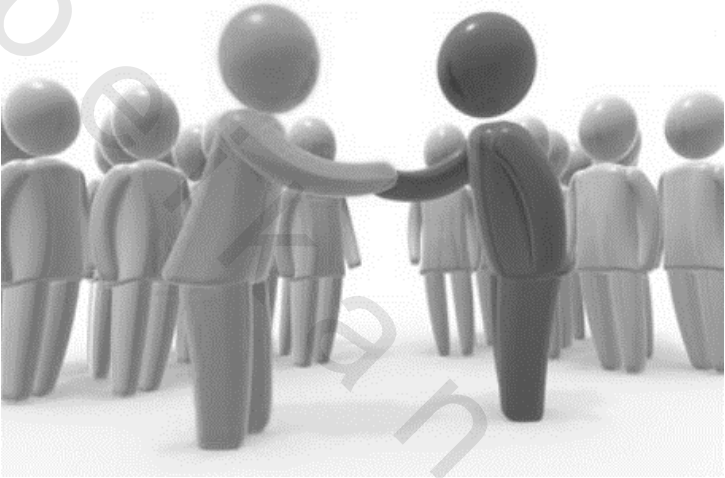


## (20) الحصول على الفهم (Gaining Understanding)



هل كل واحد يفهم انه مجرد الحديث (الارسال) ليس كافيا؟ من يستمع ايضا يجب ان يفهم. بوضوح، كل واحد لا يفهم ذلك بسبب ذهاب العديد من الرسائل الى الامام والى الخلف - وعدم الفهم ينتج من ذلك. ذلك غالبا (ليس دائما) يعني ان الرسائل لم يكن متاكدا بان المستلم قد يفهم المعنى. طبعا الطريق الرئيسي للراسل ان يفهم ما اذا كان المستلم قد فهم يحدث في عملية الاسترجاع. في فهم الرسائل من خلال استخدام الاسترجاع، المتصلين الفاعلين يضعون في بالهم اثنين من الاعتبارات المهمة:

1- انهم يجعلون الاسترجاع محددًا بدلا من عاما. اذا كان الاسترجاع يقدم حالات بناءة، انهم سوف يجدونه سهلا للفهم. العموميات الواسعة مثل "انت تسيطر"، من المحتمل الا تساعد كثيرا. ولكن لنقل "فقط الان ان لم تكن تستمع لما قاله الاخرون. انا شعرت اذا كنت ساختلف معك انا سوف اكون قد واجهت ذلك وهاجمتك." اكثر تحديدا.

2- الامثلة الحديثة في السلوك تساعد اكثر من القديمة. اذا كان هؤلاء الذين يعطون الاسترجاع يريدون ان يفهم الناس بالضبط ماذا كان يحدث في الحالة، يجب ان يساعدوا ذلك الشخص ليتذكر الحالة المفعمة بالحيوية (بصورة زاهية).

الناس يمكن ان يتذكروا الاحداث الاكثر افعاما بالحيوية للخمس دقائق الماضية اكثر من الذي حدث في الايام القليلة السابقة. عموما، الاسترجاع يساعد اكثر عندما يعطي حالا. هذا يعتمد، طبعا، على استعداد الاخرين للسمع اليه.

### الحصول على القبول. (Gaining Acceptance).

في بعض الاوقات كل الناس يجدونه صعبا ان لم يكن مستحيلا لقبول الاسترجاع السالب. انهم لهم ظروفهم التي يجدون فيها صعوبة لمواجهة تصور العقل المفتوح والموضوعي لكل ما يقوله اي شخص لهم.

لاستلام الاسترجاع، انهم يحتاجون الى ارضية مبنية على الثقة المتبادلة قبل ان يتمكن الناس من المشاركة في الاسترجاع الصادق. بالنسبة لي لقبول الاسترجاع النافذ من (أ) - انا يجب ان اؤمن بعلاقتي السابقة ب (أ) - ان دوافعها ليست لخدمة ذاتها كليا. اذا كانت (أ) تهتم بي، وانا اعرف ذلك، اذا انا اثق فيما تقوله. انها تشعر بان ذلك سوف يفيدني بان تتحدث. ولكن اذا

كنت لا اثق في (أ) بشدة - انها من المحتمل ان تفعل القليل للحصول على رغبتني في قبول ما تخبرني به.

عندما يكون الناس قد اسسوا هذه الارضية الاساسية للثقة، هنا بعض الاعتبارات للحصول على القبول:

**1-الاسترجاع يجب ان يكون ملائما. (Feedback Must Be Appropriate)**

كيف اقدم نفسي ل (ب) - يمكن ان يكون عاملا مهما. اذا كانت نبرة صوتي، واختياري للكلمات وتعابير وجهي واي شيء عني يتصل ب (ب) - الانطباع "انا اقيمك، وانا اريد ان اساعدك. ذلك هو السبب لماذا انا اخبرك بهذا"، عليه (ب) - اكثر احتمالا ان يقبل رسالتي بعقل مفتوح اكثر مما اذا انا تثررت وقلت بوضع قائمة من الملاحظات عن سلوكه، ربما بدون ان انظر اليه مباشرة عندما اتحدث.

الاسترجاع يكون هداما عندما يخدم فقط احتياجات الراسل ويفشل في اعتبار احتياجات الذين هم في نهاية الاستلام. الاسترجاع الحقيقي يرغب في المساعدة، وليس في الازياء. في الغالب الناس يعطون الاسترجاع لانه يجعلهم يشعرون احسن او يعطيهم ميزة نفسية.

**2-الاسترجاع يجب ان يكون وصفيا بدلا من ان يكون تقييميا. (Feedback Must Be Descriptive rather Than Evaluative)**

المتصلون الفعالون، عند اعطاء الاسترجاع، يركزون على السلوك بدلا من التركيز على الشخص. الاسترجاع الجيد يشير الى ماذا يفعل الناس بدلا من ماذا يفكر او يتخيل الراسلون ما هي.

مثلا، انا قد اقول لشخص "لقد تحدثت اكثر من اي شخص اخر في هذا الاجتماع". هذا يساعد كثيرا من ان اقول له، "انت كثير الكلام". العبارة السابقة تسمح لاحتمال التغيير. العبارة الاخيرة تتضمن سمة شخصية ثابتة. تجنب اللغة التقييمية يقلل من حاجة المستلم ان يستجيب بطريقة دفاعية.

الناس سوف يكونون اكثر احتمالا للاستماع للاسترجاع السالب اذا كان المتحدثون ببساطة يصفون ماذا راوا وكيف اثر ذلك فيهم. مثلا، انا اقول لك "هذه قد لا تكون مشكلتك، قد تكون مشكلتي. ولكن، عندما تصرفت تجاهي بالطريقة التي فعلتها (صف الحالة بالزمن والمكان)، انه من الصعب لