الروتين التعليقات	اللامبالاة عدم الصبر	ضعف التنظيم عدم الذقة
الضغوط والمخاوف	المهيكاتورية التحدي	التهور عدم الإلتزام	طول البقاء كبح الجماع	التند العزم

شكل (٣ - ١٦) ملخص للنماذج DISC

المصادر

1. Buffet , Dictionary of Quotations at www.quote-reference.com .
2. Jung 1923 , 1961 .
3. Jnge 1964 .
4. Marston 1979 .
5. Notably Lorenz 1966 ; and Montagu 1968 .
6. Seligman 1990 .
7. See Bass 1990 for an excellent overview .

8. Tett , Jackson , and Rothstein 1991 .
9. For a more extensive treatment of this principle , see Alessandra , O'Connor , and Alessandra 1990 .

المعتقدات ووجهات النظر

الفصل

٤

" إن المجتمع القائم على المسؤوليات يتم توجيهه لصالح الخدمات وإدراك وجهات النظر والتفاهم والتقدم . بينما يتم توجيه المجتمع القائم على الحقوق لصالح الكاسب والتوازن والتأييد ... وعلى المستوى الرئيسى فاللقاء الأساسى هو الفرد : لذلك فعندما نربط بين البعد الأخلاقى وأفعال الأفراد فنحن بذلك نصل إلى تكامل بيئة العمل بكل ما فيها " .

" كيث فان نير "

المعتقدات

المعتقدات كوحادات للبناء

فى الفصل الأول عرضنا عليكم فكرة الذات الطبقيّة وناقشنا باختصار طبقات النزعات والقيم . وفى الفصل الثانى ناقشنا كيف يمكن لتلك الطبقات أن تحدد وجهات نظرك وسلوكك . وفى الفصل الثالث قمنا بتفسير المفاهيم الخاصة بالاختيارات والنزعات ، وفى هذا الفصل سنركز على طبقة القيم .

فبينما نجد أن النزعات تبدو بديهية خارجة على نطاق الوعي وتمثل السلوك " الضرورى " ، فإن القيم تعبر لنا عن السلوكيات " الضرورية " المتألمة الناتجة عن التروى . لذلك فالقيم والنظم القيمية ووجهات النظر تعتمد على إدراكنا لمفهوم المعتقدات . فالمعتقدات تمثل الأساس الذى نبني عليه القيم . وكما سنرى فيما بعد ، فالقيم جميعها تمثل معتقدات ولا يمكن القول بأن المعتقدات تمثل قيماً . فيمكنك

تشكيل معتقداتك من منطلق خبراتك السابقة والحاضرة والتي ستساعد في تشكيل خبراتك المستقبلية .

أهمية المعتقدات

هناك سببان يفسران ضرورة إدراك المعتقدات وفهماها : (١) من أجل معرفة الذات بشكل أفضل ، (٢) من أجل توفير آليات التغيير الذاتي . فالمعتقدات والقيم تمثل الهيكل الإدراكي . فهي تمثل " المصفاة العقلية " والتي من خلالها يمكن التعامل مع الأشياء والأشخاص والأحداث . وهذه المصفاة تؤثر على أساليبك ونواياك ومقاصدك وتؤثر كذلك على أسلوبك في التفاعل مع الآخرين .

قوة المعتقدات

إن التشابه أو التناقض بين معتقدات البشر هو أساس تقبل هؤلاء البشر أو نبذهم . ونبذ الآخرين يكون على أساس العمر والجنس والعرق والأخلاق وهو الأساس الأول الذي يقوم عليه إدراك التناقض بين المعتقدات . فنجد الأشخاص المختلفين عرقياً مع توافق معتقداتهم وبدون أكثر اتفاقاً عن هؤلاء المتفقين عرقياً ومختلفين في المعتقدات . فالكثير من الناس لا يهتمون باختلاف العرق قدر اهتمامهم باختلاف المعتقدات . فبدأ التشابه أو التناقض يستدعي منك تعلم أسلوب للتأثير على الآخرين وقيادتهم . فمشكلات القيادة داخل مؤسسات العمل ليست مجرد مشكلات مرتبطة بـ " سوء التعامل " ولكنها اختلافات مشتركة في المعتقدات والقيم .

آليات التغيير الذاتي

عليك أن تبدأ في استيعاب وفحص المعتقدات التي تقع تحت نطاق أسلوب تعاملك مع ذاتك ومع عالمك . فالأحداث لا تتحكم في حياتك ولكنها المعتقدات التي تحكم آلياً هذه الأحداث . فعليك باستيعاب معتقداتك حول ذاتك وحول " مكانك " في العالم . وتحتاج معتقداتك حول نفسك بمشاركة بسيطة من الآخرين وقد تعبر عن

السلبية أو الإيجابية . فعلى سبيل المثال : يكون اعتقادك : " أنا شخص متزن " فى مقابل " أنا لست جذاباً " معبراً للمعتقدات السلبية والإيجابية .

وينشأ ضعف تقييمك لذاتك من تلك المعتقدات . فهو ينتج من المعتقدات السلبية تجاه نفسك ، فكيف يمكن لتلك المعتقدات السلبية أن تحاصرك ؟ وماذا سيحدث إذا استمر هذا الحصار طوال حياتك ؟ وما هو الثمن المدفوع فى مقابل هذه المعتقدات ؟ وكيف ستكون حياتك وأحلامك إذا تم التخلص من هذا الحصار ؟

يسىء العديد من المعتقدات تفسير الواقع مما يتسبب فى تحديد مسار إنجازاتك المستقبلية . عليك إذن أن تجرب هذا التمرين . عليك بتحديد تصرف وحيد عليك القيام به لهدف ما ولكنه هدف مؤجل . وأسأل نفسك لماذا لم تتخذ أية خطوة حتى الآن . ثم أسأل نفسك : " ماهى المعتقدات التى تتسبب فى هذا العجز ؟ كيف يمكن لها أن تسهم فى معنى من القيام بما أريد القيام به ؟ " .

مفهوم المعتقد

المعتقد هو التفصيل العقلى المقر بصحة إحدى الأفكار أو المبركات ؛ والمعتقد لا يمثل مجرد فكرة أو مفهوم ولكنه يمثل الاقتناع بأن هذه الفكرة أو هذا المفهوم يتلاءم مع الواقع . وفى بعض الأحيان يكون المعتقد عكس ذلك . ولذا فالإقرار بالواقع يعتمد على الأسباب والوقائع والبراهين .

والمعتقد يشمل مكونات عاطفية ومعرفية وسلوكية ؛ فمعظم المعتقدات تتم صياغتها فى شكل محتوى عاطفى أو من خلال الظروف والأحوال . وذلك المحتوى العاطفى يدخل فى مكوناته الأفكار العقلية التى يتم تقديرها حول الذات والعالم والتفاعل بينهما . وكذلك فالمحتوى العاطفى لا يمكن وصفه بأنه مؤلم أو مبهج أو إيجابى أو سلبى . فالعاطفة يتم الإحساس بها عند إدراك هذا الاعتقاد . وبمعنى آخر : فهذا المعتقد أو الاعتقاد يتسبب فى استنباط ردود فعل عاطفية أو فكرية مستقبلية تقع فى نفس هذا المحتوى .

على سبيل المثال : إذا نما الطفل في جو من الحياة الأسرية حيث يوجه إلى أحد الوالدين اللوم بسبب ارتكابه لجريمة الزنا ، سيعتقد الطفل فيما بعد أن الزنا من الأشياء السلبية . وإذا تسببت جريمة الزنا هذه في التماسه وتسببت في الانتهاز، إلى الطلاق فقد يرتبط الاعتقاد لدى الطفل بقبح هذه الجريمة أيضاً باستدعاء الأم والعذاب . وفيما بعد عندما تستدعي المناقشات أية محاولة للحديث عن الزنا قد ينتاب هذا الشخص إحساس بالألم والحزن ويتصرف تلقائياً من منطلق أن الزنا يمثل معتقداً سلبياً .

والمعتقدات أيضاً تعتبر ذات صبغة إدراكية فهي تتواجد داخل الهيكل الواعي المنطقي للأفكار المتسلسلة . وتشمل المعتقدات القيمة الفكرية للأفكار الاستنتاجية والتي تستدعي تطبيق قواعد المنطق والعقل لتحديد الصواب من الخطأ .

وقد يتم تنظيم المعتقدات على أساس نفسي ولكن لا يمكن تنظيمها على أساس منطقي . فقد تكون قادراً على إثارة معتقد قديم لارتباطه بحدث عاطفي حدث في الماضي . كما أنك تضم معتقدات لا تحصى قد تلجأ إلى استخدامها في أية لحظة . لذلك فلا يمكن القول بأن كل المعتقدات تحمل نفس القيمة والأهمية . فبعض المعتقدات تبدو مركزية تعتمد على حياتك اليومية بينما تجد البعض الآخر دسلاً لا قيمة له . فعلى سبيل المثال قد يكون لديك اعتقاد بأن الديمقراطية هي الطريقة المثلى للتنظيم والسيطرة على المجتمع . فالمعتقد المشترك غير المركزي قد يهتم مثلاً بالمناداة بالحقوق ويكون دائماً لدى الفرد الذي يحيا في مجتمع ديمقراطي . وإن كنت لا تعتقد أن الديمقراطية هي الوسيلة المثلى للسيطرة فقد تكون الرغبة في تحقيق العدالة والحقوق غير مشيرة بالنسبة لك . ويعتمد أكبر كم من المعتقدات لديك على تلك المعتقدات المركزية ، فكلما كان المعتقد مركزياً ؛ كان أكثر تأثيراً وكانت تطبيقاته أكثر وأكثر بالنسبة للتعامل مع الآخرين .

المعتقدات والقيم

المعتقدات هي أساس القيم والنظم القيمية . لذلك فنحن نكرر دائماً أن جميع القيم تمثل معتقدات ولكن كل المعتقدات لا تمثل قيماً . فالقيمة تمثل معتقداً منفرداً بيمينه موجهاً إلى هدف أو غاية . وقد تكون هناك معتقدات أخرى تدعم القيم . ولكن المعتقدات النهائية تركز على أفضل الأهداف التي نطلق عليها القيم .

ما هي القيمة ؟

القيمة هي المعتقد المستمر الوجهه نحو غاية أو هدف اجتماعي أكثر من غيرها من الغايات والأهداف . فالمعتقد هو المتحكم في الموقف والأشياء والأشخاص ويتم استدعاؤه من خلالهم . وترتكز القيمة على الأهداف المستقبلية ووسيلة الوصول إلى تلك الأهداف . فهي تتدرج من الأفضل إلى الأفضل بدلاً من التدرج من الجيد إلى السيئ . وتشمل الأمثلة على تلك القيم التي تقصد الغايات ، الرغبة في الغنى والرغبة في تحقيق السلام العالمي . والأمثلة على القيم التي تقصد الوسائل تشمل الرغبة في الصدق أو التعامل مع الآخرين من منطلق رغبتك في كيفية تعاملهم معك .

لننظر إلى تلك القصة الخاصة بـ "غاندى" : فلقد كانت هناك سيدة تهتم بصحة ابنها ، وطلبت من "غاندى" أن يتحدث إليه . ونقلت تلك السيدة إلى "غاندى" مدى تأثير السكر على أسنان طفلها وشفتيه . وطلبت من "غاندى" أن يطلب من الطفل التوقف عن تناول السكر . فكر "غاندى" ليضع لحظات ثم أخبرها بأنه سيفعل ما تشاء وطلب منها أن تحضر الطفل إليه ولكن ليس قبل ثلاثة أسابيع . وبعد مرور الأسابيع الثلاثة ، تحدث "غاندى" إلى الطفل وحصل منه على وعد بالتوقف عن تناول السكر . سألته السيدة عن سبب انتظارها لمدة ثلاثة أسابيع قبل إحضار طفلها ، فأخبرها "غاندى" بهدوء بأن الامتناع عن تناول السكر قد استغرق منه تلك الأسابيع الثلاثة .

معيّار القيمة

تقدم لنا تلك القصة الأساس الذي يعتمد عليه معيار القيمة كما يلي : (١) القيمة يمكن اختيارها ، (٢) يتم اختيارها من بين البدائل : (٣) يتم اختيارها من منطلق الإدراك والفهم والنتائج : (٤) يتم التعامل بالقيمة عبر مرور الوقت ، (٥) للقيمة جدارتها العامة . والآن دعونا نخص تلك المعايير الواحدة تلو الأخرى .

القيمة يمكن اختيارها

تمثل القيمة معتقداً يتم اختياره . فالسلوكيات الإجبارية أو الفهريّة لا تمثل أساساً للقيم . فالتعامل تحت تأثير التهديد أو العقاب قد يكون نتاجاً لقيمة محددة ولا يكون ذلك لصالح شيء محدد . فعلى سبيل المثال : إذا تطلب الأمر من أحد الأشخاص أن يختار ما بين التصرف بأسلوب يتفق مع " قيم " الشركة أو يتعرض للفصل فلا يمكن القول بأن قواعد الشركة تمثل " قيمه " الخاصة ولكنها تمثل القيم التي يتعامل بها داخل العمل . ففي قصة السكر لم يتم إجبار " غاندى " على التحدث مع الطفل ، ولكن كان الأمر باختياره .

القيمة يتم اختيارها من بين البدائل

يتم اختيار القيمة من بين العديد من البدائل الأخرى . وبمعنى آخر فالناس يعتقدون أن بعض الأهداف والوسائل تبدو أفضل بالنسبة لهم وللآخرين بالمقارنة ببعض الأهداف والوسائل الأخرى . وحتى تتمكن من التصرف من خلال قيمك فأنت بحاجة إلى التفكير الانعكاسي والذي يرتبط بالقدرة على تحديد ما هو الأفضل وما هو الصحيح في مقابل ما هو أسوأ بالنسبة لك .

وغالياً يختار الناس ما يبدو سيئاً أو جيداً بالنسبة لأنفسهم وللآخرين دون الاحتمام بالبدائل . فعلى سبيل المثال : أثناء الصراع الكورى اعتقد معظم أفراد الشعب الأمريكى أن الديمقراطية هي أفضل أشكال الحكم . ومع ذلك فالجنود المحاربون فى كوريا كانوا أكثر ميلاً إلى أيديولوجية الشيوعية . والبعض منهم كان يعانى من صراع

القيم لأنهم لم يتعرضوا من قبل للحكم الديمقراطي أو الشيوعي . ولكن اختيار الديمقراطية يعنى ضرورة فهم كليهما . ونحن نعتقد بالطبع أن الديمقراطية هي الاختيار الأفضل ، وقد يعتقد البعض الآخر غير ذلك ولكن اعتقادنا يجب أن يكون قائماً على أساس فهمنا للأحداث والنتائج المرتبطة بالبدائل الأخرى مثل " الفاشية " أو " الشيوعية " .

فيتصرف الناس غالباً من منطلق بعض المستويات التي تحدد الصواب والخطأ ، وقد يكونون مرتبطين نفسياً ببعض المستويات التي ترتبط بغيرها ذات الدلالة والمغزى الأكثر وضوحاً ، ويتصرفون من خلال تلك المستويات دون الحاجة إلى فحص البدائل الأخرى ، وتسمى تلك القيم التي لم يتم فحصها " بالقيم المبرمجة " والتي تتقبل بعضاً من الأنماط والسلوكيات الاجتماعية ويتم التعامل بها عبر الوقت . وهي تمثل القيم ولكنها مجرد قيم مبرمجة لم تتعرض للفحص ومعتمدة على معتقدات محددة .

اختيار القيم يتم من منطلق ما لها من نتائج

يتم اختيار القيمة بالنظر إلى نتائجها . في قصة السكر ، كان " غاندى " يدرك معنى اختياره للحديث مع الصبي وارتباطه بضرورة الإقلاع عن السكر قبل أن يطلب منه شخص آخر القيام بذلك . والنتائج المتوقعة يتم التوصل إليها من خلال التعامل المباشر مع القيمة . وتذكر جيداً أن المعتقدات (وكذلك القيم) يتم تشكيلها من خلال الخبرة المباشرة أو المعتمدة على السلطة .

و " القيمة المبرمجة " يتم تشكيلها دون التعرض للخبرة المباشرة التي تسمح للفرد بتقدير النتائج بشكل متكامل . فعلى سبيل المثال ، قد تفكر أن الفاشية هي أفضل نعط للحكم : ولكن لكي تضمن أن يكون معتقدك مختاراً وليس مبرمجاً فأنت بحاجة إلى فحص معتقداتك حول الفاشية لتبدو اختيارية بدلاً من أن تبدو مبرمجة . فقد يرى أحدهم اعتقاداً منه بأفضلية الفاشية أن الناس لم يخلقوا جميعاً متساوين ، وقد يرى شخص آخر أن البشر لا يمكنهم إدراك التطبيقات الاجتماعية لرغباتهم . وقد يرى شخص ثالث أن كل مجتمع يحتوى على الصفوة وهم القادرون على تحديد الأفضل

للآخرين . وحتى تختار " الفاشية " فعليك أولاً فحص النتائج القائمة على أفكارها خاصة إن لم تكن من هؤلاء الصغوة .

ويُسئل لنا الاعتقاد - القيمة - القائم على الخبرة المباشرة عملية فحص البدائل وتحديد نتائجها . ونطلق على هذه القيم التي تعرضت للفحص للقيم " الاستنتاجية " .

يتم التعامل بالقيمة عبر الوقت

يمكن التعامل بالقيمة عبر الوقت . فكما أكدنا من قبل فإن جميع القيم تحمل مكوناً سلوكياً بداخلها . وفي حالة " غاندى " لم يرغب هو في أن يطلب من الطفل القيام بشئ، لا يمكنه القيام به . وبينما نجد أنه ربما تكون هناك حالات استثنائية فقد يكون من التناقض أن تقول إنك تقيم كل شئ، بينما لا تتصرف من منطلق هذه القيم عبر الوقت .

للقيمة جدارتها العامة

للقيمة جدارتها أو منفعتها للجميع . فالأسلوب الذى اتبعه " غاندى " مع الطفل يسمح له بالإعلان عن سلوكياته والتصريح بها للجميع . من خلال ذلك فهو قد اختير قيمه فى ضوء ملاحظات الآخرين . فيمكن للآخرين تقديم المساعدة إليك فى فحص البدائل المكنة ونتائجها . وفى معظم الأحوال فالرأى العام يسمح لك باختيار مدى اقتناعك النفسى وتعلقك بالقيمة . فهل يمكنك أن تقيم أى شئ، تعجز عن التصريح به لمن حولك ؟ بالطبع إن هناك أشياء تقيّمها ولكن لا ترغب فى الإعلان عنها مما يجعل العديد من قديك فى انتظار " إلقاء الضوء عليها " فى حالة استخدامك لها عبر الوقت .

التعامل بالقيمة

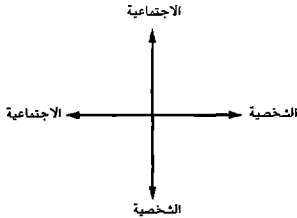
إن القيم الاستنتاجية يتم التوصل إليها من خلال التعامل بالقيم المتأصلة ، ففى حالة اختيارك لقيمة معينة من بين العديد من القيم يكون ذلك على أساس فيمك للنتائج الممكنة لها . وإذا استمر هذا الاختيار معك عبر الوقت فأنت بذلك أصبحت تتعامل بهذه القيمة . فبمرور الوقت ستجد أنك ستعتاد على هذه القيم إلا فى حالة حدوث خلل فيها قد يستدعى منك فحصها . فبعد أن يتم استنتاج القيمة تعمل هذه القيمة كمصفاة يتم من خلالها تقليل حجم الأخطاء المرتبطة بها . فعلى سبيل المثال : إن كنت تعتقد مثلاً أن الزنا ليس من القيم الحميدة ثم تعرضت إلى نتائجه فستجد أنك ستجنب كل هذه النتائج فيما بعد .

أنواع القيم

هناك نمطان لأنواع القيم : الوسائل والغايات . ويبدو هذا التمييز مهماً نظراً لأن قيم الغايات عددها أقل ؛ ويمكن التفكير فى قيم الغايات باعتبارها تحقق هدفاً لك وللآخرين وهى ذات مغزى اجتماعى وشخصى . مثل السلام العالى أو الإحساس برضاء العملاء وتحقيق الأمان للأسرة وهى تمثل أمثلة اجتماعية ، بينما نجد الأهداف الشخصية تمثل السلام والصفاء الذهنى والحياة التى يسودها الرضاء وتحقيق السعادة . وإذا كانت القيمة ذات مغزى اجتماعى فهى تتعلق بكيفية الترابط بين الذات والآخرين معاً . أما القيم الشخصية فهى التى تركز على ما هو مرغوب فيه للذات ولا تشغل بالنسبة للآخرين سوى التعاملات غير المباشرة . وبمعنى آخر ، فالقيم الخاصة بالغايات قد توجه نحو الذات أو نحو الآخرين .

وقيم الوسائل بالمثل لها اتجاه شخصى وآخر اجتماعى . والأمثلة الاجتماعية تشمل الصدق وتحمل المسؤولية والعدالة . وتلك القيم لا تصل بنا إلى تحقيق قيم الغايات ولكن ما ترمى إليه هو تحقيق التفاعل مع الآخرين ، فهى تركز على التعامل المفتوح مع الآخرين وعند ارتكاب الخطأ تسبب الإحساس بالذنب وعذاب الضمير . والنمط الآخر هو القيم الشخصية للوسائل . ومن الأمثلة عليها ، أن يبدو الشخص

أكثر منطقية واستقلالية وقادراً على السيطرة على الذات . وهى تركز على الجانب الشخصى بينما لا يظهر اهتمامها بالجانب الأخلاقى أو الاجتماعى والإحساس بمعنى " الواجبات " تجاه الآخرين . وقد يزدى الفشل فى استخدام تلك القيم إلى الإحساس بالخرى أو عدم التوافق الشخصى وذلك على المستوى الفردى . ويمكن عرض تلك القيم من خلال شكل (٤ - ١) .



شكل (٤ - ١) أنماط قيم الوسائل والغايات

أنظمة القيم

لدى كل فرد خليط من تلك القيم السابقة الذكر - الغايات والوسائل - والتي يتم استخدامها لتحديد نوع الخبرة والاختيارات المستقبلية . وينتج عن هذا الخليط المزيد من القيم والمعتقدات المترابطة التى ندعوها " أنظمة القيم " . فالقيم تعتمد على النظم بمعنى أن كل قيمة ومعتقد يعتمد أساساً على القيم والمعتقدات الأخرى فى داخل نظام مركزى داخل محيط معين . والنظام هنا لا يعنى أن الترتيب يكون حسب الأولويات والذي يبدو فقط داخل الخبرة أو التطبيقات أو الانعكاسات التى تعتمد على التروى ورد الفعل .

ولكل شخص قيّمه للغايات والوسائل ولكن لا يوجد تسلسل تدريجي لتلك القيم لدى الجميع . فبعض الناس يسمون أكثر وراء القيم الشخصية والبعض الآخر يهتم ويركز على القيم الاجتماعية . والعكس صحيح . وقد يبدو نادراً أن يتم توجيه سلوكيات الفرد من قبل قيمة واحدة . وبدلاً من ذلك ، فتلك الشبكة التي تحوى القيم والمعتقدات المترابطة هي التي تقود وتوجه سلوك الجميع . وأولوية استخدام إحدى القيم يعتمد على بعض العوامل مثل النمو الفكري والحس الثقافي والتعليم والجنس مما يجعله أكثر اعتماداً على الخبرات والوقت . وبمعنى آخر فنظام القيم يمثل تلك الشبكة التي تحمل القيم والمعتقدات معاً مع ضرورة ثباتها عند اتخاذ القرار .

وهناك العديد من المجالات التي يتم فيها تشكيل القيم . فمن المعتاد أن يشكل الناس قيمهم فيما يتعلق ببعض القضايا مثل السياسة والاقتصاد والجمال والأخلاق والقوة والحاجات الاجتماعية . وتتحد القيم معاً داخل نظام يشمل الأفكار والقيم المرتبطة بالاقتصاد والأخلاق والقوة والسلوك الاجتماعي ، كذلك بالوسائل والغايات ترتبط ببعضها ولكنها غير مختلطة . فالغايات لا تطرح لنا الوسائل ولكن الوسيلة قد تخدمنا في الوصول إلى العديد من الغايات ، ويمكن القول بأن العديد من الوسائل قد تستخدم في الوصول إلى غاية وحيدة .

فعلی سبیل المثال : قد تتفق أنت وزوجك على تنشئة أبنائكما على الصدق فأنتما بذلك تشتركان في نفس قيم الغايات . وقد ترى أن الأطفال من الواجب عقابهم عندما يعتمون عن قول الحق ، فتلك هي وسيلتك لتنشئة أطفالك على الصدق . كذلك ، فقد يرى زوجك أن الطريقة المثلى لتحقيق ذلك هي التحلى بالصدق معهم وأن نسمح لهم بالتعرض للخبرات للوصول إلى النتائج عندما نجدهم لا يتحرون الصدق سواء بأنفسهم أو من حولهم ، فتلك وسيلة أخرى قد تستخدم لتحقيق نفس الغاية .

قيمة القيم

للقيم العديد من الوظائف المهمة ، وحتى نفسر لك ذلك علينا أن نعرض لك القصة التالية عن " هانك آرون " . في عام ١٩٥٧ ، التقى فريقاً من ميلوکی براينز ،

و " نيويورك يانكيز " في دورى البيسبول . وكان " هانك آرون " من بين أشهر لاعبي فريق " براينز " والذي كان أفضل قائد لأفضل فريق بيسبول في التاريخ . وعندما كان " آرون " علي وشك أن يضرب الكرة بمضربه حاول " يوجي بيرا " أن يفعل معه ما يقوم به دائما مع اللاعبين الأفضان ، فقد حاول إثارته .

قال " بيرا " : " إنك تملك المضرب بطريقة خاطئة ، قم بإدارته ومن ثم تستطيع رؤية العلامة التجارية " . ولكن " آرون " قال وعيناه لا تزالان مثبتتين على الصور : " لقد جئت إلى هنا لأضرب الكرة وليس لأقرأ " .

فالبشر يستخدمون القيم من أجل : (١) دفاع الأنا ، (٢) تقديم الذات في محتوى اجتماعي ، (٣) التأكيد على الصراع الذاتي واتخاذ القرارات ، (٤) الدافعية . والآن دعونا نفحص تلك الوظائف كلاً على حدة .

دفاع الأنا

إن الحاجات والمشاعر والتصرفات غير المقبولة اجتماعياً يمكن التعبير عنها من خلال عبارات سهلة من أجل التعبير والمنطقية . وبالطبع فإن القيم لا يمكنها التعبير عن الأشياء " المستخدمة بشكل شائع " . ولكن استخدام القيم يهدف إلى تبرير وتفسير الأفعال التي تمت في الماضي حتى لو كانت تلك القيم غير مسئولة عنها . فالقيم تسمح للفرد برؤية بعض الأفعال غير المقبولة للآخرين بشكل أقرب إلى المنطقية ، ولذلك يظل لدى الفرد الإحساس بالأخلاقية والتكافؤ ، وهما أمران ضروريان لتقدير الذات .

في قصة مباراة البيسبول ، لم يكن مطلوباً من " آرون " " الدفاع " عن تصرفاته تجاه هذا اللاعب ولكنه كان يرد علي من يحاول إثارته .

تقييم الذات

القيم هي القوود الاجتماعية الذي يمكن من خلاله أن يتم التفاعل الشخصى بين المجموعة والفرد . فالقيم تسمح للفرد باتخاذ مكانة معينة فى القضايا الاجتماعية والاقتصادية والشرعية والسياسية والأخلاقية والجمالية فى الحياة اليومية . فبى تشمل المرشد الأساسى للتحكم فى الذات فى ضوء (قيم) الآخرين . وعلى النقيض من ذلك فكل فرد يستخدم قيمة الخاصة للتقدير والتقييم وتوجيه اللوم إلى الآخرين . ويمكن استخدام القيم لإقناع الآخرين والتأثير عليهم من خلال الصلة التى تعتمد على القيم أو المعتقدات العامة .

والقيم التى كانت بين كل من " آرون " و " بيرا " يمكن أن نطلق عليها اسم " اللعبة " فمعظم الرياضات لها قيمها الخاصة التى تحدد " أصول اللعبة " . فالقواعد والأعراف والتقاليد نطلق عليها اسم القيم ، فهى تحدد لنا المحتوى الذى يتم من خلاله تقديم الذات . ونجد أحياناً أن الناس يحبون الرياضة ويشاهدونها من خلال الأفراد القائمين عليها فى محتوى القواعد والحدود ، أو - كما يمكن أن نقول - من خلال الوسائل والغايات . فإذا لم تكن أصول اللعبة داخل مؤسسة العمل واضحة فقد نعتقد أن الأفراد غير أكفاء ، ونسأل هل يمكنهم إبراز المزيد من الجهد للحصول على المتعة فى العمل ؟

التأكيد على الصراع الذاتى واتخاذ القرارات

إن الاختلافات فيما بين القيم تعتمد على الصراع الموجود منذ تاريخ الإنسان البشرى . والتأكيد على الصراعات القيمة بين الدول والمجموعات أو الأفراد لا يجد له مجالاً واضحاً فى هذا الكتاب . ولكن قد يساعدنا فهمنا للقيم على تفسير بعض الصراعات الذاتية التى تتعرض إليها . فالصراعات دائماً تكون بداخل النظام القيمى الذى من الممكن أن يثير المزيد من القيم ، ومن ثم ينشأ الصراع . وقد يبدو من الصعب فى الكثير من الأحيان أن نتعامل مع جميع القيم الموجودة بداخل النظام القيمى .

وقد يحدث استقبال القيمة عندما تكون بمعزل عن باقى القيم . فلم يعتد البشر أن يكونوا أقل صدقاً أو أقل إحساساً بالسعادة أو أن يكونوا أكثر صدقاً فى بعض الأحيان دون الأخرى . وكما أن البشر ينضجون ويتطورون فهم بإمكانهم أن يصبحوا أكثر قدرة على اختيار القيم الملائمة فيبدأون فى ترتيب أولوياتهم أو توحيد بعض القيم على نحو منظم مما يجعل القيم تخضع لنظام الأولويات . وعندما يكون القرار متعلقاً باستخدام قيمة بدلاً من أخرى سيكون السلوك هو نتيجة للترابط الذى يصل بين كل القيم عند استعادتها داخل موقف معين .

وفى قصة " آرون " كان " هانك " أكثر وضوحاً عندما أشار إلى القيمة التى يرمى إليها ، فلم يبال بملاحظة "بيراً" ، فنظام القيم هو أساس من المعتقدات والقيم التى تساعد على الاختيار بين البدائل والصراعات وتقرر نوع سلوكك أو تصرفك .

الدافعية

تمثل القيم وسيلة للدافعية الذاتية . فقيم الغايات توجه غالباً نحو المستقبل وتساعدك على الوصول إلى رغباتك والتعبير عنها . والغايات والوسائل المرجوة تعبر عن أسباب الحياة التى لا ترمى إلى الاحتياجات اللحظية البيولوجية للفرد . فهى تمدك بالإحساس بتقدير الذات طوال حياتك لتتجه بك نحو الكفاءة والإنجاز . فقيم الغايات تمثل هدفاً يركز على أحداث المستقبل . وهى تعلمك " شئونك " فى هذه الحياة كإنسان .

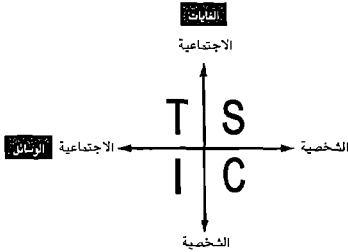
والتفكير فى قيم الغايات يححر طاقتك ؛ والدافعية هى التعبير عن الاهتمام والحساس والإثارة نحو الوصول إلى الغاية . وفى مثال " آرون " كانت دافعية " هانك " تبدو أكثر وضوحاً ، وأدائه كان يعبر عن غاياته بوضوح ، فهو يمثل التصرف الهادف للشخص . وبدون قيم الغايات تقتصر تلك التصرفات الهادفة على التطبيق المتحور إلى نطاق البيئة . وعليك أن تشعر بالهدف الذى يجعلك تدرك تلك المهمة التى أنت بسددها .

وكما رأينا مع " آرون " فأنت تواجه الهجوم غالباً في حياتك وفي عملك ، فما هي الأهداف التي ترمى إليها في هذا الوقت عند التعرض للهجوم ؟ فنجاحك ودافعيتك مرتبطان بقبيلك . وباعتبارك إما قائداً أو من التابعين فإن تصرفاتك وتصرفات الآخرين تتحدد من خلال " أصول اللعبة " . والجزء الأكثر أهمية من سلوكك القيادي يقع في نطاق " أصول اللعبة " فيما يتعلق بمن ترغب في التأثير عليهم . وتحديك لمنى " أصول اللعبة " ينتج من وجهة نظرك حول النظام القيمي .

وجهات النظر

أنت تعرف من خلال الخبرة أن للناس وجهات نظر مختلفة : والهدف الأساسى لهذا الفصل هو الاهتمام بالمعتقدات الناتجة عن الغايات والوسائل الخاصة بكل فرد . والاختلاف فى وجهات النظر ينتج عن اختلاف المعتقدات حول ما نسميه بالغايات المرغوبة أو الوسائل . ويتم تنظيم الغايات والوسائل لدى كل فرد داخل نظام قيمى للمعتقدات المترابطة . وتسمى مجموعة المعتقدات أو القيم المشروعة بوجهات النظر .

وتوضح لنا الأبحاث أن هناك أربع وجهات نظر عامة . وتعتبر الحروف I ، T ، C ، S عن تلك الوجهات الأربع . وهذه الحروف ليس لها أية صلة على الإطلاق بالنموذج DISC السالف الذكر فى الفصل الثالث . وكما ناقشنا فى الفصل الثالث ، فالنزعات تبدو فطرية وغير مكتسبة سلوكياً ، بينما تبدو القيم منطوية وتعبير عن السلوك المتحرر . وقبل توضيح تلك القيم المرتبطة بوجهات النظر علينا أن نلاحظ الحروف الموضحة فى شكل (٤ - ٢) حول الغايات والوسائل . فالوسائل الاجتماعية والغايات تأخذ الحرف " T " ، والغايات الاجتماعية والوسائل الشخصية تأخذ الحرف " S " وهكذا . وتلك الوجهات النظرية الأربعة ترتبط بالأنماط المذكورة فى شكل (٤ - ١) حول الوسائل والغايات .



شكل (٤ - ٢) وجهات النظر حول الغايات والوسائل

التركيز على الذات والآخريين

كل من أنماط القيم (الغايات والوسائل) تقيم بشئ، مختلف للتركيز عليه . فعلى سبيل المثال نجد أن الغايات الاجتماعية تركز على المستقبل وما هو الأفضل للبشرية (مثل السلام العالمي) . مفهوم الغايات الاجتماعية يعبر عما هو الأفضل للجميع . فعند التصرف من المنطلق الاجتماعي فأنت تعدل لأجل الآخرين .

لنفترض مثلاً أنك تحيا حياة مريحة من منطلق غاياتك ، فتلك القيمة هنا تبدو أكثر تركيزاً على الذات . فمن خلال تلك الحياة الرغبة ستجد أنك لم تضح الآخريين في اعتبارك . فقد تكون راغباً في نفس تلك الحياة للآخريين أو لا ترغب في ذلك . ويعتمد ذلك على مدى تأثيره عليك ، فعند التصرف من منطلق الغايات الشخصية تجد أنك تتصرف بشكل شخصي (شكل ٤ - ٣) .



شكل (٤ - ٣) التركيز على الذات والآخرين

وتركز وجهة النظر " C " أكثر على الغايات والوسائل الموجهة نحو الذات . وتمثل الحياة الرغدة والإحساس بالرضا والرخاء والأمان واحترام الذات أمثلة على الغايات والوسائل الذاتية . وتمثل الرغبة في المنطقية والشجاعة والتأمل والتفكير في الآخرين بما يتفق مع رغباتك لذاتك وأن تمنى للآخرين ما تمنناه لنفسك أو الإحساس بالعدل والحب الشامل بدلاً من الحرب أمثلة لتلك الوسائل الموجهة نحو الذات .

وتمثل وجهة النظر " T " الاتجاه نحو الغايات والوسائل الاجتماعية . فمثلاً تعتبر الرغبة في السلام العالمي وجمال الكون والأمان القومي أمثلة للغايات الاجتماعية وكذلك فالرغبة في الصدق والعدل والحب تمثل أمثلة للوسائل الاجتماعية . وكما ترى فإن وجهات النظر " C " و " T " تبدوان متناقضتين .

وحتى تستوعب كل وجهات النظر ، عليك أن تتخلى عن فكرة الخير والشر والصواب والخطأ عند تحليل تلك المفاهيم وإلا ستجد أنك سترفض بعض وجهات النظر قبل مجرد البدء في فهمها .

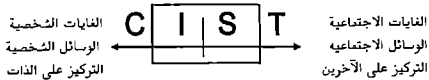
التركيز على الحقوق والمسئوليات

من العناصر الأساسية المهمة عند فحص وجهات النظر القيمة السيطرة والتحكم . فبالنسبة لمن يهتمون بالحقوق نجد أن عملية السيطرة على الغايات والوسائل تقع

بداخل الشخص نفسه : فالقيم الخاصة بالفرد عليها أن تسمح بحد أقصى للحرية والتصرف المطلق . فالتركيز على الحقوق يتطلب تدعيم الحزم والتحفظ ، كما أن الاهتمام بالحقوق يدعم مطالبة الفرد بحقوقه وتشريعاته والتي تبدو فى صورة المكتسبات الذاتية .

وعلى العكس ، فالاهتمام بالمسئوليات يضع معنى الخير فى أيدى الجماعة . فالتركيز على المسئوليات يهتم بما تحتاجه الجماعة من الفرد وما هو الأفضل بالنسبة للجماعة أكثر من الفرد . ويدعم التركيز على المسئوليات الاهتمام بالخدمات والتركيز على وجهيات نظر الآخرين والتكافل للوصول إلى الرخاء من أجل الجماعة . والأولوية هنا توجه نحو فائدة الجماعة وبذلك نجد أن مسؤولية الفرد ودوره يدعمان التفكير المشترك للجماعة (انظر شكل ٤ - ٤) .

فلمى سبيل المثال : عندما نناقش مشكلة مثل الإجهاض ، فقد يدعم الجميع حق الشخص فى أن يفعل بجمده ما يشاء ، ولكن المسؤولية العامة تقول : " إن ذلك ليس حقاً ولكنه إنسان بشرى يتم " قتله " وليس علينا أن نحكم عليه بالقتل " .



شكل (٤ - ٤) التركيز على السيطرة

وتتجه وجهات النظر " C " و " I " نحو الحقوق الشخصية بمقتضى الغايات والوسائل . والأمثلة كثيرة مثل الإحساس بالرضا والسعادة والحياة الرغدة باعتبارها أمثلة للغايات ، والأمثلة على الوسائل تشمل التصور والمنطق والكفاءة .

وتتجه وجهات النظر " T - " و " S - " بشكل أكبر نحو القيم التي تدعم المسؤوليات .
والأمثلة التي تعبر عن الغايات تمثل السلام العالمي والعدالة ؛ والوسائل تشمل التسامح
والتعاون والبهجة . ويوضح لنا شكل (٤ - ٥) تجمع هذه العناصر معاً .

والحروف " T " ؛ " I " ؛ " C " ؛ " S " تعتبر رموزاً لوجهات النظر تلك ،
فالحرف " T " يعبر عن التقليدية ؛ و " I " يعبر عن الوسطية ؛ و " C " يعبر
عن الاعتراضية ، و " S " يعبر عن وجهة النظر التركيبية .

الغايات الاجتماعية الوسائل الاجتماعية التركيز على الآخرين التركيز على المسؤوليات T	الغايات الاجتماعية الوسائل الشخصية التركيز على الذات والآخرين المسئولية تجاه الذات والآخرين S
الغايات الشخصية الوسائل الاجتماعية التركيز على الذات والآخرين التركيز على حقوق الذات والآخرين I	الغايات الشخصية الوسائل الشخصية التركيز على الذات التركيز على الحقوق C

شكل (٤ - ٥) تجمع لوجهات النظر المختلفة

قبل أن نقوم بفحص تفسيرنا لكل من وجهات النظر الأربع هذه ، عليك أن تفكر
في ذهنك كما يلي : (١) لا توجد وجهة نظر متكاملة أو أفضل من الأخرى من حيث
قدرتها على التحكم في تصرفات الشخص . (٢) قد لا يعبرك تفسير وجهات النظر
عن القدرة على التنبؤ بالموقع الملائم للفرد لأن كل فرد قد يكون لديه نقص في
الخبرات المطلوبة لهذا الموقع داخل نظامه القيمي . (٣) الخبرة والتعامل الاجتماعي

والأحداث الحياتية قد تنتج عن تغير وجهات النظر من منطلق الاهتمام بالتعامل
العناصر مع القيمة . (٤) الملاحظات السلوكية للفرد لا تكفى لتحديد وجهة النظر
المحددة . فكيفية تصرف أحدهم قد يلقي الضوء أكثر على نزعته . ومحاولة طلب
تفسير من الشخص لتوضيح معتقداته وقيمه المعبرة عن سلوكه قد تبين لنا وجهة
نظره . فالإجابة ستكشف لنا بسهولة عن معتقداته القائمة على نظامه القيمي .

وجهة النظر التقليدية

كما رأينا في شكل (٤ - ٥) نجد أن وجهة النظر التقليدية تركز على الغايات
الاجتماعية والوسائل الاجتماعية . فهي تركز على المسؤوليات وما يعرف " بالخير
والشر " في هذه الحياة ، وهي تهتم بالمسؤوليات أو ما يسمى بمسؤوليات الآخرين .
وتسمى وجهة النظر التقليدية إلى إدراك القواعد والقوانين والأعراف والأفكار الخاصة
بالجماعة التي تنتمي إليها ومدى ملاءمتهم ومطابقتهم لهذه الفكرة الإدراكية . وحتى
نصل إلى الفهم الدقيق لتلك المعتقدات التقليدية التابعة لجماعة معينة فنحن بحاجة إلى
معرفة المزيد حول تلك الجماعة . فعلى سبيل المثال : قد تكون بحاجة إلى تحديد نوع
الطائفة الدينية والسياسية والهيئية وهكذا .

الحدود الرئيسية للقيم - الغايات الاجتماعية

القيمة الأساسية لدى وجهة النظر التقليدية للجماعة تتمثل في تحمّل المسؤولية .
فغاياتهم الأساسية تظهر في حالة متواصلة من " الإحساس بالمسؤولية " سواء في العمل
أو في المنزل ، وتحديد ما هو الأفضل للأسرة وأماكن العمل ودور العبادة أو الاهتمامات
الأخرى التي يطلق عليها معنى الجماعة . فهي تركز على مساعدة الآخرين والمشاركة
في مجتمعهم ، بغرض توجيه الخدمة إليهم للارتقاء بهم إلى أحسن المستويات . ففى
اعتقاد التقليديين نجد أن تقاليد الماضى هى الأفضل مع محاولة الاحتفاظ بقيم الكبار
لتحكم " جماعتهم " .

ويركز التقليديون على الجماعة نظرا لأن السلطة الأساسية هي التي تحدد الأهداف ونوع العمل . ويشعرون بالزهو الشديد عند التعرض لمثل تلك الضغوط . فهم يهتمون بأن يبدوا في صورة العنصر المشارك حتى لو كان ذلك على حساب حياتهم اعتقاداً بأن البشر قادرون على تقديم المزيد من خلال تعاونهم . وهم لا يعيرون اهتماماً بتقديم المزيد عما يحصلون عليه ، ويعتبرون ذلك واجبه تجاه العمل للوصول إلى مستقبل أفضل لهم وللأجيال القادمة .

الوسائل الرئيسية للقيم - الوسائل الاجتماعية

القيم الخاصة بالوسائل لدى التقليديين تتمثل في التفاني والإخلاص للعمل . وقيمة التفاني ترتبط بالالتزام بالعمل الشاق من أجل الوصول إلى الأهداف ، فهم يتفانون في العمل من أجل المشاركة في تحقيق الهوية الجماعية . فهم أكثر التزاماً نحو الآخرين مع التفاني في هذا الالتزام . والبعض منهم يقدم خدماته لصالح دور العبادة والأحزاب السياسية أو المنظمات ومعظمهم يتعامل داخل الأسرة بنفس منطق الجماعة .

وقيمة الولاء يمكن أن تبدو من خلال إحساسهم بأهمية الطاعة والالتزام بها . فهم يعملون بجد للتأكيد على أهمية النظام الاجتماعي . كما أنهم يعملون على تحقيق القواعد ويطالبون الآخرين بالمثل . ويبدو الولاء من خلال التواصل مع كل من يتبع نفس القواعد .

وقيمة اعتماد الآخرين تتمثل في نموذج العمل الواجب والذي من خلاله يمكنك تحقيق ما تنوى القيام به . وبالطبع فهم يتوقعون المثل من الآخرين .

صراع تقدير الذات

إن هناك بعض القيم التي تدفع الأفراد تجاه مستقبلهم على المستوى الشخصي . والتعامل بمثل هذه القيم يحزر الطاقة الإيجابية والعواطف مثل المتعة والسلام والبهجة . وعند التعامل مع الآخرين من منطلق الولاء والتفاني واعتماد الآخرين عليك

والإحساس بالمسئولية ، يصبح التقليديون كما يرغبون أن يكونوا تماما مما يساعدهم على تقدير الذات .

وفقدان الاحترام الاجتماعى يتسبب فى صراع تقدير الذات لديهم ، فهم يهتمون بالسمعة التى تنتج عن الإحساس بالمسئولية . ويشعرون بالحزن عندما لا يمكنهم تحقيق الولاء ، والتفانى ونجدهم أكثر قلقا تجاه اعتقاد الآخرين عنهم .

ويركز التقليديون على استنزاف طاقاتهم والقلق بشأن " تدهور حال الآخرين " وعدم الالتزام بتلبية واجباتهم . وتلك الواجبات تعنى بالضرورة سارسة الصواب دائما واتباع القواعد . وذلك الخلل فى تقدير الذات ينتج عن عدم التعامل بذلك الأسلوب والالتزام بالتفانى والولاء وتحمل المسئولية والأعباء .

المنظور العام

يقتضى المنظور العام للتقليديين ضرورة أن ترتبط احتمالات الفرد بتحملة المسئولية . فهم " لا يطمعون فى متعة الحياة " ، ويعتقدون أن على الفرد استغلال ما لديه لئلا أقصى جيد ممكن . ويسعون لتحقيق الرضا من خلال التضحيات التى يقدمونها للآخرين : " وبدون ألم " لا كسب بدون ألم " . ويمكنهم الحصول على تقدير الذات من خلال اتباع القواعد وبذلك فنظورهم يشمل التقبل لدى الآخرين ولدى السلطة . فهم يعتقدون أن الجماعة أكثر أهمية من الفرد ويتوقعون من البشر التجمع معا تحت شعار الولاء .

ويهتم التقليديون برؤية الحياة من خلال الرؤية العقلية ذات الأبعاد أو من خلال الخيارات . والقيم التى ترتبط بدورهم فى العمل تمثل قضية " الصواب والخطأ " و " العطاء " و " الطاعة والعصيان " ، وعليهم الخيار فيما بينهم . وأسلوبهم فى الحياة يشمل حماية المعتقدات المقدسة والولاء والعادات المتقبلة من الآخرين . وهم يعملون معا للحفاظ على هذا الأسلوب . وتعتبر تقاليدهم وعاداتهم ومؤسساتهم ومنظماتهم عن التزامهم بالأجيال السابقة ووفائهم لها .

قضايا خاصة

هناك بعض القضايا الحيائية الخاصة التي تحيط بكل فرد والتي تشكل بالضرورة المعتقدات والقيم . وبالطبع فهي تتأثر إلى حد كبير بوجهات النظر خاصة عند التعرض لإحدى هذه القضايا للمرة الأولى أو الثانية . والقائمة التالية تمثل ملخصاً لدور التقليديين في بعض القضايا الحيائية الخاصة .

١. السياسية : " من المهم أن أكون مواطناً ملتزماً ومخلصاً وأقوم بواجبي " .
٢. الشرعية : " إنني أومن بالقانون والنظام ، فعلى البشر طاعة القوانين دون جدال ، فالقواعد توضع لمصلحة كل فرد وعلينا اتباعها دون خرقها " .
٣. الجمالية : " تتمثل الحياة الطيبة في الأسرة السعيدة والعمل الجاد والحصول على قدر من التعليم الأساسي والولاء الديني . والجمال يقع في نطاق تلك المبادئ، " .
٤. الاجتماعية : " أعتقد أن على البشر محاولة العمل معا ، فأنت تعلم أن الأفضل لك أن تكون لاعباً في الفريق بدلاً من التآرجح بين خارجه وداخله . فالسعة الطيبة أفضل وأهم من المال الوفير " .
٥. الأخلاقية : " عقيدتي وتنشئة أسرتي ووعبي يمدونني بالتوجيه نحو الطريق القويم ، فعند التعرض للشك ، أفكر على الفور في وجهة نظر الآخرين ممن أحترمهم وأرعاهم نحو قراراتي قبل الشروع فيها " .
٦. الاقتصادية : " أنا لا أعتقد في المونيات ، فعلى الفرد أن يعمل بجد لكي يعيش ، ويودع أمواله البنك ويوفر منها . فالأسلوب الاقتصادي متاح للجميع ، فعندما يجتهد المرء في عمله يجد أمامه الفرصة للنجاح " .

أسلوب العمل

يشير أسلوب العمل إلى الأسلوب الذى يتخذه الأفراد فى إتمام أعمالهم . وهذا يعنى - من وجهة نظر التقليديين - القيام بالأعمال التى تمثل التوجيه للذات وللآخرين ، فهم يفضلون الثبات فى العمل مع التركيز فى شيء واحد متخصص . فقد يعملون لصالح جهة واحدة طوال حياتهم تحقيقاً لمبدأ الالتزام .

ومبدؤهم هو : " العمل لأجل مصلحة العمل " الذى يعبر عن قيمهم المركزية التى تمثل المسؤولية والإخلاص والتفانى ، فهم يرغبون فى إتمام العمل والمشاركة فى تحمل أعباء أمرهم .

تحقيق التطور

نظراً لالتزام التقليديين بالصواب فى نطاق الجماعة التى ينتمون إليها فعليهم وضع خطط تساعد على تدعيم معتقداتهم الخاصة . وتلك الخطط يجب أن تكون قادرة على تخفيف الصراعات التى تنشأ مع الآخرين ممن لديهم قيم مختلفة . فالأسلحة والتكنولوجيا الحديثة تستدعى قدرة التقليديين على المشاركة وإبداء المزيد من الرغبة فى التعاون مع النظام العالمى .

وفى نطاق العمل ، يسمى هؤلاء للوصول إلى طرق مرنة للحفاظ على قواعد وسياسات الشركة . فقد يسمون بجد وراء تلك الطرق التى تحافظ على العادات الموروثة مع احترام اختلاف أخلاقيات الأفراد . ويهتم القادة التقليديون بالعناية بالمعلمين التقليديين أمثالهم وذلك من وجهة النظر التى تستدعى الرعاية الاجتماعية . ومن خلال تلك التغيرات التى تحدث فى العالم نجد أنهم بحاجة إلى وجهات نظر الآخرين التى تستدعى الفعالية والتطور والأفكار الجديدة للتفاعلات داخل محيط الشركة .

ملخص عن النظرة التقليدية

يهتم التقليديون بالغايات والوسائل الاجتماعية . وهذا التوجه يقود إلى وجوه نظرهم التي تركز على المسؤوليات تجاه السلوك الذاتي وسلوك الآخرين والتي تهدف إلى " تقديم الخير لأكبر عدد ممكن من البشر " . والقيم الخاصة بالغايات تتدلل في تحقيق الأمان القومى والأمان على مستوى الأسرة والتواصل الاجتماعى والاحترام المتبادل . وقيم الوسائل تمثل الولاء والشجاعة والإخلاص والتفانى والواجب والتي ترتبط جميعها بوجهات النظر الخاصة بهم .

وتصل وجهة نظرهم بهم إلى أن يهتموا برعاية المنظمات والأعمال والنظم التي تخدم الآخرين وتحقق لهم الاحترام داخل المجتمع . والأمثلة على هؤلاء التقليديين كثيرة مثل " والت ديزنى " ، " بوب هوب " ، " جون واين " ، " كاترين هيرين " ، " روبرت ماكنامارا " ، " رونالد ريجان " ، " جون كيندى " ، " وجورج بوش " .

وجهة النظر الاعتراضية

من أكثر وجهات النظر تناقضاً مع وجهة النظر التقليدية هي وجهة النظر الاعتراضية . فأولئك ممن لديهم قيم وأفكار اعتراضية يهتمون أكثر بحقوق الفرد . فغاياتهم تبدو شخصية دائماً وكذلك وسائلهم (ارجع إلى الشكل (٤ - ٥) صفحة ١٤٢) ومفهومهم معنى الخير ينبع من الخبرات الذاتية مع الرغبة المتواصلة في تحقيق الأفضل دائماً لذاتهم .

الحدود الرئيسية للقيم - الغايات الشخصية

تنبع قيم وغايات هذا النمط الاعتراضى من منطلق الذات وكيفية تحقيق رضاها . فهم يسمون دائماً لتحقيق الرضا النفسى والمادى لذاتهم . وكنتيجة لذلك فيم يبحثون باستمرار عن الخبرات والمميزات التي تزيد من ارتقاء مستوى ذواتهم . فيسعون دائماً خلف الخبرات التي تمتشعر الخير والتساحل مع الآخرين ، ومبدؤهم فى الحياة هو :

" الحصول على ما ترغب مادام متاحا لك " . وهم يثقون أكثر فى خبراتهم الخاصة ويشكون أكثر فى العادات الخاصة بالآخرين مما يجعلهم يبنونها وذلك إذا كان لها تأثير على أولوية حقوقهم . وهم يهتمون أكثر بالفردية والاعتماد على الذات دون الآخرين من منطلق أهمية الاهتمام بالذات لأن الآخرين لن يولوا الاهتمام اللازم ؛ فالحياة تنتهى بمجرد لحظة معينة ينتهى فيها كل شيء ، ، وهم يعتقدون أن الآخرين يريدونك أن تعيش بأسلوبهم من منطلق اهتمامهم بأنفسهم .

وهم أكثر فخراً بذلك الأسلوب الفردى والإحساس بالذات ويعتقدون أن عليهم إنجاز ما يخصهم ويحصلون على الجزء المناسب تجاه ذلك . فالرغبة فى الوصول إلى ما تريده تمثل جزءاً طبيعياً من الحياة ؛ والتضحية بالذات تمثل الضرورة الوحيدة فى حال تحقيقها للنتائج المرجوة .

الوسائل الرئيسية للقيم - الوسائل الشخصية

تمثل تلك الوسائل بالنسبة لهم فى كل من الاستقلال والحرية والطموح . وقيمة الاستقلال تبدو من خلال الأسلوب الذاتى فى حل المشكلات . فهم يستمتعون بالتعبير عن ذواتهم وتفردهم من خلال الملابس والسلوكيات والعادات بأسلوب غير لائق . فقد يغيرون مجال العمل أو نمط الحياة أو حتى علاقاتهم إن كانوا يعتقدون أن ذلك سيصل بهم إلى التطور ورضا الذات .

وقيمة الحرية يتم التعبير عنها فى رغبتهم فى التخلص من القيود والقواعد والالتزامات . فالتكيف مع القواعد والسياسات والعادات يمكن قبوله فقط فى حالة اتفاه مع النتائج المرجوة . فوسائل الحرية الشخصية تعنى التحرر من القيود والحرية فى التعبير عن الذات والحرية فى اكتشاف إحساسهم بالكسالى والوصول إليه . فهم يطلبون الحرية من أجل محاولة تجربة أشياء جديدة واكتشاف آفاق جديدة واستكمال أدوارهم فى الحياة بغض النظر عن عدم ملائمتها ، فهم أساس الوصول إلى طريق الاستقلال الأمريكى .

ورقيمة الطموح يتم التعبير عنها من خلال التأكيد على قدراتهم على الاتزان والتحسن . فهم يرغبون في العمل للوصول إلى ما يريدون ولكنهم يرغبون في أن ينالوا جزءاً ما بذلوه لأجل أنفسهم في نفس اللحظة الحالية . ويبدو اهتمامهم بالنجاح المادي لكي يظهر أنه يخدم إحساسهم بالخصوصية والراحة . وهم يرغبون في عدم الاستقرار من أجل الحصول على النفوذ والمركز الاجتماعي والوصول إلى " الحياة المرغدة " بأقصى سرعة ممكنة . وهم على استعداد للقيام بأي شيء ، وذلك لأن " العدل يسود بين الجميع في السلم والحرب " و " الغاية تبرر الوسيلة " .

صراع تقدير الذات

عند سعيهم لإنجاز أهدافهم نجدهم يعبرون عن الإحساس بالرغبة في تقدير الذات . وفقدان القدرة على تقييم الذات يتسبب لديهم في مثل هذا الصراع . فهم يعتقدون أن الصواب في القدرة على الإنجاز في الحياة : وبدونهم في الحياة : " لا تتاجر بي أو تتلاعب عليّ " . وبدون أكثر تشاؤماً تجاه الحياة والمجتمعات ولا يحبون السقوط تحت وطأة القواعد أو العادات أو الأفراد . ونجدهم أكثر مقاومة عند التعرض لمواجهة ظروف قد تتسبب في فقدان قدراتهم على تقييم الذات والإحساس بماهيتهم .

وهم ينظرون إلى عالمهم الخاص والمجتمع بنظرة تشاؤمية ويخشون من فقدان القدرة على مواصلة الحياة الهائلة . وهم أكثر اهتماماً بإصلاح ظروفهم المحيطة أو تحقيق أهدافهم أو احتفاظهم بهويتهم وتحقيق رضائهم . فهم يرون المخاطر التي يتعرض إليها الآخرون كما لو كانت شيئاً عادياً : أما النسبة لهم فيرونها شيئاً مرعباً .

المنظور العام

نجد الشخصيات ذوى النظرة المتحدية يعتقدون أن هذا العالم يصارع بعضه بعضاً . ويعنى ذلك ضرورة أن يدافع الفرد عن حقوقه ويطالب بعرض أفكاره وأفعاله التي تصل به إلى أهدافه . وتمثل الحاجة إلى التغيير جزءاً أساسياً من حياة الفرد . ويبدو

اهتمامهم بالاستقلال من خلال تسامحهم تجاه الاختلافات الفردية بينهم وبين الآخرين .

ويبدو أسلوبهم غير ملائم لن حولهم فتجدهم يلجأون إلى إنجاز الأعمال بأسلوبهم الخاص . ويمكنهم أحيانا - عندما لا يتوخون الحذر - تحويل المشكلات إلى نواحية بين طرفين يفوز فيها أحدهما .

قضايا خاصة

هناك عدة قضايا خاصة يمكن للفرد أن يشكل اعتقاداته وقيمه على أساسها . والقائمة التالية تمثل ملخصاً لتلك القضايا الحياتية الخاصة بتلك الفئة .

١. السياسية " السبيل الوحيد للحرية هو الحصول على المزيد من السيطرة على الآخرين أكثر من تلك التي يحتاجونها للسيطرة على أنفسهم مما يساعد على الوصول للحرية " .

٢. الشرعية " كلما انخفضت نسبة القيود والحدود كان ذلك أفضل بالنسبة لنا " .

٣. الجمالية " الحياة الجميلة تتمثل في متابعة أهدافك بقدر الإمكان وأن تيش اللحظة التي لن تدوم طويلاً " .

٤. الاجتماعية " أنا لم أوجد في هذا العالم لأبى رقيات الآخرين ، والعكس صحيح : ولكن ربما أوافق على تلبية الرغبات المتوسطة بيني وبينهم " .

٥. الأخلاقية " إننى أعلم فقط أن كل شيء أخلاقى هو ما نشعر بجدارته بعد مروره : وكل شيء غير أخلاقى هو ما يتسبب فى الإحساس بالمرارة بعد الانتهاء منه : والغايات تبرر الوسائل " .

٦. الاقتصادية " الدخل الكبير هو أفضل أسباب السعادة التي سمعت عنها .
فاللذات يعثل عقيدة رجل حكيم " .

أسلوب العمل

يشير أسلوب العمل إلى الطرق التي يتبعها أفراد هذه الفئة لإنجاز العمل المراد إتمامه . ويتحقق ذلك لدى الأفراد الذين يتسمون بالتحدي من خلال الحصول على مقابل جهودهم فور الانتهاء منها . ويضعون هذا الرأي على عاتق الحرية من أجل تحقيقه لهم . فهم يسمون وراء التحديات والاستقلال من أجل الوصول إلى النتائج كما يرونها مناسبة لهم . فقد يجدون بيئة غير ملائمة لم يتمكنوا من خلالها من الوصول إلى عائد لجهودهم الشخصية .

تحقيق التطور

نظراً لقلة اعتمادهم على الآخرين ووجهة نظرم التي تهدف إلى الأولوية الشخصية نجدهم دائماً خارجين على المحتوى الاجتماعي أو التنظيمي والذي من خلاله يكون حتماً عليهم الحصول منه على ما يحقق لهم الحياة الطيبة . وقد يتحول تركيزهم إلى مشاعر الاستياء والإحباط كذلك ، فالبحث المتواصل عن الخبرات الجديدة قد ينتج عنه عدم الالتزام على المستويين الشخصي والمهني مما يقلل من فرص إرضاء الذات .

ومن الممكن أن تزداد درجة فعاليتهم من خلال زيادة نسبة التسامح مع الآخرين . فقد يكونون أكثر رغبة في اكتشاف البدائل عند التنافس مع الآخرين تحت شعار " طريقى أو طريق القمة " . ويمكنهم أيضاً تحقيق الرضا لأنفسهم من خلال الاحتكام بعلاقاتهم والتعهد بالالتزام تجاه من يعرفونهم حتى يتمكنوا أكثر من مساعدتهم على الوصول إلى أعمق المستويات الإنسانية المعتدلة .

ملخص عن النظرة الاعتراضية

يركز أفراد النظرة الاعتراضية أكثر على الغايات والوسائل الشخصية ويبدو ذلك من وجهة نظرحم التي تركز على حقوق الذات . وقيم الغايات لديهم نجدها مثل السعادة والإحساس بالرضا والالتزان والحياة الطيبة والتي تمثل أهدافهم الأساسية . وقيم الوسائل لديهم مثل الاستقلال والحرية والطموح والتي تعبر عن كيفية وصولهم للغايات .

والأفراد من الفئة الاعتراضية نجدهم أكثر اهتماماً بالتعبير الاجتماعي والجهود الموجهة إلى تحقيقه عبر التاريخ . فهم أكثر عداوة للضغوط الاجتماعية . وأمثلة أفراد هذه الفئة تشمل : " جورج باتون " ، " ماي ويست " ، " باب روث " ، " ايرنست " ، " هيمنوجواي " ، " بول روبسين " ، " هامفري بوجارت " ، " آل كابوني " ، " تشارلي شابن " ، " مادونا " ، " أدولف هتلر " ، " بينيتو موسيليني " ، " اف سكوت فيتزجيرالد " ، " جون دي روكفيلر " ، " أندرو كارنجي " ، " جورج كاستر " وأخيراً " هورايتو ألجر " .

وجهة النظر الوسطية

لقد تمت تسميتهم بهذا الاسم للتوسط في نقاط القوة ما بين التقليديين والاعتراضيين من حيث الأفكار والمعتقدات ، فيبدو أن لديهم وسطية في النظام الاجتماعي النتبع والتقاليد بينما يركزون أساساً على ما يحق لهم الخير لذاتهم . فهم أكثر اهتماماً بالغايات الشخصية والوسائل الاجتماعية (ارجع إلى الشكل (٤ - ٥) صفحة ١١٢) . وترتكز النظرة الوسطية على الذات والآخرين معا . ومع ذلك فهم يهتمون بالمطالبة بالحقوق أكثر من رعاية المسؤوليات ، فهم يركزون على حقوقهم وحقوق الآخرين ، وهم على عكس الفئة الاعتراضية ، فهم أكثر تقاؤلاً للحياة وخياراتها المتعددة .

الحدود الرئيسية للقيم - الغايات الشخصية

القيم المرتبطة بالغايات لديهم تتمثل في التعبير عن الذات والإحساس بالسعادة . وبينما نجد أن الفئة الأولى من الاحتمالات تتمثل في السعادة الشخصية إلا أنهم يرون أن أهدافهم يمكن الوصول إليها بالتعاون مع الآخرين . وهم يعتقدون أن المبدأ الرئيسي في الحياة هو مراعاة آراء ومشاعر الآخرين . وهم الأفضل في الحكم على مستوى إنجازهم ولكن إن تسبب ذلك في الأذى للآخرين فلن يكون تقديرهم جيدا . والسعادة لا تتحدد فقط من خلال الذات ولكن يؤثر عليها انطباع الآخرين والسعادة التي يجلبونها إليهم .

ومن أمثلة قيم الغايات لديهم ، الصداقة الجميلة والحياة الريحة والسعادة وهي من أوجه التركيز الذاتي . وتلك القيم تمثل غايات شخصية وتتحدد من خلال التقدير الوسطي . وتلك الغايات الشخصية تتطلب محتوى اجتماعياً ، ويدرك الوسيطون ضرورة الوصول إليها من خلال العمل الجاد على المستوى الاجتماعي .

الوسائل الرئيسية للقيم - الوسائل الاجتماعية

ترتبط الوسائل التي يستخدمها الوسيطون لأداء غاياتهم بالتفاعل الاجتماعي . وهم يختلفون عن الاعتراضيين ولكنهم يشبهونهم في اعتقادهم أن العمل الجاد مع الآخرين يحقق النجاح الشخصي من خلال إدراك الآخرين له ، فالوسائل الرئيسية هنا تتمثل في التطور والعدالة والتعاون .

ويبدو التطور كوسيلة من خلال رغبتهم في " الوصول لل قمة " . والعمل هو الذي يصل بهم إليها ، فالغاية لديهم تبرز الوسيلة . وفي أحيان كثيرة نجدهم في موقف محير بين اختيار المصلحة الذاتية ، والتقاليد الاجتماعية . وعلى الرغم من عدم القدرة على اتخاذ القرار السليم إلا أن اختياراتهم تعتمد دائما على الخبرة المكتسبة . فهم يدركون مساوئ ومنافع التطور ويعتقدون أن فقدان بعض الشيء أفضل من الفشل

الكامل . ونجدهم دائماً يوجهون النصائح الاكتشافية والتي تدعو للتحسين والتقدم والإنجاز .

والعدالة تبدو لديهم من خلال التعامل مع الآخرين فهي تعنى بالنسبة لهم الحصول على مقابل ما أعطوا أو المزيد قليلاً . ويعنى ذلك أن السعادة لديهم لا يتم الوصول إليها على حساب الآخرين ، وبينما نجدهم يقيسون القواعد والنظم في ضوء الخبرات والمعتقدات الشخصية إلا أن لديهم الاستعداد لتقبل أنماط السلطة والاعتراف بأهميتها .

ونجدهم أكثر حساسية للأنماط التي تعبر عن العدالة في العالم من حولهم ، فالظلم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي يسبب لهم القلق . فهم يسمعون دائماً خلف الوسائل التي تحقق رغبات الآخرين وهم أكثر انتماءً للجماعات والمؤسسات التي تقدم المساعدات لتحقيق الأهداف . ولكنهم عند الإكراه على الاختيار ، فإنهم في الغالب يختارون سعادتهم الشخصية .

ويتضح الاعتقاد لديهم بتقديم المساعدة غالباً من خلال العلاقات الودية والفهم الحساس لوجهات نظر الآخرين . وغالباً ما يلتزم الوسيطون برفقة الأشخاص البارزين أو الجماعات أو المؤسسات التي من الممكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم . فهم يعتقدون " أن الآخرين سيقدمون لك الود إذا بادلتهم إياه " .

صراع تقدير الذات

في محاولة منهم لكسب السعادة الشخصية لذاتهم وللآخرين قد يجد الوسيطون أنفسهم في صراع مع ذواتهم . ويحدث هذا الصراع عندما يسمعون لبيدوا في صورة جيدة في عيون الآخرين فيحددوا معنى ذلك بأنفسهم .

وهم أكثر تركيزاً على الغايات الشخصية ولكنهم يرغبون في الحصول عليها من خلال الوسائل الاجتماعية . وهم أكثر اهتماماً بالتعبير عن المسؤولية الاجتماعية من

خلال الاهتمام بالآخرين . فهم يحبون الوصول إلى سعادتهم من خلال التعاون مع الآخرين وأن يروها في عيونهم ، وقد تحد الرغبة في التوافق مع آراء الآخرين من قدرتهم على استنباط طرق وأساليب جديدة تسمح لهم بالحياة الأفضل المرغوب فيها .

المنظور العام

يرى الوسطيون الحياة بصفة عامة باعتبارها فرصة لهم " ليتركوا بصمتهم " التي تميزهم في الحياة وهم يعتقدون بشكل متفائل " أن التنوع من سمة الحياة " ومع ذلك فمن السهل التكيف معه والتعامل بأكبر عدد لا يعطى قدر التمتع التي تعطيها الخبرات المتنوعة . وقد يشعرون بالإكراه والنسوة إذا فقد أحدهم إحدى الخبرات لصالح التقبل والتوافق الاجتماعي . وبإحساسهم بالإجبار على الاختيار نجدهم غالباً يحسون بالعلاقات الاجتماعية لصالح تحقيق الرضا الشخصي .

قضايا خاصة

هناك بعض القضايا التي تدور حولها دائماً قيم ومعتقدات كل شخص ، والقائمة التالية تعرض لنا ملخصاً لبعض القضايا والآراء الخاصة بتلك الفئة الوسطية :

١. السياسة " من الأفضل لنا أن نشعر بالأمان بدلاً من الشعور بالأسف . فنحن ندرك ما يحدث للأشخاص الذين يتوقفون في منتصف الطريق فغالباً ما يتراجعون " .
٢. الشرعية " لا توجد أحداث وسلوكيات سيئة في حد ذاتها ؛ فحتى جرائم القتل قد يكون لها مبرراتها " .
٣. الجمالية " الجمال في العين من الأشياء الحسية . ولا بد أن هناك المزيد في الحياة أكثر من مجرد امتلاك كل شيء " .

٤. الاجتماعية " كن لطيفا مع الآخرين ليكونوا معك بالمثل " .
٥. الأخلاقية " الوعى هو ذلك الصوت الداخلى الذى يحذرنا من متابعة أخدم لنا ، ويبدو أن العدد الذى يحدد من يمتلك المعيار الفاصل بين الخير والشر يبدو قليلاً للغاية " .
٦. الاقتصادية " الرخاء يوفر لك المزيد من الأصدقاء ولا يمكن لأى شخص أن يكون فى منتهى الشراء : فالمال يدور مثل دورة المياه وسقوط المطر " .

أسلوب العمل

الأسلوب الذى يتخذه الوسيطون يبدو داخل العمل من خلال توازنهم بين السعى وراء الحقوق الشخصية مع تحقيق رضا الآخرين . فهم يسعون دائماً خلف الطرق التى تصل بهم إلى أهدافهم وتمكنهم من إرضاء من حولهم فى نفس الوقت . وهم أكثر اهتماماً بالطرق الجديدة والمبتكرة التى تمكنهم من أداء الأشياء، التى تؤكد تفردهم وتسمح لهم بتحقيق التطور . وقد يبدو عدم توافقيهم من خلال التعدى على بعض القواعد التى تبدو بسيطة . فنجدهم أكثر تردداً على القضايا الكبرى بينما تبدأ الأحداث السياسية فى الظهور لتعلن عن نفسها وتبدأ كل وجهات النظر فى التكشف . كذلك فهم قادرون على التحول من التوافق الواضح داخل العمل إلى التفرد فى الحياة الشخصية .

تحقيق التطور

الهدف الأساسى للوسيطيين هو رغبتهم فى تحقيق غاياتهم الخاصة باستخدام الوسائل الاجتماعية . ويبدو أن هناك توازناً بين رغبتهم فى السعادة الشخصية وتحقيق رغبات الآخرين ، فهم يرغبون فى تحقيق النمو والتطور . وقد يتسبب ذلك فى حدوث الخوف من انزعاج الآخرين ، وقد يكون عليهم الاعتماد على الترابط

والعلاقات السابقة . فبالنسبة لهم فإن هدف الحياة هو الإبقاء على ما يبدو " صواباً " فى ضوء العلاقات والواقع الحالى .

ملخص عن النظرة الوسطية

يهتم أفراد هذه الفئة بتحقيق الغايات الشخصية باستخدام الوسائل الاجتماعية : ويؤدى ذلك بهم إلى الموقف المتوسط فيما بين رغبات الذات واحتياجات الآخرين . وقيم الوسائل مثل التطور والعدالة والتعاون تمثل الأساس الذى يبنى عليه أفراد هذه الفئة وجهات نظرهم .

وتسبب وجهة نظرهم فى بعض مظاهر الصراع والاهتمام بالسلام وتحقيق العلاقات الودية . وتؤدى تلك الرؤية بهم إلى التركيز على عنصر التطور وذلك من خلال التعبير عن عيوبه ومميزاته . وهم أكثر اهتماماً بالتعبير عن الود والتفاعل مع الآخرين ، وكثيراً ما نجدهم غير قادرين على اتخاذ القرارات التى تتطلب منم سلامة الرؤية وحسن البديهة . وأمثلة أفراد هذه الفئة تشمل : " ويليام ساكينلى " ، " وودرو ويلسون " ، " ويليام هيوارد تافتم " ، " أندرو ميلون " ، " جورج ويستنجهاوس " ، " توماس أديسون " ، " جيسى جاكسون " ، " والتر موندال " ، " باربرا سترابيمند " ، " مارلين سونرو " ، " جور فيدال " ، " أندرو يونج " ، " ساندرا داى أوكرنور " ، وأخيراً " ألفيس بريلى " .

وجهة النظر المركبة

يهتم أصحاب وجهة النظر المركبة بالغايات الاجتماعية والوسائل الشخصية . ووجهة نظرهم تعبر عن جميع وجهات النظر السابقة . ومن هذا المنطلق نجدهم يشتركون مع وجهة النظر التقليدية فى الاهتمام بالحياة الطيبة ومع الوسطية فى النظرة المتفائلة للإمكانيات غير المحدودة للذات ومع النظرة الاعتراضية فى الاعتقاد فى القدرة على المنافسة الذاتية .

الحدود الرئيسية للقيم - الغايات الاجتماعية

الفكرة الأساسية التي تحقق رغبات أفراد هذه الفئة المركبة هي الرضا الذاتي الذي ينبع من إحساسهم بالقيام بالعمل السليم والذي سيبدو من خلال الوقت وتبدو آثاره في ظل الظروف السائدة في هذا الوقت .

وقيم الغايات بالنسبة لهم تعثل التوحد بين الذات والآخرين . ونظرا لاهتمامهم الشديد بالإحساس بالمسؤولية نجد أن أول ما يهتمون به هو حقوق الإنسان في ضوء ما نسميه " بالكرامة الإنسانية " سواء بالنسبة لأنفسهم أو الآخرين . وهم يعبرون عن صراعاتهم مع الآخرين بأسلوب هادئ ومهذب ، فهم يقيسون نجاحهم في القدرة على التكيف مع الآخرين من خلال إحساسهم بالسلام الداخلي . فنجدهم أكثر سعيًا وراء التعامل مع البشر من جموعات ومؤسسات دون التعدي على مبادئهم الخاصة . فهم أكثر سعيًا وراء الحلول الجماعية والتي من خلالها يمكن أن يتحقق الخير للجميع . ولدى أفراد هذه الفئة اعتقاد شديد في ذواتهم وفي هدفهم في الحياة .

الوسائل الرئيسية للقيم - الوسائل الشخصية

الوسائل الرئيسية بالنسبة لهم تتمثل في المنطق والعدالة والانسجام الداخلي . ويعتبر المنطق وسيلة لهم تبدو من خلال اهتمامهم بفحص كل وجهات النظر . وهم أكثر اعتقاداً بأن على كل شخص التعامل ببرونة ومنطقية لصالح الخير العام في هذه الحياة . وهم أكثر اهتماماً بالرغبات والنتائج المرتبطة بالاختيارات والتصرفات . كما أنهم أكثر اهتماماً بالمساواة وتحقيق الحياة السعيدة للجميع من خلال التعامل بحذر مع المخاطر والفوائد والنتائج الفعلية .

ويعتبر اعتقادهم في العدالة وسيلة تبدو من خلال قدرتهم على التعامل مع جميع القيم باعتبار أن لها جدارتها مع التعرف على الحدود التي تحكم كل شخص لتصل به إلى الطريق القويم ؛ بمن فيهم أفراد هذه الفئة . فبالنسبة لهم تبدو الحلول التي تعرض وجهة نظر وحيدة كما لو كانت تتسبب في نشوء الصراعات ؛ فهم أكثر ميلاً

لحماية المبادئ القيمة للفرد حتى لا تؤثر على مبادئ وأفكار الآخرين أو تتأثر بها . ويختلف أسلوبهم عن مبادئهم الفعلية والتي تبدو كذلك من خلال المثل والقيم التي يتبعونها . ونظرا لاهتمامهم بالخيارات ودقتها فهم أكثر ميلاً لفحص الأهداف والنتائج المرتبطة بالأحداث ، وهم أكثر سعياً وراء الخيارات التي تؤدي إلى تحقيق العدالة لهم وللآخرين .

ويتضح معنى الاتزان الداخلي لديهم كوسيلة من خلال الفحص المستمر لسلوك الذات في ضوء التزامه بالأفكار والمعتقدات . فهم يعتقدون بشدة أنه من الضروري أن تتفق سلوكيات الفرد مع قيمه . والعالم الأفضل بالنسبة لهم يمكن الوصول إليه من خلال تصرفات كل فرد على حدة . ومع ذلك فالإحساس بالتوازن مع القيم الداخلية يمثل لديهم هدفاً وتحدياً على المستوى الشخصي لهم . وهم أكثر تركيزاً على ما هو الأفضل مستقبلياً للجميع . وهم أكثر اهتماماً بالقضايا الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على ثراء ورخاء الجميع ، فهم أكثر قياساً لأفعالهم بالنظر إلى معتقداتهم من أجل تحقيق ذلك الاتزان الداخلي . وهم يعتقدون أن الواقع يتحدد من خلال التعاون على المستوى الشخصي والاجتماعي معا .

صراع تقدير الذات

يخشى أفراد النظرة المركبة من نتائج إخفاقهم في التعبير عن معتقداتهم من خلال أساليبهم . ويمكن تحقيق هذا الترابط من خلال التعبير الكلاسيكي لكل فرد . فعليك أن تتصرف - من وجهة نظركم - وفقاً لقيمك . فلقد أراد " غاندي " أن يتوقف الطفل عن تناول السكر قبل أن يتوجه إليه بهذا الطلب ، فحتى تعتنق فكرة معينة عليك أن تكون متفقاً معها وأن يكون بداخلك توازن فيما بينك وبينها . ونقص القدرة على التوازن أو التكيف الداخلي يؤدي إلى الإحساس بالتوتر لدى أفراد هذه الفئة إلى درجة قد تسبب في الإحساس بالمرض عند إخفاقهم في التصرف بما يتفق مع قيمهم .

المنظور العام

يبدو لنا المنظور العام لوجهة النظر المركبة من خلال هذا المبدأ: " مع عقلك الواعي يكون هو قائدك " ، و " الفوز لا يمثل كل شيء " وكذلك " أهم شيء في الحياة أن تحدد ما هو مهم بالفعل ثم تتصرف من خلاله " وأيضاً " يمكنك أن تتسبب في الوصول إلى قدرك الخاص بنفسك " . فأفراد هذه الفئة أكثر التزاماً بكل ما يعتقدون فيه . وهم أكثر ميلاً لرؤية خبراتهم من منطلق المظهر الخارجى لها مع اهتمامهم بالخيارات الواسعة التى تمنع احتمالية سيطرة القوى الخارجية للموقف عليهم . وهم يعتبرون أن الغرض هو جزء أساسى من حياتنا المعاصرة . ويدركون أهمية أن يكون الفرد مرناً وفى نفس الوقت متزنأ . والمستقبل بالنسبة لديهم يستدعى وجوب الالتزام بالقواعد المشتركة فى حال استقرار الأحوال أو تحسنها .

قضايا خاصة

هناك بعض القضايا التى تدور حولها قيم ومعتقدات كل فرد . وفيما يلى ملخص للقضايا والآراء التى يهتم بها أفراد النظرة المركبة :

١. السياسية " السياسة هى فن الممكن والحصول على ما تريد والمستقبل الأفضل : فلا تزعج السلطة بالمعظة والفخامة " .
٢. الشرعية " يجب أن يكون القانون أكثر ثباتاً ولكن عليه ألا يظل كما هو . فالقانون لا يعنى العدالة ، وهو لا شىء سوى الإعلان عنها وتطبيقها " .
٣. الجمالية " الحياة الأفضل تتمثل فى القيام بما هو أفضل فيما يتعلق بالمعرفة والقدرات المتاحة لك فى هذه اللحظة . وعلينا التحلى بالجمال الداخلى لنفوسنا لعل وعسى أن يؤثر ذلك على تحقيق الجمال الخارجى " .

٤. الاجتماعية " لا يمكن لأي شخص أن يبدو مثل الجزيرة المتكاملة في كل شيء ، فكل شخص يمثل جزءاً من الكل الرئيسي . فعندما يلتقى أحدهم حقه يشعرنى ذلك بالحزن لأننى أمثل جزءاً من البشرية " .
٥. الأخلاقية " لا يمكن لأحدنا أن يحصل على حريته دون حصول الجميع عليها ولن يصل أحدنا للأخلاق المثلى دون وصول الجميع إليها ولن تتحقق السعادة لأحدنا دون تحقيقها للجميع " .
٦. الاقتصادية " أغنى الناس من تتحقق سعادته بأرخص الأثمان " .

أسلوب العمل

يبدو اهتمام هذه الفئة بأعمالهم من خلال القضايا التي تثير اهتماماتهم . فهم أكثر ميلاً للحياة البسيطة والغنى والثراء الداخلى باتباع السلوك الشخصى العادل القويم . وهم أكثر اهتماماً بالعلاقات التي تحقق الروابط والخير الاجتماعى والتي تعبر عن الحقوق والمسئوليات والتي تبدو مقبولة ومتفقاً عليها ويتم التعامل بعقفاً . ومن خلالها يعتقدون أن عليهم أن يقدموا ما يزيد على ما يحصلون عليه للصالح العام .

تحقيق التطوير

نظراً لفعاليتهم الشديدة فأصحاب النظرة المركبة يبدوون أكثر استعداداً لتقديم الخدمات والمساعدات للآخرين فيزداد ويكثر الطلب عليهم دائماً . ويمكنهم القيام بذلك عند اتفاق ذلك مع وجهات نظرهم . ويمكن أن يزداد التزامهم تجاه مشكلة تثير اهتمامهم وتزيد من إحساسهم بالتوافق الداخلى . وهم بحاجة إلى إدراك القواعد والتقاليد التي تحكمهم حتى يتمكنوا من الالتزام بها . ومن خلال ضبط التزاماتهم

يمكنهم تفعيل تأثيرهم على الآخرين فتزداد طاقاتهم من منطلق النتائج التي يصلون إليها .

ويمكن أن تزداد فعاليتهم عندما تزداد درجة تسامحهم مع الذات . وهم أكثر التزاما بالقواعد . ويمكنهم تحقيق الاستفادة من خلال : (١) مقارنة جهودهم بجهود من حولهم : (٢) فحص العوامل اللازمة لتحسين القضايا التي يعملون بصدها . (٣) اتخاذ الوقت اللازم لقياس النتائج . ويشمر أفراد هذه الفئة بالتسامح تجاه نقاط الضعف الإنساني وتعلم ما يحقق التقدم لهم .

ملخص عن النظرة المركبة

يركز أصحاب وجهة النظر المركبة على الغايات الاجتماعية والوسائل الشخصية . ويصل ذلك بهم إلى وجهة نظرهم التي تركز على تحقيق التوازن الذاتي . وقيم الغايات لديهم تتمثل في التوحد مع الذات واحترام النفس والحكمة . وهي أساس حياة أفراد هذه الفئة . وقيم الوسائل تتمثل في المنطق والعدل والأتزان الداخلي والتسامح والتعقل والتحكم في الذات وهي العناصر الأساسية الأكثر أهمية لديهم .

ومن ذلك نجدهم أكثر اهتماماً بالأعمال الهادفة ، ونظراً لرغبتهم في تحقيق السلام العالى بأسلوبهم الخاص نجدهم أكثر اهتماماً بالقضايا الاجتماعية . وأمثلة هذه الشخصيات تشمل : " المياتما غاندى " ، " ونستون تشرشل " ، " فى آى لينين " ، " ألبرت شفيترز " ، " وورين جى هاردنج " ، " كاليفين كوليدج " ، " فرانكلين دى روزفيلت " ، " هيلين كيلر " ، " ألبرت أينشتاين " ، " مارجريت سانجر " ، " أورفيل رايت " ، " دابليو إى . بى دو بويس " ، " إبراهيم لنكولن " ، " بارى بيكرادى " ، " هنرى ديفيد ثورود " ، " رالف والدو إيميرسون " ، وأخيراً " سوزان بى أنتونى " .

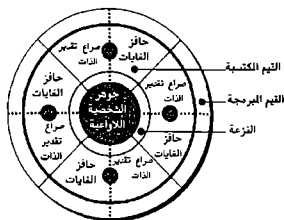
توضيحات لوجهات النظر

عند فحص تلك الآراء، علينا توخي الحذر نظراً لأن قيمك الخاصة بالعمل قد لا تعبر عن فيحك وتقديرك لأفضل المظاهر الخاصة بتلك الآراء . فكل وجهة نظر أدت إلى وجود قادة عظام والكثير من الرجال والنساء العاديين . وبعد أن تقوم بفحص وجهة نظرك الخاصة عليك الاحتفاظ بالعناصر التالية في ذهنك : (١) قد تعبر عن خليط من نوعين من تلك الآراء وقيدياً ، (٢) قد تتمكن من تغيير اتجاهك إلى العديد من القضايا ، فعليك إذن أن تغير وجهة نظرك بأكملها ، (٣) إنك تنتمى إلى جيل من الناس قد يكون لديهم نفس آرائك ، (٤) كل وجهة نظر تشتمل على نقاط ضعف تبدو من خلال الحياة اليومية . فالحياة اليومية للبشر تعبر عنهم وتعبر عن كل عنصر ونقيضه ، فمن خلالها نستشعر الكمال والنقص ، الخلود والحياة القصيرة ، الفضول والتعبير في النتائج .

ويوضح لنا شكل (٤ - ٦) طبقات القيم للصلة التي تعبر عن وجهات النظر الأربح : التقليدية والوسطية والاعتراضية والمركبة .

وعلياً أن نتذكر أن الأفراد هم من يبتكرون القيم المبرجة أو القيم الاستنباطية والتي تمثل ناتج التفاعل المباشر وغير المباشر مع القيمة بشكل فعلي . كذلك عليك أن تتذكر أن وجهة النظر يمكن التعبير عنها بشكل سلبى أو إيجابى . والنمط السلبى يعبر عنه تقييم الذات والنمط الإيجابى يعبر عنه السلوك الياذف .

والغرض من هذا الفصل هو مساعدتك على فهم الروابط بين المعتدات والقيم وتفسير أنماط القيم العامة . ويمكنك استخدام جدول التلخيص الموضح فى شكل (٤ - ٧) لمراجعة عناصر هذا الفصل .



شكل (٤ - ٦) طبقة القيم

ملخص عن قيم وجهات النظر

التركيبيون	الاعتراضيون	الوسطيون	التقليديون	قيم
التوحيد بين الذات والآخرين	الحفاظ على الذات وتحقيق رضاها	التعبير عن الذات وتحقيق المعاداة	الحياة بتحمل المسئولية	الغايات
المنطق - العدل - الأتزان الداخلي	الاستقلال والحرية والطموح	التطور - العدالة - التعاون	الإخلاص - التفاني والاستقلال	قيم الوسائل
فقدان الاتزان الداخلي	فقدان الحياة السعيدة للفرد	عدم التكافؤ بين أهداف الذات والآخرين	فقدان احترام الآخرين	صراع تقدير الذات
الثائية المطلقة والاعتدال	التشاؤم والبقاء المستمر	التطور والتفاوت	الولاء للآخرين	المنظور العام
الفساد	التردية فسي	التقبل الاجتماعي والفرد	العمل الجاد والتكيف	أسلوب العمل
التسامح المطلق الذاتي	الحماسية تجاه انطباعات الآخرين	فهم الذات من خبرات الماضي	البرونة والتعاون	تحقيق التطور

شكل (٤ - ٧) ملخص لقيم وجهات النظر

المصادر

1. Nair 1994 . Reprinted with permission of the publisher . All rights reserved .
2. Rokeach 1972 .
3. England 1967 .
4. Robbins 1991 .
5. Rokeach 1973 .
6. Raths , Harnin , and Simon 1966 .
7. Calro 1994 .
8. Rokeach 1973 .
9. Strauss and Howe 1991 ; Weber 1990 ; O'Connor 1986 ; Massey 1981 .
10. Weber 1990 .
11. Strauss and Howe 1991 .

المدركات والشخصية

الفصل

٥

- نحن لا نرى الأشياء كما هي ، نحن نراها بمنظورنا -
- آنايس نين -

المدركات

النظرة الثنائية من الناحية النفسية

تخيل نفسك تنظر إلى العالم بنظرة ثنائية . فإن الذي يمكنك أن تراه بوضوح هو الذي يعتمد على المنظور الذي تراه من خلاله . بمعنى أن النزعات والقيم المرتبطة بوجهة نظرك هي التي ستتحذ الطريق المحدد للرؤية . وسلوكك النزعي " المفروض القيام به " هو إحدى وجهات النظرة الثنائية البؤرة التي تعتمد على الحالة نفسها ، والجهة الأخرى تتمثل في سلوك القيم " الواجب " أدائه . فعندما تسأل عما هو " مفروض " القيام به عليك البحث أولاً عما " ينبغي " عليك عمله ، فأنت الآن لديك الفرصة لفحص خبراتك من وجهة النظر المردوجة ولتستقبل العنصر الذي سيؤثر عليك ويقودك إلى أي نوع خاص من الاستجابة . وتلك الأسئلة المرتبطة " بالمفروض " و " الجائز " قد تقودك إلى فهم ما إذا كانت قيمك وحاجاتك تنتج مؤثراً ما في تلك اللحظة بالذات أو في هذا الموقف بعينه .

مثال على التأخير

لننظر إلى المثال التالي : " توم " يفضل باستمرار في إمكانية التزامه بالمواعيد على الرغم من الجهد التي يحاول القيام بها لذلك . فهل تلك الصراعات تعتمد على الحاجات أم القيم ؟ من خلال هذا الاستفسار قد نكتشف أن " توم " يفقد القدرة على التحكم في الوقت وعدم قدرته على اكتشاف الاتجاهات التي تصل به إلى الوصول في الموعد المحدد . يستطيع التصرف بمكاملة حاتفية . ويعبر ذلك عن نقص القدرة على التنظيم الذاتي والتخطيط . كذلك يبدو لديه اتجاه لتركيز على العناصر المكونة للموقف من أشخاص ومثيرات . وبذلك تبدو مشكلة " توم " في عدم القدرة على الالتزام بالمواعيد من خلال بعض العناصر والأساليب المرتبطة بذلك . وفي الواقع فالعديد من " برامج التخطيط " و " إعداد الوقت " تجد صداها لدى هذه الفئة التي تحتاج إلى تنظيم عالمهم . ويحصل الكثير من معدى هذه البرامج على الاستفادة من ترويجها بفضل زيادة عدد هؤلاء غير القادرين على تنظيم الوقت . فهل أنت بحاجة إلى مثل ذلك ؟ وهل يتكرر دائما تأخرك عن المواعيد نتيجة أسباب من هذا القبيل ؟

مثال على تقديم الدعم للآخرين

لننظر إلى مثال آخر : تتعود " سالي " بتقديم المساعدة لشخصين أثناء مقابلة محددة الموعد . وعلى الرغم من الصراع في وجهات النظر بين الشخصين حول أحقية كل منهما في الحصول على المساعدة ، إلا أنها قد تعمدت بتقديم المساعدة لكليهما لأنها تستشعر جدارة ما تقوم به من عمل لكل منهما وأنها متأكدة من أن ذلك سيحقق لهما السعادة . فلقد اهتمت " سالي " بكلتا الرأيين ولم تتخذ بوقفاً دفاعياً تجاه أى منهما ، ولم تقدم حلاً وسطاً ، وفكرت بشكل أكثر تفاناً في إمكانية حل المشكلة .

في مثل هذه الحالة ، كان إحساس " سالي " بالتفاؤل بحاجة إلى التعبير عنه بشكل أفضل ولكنها كانت بحاجة إلى إدراك سلوكها التدميمي القائم على قيدها . وكانت " سالي " تنظر إلى هذا الصراع من وجهة النظر الوسطية . فكانت تتعود بتدعيم كلا الطرفين لأنها قادرة على تقبل ذلك . ومن خلال ذلك ، قد يبدو لنا أن

" سأل " لم تكن قادرة على اتخاذ القرار وعرض اختيار ثالث : أو تجنب الإحساس بالكراهية الذي سيحس به أحدهما عندما تختار الآخر لتقديم الدعم له . فهل وجدت نفسك ذات مرة في هذه الحالة ؟ وهل حدث لك مثل هذا السلوك مع أحد زملائك ؟

التواصل مع الذات

يمكنك أن تحدد قيمك وسلوكك النزعي بشكل صحيح اعتماداً على فحصك الصادق لنماذج سلوكك وأسبابه بدقة . فالتواصل مع الذات النزعية ووجهة نظرك القيمية يحتاج منك باستمرار إلى إلقاء النظرة على تلك الرؤية المزروجة التي تجعل السلوك إما " ضرورياً " وإما " مرغوباً " .

وبعد أن تعرضنا للمثالين السابقين يمكنك بسهولة أن تلاحظ أنهما أكثر اهتماماً بتحليل الوقائع بمجرد انتهائهما . ويذكر الفيلسوف الشهير " سورين كير كيغاراد " : " يمكن لنا أن نفهم الحياة فقط بعد الانتهاء منها ولكن علينا أن نستمر فيها " . وبذلك قد نجد أن الأمر يرجع إلى فهمك للقيم والنزعات السلوكية إلى أن تحقق لنفسك الحكم السليم عليها من خلال ذلك العنصر الداخلي المسيطر عليك في تلك اللحظة بعينها ، ولكن قد ترجع ثانية إلى التفكير فيها بعد انتهاء الموقف .

اكتشافات البحوث العامة

على الرغم من أنك تكون قادراً على الحكم الذاتي الذي ينبع من القيم والنزعات ، إلا أن مجال البحث قد يساعدنا على إلقاء الضوء على العلاقة بين النزعات والقيم . فعندما يتأكد الناس من فحص قيمهم ونزعاتهم التي تبدو من خلال آرائهم ، يبدو لنا أسلوبهم أكثر وضوحاً . ويبدو أن هناك علاقة بين الإدراك الذاتي للقيم والأساس النزعي . وبمعنى آخر فكلا الطرفين لا يدرك أحدهما الآخر من خلال الرؤية الداخلية للفرد . فعلى سبيل المثال : إذا كنت ترى نفسك من وجهة النظر التقليدية فأنت بذلك تمتلك الفرصة لاختيار أحد الأسس النزعية الموضحة في الفصل الثالث؛ فتجد أنك لا تعيل إلى اختيار النموذج " D " ولكن ميولك تتجه نحو النموذج " S " من منطلق

نزعاتك الأساسية . وعلى الرغم من أن الأبحاث تؤكد عبارة عدم الترابط ، إلا أن هناك توقعاً ملحوظاً يبدو من خلال النموذج " 1 " .

وعليك أن تتذكر أن النموذج " 1 " يعبر عن شخص مباشر فى علاقاته من نسط " أوسكار باديسون " . وتركز نزعاته على التقبل الاجتماعى والمخاوف الاجتماعية من احتمال الإحساس بالنبذ . ويبدو أفراد هذا النموذج أكثر ميلاً للقيم الوسطية . وبذلك نجد أن هناك ترابطاً بين التعبير عن نزعات النموذج " 1 " واختيارك لوجهة النظر الوسطية . وكما هو متوقع ، فالنموذج " 1 " لا يفضل اختيار وجهة النظر التقليدية أو المركبة .

ويوضح لنا نقص البراهين العلاقة بين الإدراك الذاتى والنزعات والقيم . ويعنى ذلك أنه عليك البدء المباشر فى فهم ذاتك الداخلية بكل احتمالاتها الممكنة . ففى داخل عقلك ستجد أن نزعاتك لا يمكنها التنبؤ بوجهات النظر . وسع ذلك فنسوع النزعات واختلاط القيم يتسبب فى عرض المزيد من الاحتمالات والخيارات المثيرة لك . ونظراً لأن ذلك يبدو صحيحاً لبعض ممن تتعامل وتتفاعل معهم فستجد أن فرص حدوث الاضطرابات والصراعات وعدم التوافق بينك وبين الآخرين يمكن التوقع بها . فالرغبة فى الوصول لدرجة التفاعل الفعال تتضاءل بسبب افتقار الآخرين للقدرة على فهم الذات . وتحدد لك تلك الاحتمالات مستوى احتياجك أنت والآخرين لمعرفة التوقيت اللازم لظهور الاستجابة المطلوبة وكيفية حدوث ذلك .

البرود العاطفى

من خلال البحث حول النزعة ووجهات النظر والعلاقة بينها نجد أن تلك العلاقة تبدو أكثر وضوحاً عندما تطلب من الآخرين تقدير نوع الاهتمامات الفردية والقيم الخاصة بهم . وتذكر جيداً أن إدراكات الآخرين حول سلوكك تمثل أهم نسبة وتقدر بـ ٥٠% من الملاءمة للقيام بالدور القيادى ، وعليه يجب أن تكون راغباً فى قيادة الآخرين والتأثير عليهم بشكل أكثر فعالية . وعليك أن تركز على التشابه فى درجة البرود فى الأحاسيس . فيمكن أن نقدر كمية الثلوج الموجودة أسفل الماء بنحو ٧٠% سن

كبيرة اللوج ، وبذلك ستجد أن ما نراه بوضوح أمامنا يعتبر أقل بكثير من الموجود بداخل الفرد وما يتم عرضه علينا . فكما هو الحال بالنسبة لطبقات الثلج ، قلدى كل منا الكثير من المكنون الداخلى والذي يزيد على ما يراه الآخرون فى هذا القالب الخارجى الأكثر برودة والذي لا يعبر عما بالداخل .

الذات فى مقابل ملاحظات الآخرين

تبدو الملاحظات الذاتية عند مقارنتها بملاحظات الآخرين إلى حد ما غير دقيقة وتعانى من بعض أوجه الخلل . فيؤكد " كاجين " أن نسبة كبيرة من هذا الخلل والنشوش تعبر عن علاقة صحيحة وطبيعية للغاية . وتكشف لنا الأبحاث حول ملاحظات الذات والآخرين عن نتائج استنتاجية ثلاث : الأولى : التقدير الذاتى يعانى من تدهور مستوى التقبل الاجتماعى . فعند الإحساس بتقدير الذات والالتزام تجادها فقد تشعر بالرغبة فى الإحساس بالشك فى قيمة نفسك عند اختيارك ما بين الخير والشر . ويبدو هذا الخلل والاضطراب طبيعياً ولكنه قد يكون غير دقيق بالمقارنة بآراء الآخرين حولك وذلك لأنك ستهتم دائماً برؤية الجانب الإيجابى فقط منك .

الثانية : يرتبط تقدير الذات إلى حد ما بتقدير الآخرين (الرفاق - الرؤساء - الموظفين) ، وهذا أقل من ارتباط تقدير هؤلاء ببعضهم . وبمعنى آخر فهناك توافق بين من يلاحظون سلوكك ، وذلك بالنظر إلى ملاحظاتهم الذاتية من إجمالى ملاحظات الآخرين . كذلك فتقدير الذات يبدو أقل دقة من تقدير رفاقك أو رؤسائك عند مقارنة الأساليب القياسية مثل الحديث عن سعر الدولار وتقلباته . . . وما إلى ذلك .

الثالثة : تنخفض درجة أداء الخاضعين لأسلوب تقدير الذات غير الدقيق عن نوبهم من يمكنهم تقدير الذات بدقة . ويمكن القول بأن كل من يمكنه أن يرى نفسه كما يراه الآخرون يكون قادراً على تقبل نقاط القوى ونقاط الضعف الموجودة بداخله لتحسين مستوى أدائه فى العمل .

الملاحظات الذاتية

توضح لنا الأبحاث الأخرى أن الملاحظات الذاتية تتوقف على كل من الوعي الذاتي وتقدير الذات . فعلى سبيل المثال : يرتبط اللين والتساهل بتقدير الذات . فكلما انخفض مستوى تقدير الذات ازدادت درجة التساهل . وبذلك فالعديد من العوامل تبدو للعيان عند محاولتك تقييم وتقدير ذاتك . ودرجة دقة الملاحظات الذاتية تعتمد على الذكاء وتقدير الذات والقدرة على مراقبة الذات والقدرة على السمع وراء الحصول على المعلومات المرتبطة بالشخصية .

وحتى تصل إلى درجة الوعي بالذات عليك أن تقارن سلوكك بالمعلومات الحالية والمعلومات الجديدة . وإن كان وعيك بالذات متوافراً لديك فأنت قادر على إدراك المعلومات الجديدة المستقبلية التي تحقق لك تقييمك لذاتك فيما بعد وكذلك بالنسبة لسلوكك . وحتى تصل إلى درجة الوعي بالذات فعليك الاهتمام بملاحظات الآخرين عنك واستيعابها وإدراكها جيداً ، وبذلك ستصبح أكثر وعياً بذاتك عند إدراكك لملاحظات الآخرين عنك .

ملاحظات الآخرين حول العلاقة بين النزعة والقيم

تبدو ملاحظات الآخرين أكثر واقعية - غالباً - من ملاحظتك . وحتى تبدو قائداً جيداً عليك أن تسعى للحصول على آراء الآخرين وتتقبلها . فمن وجهة نظرهم أنت لا تمثل سوى شخص بارد عاطفياً . وهم يقررون إما أن يتبعوك أو لا يتبعوك من منطلق ملاحظاتهم ووجهة نظرهم عنك وكيفية رؤيتهم لصورتك في عيونهم . فقد تكون ملاحظاتهم عنك مشوشة بسبب افتقارهم لإدراك ذواتهم ، وذلك نظراً لأن هناك دائماً اتفاقاً عاماً في ملاحظات الآخرين حول سلوكك ، فمن المفضل لك أن تفحص تلك الآراء لتصل إلى " الواقع " . ويوضح لنا مجال البحث أن الآخرين يمكنهم ملاحظة الروابط بين النماذج " D " ، " I " ، " S " ، " C " كنزعات وبين النماذج " T " ، " I " ، " C " ، " S " كوجهات للنظر على الرغم من عدم قدرة الفرد على ملاحظة

ذلك في ذاته . وفي حالة عرض هذه الروابط في ذهن من ستقول أنت قيادتهم فمن المهم أن تراقب ملاحظاتهم عنك .

ومن خلال فحص شكل (٥ - ١) ستجد أن هناك عدداً من الروابط المهمة التي تربط بين النزعة والقيم وذلك عندما يبدأ الآخرون في مراقبتك . فالنموذج " D " يبدو أكثر اهتماماً بأن يبدو أمام الآخرين من خلال وجهة النظر المركبة مع استبعاد النظرة التقليدية والاعتراضية والوسطية تماماً عنه .

التقليديون	الوسطيون	الاعتراضيون	المركبون
لا يبدو كذلك	لا يبدو كذلك	لا يبدو كذلك	يبدو هكذا
لا يبدو كذلك	يبدو هكذا	لا يبدو كذلك	لا يبدو كذلك
يبدو هكذا	يبدو هكذا	لا يبدو كذلك	لا يبدو كذلك
يبدو هكذا	لا يبدو كذلك	لا يبدو كذلك	يبدو هكذا

شكل (٥ - ١) الروابط بين وجهات نظر الآخرين

فإن القائد من النموذج " I " الذي لديه نزعة تفاعلية يبدو أكثر اهتماماً بوجهة النظر الوسطية ولا يبدو من التقليديين أو المركبين . ولا توجد علاقة تحدد لنا ما إذا كان النموذج " I " ينتمي إلى وجهة النظر الاعتراضية أم لا .

والقائد من النموذج " S " الذي لديه نزعة استعدادية يبدو غالباً أكثر ارتباطاً بالنظرة التقليدية أو الوسطية ولا يبدو أكثر اهتماماً بوجهة النظر المركبة . ولا يوجد أي دليل يوضح نوع علاقته بالنظرة الاعتراضية .

أما القائد من النموذج " C " الذي لديه نزعة واعية فيبدو أكثر اهتماماً بوجهة النظر التقليدية أو المركبة ولا يبدو اهتماماً بوجهة النظر الوسطية . بينما لا يوجد برهان واضح يفسر لنا ما إذا كانت هناك علاقة له بوجهة النظر الاعتراضية أم لا .

التفسيرات

هناك العديد من التفسيرات والاستنتاجات الممكن الوصول إليها من خلال هذا الترابط . أولاً : إن تلك النزعات ووجهات النظر لا تبدو اهتماماً شديداً بالتواجد مع أية نزعة معينة أو مع عقل الشخص الذي يهتم بالملاحظة . ثانياً : لا تبدو هناك أية دواعٍ لأن تنبع تلك النظرة الاعتراضية من أية نزعة محددة . ثالثاً : النزعات الخاصة بالنموذجين " I " ، و " S " تبدو أكثر تحديداً داخل نظام القيم لدى الوسطيين . رابعاً : بالنسبة للنزعات الانطوائية الخاصة بالنموذجين " S " ، و " C " فهي تبدو أكثر ترابطاً مع وجهة النظر التقليدية . خامساً وأخيراً : إن النزعات " D " ، " C " تبدو من خلال الملاحظات أنها تزيد من الاهتمام بوجهة النظر المركبة .

الاندماج

لا يحتاج الأمر منا إلى التنقيب تحت الأرض لتتأكد من اندماج القيم والنزعات داخل عقول الآخرين . فقبل كل شيء، يعتبر السلوك هو شخصية الإنسان كما ذكرنا من قبل . فهو يمثل كل ما يشاهده الآخرون . ويمكن أن يتم تفسير السلوك بطرق عديدة مع العلم بأن معظم الناس قد يكون لديهم من الوقت ما يساعدهم على اكتشاف الأعماق الداخلية، وبذلك تحدث عملية الاندماج . من ناحية أخرى نجد أنك تفكر وتشعر في نفس الوقت الذي تمارس فيه ذلك السلوك المرئي للآخرين .

" وتفسير " هذا الموقف ينبع من إمكانية سوء فهم سوء تفسير الموقف أو الانحراف بعيداً عن العنصر المهم في ذلك الموقف بالنسبة لك . وإذا حدث أن أساء أحدهم فهم قبلك فقد يرجع السبب إلى عدم تصرفك أنت بمقتضى هذه القيم . فإن من حولك لا يدركون وجهة نظرك : لأنها تختفى خلف نزعاتك . ومن الممكن أن تكون وجهة نظرك وسطية . وقد يبدو من الصعب أحياناً إدراك القيم الوسطية نظراً لأنها تعبر عن الكثير من الآراء المتعددة معاً . وفي كل الأحوال فأنت الذى يتعرض للصراع مما يضعف من قدرتك على التواصل ويشعرك بالتفرد وأنت الشخص الوحيد الذى من الممكن أن تقوده .

النموزج الاعتراضى الذى يساء فهمه

توضح لنا أعمال " شتراوس " و " هوى " الاختلافات بين الأجيال والتي يتم التعبير عنها بمتقضى وجهات النظر . فيم يرون أن تلك الآراء الرتبطة بالأجيال تكشف عنهم النقاب لتعبر عن شخصياتهم بنظام معين وهو الأمر الذى يكرر الحدث تقريباً كل ثمانين عاماً . ومن الممكن تصنيف الأجيال إلى الجيل " المدافع عن الحقوق " (التقليديين) " والمتكيف " (الواسطيين) " والمثاليين " (المركبين) " والمدافعين " (الاعتراضيين) . ويعبر " شتراوس " و " هوى " بشدة عن تطور ونمو قوة وجهات نظر تلك الأجيال طوال ٤٠٠ عام .

والنموزج الاعتراضى يساء فهمه أحياناً نظراً لأن أفراد هذه الفئة من جيل بداية القرن وهم من ولدوا منذ عام ١٩٦٢ وحتى ١٩٨٤ . وهم أكثر شهرة من خلال المجلات والصحف باعتبارهم الجيل الحديث . ونظراً لأنهم مازالوا فى عمر الصبا، فيم لم يصلوا بعد إلى مرحلة القوة وعندما يتحدث " شتراوس " و " هوى " عن هذه الفئة من خلال أبحاثهم نجد أنها لا تبدو أكثر ملاممة مع وجهات نظر الفئات الثلاث الأخرى . وفى بعض الأحيان حينما لا يتوخون الحذر يمكن تفسير سلوكهم كسلوك أنانى ، فغاياتهم الشخصية ووسائلهم تعانى من " عدم الملاممة " مع الأجيال الثلاثة الأخرى التى تمثل التقليديين والواسطيين والمركبين .

ويمكن العثور على القليل منهم بيننا . وقد تزداد هذه النظرة لدى بعض الناس عن غيرهم . فتقبلك لوجبة نظرك ووجهة نظر الآخرين عنك تسمح بالابتعاد عن الذاتية والاتجاه نحو تقبل آراء الآخرين . وبذلك - ونظراً لعدم وضوح هذه الفئة - فمن الممكن لهم الوصول إلى تقييم الذات من خلال التعبير العلن عن شخصياتهم الاعتراضية . فعندما يعبر أفراد هذه الفئة عن وجهة نظرهم بوضوح فلن تكون هناك فرصة للملاحظة آرائهم وتفسيرها على نحو خاطئ . وذلك العجز فى الملاحظة قد يؤثر على انخفاض مستوى تقييمهم لذاتهم وإعاقة أية فرصة للتقدم أو للتوجه نحو فهم الآراء المختلفة .

التعامل من وجهة النظر الوسطية

بالرجوع إلى الفصل الثالث نجد أن ذلك الشخص من تلك الفئة هو من يتقبل ما تقدمه إليه البيئة مع استخدامه لصالح احتياجاته الداخلية . ومن خلال نظرة الآخرين له قد تحتل نزعته مع قيمه أو قيم الشخصية الوسطية من أجل نفس الهدف وهو تحقيق التقدم الاجتماعي . وعلينا أن نتذكر كذلك أن الوسائل الخاصة بالوسطيين تتمثل في التطور والعدالة والتعاون . والنزعات الخاصة بالنموذجين " S " ، " I " تهتم بالأشخاص أكثر من التركيز على المهمة أو العمل في حد ذاته . والخلط بين الاثنين يجعل من السهل علينا أن نفهم سبب التثابه بين نزعات النموذجين " S " : " I " ووجهة النظر الوسطية .

وكذلك فمن المثير أن الملاحظة الذاتية للنموذج " I " ترتبط بالملاحظة الذاتية لوجهة النظر الوسطية . فإن كانت نزعاتك من النموذج " I " فأنت تمتلك الفرصة للتعبير عن وجهة النظر الوسطية ، وكذلك تسمى برؤيتك هذه لتبدو نزعاتك أكثر تطابقاً لقيمتك .

والتفسيرات الخاصة بالنزعة " S " تبدو من خلال تحديد مدى قدرتك على التعامل بمقتضى قيمك في مثل هذه الظروف التي تستدعي الاختيار . وكما هو الحال بالنسبة للنموذج " S " فأنت بحاجة إلى تجنب التعامل مع الآخرين فيما يتعلق بالقضايا التي تهتم بالقيم ، على الرغم من تناقض نزعاتك مع هذه الرغبة . فعندما تتعامل معيتم بمقتضى نزعاتك فمن تكون النتيجة لصالحك من وجهة نظرك . فطبيعتك الانطوائية قد تبدو من خلال احتفاظك بقيمتك الداخلية بينما ستجد أنه من الصعب عليك تحريرها باستمرار والتعبير عنها .

النموذج المنطوي يتبع الأسلوب التقليدي

كما ذكرنا من قبل فالنزعات الخاصة بالنموذجين " C " ، و " S " تبدو أكثر ارتباطاً بوجهة النظر التقليدية . فالنزعات التي لا يتم إبرازها لديهم من الممكن أن تشترك بسهولة مع القيم الخاصة بالتقليديين والتي تشمل في الولاء، والتفاني

والإخلاص . ويبدو ذلك أكثر توافقاً مع النزعة " S " . أما النزعة " C " فتحتاج لإتمام الأعمال طبقاً لمعايير معينة أو ممارسات خاصة وهو الأمر الذى يتفق أيضاً مع وجهة النظر التقليدية والتي تهتم بالمحافظة على العادات والقواعد والأوضاع الراضية .

وإن كانت لديك نزعات النموذج " S " أو " C " فإن تفسيراتك تبدو من خلال رغبتك فى التعبير عن قيمك الخاصة . وقد تكون لديك نزعة لعدم مراجعة أحداث الماضى بسبب النزعة الانطوائية والميل إلى الروتين فى العمل ، وذلك حتى وإن كانت قيمك تؤكد لك ضرورة الاستفسار عما يحدث من حولك .

النموذج المتحكم يتبع الأسلوب المركب

العلاقة الأخيرة بالطبع حى الارتباط بالمنطق . فنجد أن أصحاب النموذج المركب أكثر ميلاً للنشاط . فهم يسمون لتحقيق الاتزان الداخلى من خلال التعامل بمقتضى ما يحقق الخير للجميع . ومعنى السيطرة هنا يبدو من خلال الرغبة فى تغيير ما تقدمه لنا البيئة لتلبية احتياجاتنا الداخلية . والنزعة " D " ذات الأسلوب المباشر والنزعة " C " ذات الأسلوب غير المباشر هما أكثر سعياً وراء السيطرة على البشر والأشياء من أجل تلبية رغباتهم .

إن كانت سلوكياتك تعبر عن النزعات " D " : و " C " فإن التفسيرات الخاصة بك تبدو من خلال الاختبار الذى تواجهه عند التعامل مع الآخرين داخل بيئة العمل . وإن كانت غاياتك المركبة تتفق جميعها مع ذاتك ومع الآخرين فعلياً حينئذ أن تضع الأفراد فى المقام الأول السابق للعمل . وقد يكون هذا اختباراً صعباً بالنسبة لك باعتبارك من المركبين التابعين للنموذج " D " أو " C " .

والآن لنلخص الأفكار المعروضة فى هذا الفصل . يمكن للقيم والنزعات أن تظهر بشكل مستقل أو مركب وذلك للوصول إلى السلوك الهادف . وبينما نجد أن الآخرين لا يغفلون بين تلك الأبعاد عندما يرون أى سلوك يبدر منك ، نجد أنه يمكنك ذلك . ويهتم الآخرون بالربط بين بعض النزعات والقيم الأساسية . وأنت الآن تعلم أن القيم

الأساسية عندما ترتبط بالذغعات تتسبب في حدوث الصراعات لدى البعض وهو الأمر الذى يبدو من خلال الحاجة إلى الاختيار بشكل أكثر عقلانية . وأخيراً : فلقد تعلمت أن ملاحظات الآخرين تبدو أكثر ثباتاً ووضوحاً عن الملاحظات الذاتية التى قد يشوبها الخلل الناتج عن تعزيز الأنا .

والآن لنطرح هذا التساؤل : " ما الذى يحدث خلف هذه الواجهة التى يراها الآخرون فيك ؟ "

الشخصية الظاهرية

كان أحدهم يقود السيارة فى الطريق الزراعى فى أحد الأيام ولاحظ أن هناك سيارة تنحرف تجاه المنعطف وتتجه نحوه . ويبدو أن تلك السيارة قد خرجت عن نطاق السيطرة عليها، فانتعقت السيارة نحو طريقه ثم عادت ثانية نحو الجانب الآخر وفجأة اصطدمت بسيارته . وعند مرور السيارة أمامه لاحظ الرجل أن بها سيدة عجوزاً ترتجف من الخوف وتقود السيارة محاولة أن تسيطر عليها . وعندما مرت عليه صاحبت : " خنزير ! " . اختلط الأمر على الرجل وسمع العبارة كأنها تشبه : " يا لك من خنزير " ، شعر الرجل بالزهو لسرعة ملاحظته لكلماتها واتهمياً بسوء القيادة . وكان الرجل لا يزال ينظر إليها من مرآة السيارة وهو يشاهدها تهوى أسفل الطريق بينما كان يشرع فى مواصلة طريقه فى منعطف حاد . وفجأة وجد أنه من الصعب عليه التحكم فى سيارته وتجنب ما سيحدث له فى منتصف الطريق عندما اعترض طريقه مجموعة من الخنازير .

الحكمة من هذه القصة تنبع من إدراكنا لكيفية رؤية هذا الرجل لنفسه وعلاقته بسوكيات تلك السيدة . فهو يرى سلوكها كما لو كان متهوراً ويعتبر أن سلوكياتها تنسم بالعقلانية . فلم يشعر بأية عاطفة تجاه سلوكها ولم يدرك أن تلك الكلمات كانت تعنى تحذيراً له والذى كان يبدو من خلال استجاباتها . ومن خلال ذلك التصادم الحادث أمامه لم يفكر هذا الشخص فى أية احتمالات أخرى تبدو له من خلال نظرتة لنفسه .

ولكن هناك على الأقل شخصيتين داخليتين لديك . الشخصية التي تدرك وجودها ، والشخصية التي تمنى تقديمها للآخرين . فالشخصية التي تعتقد أنها تعبر عنك وتقييمك لتلك الشخصية هو أساس تقدير الذات . وتلك الشخصية التي ترغب في تقديمها للآخرين هي ما نسميه الشخصية الظاهرية .

تقدير الذات

من خلال آراء " ماسلو " و "وايت " يؤكد العديد من علماء النفس أن كل فرد له حاجته الداخلية للوصول إلى الكفاءة . والكفاءة تعني التوافق والقدرة على التفاعل مع البيئة والذي يبدو لنا في صورة التماسك والتطور وتعزيز الذات . وبعض أجزاء البيئة (الخبرات) يجب التصدي لها بينما نجد أن البعض الآخر من الممكن الاستمتاع به ؛ فهناك بعض الخبرات الأخرى التي من الممكن أن تتحول إلى آليات تساعد على دعم الذات وتقديرها .

وتبدو تلك الذات الداخلية أكثر رغبة في " التوافق مع " الحياة على أساس اعتمادها على انخفاض أو ارتفاع درجة تقدير الذات . فبعض الخصائص البشرية تبدو مرتبطة بالقدرة على الانكسار الذاتي أو الملاحظة الذاتية . وعندما تلاحظ مدى توافق تصرفاتك مع خبراتك فإنه قد يغمرك شعور بالكفاءة . وإذا كان كل ما لديك يعمل محاولات فاشلة فستجد أن ذاتك ستشعر بعدم الكفاءة .

وتقدير الذات يعبر عن حكمك على قدرتك على التصرف في هذا العالم . وتقدير الذات يعبر عن إحساسك بالثقة بالنفس عند قياس قدراتك السابقة على حل مشكلات الحياة . والثقة بالنفس تجعلك تدرك أنك قادر على مواجهة هذا العالم بكفاءة ، فبسي أكثر ارتباطا بمعتقداتك . ويعتمد تقدير الذات على معتقداتك السلبية أو الإيجابية عن ذاتك . كما أنه يمثل الاعتقاد الذي يتم تكراره فيصل بك إلى الاختيارات الأفضل التي تحقق لك رغباتك وتمكنك من التحكم في مجريات حياتك . ويعزز ذلك قدرتك على الشعور بالثقة في مختلف الظروف والأحوال . وتعتمد تلك الثقة على ما لديك من نجاحات في ذاكرتك .

وتقدير الذات يعبر أيضا عن احترام الذات ، وبمعنى آخر تقدير نجاحك . فأنت تقيم قدرتك على التفاعل والسعى وراء الفرصة التي تسمح لك بالتعبير عن تلك القوة . فتقدير الذات ينبع من احترامها وحو الذي يمكنك من الاعتراف عندما تتصرف بشكل سيئ . وتقدير الذات - من خلال الثقة بالنفس واحترام الذات - يمكنك من رؤية كل من نقاط قوتك ونقاط ضعفك .

إلقاء الضوء مرة أخرى على النماتج السلبية والإيجابية

في الفصل الثاني تعرضنا لفحص مفاهيم الأنماط السلبية والإيجابية للاستجابة (انظر " أنماط الاستجابة السلبية والإيجابية " في صفحة ٤٧) . فالأنماط السلبية تعتمد على الإحساس بالخوف ؛ بينما تمثل الأنماط الإيجابية بلوغ الغايات أو الأهداف المرجوة . فالأحداث التي تعتمد على الخوف هي التي يتم التعبير عنها تحت ضغط أو تهديد جسدي . ويتطور ونمو الأفراد يمتد هذا التهديد إلى الكيان النفسي . وتزداد المطالب التي تتحول إلى الرغبة في الحب وتقدير الذات والتي تنمو داخل قلبك وعقلك ، كما تنمو رغبتك في الوصول إلى الكفاية في الطعام والملبس والمأوى .

والبحث المتواصل والتعصب للحصول على متطلبات الحياة قد يضع الإنسان في حالة مستمرة من الخوف . فالخوف والفشل في الحصول على متطلبات الحياة ونتائج ذلك قد يزيد من انخفاض درجة تقدير الذات . كما أن التطلبات المرتبطة بالقيم مثل الكفاءة والمحبة والجدارة قد تتأثر أيضا بذلك . ويؤكد " ماسلو " أن معظم تلك الأحاسيس ليست أحاسيس فطرية ولكنها تعبر عن رد فعل عنيف لمواجهة عدم القدرة على تلبية احتياجات الفرد ومشاعره وقدراته مما يشجب في تلك السلوكيات السلبية مثل الكذب والعنف . . . إلخ .

ويسير كل من تقدير الذات والخوف جنباً إلى جنب . فالشخص الذي يعاني من انخفاض تقدير الذات سيزداد ميله إلى التعبير عن الخوف . وتكرار تلك التعبيرات تزيد من انخفاض مستوى تقديره لذاته بسبب تلك الأفكار الناتجة عن الخوف ؛ والتي تشعر الفرد بعدم قدرته على التكيف مع الواقع وحد هذه التعبيرات المؤثرة وتحديد

مدى تأثيرها . وعندما يتصرف الشخص بشكل غير مخطط دون محاولة منه لتجنب التوتر نجد أنه يزيد من فرصه العاجزة لحل مشكلاته الحالية . وتبدو المخاوف النزعية وصراع تقدير الذات أكثر تبادلاً في العلاقة بينهما مما يجعل استجابة الفرد قائمة على الخوف بشكل أساسي .

في بعض الأحيان قد تتمكن من قيادة الآخرين . ولكن مع التعبير عن شعاعر الخوف فقد تعاني من انخفاض مستوى تقدير الذات وتحاول رغم ذلك أن تؤثر على من حولك . فما هي النتائج - في رأيك - التي ستجدها إذا حاولت أن تكون شخصاً آخر أثناء إحساسك بالخوف ؟ هل ستنبع قيادتك من القيم أم من نزعاتك ؟ وهل ستكون على استعداد " لمحاولة " إيجاد سلوكيات قيادية جديدة ؟ وهل ستكون على استعداد لخدمة من تقوم بقيادتهم ؟

الترابط بين التقدير والنزعة والقيم

لننظر إلى المثال التالي : لدينا أحد المديرين من النموذج الاعتراسى " D " ويعانى من الإحساس بالخوف من موظفيه . وقد قام أحد الموظفين الذى لم يعجبه درجة تقييم أدائه فى العمل برفع شكوى إلى رئيس مديره . بدأ المدير الذى يمثل النموذج " D " ينتابه الشعور بالخوف والإحساس بفقدان النفوذ والمركز الاجتماعى والتأثير على الآخرين . كذلك فإن صراع تقدير الذات لديه ينبع من عدم قدرته على الإنجاز بكفاءة فى " مجالات الحياة " . وبذلك فقد يلجأ هذا المدير إلى قيم الوسائل مثل الحرية والاستقلال حتى يحدد شخصيته من خلال تصرفاته . ويشعر هذا الشخص بانخفاض مستوى تقدير الذات ، وتوجه ردود أفعاله نحو الخوف دائماً ، والتي قد يتم التعبير عنها بالتوتر والغضب والتهديد . بل قد يصل الأمر إلى الكذب وتزييف الحقائق . والمظهر النزعى لانخفاض تقدير الذات الذى نعب عنه بالنموذج " D " يبدو رد فعل دفاعياً تجاه المناقشات المستقبلية حول تقييم الأداء مع الموظف . وبالإضافة إلى ذلك، فذلك النموذج القائم على التحدى عند نشوب صراع تقدير الذات يعبر عن ردود أفعال متشائنة ومدافعة حتى يؤكد قوة موقفه وتمسكه به .

ويشعر ذلك الشخص بارتفاع تقدير الذات لديه عندما يشعر بأن الفرصة قد أتاحت له للتأكيد على موقفه . ونظرا لارتباط هذا المدير الذى يمثل النموذج " D " بعنصر الثقة نجد أنه هو " الفائز " فى كل الأحوال وسنجد أنه يعتبر هذا الموقف فرصة للانقراض على هذا الموظف والنيل منه . كذلك فقد يعتبر أن موقف هذا الموظف واستيائه من هذه المعاملة يعتبر شجاعة منه كافية تسمح له بكسب حقوقه منه .

من خلال هذا المثال قد " تتوارد الأفكار " فى ذهن ذلك الشخص الذى يمثل النموذج " D " ولكن اعتمادا على مستوى تقدير الذات ، فلن نجد إلا نمطاً سلوكياً وحيدا هو المحدد لاختيار ردود الأفعال النفسية والمنطقية والسلوكية . وبذلك الطريقة نصل إلى ما نسميه " المصفاة " . وستجد أنك قد بدأت فى التعامل مع الواقع من خلال نزعاتك ووجهة نظرك التى تستدعى إليك بعض الاحتمالات الأخرى لكى تعبر بها عن نفسك .

وعند تذكر قصة " الخنزير " سنجد أن التصادم بين السيارتين تسبب فى مواصلة إحساس هذا الرجل بالخوف طوال حياته . ويسبب ذلك بدا أن ردود أفعاله تجاه هذا التحذير لم تعبر عن فهمه لما يحدث . وإن كان هذا الرجل يعانى من نقص فى تقدير الذات فمن الممكن أن يواصل " رؤيته " لمواقف تحذيرية أخرى على أنها مجرد تهديدات من خلال إحساسه الذاتى . وإذا استمر هذا الرجل فى اعتبار تعليقات الآخرين كوسيلة للمراوغة بسبب إحساسه بنقص تقدير الذات فسوف يستمر فى المعاناة من الصراعات والشكوك والآلام .

تعريف الشخصية الظاهرية

إن ذلك الشخص الذى تعبر عنه فى واقعك يشكل لك كياناً اجتماعياً وفكرياً وجددياً يتعامل بدوره مع ذلك العالم الموجود من حوك . وعندما تبدأ فى التعامل مع البيئة ستجد أن تلك الأنا الذاتية مع الوعى والمنطق تؤثر على حاجاتك النفسية الداخلية ومدى قدرتك على تلبية متطلبات الحياة . وبذلك سنجد أن الشخصية الظاهرية (الشخصية التى تظهر للعالم الخارجى) تنبع أساسا من عوامل ثلاثة :

(١) الذات التي ترغب في أن تعبر عنها وهي الذات الأكثر مثالية التي تطمح إليها ؛ (٢) الذات التي تفكر في أن يتوقعها الآخرون منك وملاحظاتك حول تأثير الحاجات الوظيفية عليك ، (٣) الواقع الذاتي الجسدى والنفسى والذي تعبر عنه من خلال النزعات والقيم التي تحدد قدرتك على الوصول إلى المثالية .

إن ذاتك المثالية - وهي التي يحتاج الآخرون إلى رؤيتك من خلالها - والواقع الذاتى اللذين يحددان مدى إنجازه لتلك الأفكار ، يبدوان أكثر تراكمية عبر الوقت . فخصيتك الظاهرية كما يراها الآخرون هي تلك الذات التراكمية التي تنتج عن خبراتك . فهي تمثل الذاكرة التراكمية لخبراتك الحياتية والتي يتحتم عليك فهمها فى المستقبل لتبدو أكثر تكيفا واختلافاً . وخصيتك الظاهرية هي ما يتم التعبير عنه من خلال الحياة اليومية تجاه العالم الخارجى . ولكنها تبدو أكثر تعقيدا . ولكن ما يظل لدينا فى صورة النزعات والقيم هي التبريرات المركبة والأحداث التاريخية وخداع الذات .

وعندما تسيء فهم أحد تلك المكونات الثلاثة فستجد أنك ستفقد اتزانك واستجابتك للظروف الخارجية . فهل سبق لك أن رأيت شخصا يمارس عادات غير فعالة ولا تعبر عن هويته ؟ فالفرد يعلم النماذج السلوكية التي لا تصلح له ، ويعلم الآخرون من حوله أنها لا تصلح له ، ومع ذلك فلا يتغير أى شيء . ويرجع ذلك إلى عدم قدرة الفرد على إدراك مطالبه النفسية الداخلية ، فإنه لا يدرك جيدا الذات المثالية الموجودة بداخله والتي تعبر عن الواقع النفسى الذى يحدد مدى إمكانية التعبير عن الذات أو الذات التراكمية التي تسمى تجاه المستقبل .

ومن المهم التركيز على الشخصية الظاهرية لأن تلك الشخصية لدى القائد قد تعبر عن المزيد من خداع الذات أو أساس التغيير الفعلى والقدرة على التأثير . وتبدو تلك الشخصية كقناع يفصل بين الذات الحقيقية والواقع الخارجى . والسبب فى وجودها يرتبط بالتكيف والإقناع لكنها لا تشبه الشخصية الحقيقية .

أمثلة لتطبيقات الشخصية الظاهرية

تعتبر الشخصية الظاهرية عن حالة متوسطة تقع بين الذات الداخلية والذات التي تتعرض للعالم الخارجى فى نفس اللحظة . فالشخص الذى تقوم شخصيته الظاهرية على الأبعاد المعتادة على البيئة الخارجية سيبدو أكثر تعبيراً " الشخصية الجماهيرية " . وتلك الشخصية تزيد من التركيز على المثيرات الخارجية والحاجات والتوقعات التي تعبر عن عدم استقلالية ذاته الداخلية . فلا يوجد لديه تفكير مستقل أو إحساس بالتوافق أو حتى كيان شخصى يمتد إلى داخله .

وبينما نجد أن ذلك الشخص يتصرف من خلال وجهة نظره حول ما هو جيد ، إلا أننا نجد أن الشخصية الظاهرية له تبدو شائرة وشاذة . ولا تنتظر تلك الشخصية إلى رغبات الآخرين باعتبار أن ذلك العالم المحيط بها مسخر من أجلها فقط . فيتصرف ذلك الشخص كما لو كانت البيئة ومن يعيشون فيها تخضع لأوامره ورغباته الخاصة .

ومع ذلك ، فإن ذلك السلوك يعبر عن مركز السيطرة الذى يتم التحكم فيه من خلال العوامل الخارجية أو الداخلية . فمناصر السيطرة يخضع إلى الحاجات البيئية ، وتلك التصرفات تعبر عن إحساس ذلك الشخص بأنه المتحكم الأساسى فى مصيره . عليك أن تتذكر أن تلك الشخصية الظاهرية لا تشير فقط إلى الأبعاد النفسية ولكنها تمتد أيضا إلى أنماط السلوك الاجتماعى مثل المظهر الخارجى وارتداء الملابس الأنيقة والحالة المزاجية وطريقة المشية وتعبيرات الوجه وقد تصل حتى إلى طريقة تصفيف الشعر .

وإن كان هذا الشخص أكثر حساسية نحو البيئة والذات الداخلية ، فسنجد أن الشخصية الظاهرية لديه ستبدو لنا فى صورة أكثر مرونة وتعبير لنا عن ذلك القناع الواقى المرن القادر على تسهيل التعامل مع العالم الخارجى . وبمعنى آخر فإن كنت على علاقة بتلك المهمة المطلوب منك القيام بها ككدير أو كقائد وتشعر بحساسية تجاه نزعاتك ووجهة نظرك فأنت قادر على رؤية تلك المهمة بسهولة شديدة باعتبارها مجرد مهمة يجب إنجازها . وتلك المهمة عليك أن تنجزها ولكنها مع ذلك لا تمتلكك أنت

بالكامل . وإن كانت تتطلب منك القيام بأشياء لا ترغب فى القيام بها فإن فهمك الكامل لما ترغب القيام به يسمح لك بالاختيار الحكيم لما عليك تقديمه دون الإحساس بالخوف أو فقدان تقدير الذات .

دور الشخصية الظاهرية المثقلة

بالنسبة للشخص الذى يهتم بالآخرين تبدو الشخصية الظاهرية لديه أكثر نزوعاً نحو تلبية متطلبات البيئة وضغوطها . وفى الواقع فإن وجهات النظر التقليدية والوسطية وكذلك النزعة " S " أو " I " عند التقائهما معاً فإنها " تعبر " عن الأفراد القادرين على التكيف اجتماعياً . وفى مثل هذه الظروف نجد أن طبيعة الشخص الحقيقية تخفى ؛ جانباً ؛ ذلك الدور المقبول والمرغوب فيه . فيصبح ذلك الشخص معبراً عن هذا الدور من خلال تكييفه وتنتهى مشكلاته فى التطور إلى الأبد .

ومن المثير أن يتقلد الشخص عدلاً مرموقاً فى هيئة أو يحصل على دور مهم فى منظمة . ففى الواقع قد يبدو ذلك هو السبب الذى يدعو العاملين فى المنظمات إلى السعى وراء تلك المناصب من أجل الارتقاء إليها . فقد يكون ذلك العمل مرموقاً بالنسبة لهم ومع ذلك فالشخصية الظاهرية لا تفضله فبى أقل ميلاً لتحقيق رغبات الذات الحقيقية . ومثل هؤلاء الأفراد لا يتعاملون مع نقاط القوة والضعف العقلية لديهم أو مشاعرهم ؛ ويصبح هذا الدور متخذاً القالب الآلى المشال بعيداً عن النشاط المتدفق والإثارة . ومثل هذا الدور غير مهم بالنسبة للقيم الذاتية والنزعات الأصلية ولكنه يتخذ طريق المنافع التنافسية والاجتماعية . فالشخص الأكثر " اعتماداً على الآخرين " هو الأكثر إدراكاً لملاحظاتهم .

والشخصية الظاهرية الجيدة هى التى تنتج عن التفاعل بين متطلبات البيئة والحاجات الداخلية والقيم التى لا يمكن التصرف بمقتضاها غالباً . ولكننا نجد أن تلك الحاجات والقيم لا يفقدها الشخص من أجل المصلحة العامة للجميع .

الشخصية الظاهرية وإطلاق العنان لأهواء الذات

العامل الثاني المشكل لتلك الشخصية الظاهرية - إلى جانب توقعات البيئة - هو التصفية المستمرة للذات لتلك الخبرات من خلال نزعاتها وقيمها . فحياتك الداخلية تقوم على أفكارك ومشاعرك التي تنبع منها قيئك ونزعاتك الخاصة . فإذا كانت قيئك ونزعاتك تميل للتحكم والسيطرة - كما هي الحال بالنسبة للنموذجين " D " ، و " C " ، اللذين يظهران وجهة النظر الاعتراضية - فإنك قد تصبح منعماً ذاتياً . بمعنى أنك تطلق العنان لأهوائك . وهذا لا يمثل قناعاً ولكنه يعبر عن نزعات مباشرة ومعبرة عن اهتمامات الذات . والامتصاص بالذات من النواحي الخارجية يساعد على ملاحظة جميع الاعتبارات الصغير منها والكبير؛ وهي تبدو متكيفة مع المتطلبات البيئية ومحاولة تليتها .

وفي كلتا الحالتين تبدو تلك الشخصية الظاهرية الخارجية متكيفة ومتفقة مع العالم الخارجي . والشخصية الظاهرية الأولى الممتدة على دورها في العمل لا تعبر لنا عن أية ملامح للشخصية ، بينما تعتبر الشخصية التي تطلق العنان لأهوائها كشخصية طفل ناثر . ولا يبدو أن لديها أية اهتمامات بالسلوك التطوري أو الالتفات نحو القيم والسلوكيات القيادية التي تجد صداها لدى الموظفين .

تفسيرات عن الشخصية الظاهرية

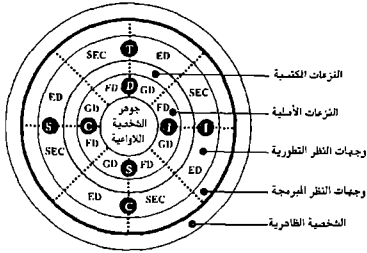
كما رأينا في الفصل السابع فكل اختلاط يحدث بين النزعات والقيم يتسبب في التأثير على القيادة بشكل مختلف . وبصفة عامة لا يبدو للتقليديين تأثير ملحوظ على الموظفين ؛ فهم مستقون عن العادات التنظيمية لمن يقومون بقيادتهم . بينما نجد أن أصحاب وجهة النظر الاعتراضية والأخرى الوسطية أكثر اهتماماً بتقييم مدى تأثيرهم على الآخرين . كذلك فهم يهتمون بتقييم الانطباع الإيجابي لسلوكياتهم على الجماعة من الناحية الأخلاقية . أما بالنسبة لأصحاب وجهة النظر المركبة فهم أكثر اهتماماً بملاحظة سلوكهم التأثيري بينما نجد أن لهم وجهة نظر واقعية من منطلق تأثيرهم على أخلاقيات الجماعة ومحفزاتها .

ومن المهم أيضاً أن نعرف أن لوجهة نظر القائد تأثيراً كبيراً على ملاحظات الموظفين من حيث إتمام العمل واستيفائه أكثر مما يكون للنزعة من تأثير . ومن ناحية أخرى نجد أن للنزعة تأثيراً كبيراً على اختيارات الشخص وسلوكياته القيادية والتي تزيد من تأثير وجهه النظر . وحتى ندرك ذلك تماماً سنقوم بفحص مفاهيم القيادة وسلوكياتها في الفصل التالي .

والشخصية الظاهرية المتمكنة هي القدرة على الجمع بين الذات التي ترغب في أن تعبر عنها ، والمطالب الاجتماعية المرجوة منك ، والحقائق النفسية الداخلية التي تعيش من خلالها يوماً بعد يوم . وهي تمثل حلقة التوازن بين تلك العوامل الثلاثة والتي تحقق السلوك الفعال والقدرة على النمو والتطور للفرد . فالشخص الذي يتمتع بتلك الشخصية لن يرأس اجتماعاً أو يتفاعل مع عميل أو يتحدث إلى أحد الموظفين بمقتضى نفس تلك الشخصية كما هو . وحتى نمنع من تلك الشخصية الظاهرية علينا أولاً أن نقر بوجودها ، وحتى نقر بوجودها علينا أن ندرك ملاحظات الآخرين عنا بوضوح ، وملاحظاتنا التي تعبر عن الجزء الصادق منا . فعليك أن تسعى لمعرفة آراء الآخرين عنك وتقيسها في ضوء النتائج الحالية لأسلوبك القيادي .

ملخص

باستخدام التشبيه السابق الذكر بالبصلة: سنجد إن إضافة الشخصية الظاهرية إليه تبدو من خلال الذات كما هي موضحة في شكل (٥ - ٢) .



ED = السلوك الموجه للغايات

SEC = السلوك المعبر عن صراع تقدير الذات

GD = السلوك الموجه للأهداف

FD = السلوك المرتبط بالخوف

الشكل (٥ - ٢) الشخصية الظاهرية

إن الشخصية الظاهرية تظل نفسية حتى يتم التعبير عنها من خلال السلوك . وكما أكدنا من قبل فالشخصية الظاهرية تعبر عما يراه الآخرون من خلال سلوكك . وقد يتم التخطيط لها أو لا يتم ، كما قد تكون على دراية بها أو لا تكون ، فبسي في حالة سيطرة من التغيير . وهي تبدو أكثر تنظيماً من السلوك الفردي أو أي خليط من السلوكيات ، ولكنها بالطبع ترفع من شأن سلوكيات القائد .

المصادر

1. Anaïs Nin, Found at Thought of the Day Archives , www.refdesk.com .
2. Vitullo – Martin and Moskin 1994 .
3. Atwater and Yammarino 1992 .
4. Kagen 1994 .
5. Podsakoff and Organ 1986 .
6. Harris and Schaubroeck 1988 .
7. Hough , Keyes , and Dunnette 1983 .
8. Bass and Yammarino 1991 and Flocco 1969 .
9. Farh and Dobbins 1989 .
10. Strauss and Howe 1991 .
11. Rosenblith and Allinsmith 1966 .
12. Maslow 1968 .
13. Keleman 1985 ; Braddock 1995 .

السلوكيات والمواقف

الفصل

١

" هناك مبدأ جديد ظهر على الساحة يؤكد أن السلطة الوحيدة
التي تستحق منا الطاعة هي التي تنبع من القشرة على الاستجابة
للثقة والإحساس بمكانته الواضحة "

" روبرت جرينليف "

السلوكيات

خلال الخمسين عاماً الماضية كتب الكثيرون حول موضوع القيادة . وخلال الخمسة
عشر عاماً الماضية ، ركزت الكتابات أكثر على أفكار القيادة والإدارة . ونتيجة لذلك
فقد يبدو مصطلح القيادة والإدارة نا معانٍ مختلفة .

إن هناك اختلافات سلوكية ونفسية بين المديرين والقادة وهي التي تساعدنا على
الفهم قبل التعرض للقيادة الموقفية والنموذج الموضح في هذا الفصل . ومن خلال فحص
الاختلافات الممكنة ، عليك أن تحاول تجنب أية أحكام على أى منهم سواء القائد أو
المدير لتحديد من هو الأفضل . وتؤكد لنا الأبحاث أن كليهما قادر على الإدارة بشكل
أكثر فعالية عند اتفاقهما معاً بدلاً من الاختلاف بينهما . وبينما نجد هناك من يناصر
القيادة عن الإدارة ، فمن خلال وجهة نظر المؤلفين نجد أن منظمات التجارة الأمريكية
بحاجة إلى كليهما لمساعدتها في نظام العمل بداخلها .

المدبرون في مقابل القادة

قد ينظر المرء إلى كلمة " قائد - وكلمة " مدير " على أنهما مفهومان يمثلان طرفي النقيض . فكلمة مدير تعبر عن الهيكلية والتنظيم والتحليل والميطرة والقواعد للوصول إلى الأهداف . بينما نجد أن غايات القائد تتخذ جانباً تجريبياً تصورياً بعيداً عن الهيكلية والرونة والعاطفة . وتعبر لنا الكتابات الحديثة التي تدور حول القيادة عن هذا التعريف المفسر والمدعم لها .

ويوضح لنا جدول (٦ - ١) تجميعاً لتلك الكتابات . فهو يلخص لنا الاختلافات بين القادة والمدبرين .

الجدول (٦ - ١) المدبرون والقادة

القادة	المدبرون
<p>التوجيه الذاتي</p> <ul style="list-style-type: none"> • يرى الذات على أنها كيان منصل عن البيئة مع عدم الاحساس بجدارتها والاعتماد على المنصب . • يفضل الحدس والاعتماد على المشاعر • يفضل الأسلوب غير النظم • يراجه الخاطر ويفضل خوضها بصفة عامة • يستخدم أسلوب الإقناع ويستمتع بالأفكار غير العادية • يستخدم الذات لتحديد الواقع • يفسر الأحداث والمحويات من أجل الفهم • يعتم بالمستقبل وتغيراته 	<p>التوجيه الذاتي</p> <ul style="list-style-type: none"> • يرى الذات في نور حفظ وتنظيم النظام من أجل تحقيق التطور . • يفضل المنطقية والعقلانية • يفضل الأسلوب المنظم • يقيس الخاطر ويفضل التخطيط • يتعامل بالتفاوض ويستمتع بالتفاصيل والتطبيق العملي • يسمح بالبيانات التي تحدد الواقع • يسمح للآخرين بتفسير الواقع • يهتم بالحاضر والأحوال الراهنة
<p>توجيه الآخرين</p> <ul style="list-style-type: none"> • يركز على ابتكار الرؤية التي تنحكم في الآخرين ويعتمد على أفكاره الخاصة • يفضل المواقف لأنها تحقق الترابط ويمبر عن رغبتها الشديدة فيها 	<p>توجيه الآخرين</p> <ul style="list-style-type: none"> • التركيز على التحكم في العوامل التي تساعد الآخرين على تحقيق النتائج المرجوة • المواقف تسبب له القلق والعدوس والانفعال

<ul style="list-style-type: none"> • يضع الأهداف بغض النظر عن الأفكار ويستمتع بتقريب ما سيحدث في المستقبل • يفضل الترابط العاطفي لتحديد العلاقات • يسعى للفوز مع كل شخص • يركز على نوع القرارات التي يتخذها • أسلوبه واضح عند مواجهة المواقف • يستخدم الوقت ليصل إلى استنتاجات الأسور ومواصلة التركيز على عدد محدد من القضايا 	<ul style="list-style-type: none"> • الأهداف الذاتية غير ضرورية ويستخدم الأساليب التي تمت تجربتها من قبل • يفضل الأنوار التي تحدد طبيعة العلاقات • يسعى للتوازن في القوة والتوسط • يركز على عملية اتخاذ القرار • يعطي إشارات غير مباشرة تدل على الغموض وذلك لتقليل نسبة المواقف • يستخدم الوقت للوصول إلى حلول وسط ويعطي الوقت للقضايا الأخرى لمناقشتها
<ul style="list-style-type: none"> • توجيه المؤسسة • يفضل ابتكار الأساليب • يفضل النتائج طويلة المدى • يركز على البحث وراء المحنوبات • أسلوبه يركز على الكل ويبحث عن الصالح ليم 	<ul style="list-style-type: none"> • توجيه المؤسسة • يفضل اتباع الأساليب الموروثة • يفضل النتائج قصيرة المدى • يركز على الأحياء للمؤسسة • يستم بالاجزاء والتفاصيل ولا يركز على العلاقات
<ul style="list-style-type: none"> • يستنيط أساليب جديدة • يبتكر جواً من الإثارة داخل المنظمة مما يجعل الموظفين أكثر ارتباطاً بالأعمال التي تعتمد على القيم 	<ul style="list-style-type: none"> • يتبع نفس الأساليب • يبتكر أسلوباً عاطفياً في الإحساس بالرضا داخل المؤسسة والذي يساعد الموظفين على الاحتمام باتخاذ القرارات والمشاركة في صنعها

ويمكن أن نلاحظ أن القائمة طويلة ومتنوعة . بل إنك قد تتعجب من إمكانية قيام شخص واحد بكل ذلك . والإجابة بالطبع ستكون نعم . فإن كان الشخص مستعداً للتعلم ولديه الشجاعة الكافية لمعرفة إمكانياته فيمكنه أن يقوم بكل ما في وسعه لتحقيق رغباته الذاتية .

أهمية الاختلاف

هناك اختلاف بين المدير والقائد . فكل منهما يفكر بشكل مختلف ويتصرف بأسلوب مختلف مع العالم الخارجي . فإذا نظرت إلى جدول (٦ - ١) ستلاحظ تلك

الاختلافات من خلال النزعات ووجهات النظر . فيمكنك ملاحظة الأسس النزعية التي توجه الفرد ليلسك مسلك المدير أو القائد . كذلك يمكنك أن تلاحظ كيف يمكن للقيم ووجهات النظر أن تدفع الشخص ليصبح إنا قائداً أو مديراً .

وفي الواقع ، تختلف مظاهر العمل والحياة التنظيمية من حيث أهميتها وجدارتها بالنسبة لاستهلاك وقتها فيها . فأسلوب التعامل مع الآخرين يبدو مختلفاً بينهما ويبدو ذلك من ردود الأفعال التلقائية . كذلك فهما يمدحان لمن يتعامل معهما بتتبع الاهتمامات وتحديدها بأساليب مختلفة . وقد تتمكن من فهم سبب اختلاف النتائج في مختلف البيئات وكذلك اختلاف ردود الأفعال لدى الأشخاص الذين يتعاملون معهما (وذلك اعتماداً على قيم ووجهات نظر العاملين معهما) .

وتبدو الاختلافات بين القائد والموظف نفسية وسلوكية . وتلك الاختلافات لا تعنى أن أحدهما يتميز عن الآخر . فمعنى " التميز " يعتمد على مؤسسة العمل وبكائنها الاجتماعية والتجارية وقدراتها النفسية والاقتصادية والتقنية . ونمط القائد أو المدير المطلوب يعتمد على الظروف المحيطة بما يزيد الأثر تعقيداً في الحكم بتبني أحدهما عن الآخر .

القاعدة الأساسية

هل لديك وقت لتتصرف كقائد ووقت آخر لتتصرف فيه كمدبر ؟ هل يمكنك أن تكون قائداً إذا وضعت في مركز مديبر ؟ هل لديك ما يكفي من التكيف لتتجمع بين صفات القائد والمدير ؟ هل هناك أسلوب عمل أو عناصر يمكنك الاستعانة بها عند البدء ، في تحديد الأدوار التي تناسبك ؟ ما هو الأسلوب الأساسي الممكن استخدامه للخروج من هذه الحلقة المعقدة ؟ دعونا نبدأ الإجابة عن تلك التساؤلات بعد تحديد مفهوم القيادة .

تحديد معنى القيادة

في أية لحظة تحاول فيها التأثير على سلوك شخص ما وتوجيهه داخل مجال العمل ستجد أنك بذلك تتصرف من منطلق دور القيادة . وبالمعنى العام فالقيادة هي العملية التوجيهية للعمل من خلال الأفراد بغرض الوصول إلى أهدافهم وأهداف مؤسسة العمل .

كذلك يمكن تعريف القيادة على أنها أسلوب يعتمد إلى حد وإثارة وتحقيق رضا رغبات الموظفين - في بيئة من الصراع والمنافسة أو التغيير - والتي تبدو من خلال الموظفين في اتخاذ خطوة نحو العمل وتحقيق رؤية مشتركة للأهداف . وفي داخل حيز العمل تبدو القيادة من خلال إنجاز أهداف المنظمة . وبالمعنى الأشمل فالقيادة تعنى السماح والتسهيل وصياغة الخبرات لأجل الآخرين من أجل أن يخدم سلوكهم الأغراض التنظيمية أو الاجتماعية .

ويجب على كل قائد أن يكون على دراية بموظفيه حتى يوجه سلوكهم نحو النتائج المرجوة . ولا يمكن تحقيق ذلك لأي فترة من الزمن إلا إذا سمح لموظفيه بالفرصة للمشاركة في الأنشطة التي تعتمد على القيم . وبمعنى آخر ، فالقيم والمعتقدات التي يرغب القائد في توصيلها إليهم يجب أن يفهموها ويدركوها ويجعلوها تتواءم مع أهداف المؤسسة .

ولا يهم مدى وضوح التعبير عن الرؤية التنظيمية ؛ فهي لا تثير أي معنى بالنسبة للأفراد الذين تختلف قيمهم عن قيم المشاركين في الرؤية التنظيمية . ومع ذلك فيجب أن تكون تلك الرؤية متصلة بهم فلا يمكن أن يتم تحديدها من خلال القائد وتفعيلها من خلال الموظفين . فعليك أن تفهم الأشخاص الذين تسعى لقيادتهم وتدرك قيمهم ومعتقداتهم جيدا .

كذلك فمن المهم بالنسبة لك أن تعلم أنه لا يمكنك القيادة إن كنت تجعل قيمك الخاصة . ففهم قيمك الخاصة يمكنك من فهم قيم الآخرين . فالسلوك القائم على

القيم هو أساس الالتزام بالنسبة لك وللآخرين . ففى العديد من المنظمات التى تفتقر إلى معنى القيادة نجد المتوافر لديها هو عقول وعضلات الموظفين دون قلوبهم ويستدعى ذلك التركيز على نشاط الموظفين ولكن دون مشاركة الموظف فى أهدافه . فالحياة التنظيمية التى يغيب فيها دور القيادة لا تربط بين معتقدات الموظف وأفكاره مع نوع العمل المطلوب منه لإنجازه .

تحديد أسلوب القيادة

يعرف أسلوب القيادة بأنه أنماط السلوك التوجيهى التى تستخدمها مع الآخرين والتى يلاحظونها من خلالها . فبينما تبدو ملاحظة سلوكك وتأثيره على الآخرين مهمة للغاية فإن تلك الملاحظات قد تعبر عن أهدافك أنت فقط . فبدون الربط بينها وبين ملاحظات الموظفين فلن يكون هناك أسلوب محدد للقيادة ولكن ستكون هناك أهداف قيادية فقط . فالأسلوب القيادة يعنى بملاحظات الآخرين لسلوكك القيادى معيم .

فحاول أن تركز على " ما يستمع إليه الآخرون من كلامك " وأن تعتبر سلوكك وسيلة تعبر بها عن رغباتك . ولتحقيق ذلك عليك أن تسعى لفهم تأثيرك وانطباعتك كما يراه الآخرون . فعلى سبيل المثال : قد تعتقد أنك شخص عاطفى قادر على قيادة الآخرين : ولكن قد يراك الآخرون شخصاً جامداً تتعامل مع المهمة المراد إنجازها فقط . فما هى الملاحظات التى يجدر بك التعامل من خلالها - ملاحظتك أنت أم ملاحظات الآخرين ؟ ومن الواضح أنهم فى كل الأحوال سيتعاملون من منطلق ملاحظاتهم .

العنصران الأساسيان للسلوك المؤثر

هناك عنصران أساسيان للسلوك التوجيهى . يحاول بعض القادة توجيه الآخرين من خلال توجيه سلوكيات الموظفين بغية الوصول إلى الأهداف والرؤية الشاملة . ويسمى ذلك بالسلوك التوجيهى والهيكلى والتركيزى . وبعض القادة يركزون على

تقديم الدعم الاجتماعي وبناء علاقات عاطفية بينهم وبين الموظفين . وتلك السلوكيات التوجيهية تسمى بالسلوكيات التدميمية والتعاونية والتأثيرية . وتلك العناصر التوجيهية والتدميمية يمكن استخدامها بشكل منفصل كل على حدة .

سلوكيات التوجيه والتنظيم والتركيز

إن العنصر التوجيهي يمكن الوصول إلى مضمونه من خلال السلوكيات الملحوظة للتوجيه والسيطرة وتقييم الأفراد والمجموعات والنتائج التنظيمية . وتلك السلوكيات تركز على صياغة سلوك الموظفين وعلاقتها بطريقة العمل وتوقيته ومكانه والقائم عليه وكيفية صياغته في النظام الإداري للعمل . ودعابة صنع القرار هنا تقع في أيدي القائد وتعتمد على السلطة التشريعية والتنفيذية له .

سلوكيات التدميم والمشاركة والتحفيز

إن معنى السلوك التدميمي المستخدم في توجيه الآخرين هو المقصود بالسلوكيات الملحوظة التي تتسبب في الثقة العمياء والاحترام المتبادل بين القائد والموظفين . وتلك السلوكيات يمكن التعبير عنها من خلال الإنصات والتأييد وبحث المشاكل وفحص حلولها التي يقترحها الآخرون . ولا تقع مسئولية اتخاذ القرار في أيدي القائد ولكن في أيدي الموظفين . وبينما نجد أن عنصر التدميم يعقل التدميم الاجتماعي النفسي ، إلا أن علينا التفكير في علاقته بتدميم العمل وتأثيره عليه . بمعنى آخر ، فالقائد ينصت إلى المشكلات المتعلقة بالعمل ، ويؤيد السلوك المرتبط بالنتائج التنظيمية ويسهل الحلول للمشكلات المرتبطة بالعمل ولا يستبعدا تماما .

وعليك أن تلاحظ تلك المصطلحات الثلاثة في كل عنصر : التوجيه والتنظيم والتركيز المستخدمة في العنصر التوجيهي ، والتدميم والمشاركة والتحفيز المستخدمة في العنصر التدميمي . فتلك الكلمات تستخدم لتمييز استخدامنا لكلا العنصرين من خلال المحتوى الفردي والجماعي والسلوك التنظيمي المذكور في الفصل الثاني . وتلك العلاقات بين العناصر والمحتويات تبدو لنا كما في شكل (٦ - ١) .

السلوكيات السبعة ليست سحراً

كما رأيت فهناك سبعة سلوكيات مندرجة تحت كل محتوى . ورقم " سبعة " ليس رقماً سحرياً ، فهناك المزيد من السلوكيات التوجيهية من الممكن إدراجها فى القائمة . ومن خلال مراجعة الآراء حول القيادة بدءاً من " بنيز " وحتى " زالمسك " سنجد أن هناك أكثر من ٣٠٠ سلوك قيادى تم التعبير عنها فى مختلف الكتب والمؤلفات . وبالطبع فهناك تداخل يفسر سبب اختصارها لدينا فى هذا الكتاب . وتلك العناصر الأساسية تم التوصل إليها من خلال البحث خاصة تلك المرتبطة بالمحتوى الفردى والجماعى .

وعليك أن تكون واعياً بحاجتك لضرورة التصرف بفعالية عبر كل محتوى سواء المحتوى الفردى أو الجماعى أو التنظيمى . واستخدام العنصر التوجيهى أو التنعيسى لا يقتصر على محتوى بعينه ولكن - وكما ذكرنا فى الفصل الثانى (انظر " المحتوى فى مقابل الموقف " صفحة ٦٨) - فهو يبدو كذلك من خلال تنوع المواقف المندرجة تحت هذا المحتوى .

والغرض من هذا الكتاب هو مساعدتك على فهم شخصيتك والتعرف على الطريق الذى عليك اتخاذهُ عند القيادة . ومن أجل تحقيق التركيز والاختصار سنفقد لك وصفاً مفصلاً للقيادة الموقفية كنموذج من خلال المحتوى الفردى . وبالنسبة للمحتويين الآخرين - الجماعى والتنظيمى - فإنه تم وصفهما فى أماكن أخرى ويمكن للمهتمين من القراء الرجوع إلى تلك المؤلفات .

جدول (٦ - ٢) السلوكيات التوجيهية والتدعيمية من خلال المحتويات

تزويد المحتوى الفردي بصفة التوجيه (التوجيه)	تزويد المحتوى الجماعي بصفة التوجيه (التنظيم)	تزويد المحتوى التنظيمي بصفة التوجيه (التركيز)
١. تحديد الأهداف والغايات	١. تحديد قواعد ثابتة للاجتماعات	١. تحديد الغرض التنظيمي وعلاقته بخدمة المجتمع
٢. التخطيط للعمل المستقبلي	٢. تحديد الهام المختلفة التي يعمل الفريق بمنتهذا .	٢. تحديد القيم التنظيمية والتعامل بمقتضاها
٣. تحديد جدول الأعمال	٣. تحديد المناقشات بين الأعضاء	٣. تحدى الوضع الراهن وتميز التغيير نحو الأفضل
٤. تحديد الأولويات	٤. تحديد معنى الأفكار والأحداث المرتبطة بالمجموعة .	٤. إعادة النظر في الرؤية التنظيمية لأجل قيادة القرارات اليومية
٥. تحديد طرق التقويم	٥. تفسير أهداف المجموعة	٥. فحص معلومات بيئة العمل لتحديد توجهات المستقبل
٦. تحديد الأنوار والسلطات المنفذة للقرارات	٦. وصف التميم المحددة وهدف المجموعة وأساليب العمل	٦. البحث عن الفوائد من خلال الإنتاج وتحقيقها بمواجهة المخاطر
٧. تحديد الطرق والوسائل .	٧. معرفة أسباب سلوك المجموعة لتلك الأسباب	٧. تنظيم الهيئة لزيادة درجة الاستقلال الفردي
تزويد المحتوى الفردي بصفة الدعم (الدعم)	تزويد المحتوى الجماعي بصفة الدعم (المشاركة)	تزويد المحتوى التنظيمي بصفة الدعم (التحفيز)
١. الإنصات	١. التعبير عن الشاعر من خلال أفراد المجموعة	١. استخدام الاستعارة أو التشبيه للتعبير عن الأفكار والشاعر
٢. الإطراء والتشجيع	٢. تقديم الخفنيات والسروديات للمجموعة والسعي وراءها	٢. إقامة الاحتفالات الخاصة بالهيئة والتأكيد على المكافآت التشجيعية
٣. الاستفسار عن المداخلات	٣. البناء ومشاركة الأفكار عند الاجتماع	٣. البحث عن الفرص التي قد تحدث فيبسا إعاقة أمام الواجهة والتجربة

4. مشاركة المعلومات حول أسلوب المؤسسة ككل	4. التعبير عن العلاقات المتبادلة وتشجيعها	4. تأييد التنوع وتشجيع الرأي العام والمناقشات المتبادلة
5. مشاركة المعلومات الذاتية	5. تشجيع مواجهة المخاطر والإعداد لها	5. التمييز عن الذات من حيث المشاركة والتعاطف
6. تسهيل حل المشكلات مع الآخرين	6. تشجيع الجماعة ومساعدتها على الوصول للنجاح	6. استخدام أساليب التجديد لإزالة العوائق أمام مستوى أداء العاملين
7. تعزيز بناء الفريق والعمل من خلاله	7. التأكد من التوافق الجماعي بين أفراد المجموعة	7. الحكم على الذات من خلال العلاقة بالموظفين والوصول إلى معنى مصطلح القائد الخادم

القيادة الموقفية

بعد عرض الاختلافات بين القادة والمديرين نجد أن معظم الآراء حول القيادة لا تقدم سوى بعض النماذج القليلة . ومع ذلك فهناك على الأقل نموذج واحد يمكن أخذه في الاعتبار لأنه يوجد بين سلوكيات القائد وسلوكيات المدير تشابه منظر واحد . ويسمى هذا النموذج أو المنظور بالقيادة الموقفية . ونظراً لأنه يشتمل على كلا السلوكين فنجد أن مصطلح القائد يستخدم للإشارة إلى كل من القائد أو المدير . وسلوكيات كل منهما يمكن أن تبدو فعالة حسب الظروف .

ومنذ عام ١٩٦٩ عندما قام كل من " كين بلانشارد " و " بول هيرسي " بنشر مقال تحت عنوان " دورة حياة القيادة " تغيرت نظرية القيادة الموقفية . وفي عام ١٩٨٥ وكذلك في عام ١٩٩٣ نشر " كين بلانشارد " وآخرون النموذج الأصلي لهذا المصطلح وأصبح الآن يسمى بـ " القيادة الموقفية ٢ " : وسنعرف في الصفحات التالية ذلك النموذج المختلف .

عدم تحديد أسلوب قيادي مفضل بعينه

قبل أن نقوم بفحص " القيادة الموقفية ٢ " : دعونا ننظر إلى مشكلة الأسلوب الأفضل لها . وتبدو الآراء واضحة فيبدو أنه لا يوجد المزيد من التأييد للنماذج العادية

أكثر من النماذج العارضة . ومن الناحية الرسمية فلقد تأكد أن هناك أسلوباً مفضلاً وحيداً يزداد معه مستوى الإنتاجية وتحقيق رضا الموظفين والتنمية على جميع المستويات . وبذلك فتبدو الأبحاث الأخرى وكأنها تساند فكرة عدم وجود أسلوب قيادي مفضل على الإطلاق . فالقيادة الناجحة هي القادرة على تطبيق أسلوبها ليناسب متطلبات الموقف .

وبينما نجد أن أسلوب القيادة الموقفية قد يحل معنى ، فقد لا نجد معيناً لممارسة القائد لعمله والذي يكون بحاجة إلى تفعيل القرارات يومياً . وإن كان الأمر برمته يقع على عاتق الموقف فالأمر بحاجة لتحديد نوع الأسلوب المراد استخدامه وفي التوقيت المناسب .

والاستخدام المرن للسلوكيات التوجيهية والتدعيمية هو الأكثر - طلباً - اعتماداً على الظروف الخاصة بالفرد أو المجموعة أو المؤسسة . ولأن دعونا نفحص العناصر التوجيهية والدعومة على مستوى المحتوى الفردي اعتماداً على نوع الموقف .

المحتوى الفردي

إن القيادة في المحتوى الفردي يمكن تشبيهها بممارسة الألعاب الفنائية مع شخص آخر . فعلى الرغم من عدم تعقد الأمر كما هي الحال في التعامل الجماعي أو التنظيمي إلا أن التعامل الثنائي يتطلب المزيد من الاهتمام والتركيز . والقيادة من خلال المحتوى الفردي تحتاج إلى بعض القواعد والأدوار والتي قد نشبهها بالموسيقى (وصف الوظيفة وقوانين المؤسسة والأدوار التي تقوم بها) ، وتحتاج كذلك إلى العملاء (من الخارج والداخل) وقد نشبههم بالجمهور ، والوصول إلى النتائج القيمة ونشبيها (بالجهود المبذول في اللعب) .

والعزف الثنائي يعتمد على تدفق الموسيقى ليصل العازف إلى الغاية النهائية من اللحن . وفي المحتوى الفردي يتدفق التعامل وينحسر بين القائد والموظف ليتحرك تجاه أهداف المؤسسة أو أهداف العمل . وحتى يقدم القائد العمل المراد منه فيجب

عليه أن يعتبر نفسه طرفاً في هذا العزف الثنائي . فعلى القائد أن يدرك عمله جيداً ليسانع الموظف على تطوير أدائه والالتزام بعمله (بمعنى عزف المقطوعة الخاصة به) .

كذلك فهناك بعض العلاقات بين القائد والموظف التي تشبه العزف الثنائي والتي ترتبط بالعلاقة بين المعلم والطالب . والمعلم لا يقتصر دوره على تقديم المادة التي تصقل مهارات الطالب ، ولكنه يساعد بالأساليب الفنية التفسيرية التي توضح له كيفية العمل . ولذلك فإن المحتوى الفردي للقيادة يشبه تلك العلاقة بين المعلم والطالب . فعليك أن تقوم بدور المعلم لتطوير أداء والتزام الموظفين للقيام بأدوارهم ولكن ليكن الأمر دائماً متعلقاً بهدف تقنية دور الموظف في أداء ما هو مطلوب منه .

وفي البداية قد يبدو الأمر كما هي الحال بين المعلم والطالب ، ولكن قد تتطور العلاقة فيما بعد إلى مثل هذا العزف الثنائي فيقوم كلا الطرفين بعملية القيادة اعتماداً على متطلبات العمل . ويصبح القائد بذلك أفضل مما كان الأمر عليه عندما كان يعمل بشكل منفرد . وبذلك يلقي بمسئوليته على من معه بدلاً من الاعتماد على الذات فقط . كما أنه يستمتع بعمله بدلاً من محاولة إرشاد أي شخص بما عليه القيام به لحل المشكلات الفنية .

والآن دعونا ننظر إلى النموذج الإدراكي للتعامل مع الموظفين بمقتضى الأسلوب الفردي .

القيادة الموقفية من خلال المحتوى الفردي

هناك العديد من المفاهيم الموقفية التي قد يكون لها تأثير والتي تؤثر على أسلوب العمل وقد تبدوا لنا خلال موقف بعينه . وفي المحتوى الفردي، تشمل هذه المفاهيم متطلبات العمل مثل التقيدات وجدول العمل والأولويات والتعاملات الداخلية والخارجية مع العملاء والتعاملات مع الرؤساء أو الزملاء ومهارات الموظف ومدى التزامه بالعمل . وبينما نجد أن تلك العوامل وغيرها تؤثر على فعالية الأسلوب المتبع

من خلال المحتوى الفردى إلا أن أسلوب معاملة المديرين قد نجده غير مستقر إذا حاول أحدهم فحص جميع المتغيرات الموقفية المقترحة قبل تقريره لنوع الأسلوب الذى سيتم التعامل بمقتضاه .

ويعتبر الموظف هو العامل الرئيسى الذى يعتمد عليه التأثير الأساسى فى اختيار أسلوب القيادة فى المحتوى الفردى . فكمية السلوكيات التوجيهية والتدعيمية التى يفترض من القائد الاعتماد عليها على المستوى التنموى تعتمد على مستوى تطور الموظفين وعلاقة ذلك بكل هدف أو كل مهمة خاصة .

المستوى التطورى

من خلال نموذج القيادة الموقفية يعرف المستوى التطورى على أنه الكفاءة والالتزام من قبل الموظف لأداء مهمة محددة لتحقيق غاية بعينها . وتستخدم كلمة " كفاءة " بدلاً من كلمة " قدرة " لأن الناس غالباً يستخدمون القدرة كوسيلة أساسية . فهم يتحدثون عن القدرة الطبيعية عند الحديث عن المهارات التى يولد بها الإنسان . ولكن الكفاءة تبدو قابلة للوصف ويتم اكتسابها عبر الوقت ويمكن تطويرها من خلال التوجيه والدعم . والكفاءة تمثل وظيفة معرفية أو مهارية يمكن الحصول عليها من التعليم والتدريب والخبرة . ولكنها لا تمثل مجرد شيء، يمكن اكتسابه أو مجرد شيء، لا تملكه بمقتضى صفاتك الوراثية .

والالتزام يعتمد على موقفك من العمل . فهو يمثل استعدادك النفسى لاستكمال ما عليك القيام به من عمل . والالتزام يمثل حالة من " الوجود والضرورة الموقفية " التى تستدعى استكمال عمل أو هدف أو مهمة .

وتلك الأبعاد الخاصة بالكفاءة والالتزام تمثل العوامل الرئيسية التى تحدد كمية معينة من السلوكيات القيادية التوجيهية والتدعيمية . ولذا فلكى نساعدك على فهم واستخدام تلك المصطلحات سنفرد من التوضيحات لك فيما يلى :

تقسيمات فرعية للكفاءة

إن الفكرة هي اعتبار أن الكفاءة تنقسم إلى المعرفة بالمهمة والمهارات المكتسبة .
والمعرفة بالمهمة تمثل المعرفة بالمعلومات والخبرات الضرورية المرتبطة بالمهمة واللازمة
لاستكمال عمل محدد . أما المهارات المكتسبة فهي تلك المهارات أو السلوكيات التي
من الممكن استخدامها للوصول إلى النتائج ، وقد نستخدمها أيضاً لاستكمال العديد من
المهام الأخرى . ويمكن توضيح تلك التعريفات من خلال المثال التالي :

لنفترض أنك تقول إنك تعرضت إلى حادث سيارة . وعلى الرغم من عدم تعرض أى
شخص للإصابة إلا أنه عليك أن تجد شخصاً يمدى لك النصيحة لأنك ستعرض على
المحكمة قريباً . فيخبرك أحد أصدقائك بأن له صديقاً حميماً من المحامين المشهورين
فى الولاية . ويقول عنه إنه مشهور فى مجال الضرائب . فهل ستجد نفسك راغباً فى
الاتصال به ؟ قد تجد نفسك تقول : " شكراً ولكن لا أريد ... شكراً " .

ولكن لماذا ؟ لأنك فى موقف يتطلب التعامل بلغة القيادة وهذا المحامى ليس لديه
أية معلومات عن الموقف حتى على الرغم من أنه قد يكون لديه مهارات تساعد على
هذه المهمة . وبمعنى آخر ، فهو يدرك القوانين ولكنه لا يدرك احتمالات الموقف ، فهو
لا يملك عن الموقف أية معلومات أو خبرات تساعد للدفاع عنك .

ومن ناحية أخرى ، فما الذى يقوم به المحامى سوى تعلم بعض القوانين
والتبويضات ؟ قد يكون لدى هذا المحامى مهارات مكتسبة قد تساعدك فى تحديد
حالتك لأن كل المحامين يتعلمون كيف يمكن الإعداد والبحث لتبدو المناقشة أكثر
منطقية وفعالية فى مواجهة هيئة المحكمة أو النظام الخاص بالتشريع الأمريكى . وقد
تكون تلك المهارات مفيدة لك أثناء جلسة المحاكمة . وتلك المهارات المكتسبة تسهم
فى ارتفاع مستوى أداء وكفاءة المحامى . ولكن بدون التوافق بين المهارات المكتسبة
والمعرفة بالموضوع لا يمكن لهذا المحامى أن يساعدك فى الدفاع عنك .

تقسيمات فرعية للالتزام

إن الالتزام يمثل خليطاً من الثقة والدافعية . والثقة تمثل مقياساً لدرجة التأكد الذاتى . ففى بمثابة " الإيمان " فى قدرة الشخص على أداء المهمة دون أن يتطلب الأمر المزيد من الإشراف . والدافعية تُعرف بأنها الرغبة والإنارة والحماس لتبدو " الأفضل " فىمن حولك . وهى تمثل قواعد الإنجاز والأداء . ونقص مستوى الالتزام يمثل مشكلة إدارية مختلفة للغاية إن كانت تنبع من نقص الثقة أكثر من نقص الدافعية . فالوظف الذى يعانى من نقص الدافعية قد يعبر عن الثقة الكاملة ولكنه يظل يفتقر إلى الأداء الجيد بسبب انخفاض مستوى دافعيته .

وعد خلال معرفة أبعاد الكفاءة والالتزام نجد أن هناك العديد من الوسائل للربط بينهما للوصول إلى مستوى التطور الوظيفى المطلوب . ويمكن عرض تلك الوسائل فى شكل (٦ - ٢) .

انخفاض الكفاءة	انخفاض الكفاءة إلى حد ما	ارتفاع الكفاءة بشكل متوسط	ارتفاع الكفاءة
_____	_____	_____	_____
ارتفاع الالتزام D1	انخفاض الالتزام D2	تنوع الالتزام D3	ارتفاع الالتزام D4

البدء فى التطور ————— ← غاية التطور

الشكل (٦ - ٢) الجمع بين الكفاءة والالتزام

المستويات التطورية تبدو مرحلية إلى حد ما

تؤكد لنا نظرية القيادة الموقفية أنه كلما ازداد مستوى الأفراد التطوري في النموذجين D1 و D4 ارتفع مستوى الكفاءة والالتزام . فعندما نبدأ أولاً في الشروع في مهمة جديدة لا يملك عنها الموظف أية معلومات أو خبرات نجد أن معظم الأفراد يزداد حماسهم للاستعداد للتعلم (فإن D1 تشمل انخفاض الكفاءة وارتفاع مستوى الالتزام) ولكن درجة الكفاءة قد لا تكون متوازنة مع العمل .

وعند البدء في التواصل مع المهمة يكتشف الأفراد غالباً أن المهمة تبدو غير صعبة في التعلم أو الأداء كما كانوا يعتقدون أو لا تبدو غير مثيرة كما كانوا يرونها في بادئ الأمر . وهذا الاكتشاف يزيد من التزامهم بالعمل (ويتضح ذلك من الرمز D4 الذي يمثل انخفاض الالتزام وكذلك انخفاض الكفاءة إلى حد ما) . وإذا انتقل الفرد خلال هذه المرحلة من التطور والتعلم لأداء المهمة بمساعدة الآخرين ستجد أن معظم الأفراد يصلون إلى مرحلة الشك في القدرات الذاتية ومدى قدرتهم على استكمال المهمة أو أدائها بشكل أفضل في ظروف مختلفة (ويمثل هذا الرمز D3 الذي يمثل تنوع الالتزام ، وارتفاع الكفاءة بشكل متوسط) . وقد يرى البعض أن النموذج D3 – طبقاً للجدول – هو الأكثر كفاءة ، ولكن الحقيقة هي أن الأفراد الذين ينتمون لهذا النموذج يعانون من الشك في قدراتهم وكفاءاتهم الخاصة . وتلك المشاعر المتغيرة المرتبطة بالكفاءة والشك الذاتي تتسبب في تنوع درجة الالتزام مع النموذج D3 وهذا التنوع يتسبب في الإحساس بعدم الأمان .

ومن خلال التدعيم والمساندة اللازمة ، يمكن للأفراد أن يرتفع مستوى كفاءتهم وأدائهم والتزامهم (ويمثل النموذج D4 ارتفاع مستوى كل من الكفاءة والالتزام) . وبمعنى آخر فالقيادة الفعالة تساعد العمال على رفع مستوى كفاءتهم ومن ثم يرتفع مستوى أدائهم .

وتوضح لنا مرحلة التطور أن الأمر “ يتطور ” بشكل طبيعي . فمعظم الأفراد يبتعدون عن المستوى الأساسي المطلوب لتعلم مهمة خاصة وهدف مختلف . فنجد

يبدون ملتزمين ولكن دون معرفة أو مهارة أو خبرة . فهم يركزون على كفاءة الأداء والالتزام في حالة توافر الظروف السليمة . ويعبر الشخص من النموذج D3 المرتفع الكفاءة والمتغير في درجة الالتزام أثناء المرحلة التطورية عن نمط قيادي مختلف وحاجات قيادية جديدة عن النمط السابق الذكر المرتفع في كفاءته ولكنه غير قادر على الالتزام .

وفي المرحلة التطورية تزداد درجة تنوع الالتزام ، " والسبب " هو نقص الثقة الداخلية للفرد في القدرة على إتمام العمل أو الوصول إلى الهدف . وفي مثل هذه الحالة يجب على القائد أن ينصت لحل المشكلات مع تقديم المساندة والتشجيع لمساعد الموظف على الوصول إلى الثقة اللازمة .

الدورة الانتكاسية

هناك احتمال آخر بالنسبة للظروف المحيطة بالنموذج (D3) والتي تقول بأن الأداء قد يكون جيداً لدى الفرد ليصل للنموذج (D4) ولكنه الآن يبدي نقصاً في الأداء بسبب تنوع الالتزام . في مثل هذه الحالة يبدأ مستوى الأداء في التراجع . وما يحدث الآن على أساس هذا التنوع هو عبارة عن انخفاض درجة الدافعية وعدم الثقة بالنفس . فقد لا يشعر الموظف بالدافعية تجاه التعامل مع القضايا داخل العمل سواء بالسلب أو بالإيجاب . ففي حالة الإيجاب سيكون أسلوبك القيادي أو العوامل المرتبطة بالعمل تمثل مصدر انعدام الدافعية . وفي حالة السلب سيكون الاضطراب الأسرى والطلاق وميلاد طفل جديد والعوامل الشخصية الأخرى هي المسببة في حدوث انعدام الدافعية . وفي كلتا الحالتين قد يلجأ القائد في حالة التعامل بمقتضى المحتوى الفردي إلى السلوك التدعيمي مثل الإنصات وحل المشكلات والبحث عن الأسباب لمساعدة الموظف لاستعادة دافعيته .

المستوى التطوري هو مهمة أو هدف محدد

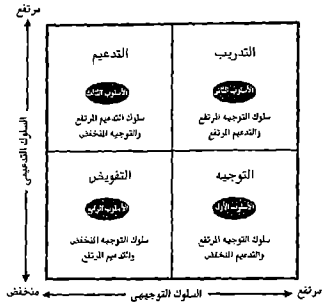
عند التعامل مع المستوى التطوري لشخص ما ، فمن المهم أن نتذكر أن الأفراد لا يمكن أن يكونوا "كاملين" أو "ناقصين" في تطورهم . فالمستوى التطوري ليس مفهوماً عالياً ولكنه يعبر عن مفهوم خاص بالمهمة والهدف المحدد لها . وبمعنى آخر ؛ قد يهتم البشر بأن يكونوا على مستويات تطويرية مختلفة اعتماداً على نوع المهمة والأهداف والوظائف الخاصة لهم .

على سبيل المثال : دعونا نتحدث عن مهندس عالٍ التطور (لديه كفاءة والتزام مرتفعان) ويتعامل مع الأعمال التي تحتاج إلى التقنية العالية في التصميم . قد يكون هذا الشخص من النمذج (D4) ولكنه قد يعبر عن مستوى مختلف من الأداء في الكفاءة والالتزام عندما يبدأ في تقدير التكاليف الخاصة بكل عديل . فقد يبدي المهندس مستوى من الدرجة الثالثة في الالتزام أو الكفاءة عند التعامل مع الأعمال التي تحتاج إلى معرفة بالمقاولات الخاصة بمشروعه . فالمستوى التطوري يختلف من شخص لآخر ومن مهمة لأخرى مع نفس الشخص القائم عليها .

وباختصار : فالموقف يختلف في داخل المحتوى الفردي على أساس مستوى الكفاءة والالتزام بالنسبة للشخص الذي سيبدأ في تنفيذ مهمة أو وظيفة أو تحقيق هدف . وهذا التنوع في الكفاءة والالتزام يستدعي الحاجة إلى قائد يستخدم قدرًا متنوعاً من السلوكيات التوجيهية والتدعيمية . ودعونا الآن نفحص الأساليب القيادية المختلفة الممكنة والقائمة على أساس الربط بين السلوك التدعيمي والسلوك التوجيهي .

الأساليب

كما ذكرنا من قبل ؛ فهناك عنصران أساسيان لمحاولة التوجيه من خلال المحتوى الفردي وهما العنصر التوجيهي والآخر التدعيمي ويتضح ذلك من شكل (٦ - ٣) .



شكل (٦ - ٣) الترابط بين التوجيه والتدعيم

وتذكر أن أسلوب القيادة يعبر عن نموذج توجيهي تقوم باستخدامه مع الآخرين عبر الوقت وكما يلاحظه الآخرون . عليك أن تتذكر أيضاً أن السلوكيات التوجيهية للمحتوى الفردي هي كما يلي :

١. تحديد الأهداف
٢. التخطيط للعمل المستقبلي
٣. تحديد جدول الأعمال
٤. تحديد الأولويات
٥. تحديد طرق التتويج
٦. تحديد الأنوار وسلطة اتخاذ القرار
٧. توضيح كيفية الوصول إلى النتائج (انظر الجدول (٦ - ٢) في صفحة ٢١٧)

وبالنسبة للسلوكيات التدميمية فى المحتوى الفردى يتم وصفها كما يلى :

١. الإنصات
٢. التأييد والتشجيع
٣. الاستفسار عن المدخلات
٤. مشاركة المعلومات حول العمل الكلى للمؤسسة
٥. مشاركة المعلومات الذاتية
٦. تسجيل حل المشكلة مع الآخرين
٧. توفير المبررات اللازمة (انظر الجدول (٦ - ٢) فى صفحة ٢١٧)

ويوضح لنا الشكل (٦ - ٣) أن القادة قد يتنوعون فى كم السلوكيات التوجيهية والتدميمية المستخدمة . فإذا كان القائد معتاداً على استخدام السلوكيات التوجيهية فسيراها الآخرون من هذا المنطلق . فثبات الأهداف مع التخطيط والتقييم وتحديد الأشياء المراد إنجازها قد يظهرون القائد مفتقراً إلى السلوك التوجيهى . كذلك فتعدد أو عدم تعدد استخدام السلوك التدميمي مثل الإنصات والتأييد ومشاركة المعلومات حول المؤسسة أو الذات وحل المشكلات يبدوء قد يعبر عن انخفاض مستوى السلوك التدميمي لدى القائد .

وتعدد استخدام السلوكيات التوجيهية والتدميمية من عدمه يؤثر الجدول حول أربعة أساليب قيادية أساسية كما يراها الآخرون . وتؤكد الأبحاث أنه بينما لا توجد نقطة نهاية يقف عندها هذا الأسلوب ليبدأ الآخرون منها إلا أن تلك الأساليب تبدو جوهرياً بصفة عامة .

المفهوم العام للأسلوب الأول - التوجيهي

فى المحتوى الفردى، نجد أن الأسلوب الأول يعبر عن ارتفاع نسبة السلوك التوجيهي وانخفاض نسبة السلوك التدميمي . ففى الأسلوب الأول نجد القائد يحدد

أدوار الموظفين ويحدد كيف ومتى وماذا وأين ومع من يتم إنجاز المهمة . فالقائد هو من يحل المشكلات ويتخذ القرارات . فيتم الإعلان عن الحلول والقرارات ، كما أن التعامل يتم بأسلوب واحد " وكيفية " تحسين الأساليب يتم التحكم فيها من خلال الموظف .

وتؤكد الأبحاث أن معظم المديرين لا يشعرون بالراحة عند استخدام الأسلوب الأول . فبدون اهتمام الشركة بالأسلوب التدعيمي المنخفض (كما فى المؤسسات العسكرية والبرلمانية) قد نجد العديد من المديرين يتقبلون عروفاً جيدة للحصول على مراكز إدارية أو للمشاركة فى الإدارة .

وفى بعض الأحيان يصبح الأسلوب الأول غير جذاب لأنه يبدو فى قالب ديكتاتورى وغير متعاطف ومتعش للنفوذ ويبدو إلى حد ما أشبه بـ " أتيليا " الغول . وفى بعض الأحيان لا يتم استخدام هذا الأسلوب لأن المدير لا يرغب فى توجيه أسلوبه ضد ولذلك فلا يستخدمه مع الآخرين .

وبالنسبة للأشخاص من نوى الكفاءات القادرين على النجاح نجدهم أكثر رغبة فى أن ينسوا احتياجاتهم للتوجيه عند البدء فى العمل أو عندما لا يتطلب الموقف منهم ذلك . والقضية هنا ليست هى قضية القائد ولكنها تتمثل فى احتياجات الآخرين .

ولا يحتاج الأسلوب الأول أن يتم التعامل معه بشكل مزعج أو بأسلوب قاس ، فالحقيقة أنه إذا تم استخدامه فى ظروف ملائمة فقد نراه يبدو قوياً ومعيناً وغير رسمى ويساعد الموظف فى تنمية مهاراته وتحقيق أهدافه .

وحتى نتمكن من تحقيق الاستفادة من استخدام الأسلوب الأول التوجيهى فمن المهم أن نتذكر أن أقل السلوكيات التى تحدد نوع ملاحظات الموظفين حول معنى هذا الأسلوب يمكن اللجوء إليها . فالأسلوب الأول يعبر عن الاستخدام المعتاد للسلوكيات التوجيهية والاستخدام غير المعتاد للسلوكيات التدعيمية . فالقائد الذى ينصت إلى الموظف لا يحتاج إلى الأسئلة المطولة أو البحث عن الأسباب أو تسهيل الفرصة

للموظف لتوسيع دائرة البدائل . فالملومات الخاصة بالصورة العامة لا يتم التشارك فيها . ومن الممكن استخدام بعض السلوكيات التدمعية ولكنها قد تبدو غير مألوفة بالمقارنة إلى استخدام السلوكيات التوجيهية في هذا النمط التفاعلي .

وتلك السلوكيات الفرعية السبعة تبدو غير متساوية في أهميتها عند صياغة رؤية الموظف للأسلوب الأول واستخدامه . ويعنى آخر، فبعض السلوكيات تبدو ذات معنى بالنسبة " للمستقبل " لها ، وما يتسبب في رؤية الموظف لهذا الأسلوب على أنه غير عادى بالنسبة له هو مدى ارتباط سلوكياته بالأهداف ومدى توضيح كيفية تحقيقها .

وتلك المهارات الثانوية المهمة والتي من المفترض استخدامها ليبدو المدير من نط الأسلوب الأول تعثل التفسيرات والأساليب . والمهارات الباقية للتخطيط وجدول الأعمال وتحديد الأولويات إلى آخره تعتبر مهارات أقل أهمية ليس الغرض منها هو إتمام العمل ولكن بغرض إدراك الموظف لاستخدام كم أكبر من السلوكيات التوجيهية بالأسلوب الأول . ومن المدحش أنه عندما نرى المدير يستخدم الأسلوب الأول مع الموظفين بشكل سلبي نجد أنهم يقومون بتنفيذ التخطيط وجدول الأعمال والأولويات دون تحديد الأساليب الواضحة للتنفيذ . ويتسبب ذلك في وضع الموظف في حالة من الاضطراب والغضب .

والنتيجة هي أنه على القائد التعامل بمقتضى تحديد التفسيرات المرتبطة بأهدافه وكيفية إنجاز هذه النتائج في حالة اتباع الأسلوب الأول كأسلوب إداري توجيهي . ومن الأشياء الثانوية في أهميتها بالنسبة لإدراك الموظف لاستخدام المدير للأسلوب الأول هي معرفة الزمان والكمية والزمن، والعوامل الأخرى التي تعتبر سلوكيات تدمعية .

وفي بعض الأحيان قد يخطئ المدير في تفكيره عند وصف التفسيرات باعتبارها كافية لاتباعه للأسلوب الأول . ومع ذلك، فحتى نُميف نوع الأهداف المراد تحقيقها ، دون الاهتمام بكيفية تحقيقها فإن ذلك قد يبدو في ملاحظات الموظف التي تؤكد استخدام المدير للأسلوب الرابع الخاص بالتفويض .

وباختصار ، فالأبحاث تؤكد أن الموظفين يعتبرون أن المدير الذى يتبع الأسلوب الأول لا يجيد التوجيه على المدى الطويل . ومثل هؤلاء المديرين لا يقوون بتفسير الصورة العامة ذات المدى الطويل للعمل والخطط اللازمة للوصول إلى الأهداف . وبدلاً من ذلك نجدهم يركزون على استبعاد الموظفين عن مجال تحديد الخطط والبدء عن توضيح التفسيرات والوسائل وعدم التركيز على الأنشطة أو الوظائف العامة .

مثال :

هناك مثال على ذلك : حب أنك تعمل مدير مبيعات ، وفى أثناء مناقشة مع أحد البائعين كان عليك أن تحدد الأهداف وكيفية الوصول إليها إن كنت ترغب فى استخدام الأسلوب الأول . قد تقول لهذا الموظف : " أعتقد أن هناك هدفاً منطقياً لهذه النقطة والتي قد تصل إلى نحو ١٠٠ إلى ١٢٥ وحدة بمتوسط فائدة ٧ ٪ . وهذا الهدف يمكن الوصول إليه باستخدام أسلوب التوجيه التجارى لتحقيق النسبة المطلوبة " .

والآن دعونا نقول إن هذا الهدف فى هذا المثال يمكن الوصول إليه ، ونؤكد أن هناك أنشطة أخرى تساعد على الوصول إلى النتائج المرجوة . والنقطة المهمة فى هذا المثال هى تحديدك للتفسيرات والوسائل .

وسوف تتعلم سريعاً متى يجدر بك استخدام الأسلوب الأول ؛ ولكن عليك أن تفهم أولاً طبيعة هذا الأسلوب وعليك أن تقلل من نسبة الخطأ باستخدامه .

الأسلوب قيد التعليم والاستيعاب

تعتبر المظاهر الإدارية عن نوع ملاحظات الآخرين . فإذا كانت العبارة تركز على هدف للمبيعات يتم تحقيقه من خلال المدير وتعاملاته التى تشمل الاعتماد على بائع آخر ، فالكلمات السريعة التى يقولها المدير بلبحة تيكمية بصوت مرتفع ، إلى حد ما ، تعتقد أنها ستؤثر على الموظف . فالواقع يؤكد أن الصورة يجب أن تبدو واضحة

حتى تصل إلى شيء واضح . فما هو قصد المدير من ذلك ؟ هل هو تقديم المساعدة أم التحسين عما سبق ؟

لا توجد أية نقاط أخرى حول الأسلوب الأول سوى نقطة وحيدة . فالأبحاث تؤكد أنه عندما يبهر المدير استخدامه هذا الأسلوب لنفسه ستجد أنه يرى أنه لا يستخدم سلطة إجبارية لتحقيق توجيهاته ، فهو يعتقد أنه يملك السلطة الشرعية التي تسمح له بأن يطلب من الموظف ضرورة التحسين . وقد نعير عن ذلك بافتقار المدير إلى القدرة على التوصيل والفهم .

المفهوم العام للأسلوب الثالث التدعيمي

يعتبر الأسلوب الثالث هو النمط المتناقض مع الأسلوب الأول . وحتى نساعدك على فهم هذا الأسلوب بوضوح دعنا نحاول كشف النقاب عنه قبل مناقشة الأسلوب الثاني والذي يدمج بين التوجيه والتدعيم .

إن الملاحظات الذاتية للمدير وملاحظات الموظفين تشير إلى أن معظم القادة يستخدمون الأسلوب الثالث . فنحو ٦٥ ٪ إلى ٧٠ ٪ من المديرين يعتبرون أنفسهم يتعاملون بهذا الأسلوب . بينما نجد أن نحو ٥٥ ٪ إلى ٦٥ ٪ من موظفيهم يعتبرونهم من تلك الفئة . ويمكن تفسير ذلك من ناحية التقبل الاجتماعي المرتبط بأفراد هذه الفئة في ضوء الثقافة الحالية والقيم التجارية .

وهناك العديد من المؤلفات مثل " The Servant As Leader " ، " Shewardship : Choosing Service " ، " The Leadership Challenge " ، " Over Self – Interest " وغيرها ، نجدها تضع لنا عدداً من السلوكيات والموافق التي تناسب سلوكيات الأسلوب الثالث للقيادة الموقفية من النموذج الثاني . ومن السهل أيضاً اتباع المدير لهذا الأسلوب لأنه يحد من الصراعات الخاصة بالتعاملات والاحتمام بالتركيز على ترقية الموظف ، ولكن في حالة استخدامه بشكل غير سليم نجده يركز أكثر على احتياجات الموظف ويهمل احتياجات المؤسسة .

وحتى ندرك جيداً الاستخدام الأمثل لهذا الأسلوب علينا تحديد السلوكيات الثانوية المرتبطة به - التذمعية المرتفعة والتوجيهية المنخفضة - وتبدو لنا تلك السلوكيات الثانوية كما يلي :

١. الإنصات
٢. التأييد والتشجيع
٣. الاستفسار عن الأسباب
٤. مشاركة المعلومات حول أعمال المنظمة ككل
٥. مشاركة المعلومات الذاتية
٦. تسهيل حل المشكلات مع الآخرين
٧. تقديم الحلول والتبريرات المنطقية

والسلوكيات التذمعية للأسلوب الثالث تستخدم السلوكيات التوجيهية بشكل متزامن وغير منظم . وبعض السلوكيات التوجيهية مثل مناقشة جدول الأعمال أو الأولويات يمكن استخدامها . أما بالنسبة لتلك السلوكيات فقد تبدو غير منظمة بالمقارنة بالسلوكيات التذمعية .

ويؤكد لنا مجال البحث أن هذه السلوكيات الثانوية التذمعية السبعة لا تتساوى أهميتها من وجهة نظر الموظفين . فبعض هذه السلوكيات يبدو ذا معنى وأهمية بالنسبة للمستقبل لها . وهناك سلوكان أساسيان أكثر تأثيراً على ملاحظات الموظف لهذا الأسلوب وهما الإنصات وتسهيل حل المشكلات .

وبمعنى آخر ، فالثقة العمياء والاحترام المتبادل بين المدير والموظفين يمكن توجيههما للتأثير على الموظفين . فعليك أن تنصت إليهم فيما يتعلق بالقضايا المرتبطة بالعمل وتسعى لمساعدتهم لبلوغ حلول تلك القضايا والمشكلات . وتسهيل حل المشكلات يعني السعى وراء الأسباب لمساعدة الموظف على إيجاد الحلول وعدم التركيز

على حلولك الخاصة بك . ولمساعدة الموظفين عليك أن تمنحهم السلطة التي تمكنهم من أداء ما عليهم من عمل .

مثال :

دعونا نسترجع المحادثة التي تمت بينك وبين موظف المبيعات حول هدف توزيع من ١٠٠ إلى ١٢٥ وحدة بمتوسط ٧٪ فائدة . عند استخدام المدير للأسلوب الثالث قد تتخذ المحادثة المسار التالي :

” كما تعلم ، فالهدف من هذا القسم هو تغطية ١٠٠ إلى ١٢٥ وحدة بنسبة ٧٪ ، فما هو شعورك تجاه هذا الهدف وما هي الأشياء التي تخطط للقيام بها بلوغه ؟ ”

في هذه المحادثة يقوم المدير بإثارة أفكار موظف المبيعات نحو كيفية بلوغ الهدف وإثارة مشاعره والتزامه نحو العمل . والأسلوب المستخدم هنا هو الإنصات والاستفسار عن العناصر مما يسمح للموظف بالتفكير في تحديد أسلوبه . فقد تكون الأفكار التي يطرحها الموظف هي الاختيار الأمثل للخطوات المراد إنجازها .

تحذير : إذا كنت قد فتحت الباب أمام الموظفين من قبل لتسمح لهم بالتفكير في أفكار جديدة ثم صغقت الباب في وجوههم عندما كنت تشعر بأن هذه الأفكار غير سليمة فلن يكون أسلوبك هذا أسلوباً تدعيمياً أو تشجيعياً . فقلك المشكلات تبدو مرتبطة بالسيطرة والتحكم مما يترك لدى الموظفين انطباعاً سيئاً عنك . وكذلك فعليك أن تترك غايتك الحقيقية وراء ذلك ، فعليك أولاً أن تفهم نفسك بوضوح لتحدد غايتك بوضوح .

وإذا كانت المهمة أو هدفها مهماً لدرجة عدم احتمال الفشل ففي هذه الحالة قد لا تكون بحاجة إلى استخدام الأسلوب الثالث ، فإذا كان الموظف لا يعبر عن مهاراته من خلال المهمة فإن هذا الأسلوب يصبح بذلك غير ملائم . وبالإضافة إلى ذلك إذا قام الموظف بإتمام عمله قبل ذلك في الماضي ، فسوف يعتبر الحلول التي تقدمها له مجرد أساليب للتقويم وستبدو غير ضرورية .

لندع الماضى جانباً ونقول إنه إذا كان الموظف يشعر بالشك أو الاضطراب فأنت بحاجة إلى البحث عن حلول للمشكلة . وإذا كان الموظف على علاقة بالمدير تشبه تلك العلاقة المذكورة فى المثال فسيقول : " حسناً ، إننى بالفعل غير مهتم بإنجاز هذا الهدف لأن القسم الخاص بى أصبح معروفاً ولم أقم حتى الآن بالتعامل المباشر مع عملائى كما أُرغب " . هنا يأتي دور المدير الذى عليه أن يلجأ للأسلوب الثالث لحل المشكلات ويقول : " ما الذى تم إنجازه ؟ " فتصبح الكرة الآن فى ملعب الموظف وقد يستغرق منه الوقت ٢٠ دقيقة ليخبرك بما تم إنجازه . واعتماداً على ما يقوله عليك أن تسأل : " وما هى الحلول البديلة من وجهة نظرك ؟ " .

إن السلوكيات القيادية التى تحدد الأسلوب الثالث فى وجهة نظر الموظف حتى إيجاد حلول للمشكلة والإنصات إلى الموظف . والمهارات الباقية تتمثل فى التأييد والبحث عن الأسباب ومشاركة المعلومات حول مؤسسة العمل والذات وإيجاد المبررات ، وهى لا تقل فى أهميتها عن إنجاز المهمة ولكنها أقل فى القدرة على تحديد وجهة نظر الموظف فى مدى استخدام المدير للسلوك التدميمى اتباعاً منه للأسلوب الثالث .

وإن كنت تريد أن تبدو كمدير يتبع الأسلوب الثالث فعليك أن تنصت للموظف وتسهل عليه عملية التفكير حول المهمة وأهدافها . وبالطبع ستجد أن عليك أن تسمح للموظفين بتحسين الأداء الذى يروونه هو الأفضل لتحقيق النتائج المرجوة لكل منكم .

والأسلوب الثالث هو الأكثر استخداماً من بين الأساليب الأربعة ، وهناك أسباب عديدة وراء ذلك . أولاً: إن معظم القادة أكثر اعتماداً بالإبقاء على العلاقات مع موظفيهم . فهم يريدون أن يبدوا فى صورة مقبولة تحت شعار رعاية الآخرين . ثانياً : إنهم يرون أن الوصول للنتائج والدافعية الشخصية يزداد عندما يقدم الموظف مساعده فىما يتعلق بكيفية التحكم فى النتائج والوصول إليها . ثالثاً: قد لا يكون لدى المدير الخبرة الفنية التى تجعله قادراً على توضيح ما على الموظف القيام به . رابعاً وأخيراً: قد لا يتمكن القائد من التفكير فى كيفية معالجة الأسر والتعامل مع الموظف . ونظراً

لأن بعض القادة يقيمون بالمهارات فيم دائماً يبدون اهتماماً بالنزعات والقيم التي تتحكم في تصرفاتهم . وقد تصل هذه النزعات والقيم بالمدير إلى السلوكيات القيادية . ومن خلال تفسير بعض من هذه النزعات والقيم من قبل يمكنك أن تدرك سبب عدم تقديم المدير لكثير من التدعيم مع تقليل التوجيه ليصل إلى أساليب القيادة .

المفهوم العام للأسلوب الثاني التدريبي

يعتبر هذا الأسلوب أقل الأساليب اعتماداً على النزعات من بين الأساليب الأربعة . فالأسلوب الثاني يبدو أكثر طبيعية مع بعض الأفراد لأن نزعاتهم ووجهات نظرهم ترتبط بأهمية السيطرة وهي أساس التعامل بالأسلوب الأول . ويبدو الأسلوب الثالث أيضاً أكثر طبيعية بالنسبة لبعض الأفراد لأن قيمهم ونزعاتهم تهتم بالسلوك التقبل وإدراك ما هو فعال بالنسبة للأسلوب الثالث . وبذلك فالأسلوب الثاني يحتاج أو يتطلب الإدراك والسلوكيات التي تجمع بين التوجيه والتدعيم من أجل دفع الموظف وجذبه تجاه الأهداف المراد إنجازها .

ويبدو مضمون الأسلوب الثاني من خلال الأساليب الخاصة بالموظف ومدى ارتباطه بالعمل ، ولكن تعود سلطة اتخاذ القرارات النهائية إلى القائد . والأسلوب الثاني يعبر عن التوازن بين خبرات الذات وحماستها وخبرات الآخرين وحماهم . وذلك التوازن يتمثل في إمكانية السيطرة على الأساليب والوسائل مع فتح الباب أمام اقتراحات الموظفين . والاختبار الأساسي هنا هو تحديد ما إذا كان الموظف يشعر بمشاعر إيجابية تجاه القرارات التي يتم اتخاذها ويقوم باتباعها .

ويعبر الأسلوب الثاني عن استخدام وسائل الإنصات والبحث عن الأسباب بعقلانية مع تحديد الأهداف والخطط التي يسير العمل بوفقها . ويستخدم الأسلوب الثاني كلاً من السلوكيات التوجيهية والتدعيمية . ويساعد هذا التوازن على توفير الوقت والذي يفسر لنا دائماً إقبال العديد من القادة على استخدامه . وبذلك فيبدو لنا أن الأسلوب الثاني هو الأكثر تفضيلاً من وجهة نظر الموظفين .

المفهوم العام للأسلوب الرابع التفويضي

الأسلوب الرابع - التفويضي - هو أقل الأساليب وضوحاً من بين الأساليب الأربعة . يستخدم العديد من المديرين الأسلوب الرابع للتخلص من الأعمال المرفوضة لدى التعامل مع الموظفين . يستخدم هذا الأسلوب أيضاً لأن المدير لا يملك الوقت الكافي أو المعرفة الفنية بممارسة أى شيء . وأخيراً فهو أكثر ملاءمة فى استخدامه كوسيلة لاختبار مدى قدرة الموظف على العمل . والاختبار يظهر مضمون النتائج بالطبع فى حالة أن يكون الموظف لديه من الكفاءة والالتزام ما يمكنه من التعامل مع النتائج المرجوة .

ومعظم الأفراد لا يستخدمون الأسلوب الرابع لأنهم يخشون من فقدان السيطرة ولأنهم يخافون من أنك إذا مكنت الموظف ولو من متر واحد سيتدكّن هو من آلاف الكيلومترات ، وأيضاً فإنهم يخشون أن تبدو صورتهم سيئة إذا كانوا غير مستعدين بجميع مراحل العمل . كذلك فالوظفون يرون المدير الذى يتبع الأسلوب الرابع كأنه يعبر عن إيمانه بعملهم ، فهم يعتبرون أن المدير الذى يكرر ويتفاوض يبدو بنفس الصورة فى كل مرة .

وإن كنت تسمى لتفويض موظفيك فعليك أن تدرك أن انخفاض درجة التوجيه لا تعنى انعدامه ؛ ونفس الأمر بالنسبة للتدعيم ؛ وحتى يتم التفويض على نحو أفضل فعليك أن تقوم به مع التطور فيه وأن تبتكر أساليب لتوصيل المعلومات حول تطور العمل والنتائج . وإن لم يتم التفويض بهذا الشكل فأنت بذلك تعلى فكرة لمن يتعامل معك كأنك تبدو غير واعي أو تدرك لتفاصيل العمل .

وبينما نجد أن المدير من النموذج (D4) قد يكون مستعداً للقيام بمعظم الأعمال دون الإفراط فى التوجيه ؛ فعليك أن تتذكر أن عليك أن تواصل عملية التفويض لبعض الوقت فى بعض الأشياء . وتلك الأشياء تتضح أكثر من خلال الأسلوب الرابع عن الأسلوب الأزل كذلك عليك أن تواصل التركيز على تفعيل نشاط وطاقه الموظف .

ونستخدم كلمة " تفعيل " هنا لأن الهدف قد يأتي نتيجة ملاحظات الموظف أكثر من ملاحظات القائد . وفي الحقيقة فإن النموذج " D4 " قد يعبر عن أفكار مبتكرة أو أهداف تحتاج فقط إلى موافقة القائد . وقد تتراوح عملية التفويض ما بين إعطاء الموظف التفسيرات كاملة ولكن دون الأساليب وإعطائه السلطة التنفيذية لأداء دور القائد .

والتفويض يعنى أن ينتقل دور القائد إلى الموظف من حيث المسؤولية والسلطة التي تحدد إنجاز المهام والأهداف . فالقائد يتبادل المسؤوليات والسلطات التي يكون الموظف بحاجة إليها ليحتمر بالفترة على إنجاز العمل بأسلوبه الخاص . والمسئولية الكاملة تعنى التعادل بينهم بمقتضى الاتفاق على القواعد التي تحدد كيفية إنجاز المهام أو الأهداف . وقد يشعر الموظف بالإجبار على إنهاء المهمة أو الهدف وارتباط ذلك بالعمل . وعندما يسمح القائد للموظف بذلك فإن ذلك يعنى أن الموظف يشعر بالإجبار من داخله على إتمام هذا العمل .

والسلطة الكاملة تمثل القدرة التشريعية التي تُمنح للموظف للتعرف كبديل للقائد عند استخدام المصادر لإتمام الأهداف والأعمال . فالقائد يسمح للموظف باستخدام الأساليب الشخصية به وإنفاق الأموال واتخاذ القرارات ويزيد ذلك من شعور الموظف بأهمية وضرورة إنجاز الأعمال .

والتفاوض فى المسؤولية دون السلطة من الممكن أن يحبط الموظف سريعاً . فالقائد عليه أن يحدد الواجبات ولكن عليه تفويض السلطة اللازمة لإتمام العمل . ويرجع ذلك إلى عدم ثقة القائد فى الموظف ليمسح له بالتركيز المطلق على العمل . والتفويض الفعال يحتاج إلى قائد قادر على إدراك كيفية التركيز على الهدف وما يتعلق به من خطوات . وتوضيح ذلك يمكن القائد من تحديد حجم المسؤولية والسلطة .

وعليك أن تتذكر أن التفويض هو هدف خاص يعتقد على كفاءة والتزام الموظف . ودور القيادة قد يحتاج منك تحديد أهداف مجال عملك أو حتى تحديد الأهداف مع الموظفين . ولكن رغم كل شيء، ستظل أنت المسئول عن عملية تقييم العمل وإدارة الموظفين فى النواحي المتعلقة بالأداء .

المواقف

حتى الآن أصبح واضحاً لك أن السلوكيات الخاصة بالقائد تعتمد على أداء وكفاءة والتزام الموظف . وتحديد درجة الكفاءة والالتزام يجب أن يتم من خلال التعامل المباشر مع الموظف . والقيادة الموقفية لا تتم مع الموظف ولكن تتم من خلاله ، والمستوى التطوري هو الذى يحدد المهمة . ومن الممكن أن يعبر الشخص عن النموذج " D1 " من خلال المهمة الحالية وأن يتعامل بالنموذج " D4 " مع مهمة أخرى . ومع ذلك فعليك استخدام أساليب معينة لمهام مختلفة وكذلك استخدام أساليب مختلفة مع نفس المهمة اعتماداً على نوع المهمة والهدف المراد تحقيقه . كما أن المستوى التطوري والالتزامى قد يتقدم للأمام أو يتراجع للخلف حسبما تقتضى الظروف .

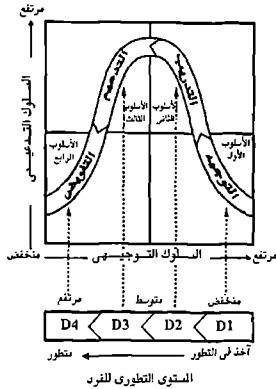
والتغير فى العمل أو فى الأسلوب المتبع فيه قد يؤدي إلى تغير الكفاءة . وقد يرجع تغير الالتزام إلى أساليب العمل أو عناصر متعلقة أو غير متعلقة بالعمل . كذلك يعتبر نقص المعرفة أو ضعف الرؤية التنظيمية أو السياسات التنظيمية أو التغير فى الحالة الاجتماعية أو التعرض لمرض مزمن جميعها عوامل وأمثلة تقلل من درجة التزام الموظف بعمله .

وحتى تبدو كقائد موقفى - كما هو موضح فى الشكل (٦ - ٤) - عليك أن تحدد مستوى الكفاءة والالتزام لمن تتعامل معهم فى سياق المحتوى الفردى ثم تستخدم المستوى الخاص بالتوجيه والتدعيم . وعليك أن توفق بين أسلوب القيادة والمستوى التطورى .

متى نستخدم الأسلوب الأول فى المحتوى الفردى ؟

كما ذكرنا من قبل ، فالستوى التطورى للموظف يعتبر عادلاً مهماً فى اختيار أسلوب القيادة . فعلى سبيل المثال قد يبدو النموذج " D1 " شخصاً ترتفع لديه درجة الالتزام بجمعة ما أو هدف محدد وكذلك بالنسبة لانخفاض أدائه . وفى المثال الخاص بموظف المبيعات ، إذا كنت ترغب فى مساعدته على تحقيق أهدافه وهو من النموذج

" D1 " فعليك أن تحدد له " التفسيرات " و " الوسائل " . فإذا، هذا الموظف يمكن تطويره من خلال نقل المعرفة والمعلومات المطلوبة واللازمة لاستكمال الأهداف التي تخدم مؤسسة العمل . ولكن عندما نؤكد النقاط الرئيسية والأولويات وأساليب التقويم دون تحديد التفسيرات والأساليب فإننا بذلك نحبط هذا الموظف .



شكل (٦ - ٤) القيادة الموقفية من الطراز الثاني

وعلى الرغم من أن العلاقة المتبادلة بين القائد والموظف قد تكون قوية وحنونة إلا أن الأهداف والخطط لا يتم تبادل الحديث عنها كثيراً عند التعامل باستخدام الأسلوب الأول . وقد لا يتمكن موظف من النموذج D1 من امتلاك معلومات عن المهمة أو

مهارات مكتسبة قد تكون ضرورية لاستكمال المهمة . والأسلوب الأمثل لمساعدته للوصول لتلك المعرفة أو المهارات هو وضوح التفسير والكيفية والزمان والمكان والأفراد الذين سيتعامل معهم في نطاق العمل .

وحتى نستخدم العديد من السلوكيات التدميمية - مثل الاستفسار عن المعطيات - من شخص قد لا يملك المعرفة فإننا بذلك نزيد من إحباط الشخص المتعلم . كما أن المشاركة في تحديد الصورة العامة قد تثير اضطراب شخص لا يرغب سوى في معرفة بعض الحدود القليلة والحلول التي " تمكنه " من أداء المهمة . والموظف الذي ترتفع درجة التزامه وتنخفض درجة كفاءته قد يشعر بتفاوت ساذج تجاه الموقف . ومن الأفضل هنا توجيه هذا الشخص بالتوجيهات المحددة للعمل . وقد تستخدم السلوكيات التدميمية عندما يتعامل الموظف بشكل أفضل مع الهدف أو المهمة .

مثال

لنفترض أنك تستخدم " سالي " كموظفة وتريدها أن تعمل في نظام البريد الصوتي ، وحتى لا تملك خبرة بهذا النظام ولكن لديها الحماس لاستخدامه لأنها تدرك إلى أي مدى سيوفر لها الوقت . فالأسلوب الأمثل في التعامل مع مثل هذا النوع من الموظفين الملتزمين والذين لا يملكون الكفاءة هو أسلوب التدريب على العمل والتوجيه عبر الخطوات التي تساعد على فهم الوظيفة المراد إنجازها . وفي هذا الموقف يبدو استخدام السلوكيات بالأسلوب الأول هو الأفضل عند محاولة التأكد من الفهم .

وحتى يبدو الأسلوب الأول أكثر تكاملاً وفعالية في هذا المثال الخاص بنظام البريد الصوتي فعليك أن توضح لـ " سالي " كيف تستخدم النظام من خلال توضيح كل عنصر وإعطائها الفرصة للتدرب على هذا السلوك والبقاء معها لفترة أثناء التدريب .

ولتسهيل هذا العمل على " سالي " ومساعدتها على التمكن منه فعلمنا استخدام الأسلوب الرابع الذي يخص التفويض والذي قد لا يحرص على تنمية مهارات " سالي " . وبدلاً من ذلك فقد يساعد هذا الأسلوب " سالي " على اللجوء إلى شخص آخر للحصول على المعلومات المراد الحصول عليها . كذلك ، فإن استخدام السلوكيات

التدعيمية مثل السعي وراء أفكارها حول نظام البريد الصوتى قد يخفض من مستوى التزامها . وكذلك فمن الخطأ أن نألها عما يفترض أن تقوم به لتوضح رسالتها ، وفى تلك اللحظة : فقد يقلل ذلك من صداقتك كمساعد أو معين لاكتساب الخبرة .

وكما أكدنا من قبل ، فالأسلوب الأول " لا يبدو ذا سمعة طيبة " بسبب الاضطرابات المذكورة له من خلال الكتب التى تحدثت عن القيادة . إلا أن بعض الكتاب قد ينكرون أن تحديد الأهداف والوسائل قد يكون مفيداً إذا كان على الموظف استكمال العمل . والسؤال إذن هو من الذى يفسر وينفذ تلك الخطوات والوسائل ؟ يؤكد لنا نموذج القيادة الموقفية من الطراز الثانى أن تلك التفسيرات للخطوات والوسائل تعتمد أساساً على كفاءة الموظف والتزامه . وعليك ألا تخشى استخدام الأسلوب الأول التوجيهى لأنه يعبر عن الإدارة الجيدة بالفعل . وعليك استخدامه لأنه يحقق لديك الحاجة للالتزام ولكن مع الموظف الذى ليس لديه مهارات .

والأسلوب الثالث (الذى يتضمن المزيد من التدعيم والقليل من التوجيه) يعتبر هو الأسلوب المقابل للأسلوب الأول (الذى يتضمن المزيد من التوجيه والقليل من التدعيم) وحتى نساعدك على فهم الأسلوب الثالث ، لتستكشفه ، دعنا نتحدث عنه قبل الحديث عن الأسلوب الثانى والذى يعبر عن الخلط بين التوجيه والتدعيم .

متى نستخدم الأسلوب الثانى فى المحتوى الفردى ؟

يبدو الاستخدام الأمثل للأسلوب الثانى مع الموظفين ممن ينخفض مستوى الكفاءة والالتزام لديهم . وفى معظم المواقف نجد أن الموظف قد يمتلك بعض الخبرة حول المهمة أو الهدف ولكنه قد يشعر بإحباط بسبب افتقاره إلى التطور . ومعظم أفراد هذا النموذج " D2 " يعرفون أنهم بحاجة إلى تعلم المزيد والمزيد ولكن قد يتعرضون للإحباط لعدم قدرتهم على التعلم السريع . وهناك العديد من الأسباب التى تؤدى إلى الإحباط وهى كما يلي : (١) إن الأمر يبدو أكثر صعوبة مما كانوا يعتقدون ؛ (٢) إن الأمر يبدو معلاً ؛ (٣) كلما زاد تعلمهم زادت رغبتهم فى التعلم ؛ (٤) عدم حصولهم على المساعدة المطلوبة من المدير .

ومن المهم أن نتذكر أن المستوى المهارى للنموذج D2 لا يكفى لاستكمال المهام أو الأهداف . فهم بحاجة إلى المعلومات وكيفية التعامل مع المشكلة والأساليب البديلة للتصدى للمشكلة . كما أنهم بحاجة إلى الوصول إلى المبررات التى تفسر اختياراتاتهم .

وفى نفس الوقت ، فهم بحاجة إلى من ينصت إليهم ويشجعهم على المزيد من المحاولة . حيث إنهم بحاجة إلى صياغة أفكارهم حول ما يمكنهم القيام به للوصول إلى أهدافهم والمشاركة بأفكارهم للوصول إلى النتائج النهائية . ويحتاج أفراد النموذج D2 إلى تحسين مهاراتهم وأفكارهم التى تظهر من خلال المناقشات حول الاقتراحات المطروحة .

والأسلوب الثانى يجب أن يبدأ بالوضوح حول الشخص الذى سيتخذ القرارات المرتبطة بالأهداف والخطط . ومن خلال وضوح مسئولية اتخاذ القرارات قد نجد القائد يسعى للوصول إلى الأسباب والاقتراحات التى يقدمها الموظف .

مثال

من خلال المثال الخاص بموظف المبيعات نجد القائد الذى يتعامل بالأسلوب الثانى يقول : " كما تعلم ، فهدفنا فى هذا القسم هو تغطية من ١٠٠ إلى ١٢٥ وحدة بنسبة فائدة ٧ ٪ ، ويمكننى أن أركز على بعض الخطوات التى أعتقد فى ضرورة اتخاذها لتحقيق هدفك . وأنا أربغ فى مشاركتك فيها وأن تعبر عن أفكارك ومشاعرك بما يساعدنى على تعديل هذا الأسلوب اعتماداً على آرائك " .

من خلال استخدامك للأسلوب الثانى ستجد أنك تحدد الأهداف وخطط التنفيذ . وتبدو الأهداف عادة صعبة المنال بينما تبدو والخطط قابلة للتعديل بعد الاستماع إلى الاقتراحات والآراء التى طرحها الموظف . ويبدو ذلك حقيقياً وفعالاً نظراً لأن النموذج D2 قد يكون لديه بعض الخبرة حول الأهداف والخطط . فقد يبدو أنه أكثر نلاصة ومع ذلك فقد يكون لديه بعض الآراء والأفكار التى قد تسهم فى اتباع هذا الأسلوب .

عليك أن تتذكر أن إحياء هذا النموذج من الموظفين ، والذي يكون السبب فيه عدم القدرة على تحقيق التقدم والوصول للأهداف ، يمكن أن ينعكس على التوجيه والدعم . ففى أوقات عديدة تبدو بظاهر الإحياء أو الالتزام بالشكلة هى الأساس لهذه المشكلة وعلينا معالجتها أولاً . ويمكن أن يتم ذلك من خلال استخدام أسلوب الأسئلة التى تقتضى الالتزام ، فنقول مثلاً : " لقد لاحظت يا " بيل " أنك تبدو محبطاً وغير مهتم بأهداف التصويق ، فهل لديك الرغبة فى أن تشاركنى فى تحديد ما علينا القيام به وسوف أساعدك فيه ؟ " ومن خلال ذلك قد يبدأ " بيل " فى اتخاذ الخطوات اللازمة حتى يصل إلى مستوى من الثقة لدى المدير . وباستخدام الأسلوب الثانى قد يعيد القائد مناقشة الأهداف أو جدول الأعمال بسبب بعض الظروف المجهولة والتى قد لا ترجع إلى أخطاء الموظف .

والأسلوب الثانى هو أكثر الأساليب إهمالاً لأنه يستغرق وقتاً طويلاً ولا يعتمد على النزعات ولكنه يعتبر أسلوباً تعليمياً يحتاج إلى توازن بين كل من السلوك التوجيهى والدعمى . ويحتاج الأسلوب الثانى إلى السيطرة على العمل والسلوكيات المتبادلة وذلك إذا كنت ترغب فى مساعدة موظفيك على النجاح فى تطوير الكفاءة والأداء، والاستجابة إلى الالتزام .

متى نستخدم الأسلوب الثالث فى المحتوى الفردى ؟

يعتمد الاستخدام الفعال للأسلوب الثالث إلى الجمع بين كفاءة الموظف والتزامه . ويجدر بنا استخدام هذا الأسلوب مع هؤلاء ممن تبدو كفاءتهم فى تحقيق النتائج المرجوة ولكنهم غير قادرين على اكتساب الثقة أو الدافعية للقيام بما يريدونه .

والاستخدام المعتاد للسلوك التوجيهى قد يكون غير مرغوب فيه وقد يقلل من درجة الدافعية خاصة مع الموظفين ممن يدركون كيفية إنجاز أعمالهم . فالمشكلة تعتمد على الموقف ولا تعتمد على الكفاءة ، وإذا حاولنا أن نوضح لهم الأساليب والتفاصيل حول ما عليهم القيام به من أشياء، يعلمونها بالفعل فقد نتسبب فى إشارة غضبهم وعدم إحساسهم بالتقدير من جيتك .

وعندما تشعر بأنك تواجه مشكلة الالتزام فعليك أن تحدد ما إذا كانت تعتمد على الثقة أم الدافعية . وفى كلتا الحالتين ستحتاج إلى استخدام أسلوب الإنصات التدميى . والمشاكل المتعلقة بالثقة تحتاج منك إلى إعادة النظر فى خبراتك السابقة فى النجاح ومحاولة تخفيض نسبة العوامل التى قد تتسبب فى حدوث الفشل مع إعادة فحص الخطط التى يتم اختيارها من أجل تحقيق النتائج المطلوبة من الموظف .

ومشكلة الالتزام ترجع إلى مشكلة الدافعية التى تحتاج منك إلى الاحتمام بالأسئلة التى تبحث وراء افتقار الموظف لعنصر الدافعية . وافتقار الدافعية قد يكون نتيجة للقيادة السابقة فى الماضى أو للأساليب الإدارية المتبعة أو الفروض أو القوانين الروتينية للعمل والإحساس بالملل وفقدان الهدف . واستخدام الأسلوب الثالث فى حالة افتقار الدافعية يحتاج إلى الإصغاء التام فى البداية ثم البحث عن حلول للمشكلة تحت نطاق المحتوى الفردى .

مثال

فى المثال السالف الذكر الخاص بموظف المبيعات : لنفترض أن " بيل " الموظف لم يتم من قبل بتوزيع عدد ١٢٥ وحدة بفائدة تقدر بـ ٧ ٪ ولكن بدلاً من ذلك قام بتوزيع ٩٥ وحدة بنسبة فائدة ٦ ٪ لقسمين من أقسام البيع . قد يعبر ذلك عن مشكلة افتقار الثقة لديه والتى قد تشعر بها بمجرد بدء التعامل معه فيما يتعلق بالالتزام . وإذا افترضنا أنك تعلم أن بقية موظفى البيع فى نفس القسم قد قاموا بالوصول إلى النتائج المطلوبة ولكن بنفس النسبة التى وصل إليها "بيل" فقد يمكنك المشاركة هنا من أجل إيجاد وسيلة تدميية تخضع للأسلوب الثالث بشكل أساسى .

وفى مثال آخر، نفترض أن " بيل " قام بتوزيع ١٠٠ : ١٢٥ وحدة بفائدة ٧ ٪ ولكن حالياً بدأ " بيل " فى الانخفاض السريع فى المستوى بالنسبة لهذا القسم . وبدأت القضية مرة ثانية ترتبط بمشكلة الدافعية فقد يحتاج ذلك منك إلى البحث عن الأسباب والتى قد ترتبط بالعمل أولاً . لنفترض أن " بيل " يشعر بالإرهاق بسبب عمله كموظف بيع ويرغب فى الترقية . وحتى نعيد " بيل " إلى التزامه مرة أخرى فعلينا أن نناقش كيفية تدميم مهاراته التى تحتاج إلى ترقيتها أولاً . وبذلك فحتى نساعدك فالأمر

قد يتسبب في فقدان أحد العاملين الأكفاء . ومع ذلك ، فقد يفرض لنا الأسلوب الثالث ضرورة مناقشة الحلول البديلة حتى يتمكن كل منكم من العمل معاً لتطوير المهارات الإدارية حتى يعود إلى النسبة ١٠٠ : ١٢٥ بنسبة فائدة ٧ ٪ .

من خلال الأسلوب الثالث ، نجد أن خطة العمل تبدو مفتوحة أمام مجال التفويض ولكن قد لا تبدو النتائج على نفس هذا المنوال . فالقرار الأخير الذى يحدد كيفية تحقيق هذا الهدف ومتى ومع من وما حى المصادر المستخدمة يرجع كله إلى الموظف . فالقرار الأخير يبدو فى يد الموظف من خلال المناقشة البناءة والحوار الصريح حول الحلول البديلة التى تحقق رغبات كل من القائد والموظف .

وعليك أن تتذكر أن الأسلوب الثالث يركز على ارتفاع درجة التدهيم مع انخفاض درجة التوجيه . وفى العديد من الأحيان يبدو انخفاض التوجيه فى صورة تذكير الموظف بالأهداف الإدارية التى يعمل كل منكم بمقتضاها . وكما شرحنا من قبل فحتى ننجز العمل علينا تحديد الأهداف وخطة العمل . وتحديد من يقوم بتنفيذ الخطوات والوسائل يعتمد على درجة كفاءة والتزام الموظف . فى الأسلوب الثالث تنقل الخطط التنفيذية إلى الموظف بعد التحدث مع المدير .

متى نستخدم الأسلوب الرابع فى المحتوى الفردى ؟

يستخدم الأسلوب الرابع الخاص بالتفويض عندما تتعامل مع موظف قادر على تحقيق النتائج المرجوة من خلال مستوى كفاءته والتزامه . ومحاولة اقتصار الأمر عليك قد يتسبب فى الإحباط وعدم الدافعية لدى الموظف من النموذج (D4) . ويبدو ذلك حقيقياً إذا قمت بتفويض المسئولية دون السلطة بهدف تحقيق الأهداف .

والقائد القادر على التفويض الفعلى يسمح للموظف بالمسئولية والسلطة لتقرير ما عليه القيام به وكيفية إنمام ذلك . وعملية الإيجار قد تظل موجودة إلى حد ما . وبذلك فقد تحتاج إلى بعض البيانات التى تحدد متى يمكنك أنت والموظف الاجتماع معاً لمناقشة عناصر التطور .

وانخفاض مستوى التدعيم لا يعنى انعدامه . فالدور المطلوب منك هو المعرفة والثبات وتفعيل النموذج "D4" . وتركز الأهداف والتقويم والدعم على تقدير مجهود النموذج "D4" ونتائج عمله . ولا يزال التدعيم منخفضاً إلى حد ما . وفى هذه الحالة قد لا تحتاج إلى الإنصات أو حل المشكلات أو مشاركة المعلومات حول الذات أو بؤسة العمل . فالوظف هنا قادر على القيام بذلك بمفرده . وتحديد مستوى إنجازته وتقدير جهوده يعتمد على دورك فى هذه الحالة .

هل تنجح القيادة الموقفية ؟

إذا أصبحت قادراً على تحديد نوع الموقف واستخدام السلوك الملائم فأنت بذلك جدير بالحصول على مقابل لجهدك . وتؤكد الدراسات أن التطبيقات الثلاثة للأسلوب القيادى على المستوى التطورى قد تصنع المعجزات فيما يتعلق بالدافعية والسلوكيات الأخلاقية للموظف . ومن خلال خمسة أبحاث منفصلة وجد أن هناك علاقة بين المقاييس التى تحدد مناخ العمل داخل مكان العمل وقدرة المديرين على التوفيق بين أساليب القيادة على المستوى التطورى . وفى كل وقت ستجد نفسك فيه على وشك التوجيه والقيادة عليك أن تسأل نفسك : " ما هى درجة الكفاءة والالتزام المطلوبة لأداء هذه المهمة أو بلوغ هذا الهدف ؟ " وقد يساعدك هذا السؤال على تحديد نوع الموقف وسيبدو ذلك من خلال أسلوبك القيادى الناجح .

الدورات التطورية والانتكاسية

تتغير درجة التزام وكفاءة الفرد تبعاً لنوع المهمة والهدف . ومع ذلك فعليك دائماً أن تحدد ما إذا كنت بحاجة إلى تغيير أسلوبك القيادى أم لا . فقد يأسل الأفراد فى تحقيق التقدم فى الكفاءة والالتزام فى حالة الوصول إلى درجة التوجيه والتدعيم الصحيحة . وحلقة التطور تستخدم لوصف التقدم التدريجى عبر المستويات التطورية الأربعة . بينما تستخدم الحلقة الانتكاسية لوصف انحسار مستوى الأداء والذى يرجع إلى انخفاض درجة الالتزام أو الكفاءة .

والمستويات التطورية الأربعة عندما يتم التوفيق بينها وبين الأساليب القيادية الملائمة نجدتها أكثر وضوحاً وتدرجاً . وعلى الرغم من عدم وجود ضمان إلا أن استخدام السلوك القيادي الملائم للمستوى التطوري قد يسمح للموظف بالتطور الأسرع نحو أفضل مستويات الأداء .

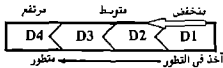
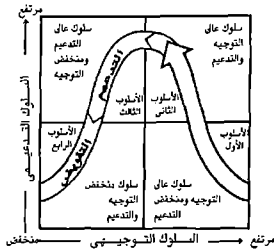
الدورة التطورية

عند تطوير مستوى الإنجاز لدى الموظفين من النمط "D4" نجد أن العامل المؤثر في أسلوب القيادة هو الأداء . وتحسين درجة الأداء تنبع من تغيير أساليب القيادة من الأسلوب الأول إلى الأسلوب الثاني إلى الأسلوب الثالث إلى الرابع ، كما يبدو لدينا في منحنى شكل (٦ - ٥) .

عادةً قد يلجأ الفرد إلى التعامل مع مهمة جديدة باعتباره يعبر عن النموذج "D1" وفي بعض الأحيان قد يدخل الفرد إلى الحلقة التطورية باعتباره يعبر عن النموذج "D2" وقد يكون هذا الموقف نتيجة التحول اللا إرادي للمشكلات التي قد تكون متصلة بالعمل أو ليست لها علاقة بالعمل . ونظراً لانخفاض كل من مستوى الكفاءة والالتزام بالنسبة للتعامل بمقتضى الأسلوب الثاني إلا أنه قد يبدو ملائماً عند الاحتمام بعنصر الإنصات .

الدورة الانتكاسية

كما هي الحال في تحسين مستوى الأداء عند الحاجة لتغييرات مستقبلية في الأسلوب عبر المنحنى السابق الذكر ، فإن انخفاض مستوى الأداء، يحتاج إلى تغيير في أسلوب القيادة . ويسمى ذلك بالدورة الانتكاسية الرجعية كما هي موضحة في شكل (٦ - ٦) . وبمعنى آخر ، فعندما ينخفض مستوى أداء الفرد عما كان عليه من قبل فعلى القائد أن يركز على سلوكه ليستجيب إلى المستوى التطوري الحالي لهذا الفرد .

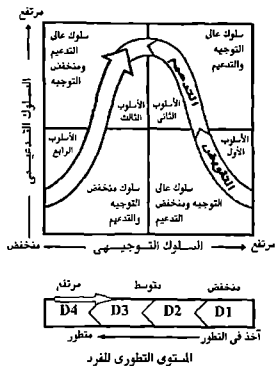


المستوى التطوري للفرد

شكل (٦ - ٥) الدورة التطورية

فعلى سبيل المثال : ارتفاع مستوى خبرات الفرد يرجع إلى سهولة الأحناف ، فالمشكلات الأسرية قد تؤثر على أداء الفرد . وفي مثل هذا الموقف يكون المطلوب هو التحول من استخدام الألوب التفويضي إلى الألوب التدعيمي .

وفي كلتا الدورتين التطورية والانتكاسية علينا التركيز على تغيير أسلوب القائد سواء بخطوة للأمام أو خطوة للخلف في وقت معين .



شكل (٦ - ٦) الدورة الانتكاسية

استخدام نظرية القيادة الموقفية

كما ترى ، فالتحدى أمامك كقائد يتمثل في تحديد نوع الموقف الذى تتصرف من خلاله . وعليك أن تقوم بذلك أولاً ثم تبدى من المرونة ما يكفى لاستخدام السلوكيات التوجيهية والتدعيمية . وكما سترى فى الفصل التالي ، فإن قيمك ونزعاتك ستزيد من سهولة أو صعوبة هذه المهمة عليك إلا فى حالة الالتزام بالكشف عن أجزاء من ذاتك . وعليك الالتزام بكل السلوكيات المتاحة أمامك بغض النظر عما إذا كنت منبسطاً أو انطوائياً وكذلك إذا ما كانت وجهة نظرك وسطية أو تقليدية . والتحديد لنوع الموقف مع المرونة يمثلان العناصر الأساسية للتعامل مع نموذج القيادة الموقفية من الطراز

الثاني ، فأدائك والتزامك بالعمل يعتمدان على نزعاتك ووجهات نظرك وهما يمثلان شخصيتك .

ملخص

تبدو القيادة في المحتوى الفردي هي الأكثر أهمية والأكثر استخداماً عند ممارسة القيادة . وهذا المحتوى يقلل من درجة التعقيد والتركيز على مدى التأثير الذي تحدثه . وعليك استخدامه بحكمة من خلال التوفيق بين أسلوبك القيادي التابع مع الكفاءة والالتزام بالنسبة للموظف . وتذكر جيداً أن الكفاءة والالتزام يعبران عن نوع الهدف أو المهمة المراد إنجازها . ومن المحتمل أن تستخدم العديد من الأساليب المختلفة مع نفس الفرد اعتماداً على نوع المهمة أو الهدف . وعملية تغيير الأساليب القيادية يمكن تعزيزها عندما يدرك كل منكما - أنت والموظف - نموذج القيادة الواقعية من الطراز الثاني وتستخدمانه بشكل مشترك للوصول من خلاله إلى ما تريد تحقيقه .

المصادر

1. Greenleaf 1991 .
2. Stoner – Zemel 1988 .
3. Sashkin 1986 ; Stoner – Zemel 1988 ; Kouzes and Posner 1987 .
4. Burns 1978 ;Kotter 1990 ; Hickman 1990 ; Williamson 1984 ; Bass 1985 ; Tichy and Deranna 1986 ; Stoner – Zemel 1988 ; Sashkin 1986 ; Kouzes and Posner 1987 ; Zalesnik 1977 .
5. For the group context see Garew , Parisi ~ Carew , and Blanchard 1990 ; Blanchard , Carew , and Parisi – Carew 1990 ; Woodring and Zigarmi 1997 ; Lacoursiere 1980 . For the organizational context see Adizes 1988 ; Greiner 1977 ; Hall et al . 1977 ; Hall and Hord 1987 ; Loucks et al . 1975 ; Newlove and Hall 1976 ; Blanchard , Zigarmi , and Zigarmi 1994 .

6. Hersey and Blanchard 1969 .
7. Blanchard Zigarmi , and Zigarmi 1985 .
8. Zigarmi , Edeburn , and Blanchard 1997 .
9. Sonkin 1991 .
10. Greenleaf 1991 .
11. Kouzes and Posner 1987 .
12. Block 1993 .
13. Zigarmi Edeburn , and Blanchard 1997 ; Blanchard , Zigarmi , and Nelson 1993 .
14. Lobben 1998 ; Wolkinson 1990 ; Birden 1992 ; Stoner – Zemel 1988 ; Zigarmi , Edeburn , and Blanchard 1997 .

التصور والتعلم

الفصل

٧

“ نحن بحاجة إلى نماذج بطولية ، فالبطل الشجاع الصادق غير
العنيف القادر على خدمة البشرية يمكنه ردع الباطل والاستئلال ،
وهو الذى يمكنه القيادة من خلال تفعيل مثلنا ومعنوياتنا ”
- كيثافان ناير -

التصور

إن “ تصور الشئ ” - كما اعتاد “ جورج أغسطس بوش ” أن يقول - لا يدوم .
فالبشر يدركون قيمهم والكتاب يكشفون عن أفكارهم فى قالب من العمل . ومفهوم
التصور يمكن اعتباره غامضاً وصعب الفهم ولكن التصور وعلاقته بالقيادة ليس شيئاً
سحرياً . فالعديد من القادة لديهم القدرة على ابتكار تصورات للأهداف أو استكمالها
والعمل مع الموظفين لتحويلها إلى واقع . وعندما يبدع القادة مع الموظفين ويشترون فى
رؤية موحدة ، فينتج عن ذلك المزيد من التركيز على الطاقة والجهد والإنتاجية
وتحقيق الرضا لدى الجميع .

أبعاد التصور

إن التصور يمثل صورة تعبر عن مواصلة السعى للمستقبل المراد الوصول إليه ، فهو
يبرر ويوجه قيمك ومعتقداتك . والتصور أو الرؤية التكميلية تركز على الغايات وتهتم

بالوجهة التي ستذهب إليها دون الاحتمام بكيفية تحقيق ذلك . وكلما ازداد اقتربك من تحقيق تلك الرؤية أصبحت أكثر وضوحاً .

والتصور أو الرؤية القوية تبلور الحاجات والرغبات والمعتقدات والقيم الخاصة بالموظفين . فهي تثير العقل والقلب لدى من تقومهم من خلال توضيح الهدف الخاص بمؤسسة العمل وتوضيح القيم وتقديم الصورة المستقبلية . وتلك العناصر الثلاثة وهي الغرض والقيم وتصور المستقبل هي أساس وضوح الرؤية وفعاليتها وأهميتها .

الهدف

يفسر لنا مصطلح الهدف الأسباب التي تقتضي وجود شركتك التي تعمل فيها . فهو يحدد لنا ما تقوم به الشركة وما ترغب في الوصول إليه . فهي تخير الآخرين بنوع العمل المفوض إليك وذلك من وجهة نظر العميل والمجتمع . وقد نجد العديد من المصطلحات ذات المعنى داخل الشركات والتي قد تصبح واضحة تماماً وتتحول إلى مصطلحات هدفية . وغالباً لا تمثل تلك المصطلحات إلا مجرد أهداف ولا تمثل الرؤية لأن أسلوب كتابة هذه المصطلحات لا يثير القلب والعقل ويفتقر إلى القيم والصورة المراد تحقيقها .

وكل الأهداف والمصطلحات تربط المؤسسة بحاجات العملاء من وجهة نظر العميل . وربما يكون الهدف الواضح للشركة هو النمو وتحقيق الفائدة ، إلا أن تلك الأهداف تبدو ثانوية بالنسبة لهدف ارتباط العميل بالمؤسسة والاحتمام بالعلاقات الاجتماعية . وعلى الرغم من أن عنصر الفائدة قد يؤثر العاملين لارتباطه بدفع الأجور ، إلا أن العميل لا يهتم بهذا الهدف بالضرورة . وبذلك فالهدف المرتبط بالتقدم والفائدة قد لا يهم الموظفين أيضاً . فكل من هؤلاء الموظفين يجب أن يترك بصمته وأسلوبه المتميز في تحقيق الفائدة ، وقد لا يحدد هدف الفائدة إجابة هذا السؤال ، إذن فما هو المطلوب ؟ وما هو الهدف الذي تسعى الشركة لتحقيقه بالنسبة للعميل ؟

بعض الأمثلة

معظم الأعمال الناجحة التي تتمتع بارتفاع مستوى الالتزام تعبر عن نفسها من خلال آراء العملاء والمجتمع . فمؤسسة " AT&T " التي تعمل في مجال الاتصالات ليست شركة هواتف وكذلك " ديزني " ليست مؤسسة للتسلية ولكن للأعمال الأدبية والفنية . و (CNN) هي مؤسسة لتقديم الأخبار العالمية ولا تهتم بالترفيه . وكل هذه المؤسسات تحدد أهدافها من خلال عملائها .

خدمة العملاء

كل منظمة تقدم خدماتها لشخص ما أبأ كان ، سواء كان لصالح هيئة علمية أو دفاعية أو شركة أو مؤسسة أو حتى الحزب الأمريكي النازي . والربط بين الهدف التنظيمي والخدمات المطلوبة يسمح للموظف بإضافة معنى مهم على حياته العملية . فالموظف يفخر بالهدف الذي تنشده المؤسسة التي يعمل بها والذي لا يقتصر على مجرد الاهتمام بالأرباح أو الفوائد .

" ماري باركر فوليت " إحدى المستشارات التجاريات طلب منها العمل في شركة تجارية لها نفوذ ، وحدد لها المدير التنفيذي أهدافها من أجل زيادة المنتجات . ومن خلال مساعدة " فوليت " لهم بدأوا يفكرون فيما يحتاج إليه العميل ووجدوا أنهم لم يكن لديهم من قبل أية سيطرة على العمل . فعندما بدأوا في التخطيط للعمل من حيث تأثيره على العميل أدركوا أن العملاء يشترون منتجاتهم - ستائر للنوافذ - حتى يتحكموا في الظلال التي تنفذ لهم عبر النوافذ . وتلك الأفكار فتحت أمامهم فرصاً لتطوير المنتجات والمبيعات لأنهم وجدوا أن هناك طرقاً مختلفة لتوزيع شكل الستائر للتحكم في الضوء .

وجد أصحاب شركة " ستانلي ماجيك دور " أنهم لم يتطوروا في صناعة الأبواب الإلكترونية بما فيه الكفاية . ولكن كل ما كانوا يفعلونه هو التسهيل والتحكم في كمية الوسائل والأشياء التي يتم التعامل بها عند البناء . ولقد أدى هذا الهدف الجديد إلى

ارتفاع تقدير الموظفين لهم واهتمامهم بمنتجات الشركة مع بداية الإبداع فى الأساليب التطبيقية المختلفة لمستقبل الشركة .

إن تحديد الهدف بمقتضى وجهة نظر العميل يستدعى إثارة طاقات الموظفين للتأكد من أن سلوكهم يحقق هدف المؤسسة وإرضاء العملاء . والعلاقة هنا قد يكون لها معنى كبير بالنسبة لوجود الموظفين مما يساعد على ابتكار أفكار جديدة تجارية : فلقد أصبح الهدف هو القائد الأساسى للقوى العاملة داخل المؤسسة يومياً .

خدمة المجتمع

على أية حال أصبح الاحتمام لا يوجهه إلى العميل فقط ولكن إلى المجتمع بأكمله والذي يرجى الاهتمام به عند تحديد أهداف المؤسسة . فما هي الخدمات التي تقدمها المؤسسة إلى المجتمع ؟ هذا السؤال يبدو أكثر أهمية لأن معظم التقليديين والوسطيين والمركبين يرغبون فى أن تحقق المؤسسة أهدافاً نبيلة يستفيد بها المجتمع . وتلك الأهداف النبيلة تحقق مفعولها من خلال التزام الموظف واهتمامه بالعمل . فالمؤسسة التي تنفصل عن المجتمع لا يمكنها الاستمرار لفترة طويلة .

يمكن القول بأن كل أنواع العمل لها هدف اجتماعى شامل . فمن خلال التطبيقات الاجتماعية يصبح الأفراد أكثر وعياً إن كانوا قادرين على إضفاء معنى قوى إلى العمل . لننظر مثلاً إلى برنامج " شارع سمس " ونرى " جون جانز كوني " وهو يقول : " لكل شخص هدفه الخاص الذى يشعر به ... وقد لا يحدث لأحدنا أن يعجز عن تغيير العالم " . ورسالة هذا البرنامج ترمى إلى اهتمام الطفل بالمدينة والمدرسة وكذلك توجيهه هذه الرسائل إلى مشاركة أولياء الأمور .

والموظف ليس هو الشخص الوحيد الذى يتأثر بهدف الشركة تجاه المجتمع . فكذلك الحال بالنسبة للعميل . فالرغبة فى الشراء تتأثر بدور المؤسسة داخل المجتمع . فعلى سبيل المثال : هناك الكثير من العملاء يقاطعون المنتجات الكيماوية لشركة " دوو " لأنها تقوم بترويج المتفجرات حتى بعد أن توفقت عن هذا العمل . وهناك العديد من الأمثلة الأخرى التي تتحدث عن المقاطعة للشركات فى جنوب

أفريقيا بعد ما حدث من انتشار النفط على أراضي ألاسكا في عام ١٩٨٩ . فالمؤسسات التي تهتم بالخدمة المجتمعية تتجنب أية مشكلات من الموظفين مع ضمان الهدوء الشرعي والاقتصادي .

القيم

الهدف هو أحد عناصر ثلاثة لازمة لاستكمال الرؤية . ولكن وضوح الهدف فقط لا يكفي لتحقيق الالتزام لمن يرغب في تحقيق هدفه . فالهدف الواضح يفسر لك ما عليك القيام به ، ولا يمكن أن يتحقق هذا الهدف بطرق عديدة دون أن تكون هناك قيم إرشادية تحدد " كيفية " الوصول إليه .

وعندما نركز على القيم ونجعل منها جزءاً من الرؤية فإن هذا يزيد من الإحساس بضرورة الاستمرار في التركيز على ما يواجهنا من عقبات مما يحقق لنا التغير . فالقيم تثير مشاعر الناس وأحاسيسهم . والقيم هي أساس التقدم . فالرؤية قد تبدو محفزة وواضحة عندما تركز على قيم الأفراد العاملين بالمؤسسة . وعند حدوث ذلك فانت لست بحاجة إلى توضيح الرؤية لأنها ستبدو واضحة تلقائياً لديهم .

ويجب أن تكون الغايات والقيم المرتبطة بالرؤية واضحة ومحددة حتى تتحدد السبل العامة الموضحة لكيفية تحقيق الهدف المرتبط بالمؤسسة . فعلى سبيل المثال : تبدو القيم المرتبطة بقناة " CNN " من خلال تقديم المعلومات والأخبار الجارية . فهي لا تمثل جمع المعلومات وتقديمها ولكن تركز على كيفية تقديمها بأسلوب وتوقيت ملائم .

والقيم المرتبطة بالرؤية يجب أن يتم اختيارها من خلال أعضاء المؤسسة نظراً لأنهم هم الذين يقومون بالتنفيذ . وعند اختيارها نجد أن الأفراد يعملون إلى التعامل بمقتضى هذه القيم . وبمعنى آخر فالإدارة تتم من خلال القيم وليس من خلال القائمين عليها . وغالباً تقوم الشركات بنشر عدد من القيم التي لا ترتبط بالأنشطة اليومية لأعضائها أو حتى لا تتوافق مع المديرين . فعلى سبيل المثال : قد يسعى المديرين

خلف القيم ويوجهون الآخرين نحوها ولكنهم لا يمارسونها بأنفسهم . وغالباً نجد أن المؤسسات تتمسك بالقيم المثالية بينما يتم التعامل بمقتضى ما " يفرضه الواقع " من قيم .

وعندما يتعامل الأفراد مع القيم بشكل معنوي فالأمر يرجع إلى التقدير الشخصى أو الاجتماعى للموقف . وعندما تتعامل المؤسسة بالقيم التى تتفق معها فى هذه الحالة (١) تقدم للعاملين مصدراً للالتزام النفسى والمزيد من الطاقة ، (٢) تسمح بالتوحيد والترابط بين الأهداف والسلوكيات داخل المؤسسة .

الصورة المستقبلية

العنصر الثالث المؤثر على توضيح الرؤية هو الصورة المستقبلية . وتلك الصورة تعد صورة ذهنية للحالة المستقبلية المأمولة للشركة . فهى تمثل رؤية ما يحدث عند الوصول إلى الهدف والقيم المرجوة . وهى تمثل صورة للغايات دون النظر إلى كيفية الوصول إليها . ومع ذلك ، فالصورة لا يتم التعبير عنها مادياً . ويمكن التعبير عن تلك الصورة أيضاً باستخدام التشبيهات والاستعارات التى توضح الفهم وتعزز الإدراك مثل تشبيه البصلة الذى ذكرناه فى هذا الكتاب .

وصورة المستقبل توضح لك الغايات المراد تحقيقها ، فهى أكثر من مجرد حلم غامض أو رغبة مثيرة . فهى تمثل شيئاً يغير دماغك ويزيد من بهجة خطواتك إلى الأمام . فهى تشبه الإحساس الذى ينتابك عند الوقوف على المنصة أمام العلم الوطنى الذى يرتفع أمامك . فقد تبدو الصورة التنظيمية من خلال إحساس الأطفال بالمتعة والإثارة عند استخدامهم لمنتج قد قمت بتصنيعه لهم داخل المؤسسة . وقد تبدو الصورة مثل غرفة مليئة بالعملاء الذين يرغبون فى توجيه عبارات الشكر إليك وإلى الشركة لما قدمته من منتجات أو خدمات . وقوة الصورة تكمن فى اكتشاف الحالة النهائية لها .

وتعتبر الصورة عن (١) إدراكك أنت والآخرين لمستوى النجاح المستقبلي وما تشعرون نحوه . (٢) ابتكار رمز يوجه خطواتك أنت والآخرين .

الجاذبية

الجاذبية تمثل أشد القوى الطبيعية تأثيراً ، في عملية بنائية تترك آثارها عبر الوقت دون الإحساس للموس بها . فلا يمكنك أن ترى أو تلمس أو تتذوق أو تسمع الجاذبية . ومجالات الجاذبية تشبه المجال المغناطيسي لا تشعر بها إلا من خلال آثارها الفيزيائية . وكل العمليات البنائية تعد مؤثرة ومحددة لنوع السلوك المستخدم .

والرؤية التنظيمية هي عملية بنائية سهلة الإدراك واسعة النطاق ، وتؤثر الرؤية الخاصة بها على العاملين داخل المؤسسة . وعند غياب الرؤية التنظيمية المشتركة يلجأ الأفراد إلى قيم الوسائل والغايات كمرشد لأفعالهم . ولا يمكن للرؤية التنظيمية المشتركة أن تحدد سلوكيات الفرد . وكذلك فعندما تصبح تلك الرؤية أكثر وضوحاً وارتباطاً نجد أن الفوائد قد أصبحت سهلة المثال . والرؤية المشتركة يمكننا : (١) إطلاق العنان لطاقت الموظفين ، (٢) تقديم مجال للتدعيم ، (٣) تقديم منظور للأفراد والجماعات يحدد لهم كيف تتلاءم سلوكياتهم مع المؤسسة ، (٤) الاحتمام بالتعاون ، (٥) المساهمة في السلطة التنفيذية .

وبينما تبدو أنك أكثر توضيحاً للرؤية التنظيمية ، فعليك أن تمتلك أيضاً رؤية قيادية شخصية تكون من عناصرها الأهداف والقيم والصورة المستقبلية الشخصية التي تحدد لك صورتك الخيالية القيادية . والآن دعونا نلق نظرة على رؤيتك القيادية الشخصية .

نجم البحر

كان هناك رجل يقترزه على البحر في الأماكن المهجورة بعد انقضاء إحدى العواصف . وعلى بعد مئات الياردات كان بإمكانه رؤية صورة منزلة لشخص يجري

نحو الشاطئ ثم يعود ليأخذ شيئاً ويعود للشاطئ مرة ثانية . وعندما اقترب منه هذا الرجل وجد أنه طفل يبلغ الثانية عشرة من عمره وكان يقوم بجمع نجم البحر الملقي على الشاطئ ويلقي به ثانية إلى المحيط ؛ وعندما اقترب منه الرجل سأله : " ماذا تفعل ؟ " أجاب الصبي : " أحاول إنقاذ نجم البحر يا سيدى " ، كان الرجل يرى أن تلك المهمة تبدو مستحيلة حتى يجمع كل حيوانات نجم البحر الملقاة على الشاطئ فقال له : " حسناً يا بنى ؛ إن ذلك يبدو مستحيلًا ، فجهودك لن يثمر عن أى فروق واضحة " . فلم يتأثر الصبي بقوله وأمسك بواحدة منها وقال له بأدب جم : " قد يثمر الأمر عن اختلاف مع هذه الواحدة " وألقى بها بعيداً فى البحر .

هناك أهداف عديدة مكتسبة من هذه القصة : (١) الصبي يدرك حلمه أو رؤيته ، (٢) إنه يعبر عن هذا الحلم على الرغم من صعوبة مشاقه ؛ (٣) إنه يتصرف بمقتضى هذا الحلم حتى ولو لم ينجزه بشكل كامل ، (٤) يتعامل مع إنقاذ كل حيوان كمنصر مستقل فى حلمه الكبير .

ما هى رؤيتك الشخصية للقيادة ؟

ما هو حلمك ؟ وما هى غاياتك التى ستسمح لك بالوصول إلى الحياة القيادية المتحررة ؟ لكى تكون قائداً عليك أن تركز على حلم هادف يخترق آذان وعقول الآخرين . ويجب أن تكون مستعداً للدفاع عن حلمك حتى لو كانت هناك عقبات تزيد من صعوبة تحقيقه . عليك أن تتصرف على المستوى المحلى ويكون تفكيرك على المستوى العالمى . عليك أن تتعامل بالأنشطة اليومية باعتبارها عناصر مشاركة فى المحتوى الأكبر لحلمك القيادى .

إنك تقرأ هذا الكتاب مع توقعك للتقدم والظهور الذاتى ، فسترى مثلاً أنك تأمل فى أن تكون قائداً مثالياً . ويقدم لك هذا الكتاب العديد من النماذج التى ستساعدك على الفهم الذاتى وعلى تنمية وعيك بمسئوليتك تجاه التعامل بكل المحتوى الفردى والجماعى والتنظيمى . وبعد قراءة هذا الكتاب إذا امتدت رؤيتك إلى ما وراء ذلك فإن رؤيتك قد تبدو هى الأفضل بالنسبة للعالمين . وحتى تكون واعياً بالحلم الذى يكمن فى قلوب الآخرين وتستشعره أنت فى قلبك فما عليك سوى مجرد البداية . وعليك

أن توجه لنفسك بعض الأسئلة . ما هو الهدف الاجتماعي الرئيسي لمؤسستك ؟ كيف يمكن التعبير عنه باستخدام الاستعارة والتشبيه ؟ ما حى القيم التى تدفعك وتدفع الآخرين نحو الرؤية أو الحلم الخاص بالمؤسسة ؟

الهدف من النفوذ والقيادة

عندما تكون بدون حلم أو رؤية التى تكون دائماً أكبر منك بكثير ستجد أنك لا ترغب إلا فى خدمة أغراضك فقط . وقد لا يسمح لك ذلك بالقيام بالدور المعهود إليك فستقع فى شرك الاحتمام بنفسك بدلاً من أن تحيا فى نطاق محتوى من الإحساس بالمسئولية . وباعتبارك قائداً فأنت بذلك تحمل مسؤوليات قد يكون الغرض منها هو التقدم الذاتى أو التنمية الذاتية من أجل صالح الآخرين . وحتى تحقق هذا التطور عليك أن تعتبر مركزك القيادى مجرد دور يهدف إلى تقدم كل ما تهدف إليه لصالح الرؤية العامة لك وللآخرين .

وعندما تصبح فى خدمة الآخرين ستصبح قادراً على رؤية الواقع كما يراه الآخرون . وذلك لا يعنى ضرورة أن يكون هذا هو السبيل الوحيد ، ولكنه يعنى أنك أصبحت قادراً على إدراك أحلام الآخرين ومدى ارتباط واقعك بواقعهم . وكذلك فعليك أن ترى الآخرين كما ترى نفسك ، وعليك أن تعاملهم كما تعامل نفسك . وحتى تتمكن من قيادتهم عليك أن تفهم ذاتك وتوجه أنظارك نحو نفس أحلامك ولكن من خلال الآخرين .

والميثاق الذى يربط بين الموظف والقائد أو بين الموظف والمؤسسة يتحدد من خلال أهداف القائد وقيمه . فيكون الهدف إما من أجل اقتناء المال أو من أجل خدمة العملاء أو المجتمع . وبدون تحديد الهدف الاجتماعى فسنجد أن مسار العمل قد أصبح ذاتى الاتجاه . وبدون الهدف الاجتماعى سنجد أن السلطة ستنتقل إلى أساليب قديمة أو أساليب اقتصادية غير مجدية .

والصورة التى تجمع بين الاستفادة والخدمة الاجتماعية نجدها تظراً دائماً على أذهان الموظفين . ومع ذلك فالقائد المتمكن لا يسمح للاستفادة بأن تعلق على الخدمة

الاجتماعية سواء بالفعل أو بالقول . وفي المجتمع المتحرر يستمر الموظفون في النظر إلى القيادة من وجهة نظر الأهداف الاجتماعية . وعنصر الثقة لديهم يقع في اتحاد العمل مع الهدف وإمكانية تحقيق القائد لهذا . وبدون الهدف الاجتماعي وإيمان القائد به فلن يتمكن الموظف من رؤية معيار العمل بوضوح والذي يمكنه من خلاله أن يقيس تصرفات القائد . ومع ذلك فكل من القائد والموظف يتأثر بقيمه ونزعاته . والنتيجة هي الاضطراب العام ونقص وجود هدف مشترك .

وفي معظم المؤسسات يتم التعامل بالسلطة من خلال نظام التحكم الاقتصادي الموروث لديهم . وهذا النوع من التحكم يثير الأفراد نحو حاجتهم لبعض " الأشياء " مثل الحاجة إلى البنفقات والأمان الوظيفي والرغبة في المركز المستقر . وهذا النمط من التحكم يبنى نوعاً من التعامل التجاري بين الموظف والقائد ويعتمد على الحصول على المقابل المادي للجهد والعمل . وبدون الاهتمام الشخصي في التعامل لن نجد هناك أي إحساس أو عنصر أخلاقي في هذا التعامل التجاري .

والسلطة التي تخضع لهذا النموذج هي القاعدة الأساسية التي يتم العمل بمقتضاها في العديد من المؤسسات . وفي الحقيقة فإن العديد من القادة يحكمون على مستوى نجاحهم من خلال درجة التحكم في التعامل التجاري التي يتم العمل بمقتضاها داخل المؤسسات . وهذا النوع من التحكم يفسر لنا السياسات وجانب السلوكيات الموجود في العديد من المؤسسات حالياً . فيدون تحديد هدف الخدمة الاجتماعية ستعبر السلطة عن مجرد البحث عن الغايات مثلما تبحث البندقية عن هدفها المراد التصويب إليه ؛ وهي بذلك تتوقف على الحالة النفسية والأخلاقية والروحانية لكل من يعملون بها .

وهناك اختلاف بين السلطة التي تعتمد على الحلم المشترك أو على الرؤية أو على الخدمة . وهذا النمط يضعف رغبة الفرد في تقديم خدماته للآخرين . والرؤية ذات الهدف الاجتماعي تربط الأفراد بالقيم الأخلاقية وتستدعي منهم الإحساس بالمسئولية تجاه ما يتعاملون ويؤمنون به لصالح الآخرين ولصالح أنفسهم . والرؤية الاجتماعية تستدعي الشجاعة والحسم وإضفاء الشخصية على كل عنصر من عناصر المؤسسة لتبدو الصورة واضحة وتتضح القيم التي تلتزم بها تلك الرؤية . وتحدد الرؤية توازن أسلوب

التحكم التقليدي من خلال التشريعات الأخلاقية . وبصفتك قائداً فأنت أكثر اتصالاً بالحياة الخاصة بكل موظف يرتبط بتلك الرؤية . فأنت من يضفي المعنى على حياة هؤلاء من تسعى إلى خدمتهم .

التعبير عن الشخصية

تمثل شخصية الفرد خليطاً من وجهات النظر والنزعة وتاريخ تعامل الفرد مع هذه القيم والاحتسابات . وشخصية الفرد تحدد السمات والمميزات الأساسية والخواص التي تم التعبير عنها من خلال النموذج " D - I - S - C " أو " T - I - C - S " والشخصية تستدعي إظهار السلوكيات النموذجية من خلال المحتوى .

والربط بين النزعات ووجهات النظر يحدد الأسلوب المستخدم في توجيه الآخرين . وتؤكد الأبحاث هذه الآراء أيضاً . وتبدو النزعات مرتبطة بسلوكيات القائد الخاصة به بشدة عن ارتباطها بوجهات النظر . فالنزعة هي التي تحدد أسلوب القيادة بينما تحدد القيم الهدف الذي يشرع به الآخرون ويكون عليهم إنجازه . فالوظائف يلاحظون كيف يمكن للقائد أن يوجههم ويعتمد ذلك على نزعات القائد . ويمكن للموظف أيضاً تقدير الغايات المرجوة من هذه القيادة . فوجهة نظر القائد القيميّة تؤثّر بشدة على الميثاق الذي يربط بين القائد والموظف أكثر من تأثير نزعات القائد .

التعلم

" تفسير " الشخصية من خلال السلوك القيادي

يركز الجزء المتبقي من هذا الكتاب على فهم التشخيصات ومدى فهمك لذاتك واستعدادك لاستخدام هذا الفهم لتمييز أسلوبك القيادي . فلقد تعلمت كل ما يتعلق بالنزعة والقيم والقيادة من خلال المحتوى الفردي . دعونا الآن نلق نظرة على كيفية قدرة القائد على استخدام قيمه ونزعاته للتعامل بمقتضى المحتوى الفردي . وإن كان باستطاعتك ملاحظة تأثير بعض العوامل الشخصية على السلوك القيادي فأنت بذلك

قد تحررت من نمط السلوك القيادي غير الملائم . وأنت بذلك تستطيع تغيير أسلوب القيادة إلى الأفضل للوصول إلى النتائج التي ترونها أنت ومن يعملون معك .

النزعة والسلوكيات القيادية

بعد التعرض للجداول (٧ - ١) سترى على المحور الرأسى للقسمين الأول والثانى من الجدول قائمة بالسلوكيات التوجيهية والتدعيمية لنموذج القيادة الموقفية . أما القسم الثانى فيحتوى على بعض المظاهر المحفزة والأخلاقية للموظف . ومن أعلى على المحتوى الأفقى ستجد النماذج C ، S ، I ، D ، وعلاقتها بالأهداف الموجبة (GD) والمخاوف الموجبة (FD) .

تم الحصول على البيانات من نحو ٢٥٠ قائداً من الطبقة المتوسطة فى العديد من مئات الشركات . وتم توجيه الاستفسارات لما يزيد على ١٢٠٠ موظف لتحديد نوع السلوك الذى يستخدمه القائد من خلال المحتوى الفردى وكذلك معرفة شعورهم تجاه بعض القضايا المحفزة والأخلاقية . وقد أجاب القادة عن الأسئلة التى كشفت عن قيمهم ونزعاتهم . ولقد تم تصنيف القادة حسب نزعاتهم ووجهات نظرهم وملاحظات الموظفين حول سلوكياتهم . ولم نصل إلى ما يفيد أية ملاحظة تضع سمات محددة .

ومن خلال البيانات المعطاة فى جدول (٧ - ١) ستجد أن الملاحظات الذاتية أو تقدير الذات للنزعة يرتبط بسلوكيات القائد ، وذلك طبقاً لآراء الموظفين . ويبدو أن هناك علاقة واضحة بين النزعات " D " أو " I " أو " C " أو " S " وكيفية استخدام القائد للسلوكيات التوجيهية والتدعيمية فى المحتوى الفردى . فالقادة من النموذجين " D " و " C " يعملون أكثر لاستخدام السلوك التوجيهى ، بينما يعمل القادة من النموذجين " S " و " I " إلى استخدام السلوك التدعيمى . ولكن تلك القاعدة ليست قاطعة ولكنها تعبر عن السمات العامة . فكل فرد يمكنه استخدام العديد من هذه السلوكيات القيادية وما نقوم بعرضه هو التوجيهات الأساسية لتلك السلوكيات .

السلوك القيادي في المحتوى الفردي وأسلوب المتحكم المباشر

كما لاحظنا في جدول (٧ - ١) فإن القائد من النموذج النزعي " D " لا يعبر عن أية سلوكيات تدميمية أو توجيهية في المواقف التي يحددها الهدف الوجه فيما عدا ما يتعلق بتحديد الطريق تجاه بلوغ الهدف . والقائد من النموذج " D " يهتم بالنتائج ، ونجده يفوض إلى الموظف من الطراز (S4) المزيد من العمل بغض النظر عن درجة المنافسة . فيفضل القائد أن يبدو في صورة الرائد الذي يرغب في أن يبدي الآخرون التزامهم بأفكارهم ومحاولة تحسينها . وفي الواقع ، قد نجد بعض الموظفين لا يحبون ممارسة العمل في أول أيام الأسبوع لأن القائد من النموذج (D) يستغل يوم العطلة بأكمله في التفكير في النتائج الإضافية التي ينبغي تحقيقها . ومع ذلك ، فالمشكلة تكمن في أن الموظف عليه إعادة النظر في قائمة الأعمال الخاصة بالأسبوع الماضي بأول أيام الأسبوع .

السلوك التوجيهي

يهتم القادة من النموذج " D " بالظهور في صورة مباشرة . فكيفية إتمام العمل ليست أهم من كمية العمل . فالأعمال المتكررة قد تبدو كثيية بالنسبة للقائد من هذا النوع . فقد نجده يخبر الموظف ويقول له : " إنني لا أهتم بكيفية إتمام العمل ، فما عليك إلا إتمامه " . ونظراً لأن القائد يعرف ما يريد نجد أن الآخرين يرونه رجلاً حاسماً . وأكثر الآراء تؤكّد أنه يهتم بتحديد الأهداف .

وتحت الظروف المثيرة للخوف قد يهتم القائد من النموذج " D " بالتركيز على جدول الأعمال وزيادة الفرص التي تسمح بالوصول إلى النتائج ، فهو قادر على تحديد طرق للتقويم . وحتى في حالة التوتر ، فالقائد من النموذج " D " لا يبدي اهتماماً شديداً بمناقشة كيفية الوصول إلى النهايات . وهذا الضعف في تحديد الأولويات يسبب اضطراباً بين كل من المدير " D " والموظفين . وبسبب هؤلاء القادة ورغبتهم في إتمام العديد من المهام الجديدة فقد يحدث ما يشبه الصراع . فإن كان الموظفون يدركون تلك الأولويات الخاصة بالمدير إلا أنهم يصبحون غير قادرين على تحديد ما عليهم القيام به

أولاً . وبذلك فقد لا يدرك الموظفون كيف يمكنهم الربط بين عنصر الوقت والأشياء المراد إتقانها في هذا الوقت .

السلوك التدعيمي

نلاحظ أولاً أنه لا توجد علاقة واضحة تعبر عن أية روابط في العمود (GD) الخاص بالهدف الوجه . وذلك يؤكد لنا أن النموذج " D " لا يتم باستخدام السلوكيات التدعيميّة ، ففي حالة ضغط الظروف الشديدة فقط يبدأ القائد من النموذج " D " في الإنصات والتأييد والبحث عن الأسباب ومشاركة المعلومات حول العمل بالمؤسسة وتبادل المعلومات الشخصية . فتبدو لديهم بعض الحساسية تجاه التدعيم في حالة الظروف التي تضطربهم لذلك . فنجد القائد يبدأ في الإنصات لأفكار الموظف واقتراحاته وفي نفس الوقت نجده يؤيد النتائج التي يصل إليها الموظف . وفي الظروف السيئة ، قد يؤيد القائد من النموذج " D " موظفيه ويدرك أنه لا يمكنه العمل بدونهم ، فهو يمتلك المهارات التدعيميّة ولكن الأمر يحتاج منه إلى جهد للتعامل بعفتها .

ونظراً لأن القائد الذي يمثل النموذج " D " نادراً ما يناقش المشكلات والحلول البديلة مع الموظفين إلا أنه يتجاهل كل ذلك . فحالة الاستقرار لديه تحتاج إلى ضرورة تغييرها . وبسبب عدم اهتمامه بحل المشكلات والبناء العقلي نجد أن الموظفين لا يمكنهم تعلم ما عليهم القيام به وكيفية ذلك . وقد لا يتمكن الموظف من الوصول إلى أية مهارات فنية مما يجعل القائد يسيء تقدير جهوده تجاه أحد الأعمال . وتحت ضغط الظروف يبدأ القائد من النموذج " D " في التوجه نحو السلوك التدعيمي لأنه يساعده في إنجاز أهدافه دون رغبة منه في إقامة علاقات مع الموظفين .

تفعيل التطور

قد يصبح القائد من النموذج " D " أكثر تنكناً إذا سمح لنفسه بالإنصات لموظفيه فيما يتعلق بحياتهم خارج مؤسسة العمل . وفي الواقع فإنه يعلم كيفية الإنصات إلى الموظفين ولكنه لا يلجأ إلى هذا الأسلوب إلا في حالة الظروف القصوى .

ويفضل القائد هنا المبادرة بالتصرف دون التركيز على الوسائل المتبعة في إنجاز الأهداف . فهو قادر على الاستفادة من معرفة كيفية الوصول للنتائج ومع ذلك يلجأ أكثر إلى البحث عن النتائج الواقعية . وقد يكون أحياناً على علم بعدم إمكانية تحقيق رغباته ، ولكنه يطلب المستحيل على الرغم من إمكانية تحقيق ما يساوى العقول والمتوسط من رغباته . وهذا الأسلوب يضعف من قدرات الموظف بمرور الوقت خاصة عند عدم الاحتمام بالتدريب اللازم لتحقيق تلك النتائج .

السلوك القيادي في المحتوى الفردي وأسلوب التكيف المباشر

كما يتضح لنا من خلال شكل (٧ - ١) نجد أن السعة الأولى للقيادة تتحدد من خلال السلوك التعديمي والتي ترتبط بالتكيف المباشر " I " ، والقائد من نط التكيف المباشر " I " يهتم بدور توجيه الموظفين ويجب أن يبادلهم الود والاحترام . وهو يفضل زيادة حجم التفاعل مع كل أنماط الموظفين على مختلف المستويات . فهو يتقبل الآخرين من ناحية القيم اعتقاداً منه بأن الأداء الوظيفي والضعف الإنساني مترابطان . فالقائد من النموذج " I " يحب أن يشعر الناس بشاعر طيبة تجاه أنفسهم ولا يوجه احتماهم نحو مستوى الأداء .

وهو يتعامل مع الآخرين بسهولة ويفضل أن يكون لديه حس الدعابة وأن يكون متحدناً لبقاً . ونظراً لذلك ولرغبته في أن يكون محبوباً لدى الآخرين نجده يهتم بدح الآخرين ، وهو يهتم بكل تصرفاته الخارجية والداخلية حتى يبدو مقبولاً لدى الآخرين بأية حال من الأحوال . وتلك المظاهر والأساليب تمكنه من التحكم في سلوكه والتعبير عن الاحتمامات وكسب تقبل الآخرين له . ويهتم القائد من هذا النمط بأن يكون مباشراً ومعتاداً بالتواصل مع الآخرين ويكتسب تقبلهم له فيما يتعلق بالقضايا الشخصية والعملية . ويحاول الموظفون من النوع القادر على التحكم في مشاعره وأفكاره استغلال طاقات هذا القائد .

السلوك التوجيهي

قد لا يبدو هذا القائد مستخدماً للسلوك التوجيهي في أغلب الأحيان من خلال المحتوى الفردي . فقد نجده في أضيّق الحدود يناقش الأهداف لمساعد الموظفين على ملاحظة العلاقة بين العمل وخطط المؤسسة . ونجده لا يهتم كثيراً بتقنيات العمل كما هي الحال بالنسبة للحياة السياسية للمؤسسة .

وتحت الظروف العادية أو القاسية يحتاج القائد من هذا النمط إلى مجهود غير عادي للتخطيط وتحديد الأدوار والأولويات وتحديد جدول الأعمال وتوضيح كيفية إتمام كل شخص لعمله . وتبدو الأعمال الكتابية والتحليل الوثائقية أكثر صعوبة أمامه لأن كل ما يهيمه هو الأفراد فقط دون الاهتمام بالأشياء والتفاصيل . وهو أكثر اهتماماً بقضاء معظم يومه مع الموظفين سواء خارج أو داخل مكان العمل .

السلوك التدعيي

يهتم القائد من النموذج " أ " بتحديد مستوى أداء الموظف داخل المحتوى الفردي من خلال تركيزه على تقديم الدعم . فهو يستخدم السلطة الشخصية عند السعي وراء تحقيق الثقة والاحترام المتبادلين مع الموظف . وهو أكثر اهتماماً بالدعم مع تخفيض استخدام السلوك التوجيهي وهو بذلك يتبع الأسلوب الثالث . فهو قادر على الإنصات لموظفيه على الرغم من كثرة أحاديثه . فهو ينصت إلى أفكار الموظف لمساعدته على حل المشكلات .

إن الأمر سهل بالنسبة للقائد من النموذج " أ " أن يتشارك مع الآخرين في المعلومات حول ذاته وحول نظام العمل بالمؤسسة . فهو قادر على تكوين شبكة عمل وبسرعة مما يمكنه من التواصل بينه وبين الموظفين وبين الموظفين بعضهم البعض . وقد يكون ذلك مساعداً له على العمل . ويزيد هذا من مصداقيته لدى الموظفين . والسلوك التدعيي الوحيد غير المستخدم بالنسبة له هو حل المشكلات . فالأعمال الملمة بالنسبة له تتمثل في تحليل البدائل ، وفحص الحجج والبراهين ، ووضع الخطط التحسينية الجيدة . وهو يغفل ترك التفاصيل لمن يحب التعامل معها . وتحت ضغط الظروف لا

يتغير أى شيء بالنسبة له سوى التقليل من البناء الفعلى والتعامل المفتوح مع الآخرين . ومع ذلك فالإفراط فى التأيد دون الاهتمام بسلوك وأداء الموظف قد يؤدى إلى إهماله .

والقائد من النموذج " 1 " يستخدم الأسلوب (S3) فى التعامل الفردى . فهو يجد أن استخدام السلوك التوجيى يضعف طاقاته ، وكلما استخدم السلوك التوجيى قل استخدامه للسلوك التدعى . وهو أكثر تركيزاً على الأفراد دون الأشياء والأفكار والنتائج . وهو يرى أن العمل يبدو أكثر صعوبة عند التعامل مع الموظفين بمن لا يملكون المهارات والكفاءات اللازمة لأداء العمل .

تفعيل التطور

أهم خطوة لتفعيل التطور لديه تتمثل فى إدراكه لعدم تقبله لدى الجميع . والسعى وراء استحسان الآخرين قد لا يخلق إسماع الجميع . وفى نفس الوقت فالقائد من النموذج " 1 " قد يستفيد من اهتمامه ببعض القضايا التى تبدو غير عامة ولكن قد تكون فائدتها موجبة للجميع .

وهذا القائد قد يستفيد من مساعدة الموظفين على تحديد الأولويات وجدول الأعمال وطرق التقويم ويحدد كيفية إنجاز النتائج المطلوبة . وقد يركز أيضاً على الاهتمام بتنظيم الروتين اليومى مما يجعله يتخلص من بعض العوامل الخارجية المحفزة . وهو يخصص بعض الوقت لتحديد أهمية الأولويات والعناصر التى تحدد الخطوات أثناء وقت محدد من العمل . وقد يساعده ذلك على التنظيم ويصل به إلى الإحساس بقيمة الوقت الذى يتعامل فيه مع الموظفين .

السلوك القيادى فى المحتوى الفردى وأسلوب المتكيف غير المباشر

كما لاحظنا فى جدول (٧ - ١) فإن القائد من النموذج " S " يهتم باستخدام كلا السلوكين التوجيى والتدعى . وهو النمط الوحيد الذى يعبر للموظف عما يريد القيام

به من عمل وكيفية أداء ذلك . ومع ذلك فهو يبدو كمعلم بالنسبة للموظفين الذين يجب عليهم تعلم المهمة جيداً . ويتسم هذا القائد الذي ينتمى للنموذج " S " بالهدوء والمنطق والتدعيم . ويبدو أكثر التزاماً بأسلوبه عند التعامل مع المشكلات وقضايا العمل . وهو يحب من موظفيه التعامل بالأساليب المجربة والمؤكدة النتائج لأن تلك هي الطريقة المثلى للعمل .

السلوك التوجيهي

يفضل القائد من النموذج " S " الارتباط المباشر بالمهمة التي يتعامل معها ويحب أن يرى المشروع عند إنجازه . وكلما كان المشروع عملياً كان أفضل له . وهو يفضل العمل المستقر في بيئة هادئة تمكنه من تحقيق ما يرمى إليه ويفضل دراسة الموقف والخطط خطوة بخطوة قبل البدء في العمل .

وعلى الرغم من أن أسلوبه يعتمد على الآخرين إلا أنه لا يمكن أن يتصرف إلى المشكلات التي تهتم بالعلاقات أو يركز عليها . والقائد من النموذج " S " يبدو سهل التعامل ومبتهجاً وأكثر جدواً . وهو أكثر مساندة للموظفين وبنطقية معهم . وفي المواقف الصراعية يبدو أكثر احتكاماً بتسوية الخلافات وتقديم الحلول المغايرة لتقليل الاضطرابات والصراعات .

وعند اهتمامه بالأهداف نجده أكثر اهتماماً باستخدام السلوكيات التوجيهية عند تحديد الأهداف وتوضيح كيفية بلوغها للموظفين . وبينما نجد أن تلك السلوكيات التوجيهية تساعد الموظفين على تحقيق التطور إلا أننا لا نبدو مرهقة بسبب عدم التركيز على جدول الأعمال أو ضغوط الأولويات . ويحدد القائد من النموذج " S " نوع المشروع والأهداف المراد تحقيقها وكيفية حدوث ذلك . وتعتمد الوسائل على الخبرات السابقة المجربة والمؤكدة النتائج . ويفضل القائد " S " تقديم الخدمات للآخرين دون الضغط عليهم .

وتحدث الظروف العادية يسمى هذا القائد إلى إيجاد بيئة عمل مستقرة وليست تلك البيئة التي تمنع من سرعة إتمام الموظفين للعمل . وفي الظروف الصعبة ينقل القائد

تركيزه من الاهتمام بـ " الأساليب والخطوات " إلى " الاهتمام بالوقت والفريق والنظام المتبع " ويكون السبب في هذا الانتقال هو ضغوط الظروف عليه . وإذا كان الرئيس يرغب في إتمام العمل بسرعة أو يرغب في التغيير سيصبح القائد الذى يمثل النموذج " S " قادراً على ذلك . فعند تغير الظروف نجده يتصرف بأسلوب توجيهي ويبدأ فى التخطيط للعمل المستقبلي وتحديد الأولويات وجدول الأعمال للموظف وتحديد الأدوار . وتدخل بعض السلطات التنفيذية اتخاذ القرارات إلى الموظف فى حالة إتمام العمل .

ويرى الموظف هذا السلوك التوجيهي التحول كضغوط يتعرض إليها القائد ممن هم أعلى منه . ويتعلم كيفية تسمية الأمور ومعالجتها من قائده . ويتسامح الموظف مع هذا التغيير لأن القائد من النموذج " S " مهتم بهم وبالنتائج .

السلوك التدميمي

لا يتغير القائد من النموذج " S " كثيراً تحت ضغط الظروف عند استخدامه للسلوك التدميمي . وتوضح طاقاته الطبيعية عندما يلجأ للإنصات والإطراء والبحث عن الأسباب . وبينما نجده لا يكشف كثيراً عن شخصيته إلا أنه يستغرق الكثير من الوقت فى الاهتمام بمشكلات الموظفين سواء المرتبطة بالعمل أو غير المرتبطة به . وعند التعامل مع مشكلات الموظفين نجده يستجيب إليها بصورة عقلانية وغير مباشرة وبطيئة .

وتحت ضغط الظروف يشارك القائد الذى يمثل النموذج " S " بالمزيد من المعلومات عن مؤسسة العمل ويهتم بأن يقدم للموظف المزيد من المعلومات حول السياسات والمبررات المرتبطة ببعض القرارات والعوامل التى قد يكون لها تأثير على المشكلات التى تتم مناقشتها . وبشاركة القائد الذى ينتمى للنموذج " S " بالمعلومات تساعد على التحكم فى الخلافات أثناء الموقف والاستمرار فى تدعيم الموظفين . وهو ينتم بسديح الأفراد الأقل منه مكانة لأن ثقتهم بأنفسهم تبدو قليلة إلى حد ما وعلاقتهم به تبدو علاقة عمل .

ونظرته للمستقبل تنبع من التوسط بين التغيير والاستقرار ، وبين العاطفة والعقل ، وبين التدعيم والتوجيه . وتحت ضغط الظروف تبدو حاجته لتقليل الصراعات في محاولة التوافق مع الآراء . وهو أكثر تعبيراً عن الأسلوب " S3 " (والذي يعبر عن ارتفاع مستوى التدعيم ، وانخفاض مستوى التوجيه) للقادة الذين يمثلون النموذج " S " . وكذلك فهو قادر على استخدام الأسلوب (S2) (الذي يمثل ارتفاع كل من مستوى التوجيه والتدعيم) عند بدء نشوب الصراعات . وقد يواجه مشكلة عند التعامل مع الموظف غير القادر على الأداء ، فيقوم بتخطي بعض الأشياء من أجل الاحتفاظ بحالة الهدوء .

تفعيل التطور

التعبير عن قمة التطور بالنسبة للقائد من النموذج " S " يتمثل في محاولة تجنب الصراعات الممكنة . فأسلوبه هو تجنب الدخول في صراعات مع الرغبة في الإحساس بالاستقرار . وبذلك فالتحدى يكمن في تغيير المواقف غير الفعالة . والمشكلات عادة لا تنتهي بمجرد انتظار انقضاءها من تلقاء نفسها . فعليه حينئذ اتخاذ القرارات وتحديد الأساليب الجديدة . وعليه أيضاً مواجهة التغيير والصراع بتفاؤل مع التركيز على الممارات المطلوبة في مثل هذه الحالات .

السلوك القيادي في المحتوى الفردي وأسلوب المتحكم غير المباشر

إن القائد من نمط المتحكم غير المباشر (C) يهتم بأن تبدو سلوكياته القيادية أكثر ميلاً للسلوك القيادي كما هو موضح في شكل (٧ - ١) . ونزعاته قد تبدو من خلال إحساس الموظف بافتقاره إلى التدعيم . وهو يفضل استخدام أسلوب العمل المنظم العملي المرتب . فمن خلاله يمكن تقليل الضغوط والصراعات باستخدام أسلوب اتخاذ القرارات والتخطيط والتفاعل العملي . وهو قادر على تجنب السلوك الصراعي مع الذات والآخرين ، فهو يقوم بالسيطرة على عواطفه ويحب من الآخرين القيام بنفس الشيء .

ويجب النمط " C " من القادة الاهتمام بالقضايا الفنية والأفكار أكثر من الاهتمام بمشاكل الموظفين . وقد يبدو الأسلوب الرادع مع الآخرين دون تحديد سبب واضح بالنسبة لهم في منزلة القذف والشتائم . فالموظف العاطفي قد يتجنبه تماماً . ويجد هذا القائد من السهل له أن يعمل مع من يفضل الأساليب البنائية ويعبر عن التفكير الإدراكي . وهو يحكم على قدرات الآخرين من خلال قدرته على التحليل والتعبير عن نفسه بشكل منطقي .

ويعتبر القائد الذي ينتمى للنموذج " C " عن اهتمامه بأداء الأعمال بشكل صحيح حسبما تقتضى القواعد والسياسات . وهو يركز على الدقة والجودة في كل ما يقوم به لتقليل أوجه الانتقاد إليه . وهذا الإحساس بالذات يرتبط بجودة العمل وأسلوب الموظفين المتبع معه . فهو يعتقد أنه قادر على زيادة قيمة النتائج من خلال التحليل والتخطيط وتحديد الأساليب والتركيز على التفاصيل .

السلوك التوجيهي

يهتم القائد الذي ينتمى للنموذج " C " باستخدام معظم السلوكيات التوجيهية التي يتم التعبير عنها من خلال القيادة الموقفية من الطراز الثاني . فهو يتفق على أهمية التخطيط وتحديد الأولويات وتوضيح الأدوار بالنسبة للموظف وتحديد جدول الأعمال والطرق المستخدمة للحكم على العمل كما وكيفا .

ويهتم القائد الذي ينتمى للنموذج " C " أيضاً بالتركيز على صفات الأمور والأساليب والنظم التي تحدد العوائق والحواجز والتوقعات . فهو لا يهتم بتحديد الهدف أو تقديم الصورة العامة المنطقية التي يحتاجها الموظف لفهم سبب أدائه للمهام على هذا النحو . فهو لا يضع المزيد من الوقت في توضيح ذلك للموظف ويعتقد أنه قادر على إتمام العمل بمجرد قراءة الكتيبات واتباع الطرق المذكورة ودراسة الفنيات . وهو يفضل قضاء الوقت في تقييم النتائج بدلاً من التوجيه للوصول إلى النتائج المرجوة . ويفضل اللجوء إلى أساليب التدريب وقراءة الكتيبات التي يستخدمها الموظفون .

وتحت ضغط الظروف يضطر إلى تحديد الأهداف مع الموظفين وتقديم الصورة العامة والمعلومات التي يحتاج إليها الموظفون لبلوغ الأهداف . ويرى الموظف هذا الأسلوب العقلاني كمعبر للقواعد والأساليب المستخدمة . وتحت ضغط الظروف لا تتغير السلوكيات التوجيهية كثيراً بالنسبة للقائد الذي يمثل النموذج " C " على الرغم من حذره وقلقه الشديدين . وهو يهتم بأن يكون محباً للخلاف والجدل ويميل إلى الإفراط في تحليل الأفراد والمهام .

السلوك التديمي

يبدو السلوك التديمي للقائد الذي يمثل النموذج " C " محدوداً للغاية بغض النظر عن مشاركته المعلومات حول المؤسسة ونظمها . وهو يفضل عدم التعبير عن مشاعره - سواء لفظياً أو غير لفظي - فيما يخص الآخرين . وهو يتحكم في تدفق عواطفه ويتوقع من الآخرين القيام بنفس الشيء . وهو يعتقد أن المنطق والتحليل يتحكمان في العلاقة بين القائد والموظف . ويحتاج إلى طاقة غير عادية لبيد تدعيمه للآخرين .

وتحت أسوأ الظروف نجده يطلب من الموظف إبداء اقتراحاته . ويبدو هذا الطلب مرتبطاً بالهمة فقط دون ارتباطه بالشئون الشخصية . وهو أيضاً يهتم بدراسة المشكلات أكثر عند التعرض للضغوط ويقضي المزيد من الوقت في فحص البدائل والنتائج . وهذا الأسلوب لحل المشكلات مع الموظف قد يميزه عن أسلوبه التحليلي للأمور الأكثر قلقاً " وتوتراً " . ومع غياب المديح والتعامل الفسوح والإنصات تبدو أساليبه لحل المشكلات كما لو كانت أساليب تحذيرية أو تحكيمية بدلاً من أن تتخذ شكل السلوك التديمي .

ونظراً لأن القائد الذي يمثل النموذج " C " يفضل أن يكون مرشداً للآخرين فهو يهتم بأن يسهل العمل على الموظف الذي يرغب في التعلم . ويشعره هذا الموظف بالحماس للعمل ولكن مع القليل من المهارات . ويهتم القائد من النموذج " C " باستخدام الأساليب القيادية - S1 " و - S4 " . وتركيزه يناسب الإدارة والتحكم في قيمة العمل والنظم في المواقف الأكثر تعقيداً من خلال جدول العمل الطويل مثل

البحث والتنمية الوظيفية . وبسبب هذه الاستجابة العاطفية المحكمة قد لا يبدو هذا القائد معبراً عن تدعيم الموظفين .

تفعيل التطور

من أكثر الأمور التي تعبر عن تفعيل التطور لدى القائد الذي يمثل النموذج " C " هي إدراك وتوجيه مشاعره الخاصة . فبعد أن يشعر بأن الآخرين قد أدركوا مشاعره ، وعواطفه ، يبدأ القائد من النموذج " C " بأن يسمح لمن يتعاملون معه باستكشاف مشاعره لأنّه يعبر عنها من خلال المواقف بشكل يتلاءم مع الموقف .

إن القائد الذي ينتمى للنموذج " C " لا يبد أن يتوصل إلى كيفية الحصول على السعادة والراحة من خلال أيام العمل . والمسألة ليست هي أن هؤلاء القادة لا يشعرون بالراحة والعاطفة وإنما المسألة هي فعالية هذه العاطفة لديهم وإظهارها للآخرين مما يجعل الآخرين يتعرفون على مشاعرهم أيضاً ويعبرون عنها .

القيم وسلوكيات القيادة

تعد القيم هي المفتاح الذي يساعد القادة على توسيع فهمهم لكيفية القيادة . ويفشل معظم القادة في فهم الأثر الفعال والطاقة التي تأتي من دافعية القيم الشخصية والقيم التنظيمية . ولا بد أن يعكس القادة - من خلال أفعالهم وأقوالهم - القيم العامة التي تحيا في قلوبهم وقلوب تابعيهم . ولا بد أن يقتنع التابعون لهؤلاء القادة بأن هؤلاء القادة هم من سيحقق لهم أحلامهم ويمكثهم الاعتماد عليهم في ذلك ، بل ويذكرونهم بتلك الأحلام عندما ينسون .

ويؤكد البحث الذي تم تلخيصه في الجدول (٧-٢) في صفحة ٢٧٢ أن قيم القائد توجه الطريق للتابعين لمعرفة قيمهم التنظيمية . وكما سنرى في جدول (٧-٢) فإن كل النقاط العديدة التالية يمكن تحقيقها . أولاً : إن إدراك التابعين لسلوكيات القائد الإيجابية والمباشرة لا ترتبط مع وجهات نظر القائد أو قيمه . ثانياً : إن الشخصية الظاهرية للقائد تنعكس من خلال الأساس القيمي له . ثالثاً : إن وجهة

النظر التقليدي تبدو وكأنها معتمدة على الطريقة التنظيمية فى القيادة . وأخيراً : فإن إدراك التابعين للأخلاقيات يرتبط بشدة مع قيم وآراء القادة .

قيم القائد وملاحظات الموظفين وإدراكهم لسلوكيات القائد

كما سترى ملاحظات الآخرين فى العمود " OP " ، يمكنك أن ترى أن هناك ارتباطات قليلة جداً بين وجهات النظر وبين استخدام السلوكيات المباشرة والإيجابية فيما عدا وجهة النظر المركبة .

إن غياب الارتباط يعنى أن النزعة - وليس القيم - هى التى توضح الطريق الذى يسلكه القائد فى مختلف المواقف القيادية . كما رأينا فى جدول (٧-١) فإن هناك ٤٩ علاقة واضحة (ملاحظات الموظفين) بين نماذج " DISC " وبين السلوكيات الإيجابية المباشرة . وكما هو موضح فى جدول (٧-٢) هناك فقط ٩ علاقات واضحة (ملاحظات الموظفين) بين وجهات النظر (القيم) وبين السلوكيات الإيجابية المباشرة . ويمكن أن نقول إن النزعة تؤثر بشكل كبير على الطريقة التى يتصرف بها القادة . فعلى سبيل المثال : يبدو أن النزعة تحدد كيفية تحديد القائد للأهداف وهو الشيء الوحيد الذى لا تقوم به القيم أو حتى وجهات النظر .

يوضح جدول (٧-٢) أن الموظفين يكونون تقليديين فى عدم استخدامهم لسلوكيات التخطيط ، ووسطيين فى إظهارهم لكيفية أدائهم لمهامهم ، واعتراضيين فى عدم اتباع واستخدام بعض السلوكيات المعينة لدى القائد .

جدول (٧ - ٢) القيم ووجهات النظر وسلوكيات القائد من خلال المحتوى الفردي

(SP) : إبراك القائد الذاتي لسلوكه
(OP) : إدراك الآخرين لسلوك القائد

الرقب		الامتراض		الوسطى		التقديدي	
SP	OP	SP	OP	SP	OP	SP	OP
					*		
++					*	++	
++							
			*				
			*				
			*	K	*		

السلوك التوجيهي
تحديد الأهداف
التخطيط
الأولويات
الأدوار
جدول الأعمال
طريقة التقويم
توضيح الوسائل (مساعدة الموظفين على أداء المهام)

الرقب		الامتراض		الوسطى		التقديدي	
SP	OP	SP	OP	SP	OP	SP	OP
X	*				*		
X			*		*		
X			*		*		
X					*		

السلوك التديعيمي
الإنصات
الدع
الاستفسار عن المدخلات
المشاركة في المعلومات التنظيية
المشاركة في المعلومات عن القات
حل المشكلات
البناء، المقتراني الرشيد

الرقب		الامتراض		الوسطى		التقديدي	
OP	SP	OP	SP	OP	SP	OP	SP
		مختصر		مختصر			
عال		مختصر		مختصر			
	عال	مختصر		مختصر			
		مختصر					عال
عال							
	عال	مختصر			عال		
		مختصر	عال		عال		

تحفيز المجموعة ورفع المعنويات
الاندماج في العمل
المنافسة بين العاملين
جو العمل الجماعي
إتاحة الفرصة للنمو والتطور
تقليل مستوى التوتر
خلق المناخ التنظيمي
رفع المعنويات
الالتزام

* تعبر عن أن الامة يرون أنفسهم وكانهم يستخدمون تلك السلوكيات

X تعبر عن أن الموظفين يرون أن القادة يستخدمون تلك السلوكيات

*** تعبر عن أن الموظفين لا يرون القادة يستخدمون تلك السلوكيات

وجهة النظر الوحيدة التي يظهر فيها تأثير الموظفين بسلوكيات القائد هي وجهة النظر المركبة . إن الأساس القيمي لوجهة النظر المركبة ينتج عنه إدراك الموظفين للقائد وملاحظتهم عليه في عدم استخدام السلوك الموجه أو التخطيط أو استخدام جداول الأعمال المؤكدة . ويبدو أن الشخص الذي يتبع وجهة النظر المركبة هو الشخص الذي يتم بالاستماع للآخرين والذي يسأل عن المدخلات ويشارك في المعلومات عن الذات ويكون بناء عقلانياً في النهاية . ووجهة النظر المركبة تؤثر بالفعل على سلوك القائد والذي ينتج عنه إما أن يكون القائد متأثراً بنزعاته أو متأثراً بقيمه . وعن طريق إعطاء الأولوية للقيم الشخصية والعدالة الداخلية تسمى وجهة النظر المركبة إلى الإصغاء للآخرين والحث على العمل الجماعي .

الشخصية الظاهرية ووجهة النظر الخاصة بالقيم

كما تم التطرق للإدراك الذاتي (العبود SP) في ضوء إدراك الآخرين (العمود OP) يمكنك أن ترى أن هناك نقاطاً متعددة لوجهات النظر تظهر فيما يتعلق بكيفية رؤية القادة لسلوكياتهم وتصرفاتهم وبين الملاحظات الفعلية التي يأخذها الموظفون عليهم .

إن الشخصية الظاهرية للنموذج الوسطي والاعتراضى هي بالفعل مثيرة للاهتمام . أما وجهة النظر " الوسطية " فتبدو كأن القائد يدرك نفسه وهو يستخدم سلوكيات تحديد الأهداف والتخطيط ومساعدة الموظف على أداء مهام معينة . ولا تؤكد ملاحظات الموظفين على استخدام القادة لسلوكيات تحديد الأهداف والتخطيط ولكنها تؤكد على مساعدتهم على أداء بعض المهام . وتوضح وجهة النظر الوسطية أن القائد يعتقد أنه يمارس سلوكيات الاستماع والمدح والمشاركة في المعلومات عن الذات ولكننا لا نجد أيًا من هذه السلوكيات تم التأكيد عليه من خلال ملاحظات الموظفين .

وتذكر أن وجهة النظر " الوسطية " تستمتع بالغايات والقيم الاجتماعية . إن القائد الذي يتمتع بوجهة نظر وسطية يمكن أن يضل تفكيره بسهولة باعتقاده أن الوسائل والقيم الاجتماعية تعمل كوسائل تدعيم ولكن هذا لا يحدث في الحالات الفعلية .

الشخصية الظاهرية - وهي الشخصية التي يظهرها القائد - تضع في اعتبارها الوسائل الاجتماعية في المقدمة أولاً . ولكن الموظفين لا يرون هذا لأنهم يرون أن القائد تحركه في النهاية غاياته . ويمكن اعتبار هذه القيم " وسطية " لأننا لا نعلم ما إذا كان القائد سيتصرف في أى موقف تبعاً لغايته أم تبعاً للوسائل المتاحة أمامه . والقادة الذين يعتقدون وجهة النظر الوسطية لا يربطون بين قيمهم وبين الطريقة التي يتصرفون بها . والشخصية الظاهرية التي يربطون إظهارها للآخرين تبدو وكأنها مختلفة عما بداخلهم .

والقادة الذين يعتقدون وجهة النظر الاعتراضية يخدعون أنفسهم أحياناً . فهم يرون أنفسهم وكأنهم يستخدمون سلوكيات مباشرة مثل وضع جداول الأعمال وتحديد الطرق وتقييم ومساعدة الموظف على القيام ب مهمة ما . وهذا أمر لم يتم تأكيده من قبل الموظفين . والقادة الاعتراضيون يدركون أنهم يستخدمون سلوكيات الإطراء ومشاركة المعلومات حول الذات . أيضاً لم يتم تأكيد تلك السلوكيات من قبل ملاحظات الموظفين على رؤسائهم . والقادة الاعتراضيون مثلهم مثل القادة الوسطيين يعتقدون أن قيمهم هي التي توجه سلوكياتهم في القيادة ولكن هذا أيضاً لا يراه الموظفون فيهم .

إن الشخصية الظاهرية المركبة تبدو وكأن القيم هي التي تدفعها وتوجهها . وهذا على عكس الشخصية التقليدية والوسطية والاعتراضية (ربما تحتاج إلى مراجعة وصف وجهة نظر الشخصية المركبة الموجودة في صفحة ١٦٧ في الفصل الرابع) . ويبدو أن قيم التوحد في الغايات الخاصة بالشخصية المركبة وقيم المنطق والعدل والوسائل الخاصة بهذه الشخصية أيضاً تتلاءم مع طريقة القيادة وترتبط بها . وهذه الملاحظات يؤكد عليها الرءوسون تجاه قادتهم . والشئ، المثير هو أن القادة لا يدركون أنهم يفعلون ذلك ، إلا في حالة ملاحظتهم لسلوكياتهم .

وجهة النظر التقليدية

من النتائج المنطقية المؤكدة أن القائد التقليدي لا يظهر أية علاقات ذاتية أو علاقات بين سلوكياته وبين الآخرين . وبغض النظر عن الحقيقة التي تقول إن

الموظفين يرون القائد التقليدي لا يستخدم سلوكيات التخطيط فإنه لا توجد علاقة تربط بين ملاحظات الموظفين وبين الأساس الخاص بالقيم للقائد . أيضاً لا توجد علاقة بين إدراك القائد الذاتي لنفسه وبين الأساس الخاص بالقيم .

إن عدم وجود علاقة بين الأساس الخاص بالقيم الذاتية وملاحظات الموظفين يتضح من خلال بناء القادة التقليديين لقيمتهم من خلال امتحانات المجموعة التي ينتمون إليها . ولقد أثبتت الأبحاث أن القائد التقليدي يقوم بدعم وتأييد طريقة الإدارة والقيادة التابعة للمؤسسة التي يعملون لصالحها . وعندما تم إجراء مزيد من التحليلات الإضافية : وجد أن هناك علاقات قوية بين القائد والموظفين . وبينما كانت العلاقة مختلفة في حالة القائد التقليدي لم يكن هذا ملحوظاً بالنسبة لبقية وجهات النظر الثلاث الأخرى (الواسطة : والاعتراضية ، والمركية) . ومعنى آخر يمكن القول إن التعدد في العلاقات التي تربط بين ملاحظات الموظفين وبين قيم القادة التقليديين يرجع إلى الاختلافات بين المؤسسات التابعين لها .

يلجأ القادة التقليديون إلى استخدام سلوكيات القائد المحببة والمفضلة لدى الشركة التي يعملون بها . وهذا يقتضى أنه إذا كانت الشركة لديها مجموعة من الممارسات الإدارية غير الملائمة فسيقوم القائد التقليدي بالاعتراض علينا علانية . والعكس صحيح ، فإذا كان لدى الشركة مجموعة من الممارسات غير الملائمة تجاه الموظفين فإن القائد التقليدي سيقوم بتدعيمها بوضوح .

العنويات وقيم القائد

إن أهم النتائج التي ظهرت من خلال البحث هي أن قيم القائد ووجهات نظره لها تأثير كبير على وجهات نظر الموظفين وادافعتهم ومعنوياتهم أكثر من التأثير الذي تحدثه نزعات القائد عليهم . وكما هو موضح فى جدول (٧ - ١) فإننا نجد أن النزعة ترتبط - إلى حد ما - بملاحظات الموظفين فيما يتعلق بجو العمل الجماعى وفرص النمو والترقى فى الشركة ودرجة التوتر والالتزام تجاه الشركة . وتعد هذه الارتباطات قليلة بالمقارنة بعدد الارتباطات التي وجدت مع القيم وسلوكيات القادة

(جدول ٢-٧) . وتذكر أن جدول (١-٧) و جدول (٢-٧) يقارنان ملاحظات الموظفين فيما يتعلق باستخدام القائد للسلوكيات المباشرة والدعم بالرغم من أننا أضفنا في جدول (٢-٧) الإدراك الذاتي للقائد وإدراك القائد الذاتي لسلوكه . وعند المقارنة بين جدول (٢-٧) و (١-٧) استخدم العود (OP) في جدول (٢-٧) للمقارنة بينه وبين جدول (١-٧) .

هناك عدد كبير من الروابط بين أنظمة التقييم لدى القائد وبين ملاحظات الموظفين لدافعية الشركة والمعنويات ؛ وهذا العدد من الروابط يزيد على عدد الروابط الموجودة بين نزعة القائد وبين معنويات الشركة . وبينما لا تتنبأ القيم الشخصية للقائد بسلوكياته فهي من الممكن أن تنبئنا بمعنوياته ودافعيته . وهناك نقطة أخرى يجب لفت النظر إليها وهي أن معنويات الموظف ودافعيته لا تعتمد بالضرورة على سلوكيات القائد .

وجهة النظر الاعتراضية ومعنويات الموظفين

كما هو موضح في جدول (٢-٧) نرى أن القائد الذي يعتقد وجهة نظر اعتراضية يكون لديه العديد من الموظفين الذي يفتقرون إلى وجود الدافعية لديهم . وتذكر دائماً أن القادة الاعتراضيين لديهم قيم تتعلق بالغايات والوسائل الشخصية .

وكما وضحت النسبة والعدلات المنخفضة ؛ فإن الموظفين الذين يعملون مع قائد من النوع الاعتراضى لا يحبون أن يروا بين العاملين روح المنافسة ولا يحبون العمل فى جو جماعى ولا يؤمنون بوجود فرص للترقى الوظيفى . فمن الواضح أنهم لا يشعرون بالسعادة من خلال بيئة العمل ؛ كما وضح ذلك من خلال المعنويات المنخفضة وهم أيضاً لا يشعرون بكثير من الالتزام لاستمرار العمل مع المؤسسة . ونحن لا نجد تلك الصفات فى الموظفين الذين يعملون مع القادة التقليديين أو المركبين ؛ ويمكن أن نقول إن القائد الذى يحمل وجهة نظر وسطية أو اعتراضية يمكن أن يكون مبدعاً وخلاقاً ولكن بيئة العمل تكون بيئة سامة بالنسبة للموظفين .

وإذا كنت قائداً يتبنى وجهة نظر اعتراضية ، فيجب عليك أن تستم بأثر قيمك على دافعية ومعنويات موظفيك . فقد تميل إلى الاهتمام بأهدافك الشخصية ، وتهتم كثيراً بحريتك الشخصية ، وهذا قد يجعل موظفيك يسلكون نفس النهج . إن الحالة المزاجية للموظفين الذين يتبعونك سوف تتراوح بين التحدي الجريء وبين المقاومة السلبية . ويمكنك أيضاً أن تجربهم على العمل ولكن هذا الأسلوب ليس هو الأسلوب الفعال في القيادة . يمكنك أيضاً في النهاية أن تحاول تغيير وجهة نظرك وتوجيهها الوجهة الصحيحة .

وجهة النظر الوسطية ومعنويات الموظفين

كما يتضح من خلال جدول رقم (٧-٢) فإنه إذا كانت لديك وجهة نظر وسطية فمن غير المحتمل أن تظهر شخصيتك ما تتوقمه . فسوف تضلل نفسك باعتقادك أن قيمك فيما يتعلق باعتناقك العديد من وجهات النظر ستجعل الآخرين يكونون فكرة إيجابية عنك . إن القيم المتعلقة بالوسائل الخاصة بالتطور الشخصي والمساواة والتعاون وأيضاً القيم المتعلقة بالغايات من القدرة على التعبير عن الذات والشعور بالسعادة لا تنتج بالضرورة موظفين محفزين بشكل إيجابي ملتفتين حولك .

وسرعان ما يستخدم الموظفون الوسائل التي يستخدمها قادتهم . وقد يعتقدون أن القائد ينظر إلى الأشخاص كوسائل تخدم هدفاً معيناً . سواء للحصول منهم على معلومات أو لأداء مهام معينة . إن الموظفين الذين يعملون مع قائد مدمن يعتقد قيماً " وسطية " لا نراهم مندمجين في العمل الذي يقومون به ولا يتمتعون بروح المنافسة ولا يشعرون بجو العمل الجماعي في الشركة .

وسبب إصرار القادة الوسطيين على جمع العديد من المعلومات قبل اتخاذ أي قرار نجد أنهم غالباً ما يؤخرون اتخاذ هذا القرار أو يغيرونه . فإنهم تنقصهم الشجاعة على اتخاذ قرارات حاسمة في القضايا المهمة . فليس بإمكانهم مواجهة الواقع ومن ثم فلا تشعر بوجودهم عند مناقشة القضايا المهمة .

فهم دائماً ما يريدون أن تكون اختياراتهم متعددة ومتنوعة وبينها تنافس ؛ وهم أيضاً يريدون إشباع حاجاتهم واهتماماتهم الشخصية الخاصة ؛ فهم دائماً ما يمتسرون عن الأشياء التي تخصهم كأفراد وليس كجماعات وهذا يجعلهم يفتقدون ثقة واحترام موظفيهم . وهذا بدوره يسبب عدم الالتزام والفشل وبن ثم التوتر .

وإذا اعتنقت أنت وجهة النظر الوسطية فمتشعر بأنك غير مفهوم من قبل الآخرين ؛ فقد يراك الآخرون والموظفون شخصاً عادلاً ومناسباً لهم ولكن هذا لا يجعلهم بالضرورة يحترمونك أو يعجبون بك كقائد لهم . وعندما يحاول الموظفون التصرف في ضوء إطار عمل واضح ومحدد وفي ضوء قيم واضحة بهدف اتخاذ قرار ما في العمل بينما أنت - كقائد - تعمل في ضوء العديد من القيم المختلفة دون الثبات على إحداها ؛ هنا سيصبح موظفوك متعبين . وقد تقل مصداقية القائد بسبب عدم وجود سلوكيات قيادية فعالة وهدم وضوح الأهداف التي يرجى من الموظفين تحقيقها وعدم وجود توجيه فعال .

ويجب على هؤلاء القادة ممن يعتقدون قيماً وسطية أن يعتمدوا على ركيزة ما لديهم من خبرات سابقة ومن تعلم سابق والتزام بالأساسيات . راجع الفصل الرابع صفحة ١٦٢ للتعرف على خطوات التطور الخاصة بهذا النوع من القيادة . ويجب عليهم أن يحاولوا بناء رؤيتهم التنظيمية وبعد ذلك يجب عليهم أن يقيموا الهدف من القيم التنظيمية التي وضعوها . يجب عليهم أيضاً أن يتخذوا القرارات بطريقة أسرع . وأخيراً يجب عليهم أن يستفيدوا من نصائح الآخرين ممن يعملون معهم وينتمون إلى أساس مختلف من القيم ووجهات النظر .

وجهة النظر المركبة ومعنويات الموظفين

يتضح بعد المقارنة بين إدراك القائد الذاتي لسلوكه في المنظور المركب وإدراك موظفيه له وملاحظاتهم عليه من خلال جدول (٧-٢) أن هؤلاء القادة يستخدمون الكثير من سلوكيات القيادة أكثر مما يشعرون باستخدامه وأكثر مما يجب عليهم استخدامه . فإذا كنت من هذا النوع من القادة المركبين فسوف يراك الموظفون شخصاً لا

يتبع خطة معينة ولا يضع مجموعة من الأولويات أو حتى لا يؤكد بعض النقاط المهمة ، وسيشارك الموظفون شخصاً ينصت للآخرين ويسألهم عن آرائهم ويشارك المعلومات عن ذاته . وكل تلك الصفات والسلوكيات ستؤثر على الموظفين بالإيجاب وعلى إدراكهم للمناخ التنظيمي وروح المشاركة بين العاملين .

وهناك تحليل آخر يوضح أن " القادة الوسطيين " يمكن اعتبارهم أشخاصاً ينصتون ويشاركون المعلومات عن ذاتهم ، ولكن التأثير على الموظفين وإدراكهم لمعلومات ودافعية الجماعة سوف يكون بالضرورة مختلفاً . إن أساس القيمة المركبة يهدف إلى خلق إدراك إيجابي لدى الموظفين فيما يتعلق بالمؤسسة . وكقائد من هذا النوع المركب فسوف تحتاج إلى معرفة مدى تأثير سلوكياتك بتميمك ومن ثم سيتجه موظفوك إلى تكوين اتجاه إيجابي نحو المناخ التنظيمي للشركة . وتتجه قيمك المتعلقة بالفتيات والوسائل إلى إحداث نوع من الدافعية الإيجابية لدى الموظفين الذين يتبعونك .

نهاية البداية

كما رأيت من خلال النماذج والبحث المعروض أن القيادة الجيدة تبدأ من التوفيق بين الذات والآخرين . إن النزعة ووجهة النظر التي تعتنقها تكون كفاءتك وقدراتك على فهم البيئة التي تقودها وعلى معرفتك للطريقة التي يجب أن تنصرف بها والتي قد تعتمد في بعض الأحيان على الموقف ذاته . وهناك نزعات ووجهات نظر معينة تكون أكثر فعالية من غيرها .

وسيطل السؤال القائم هو : هل أنت مستعد وقادر على أن تكون أكثر تكييفاً مع الآخرين ؟ هل أنت على استعداد لاستخدام سلوكيات غير تقليدية وغير معتادة لمجرد أنها تتلاءم مع الموقف ؟ هل أنت قادر على استيعاب جميع أوجه شخصيتك ؟! هل أنت قادر على التغيير والتغيير ؟! هل أنت مستعد وقادر على تطبيق ممارسات القيادة والإدارة التي تم وصفها في هذا الكتاب ؟!

الخاتمة

نعم ، وبالفعل نحن لم نقم بتطوير موضوع الملامح الظاهرية للشخصية ضد السمات الداخلية للشخصية ، ولكننا نأمل أن نعرف ونلاحظ الملامح الظاهرية لشخصية القادة . ومعالجتنا للشخصية تؤكد علاقتها بسلوك القادة .

وفى هذه الخاتمة سنتوجه لتوضيح بعض القضايا المهمة المتعلقة بالشخصية وملاحظتها . ولقد تمت ملاحظة مختلف الشخصيات من خلال مختلف القادة وبالطبع يختلف مفهوم الشخصية عن مفهوم العادة والهدف والخوف والقيم ومكونات الشخصية بشكل عام .

معنى الشخصية

إن كلمة " الأخلاقيات " فى حضارتنا يأتى أصلها من الكلمة الإغريقية " المثل " وهى تعنى الشخصية . وأحد الأبعاد المهمة فى الشخصية هو الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والجماعة أو العلاقة بين الأفراد والمجتمع . إن قواعد المجتمع وأخلاقياته هى التى تضع وتحدد الظروف المتعلقة بالقيم والأداء وسلوك الأفراد داخل هذا المجتمع . وبما أن الشخصية هى مصطلح اجتماعى بطبيعته : فيجب أن نغمم العلاقة بين الأفراد ومتطلبات المجتمع فى ضوء التصرف بشكل أخلاقى . وينكس التعبير عن شخصية الفرد " كسلوك " ونتاج لعلاقة الفرد بالمجتمع وقواعده ومعاييره .

تعريف الشخصية

بينما تعد الشخصية نتاجاً للسلوك الإنسانى مرتبطاً بالنزعات والقيم : فهى تعد بشكل أكبر نتاجاً لقيم الفرد أكثر منها لنزعاته . وفى الواقع : نحن نؤمن بأن الشخصية هى التعبير المؤكد لقيم الفرد فى ضوء توقعات المجتمع ومعاييره ، وهى التصرف الفردى أو الجماعى - على مر الوقت - تجاه موقف إنسانى ما فى بيئة ما حيث يواجه الأفراد مختلف الصعاب والعراقيل ويحاولون حلها وتخطيها .

وهناك أوجه متعددة لهذا التعريف وأهمها مكونات الرؤية الإنسانية . ونحن نقصد بالرؤية الإنسانية الرؤية التى تتضمن الالتزام العقلى والعاطفى بين العلاقات الإنسانية . ولا تتضمن المساواة أن يكون هناك تكافؤ فى الفرص فقط بل أيضاً لابد وأن تكون هناك عدالة وحى تتضمن الغايات الاجتماعية والوسائل الاجتماعية أيضاً . والمساواة تعنى أن ما نقوم بعمله لأنفسنا نعمله أيضاً للآخرين .

فعلى سبيل المثال : انظر إلى القيم التى يعترفها كل من " مهاتما غاندى " و " الأم تريزا " و " إبراهيم لنكولن " و " سوزان بى أنتونى " و " سارتن لوثر كنج الأب " و " ألبرت شينقر " . انظر إلى رؤياهم وفكر فيها ولا تحاول معرفة نزعاتهم ولكن تذكر القيم التى اعتنقوها . وقارن قيمهم ورؤياهم بقيم " أدولف هتلر " ، أو " صدام حسين " أو " جوزيف ستالين " . أين هى المساواة هنا ؟ أين العلاقة بين المرء ونفسه وبين الآخرين ؟ أين العدل فى التعامل مع الآخرين ؟ أين ممارسات القيادة الفعالة التى يتمتع بها هؤلاء؟

وكقائد عامل وفعال ، ستشعر بما ترمى إليه هذه الأسئلة ، ونحن نريد أن نوجه اهتمامك نحو الرؤية الإنسانية محاولين أن نساعدك على فهمها . فما هو نوع الصفات الإنسانية التى تتسم بها قيادتك والتى يتسم بها أسلوبك فى القيادة ؟ ما هو نوع المساواة فى المؤسسة التى تعمل لصالحها فيما يتعلق بالخطط والأهداف والسياسات والإجراءات ؟ هل تابعوك هم من مواطنى الدرجتين الثانية والثالثة فى مؤسستك ؟ إلى ماذا يرمى العمل فى مؤسستك ؟ هل يُجبر أعضاء المؤسسة لديك على اعتناق رؤية إنسانية معينة ؟ ما هى روح المساواة التى تبعثها بين الأفراد لتصحيح العلاقات الإنسانية بينهم ؟

جوهرياً : إن الشخصية هى أن تعمل الشيء الطيب للآخرين بدلاً من أن تعمل لهم الشيء السيئ سواء أكنتم تقصد أم لا ، وهو بعد من أبعاد الشخصية الذى - بمرور الوقت - لم يعد المجتمع يهتم به . والأشخاص الذين يتمتعون بمثل هذه السمات الشخصية يحوزون احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم . وهذا يتضمن بدأ أساسياً وجوهرياً وهو غير محدد بالمواقف المختلفة أو الأدوار أو القرارات . وهذه السمة وهذا

المبدأ يعتبران جزءاً أساسياً من شخصية القادة أنفسهم فنجدهم يعرفون أنفسهم ويوجودونها أمام أنفسهم وأمام الآخرين . والشخصية هي الوحدة التي ينتج عنها القيادة الفعالة التي تتميز بوجود وتوافق بين الذات والآخرين .

إن مفهوم المساواة في العمل وفي الشركات التجارية لا يمكن التطرق إليه بسهولة فهناك من يقومون بوظيفة معقولة وعادية . ولكن خلق وتحقيق شركة تنم بالعدل هو شيء غير حين ، فهو يتطلب نوعاً معيناً من التفكير . فالمساواة تتطلب التحلي بمواصفات الطبقة الوسطى إلى أن تنتهي مسألة الطبقة وتغيير الأمور للأفضل . وهي تتطلب توضيح الهدف الاجتماعي من الشركة وليس الهدف المادي منها . والمساواة تعني المشاركة في الثروة والأوضاع الاجتماعية والقوة وتكافؤ الفرص حتى يعمل جميع الموظفين في جو تنافسي حقيقي وريح .

الشخصية على المستوى الشخصي

وهنا نقوم بتعريف الشخصية على المستوى التنظيمي عن طريق القول إن هناك دائماً بعداً أخلاقياً للأفعال القيادية . ويمكن أن يكون ذلك غير واضح مثله مثل التأثير البسيط الذي يحدثه صف السيارة في مكان ما . وهو شيء مهم تصل درجة أهميته إلى أهمية الرتب الذي تتقاضاه . إن الشخصية على المستوى الشخصي واضحة بقدر التزامك بمبادئ المساواة بين العلاقات الإنسانية في مختلف البيئات .

إن الالتزام بالمساواة يتطلب من القادة أن يكونوا دائماً في خدمة الآخرين . ويتطلب أيضاً الإدارة الفعالة لهؤلاء ، بمن لا يحبون خدمة أحد في المجتمع إلا أنفسهم ومن يحملون ضغائن تجاه الآخرين . ولا بد أن تحتوي الخدمات التي تقدمها للآخرين على مختلف الأخلاقيات التي تسمح للآخرين باختيار العدل والمساواة .

المصادر

1. Nair 1994 , Reprinted with permission of the publisher . All rights reserved .
2. See Langelier 1990 ; Ferris 1992 ; Nanus 1992 ; Boyd 1991 ; Tregoe et al . 1989 ; Kaupinen and Ogg 1994 .
3. See Stone – Zemel and Zigarni 1993 for in – depth discussion and process for alignment .
4. Gerard 1990 .
5. Blanchard and O'Connor 1997 .
6. For an in – depth treatment and science and leadership , see Wheatley 1992 .
7. See Liebig 1990 .

تعلم عن شخصيتك ما يمكنك من قيادة الآخرين

القائد الذي بداخلك

♦ تحل سمات القائد الذي طالما حلمت أن تكونه.

♦ أن تكون على وعي بتصرفاتك في أوج الحظات تأثيرك على الآخرين .

♦ أعد صياغة أسلوبك لتحقيق أفضل النتائج. ولتصبح أكثر الناس سعادة.

♦ كؤن فرق عمل ومؤسسات أكثر نجاحاً دون التنازل عن قيمك.

♦ شارك كين بلانشارد في تأليف هذا الكتاب. وهو المؤلف المشارك لكتاب The One Minute Manager.

فإذا كنت قائداً.. أو تتطلع للقيادة.. أو تعمل مع قادة.. فإنك في حاجة إلى قراءة هذا الكتاب.

إنك تحتاجه لتكتشف..

...السبب الذي يجعل التغيير الذاتي من أصعب التحديات القيادية الملحة.

...السبب في أن قيمك ومعتقداتك وشخصيتك قد تقودك إلى النجاح أو الفشل . دون حتى أن تدرك ذلك.

إنك تحتاجه لتعرف كيفية..

...القيادة بنجاح. وبطرق تعكس قيمك الخاصة وشخصيتك.

...التواصل الفعال سواء على المستوى الجماعي أو الفردي.

...تحرير قدراتك الشخصية ومخاطباتك التي لم تكن تدرك وجودها.

...استعادة روح الحماس لدى مرؤوسيك. وكذلك بناء مؤسسات أكثر نجاحاً وقوة وامتناعاً.

فلتحرر



اكتشف القائد الذي بداخلك!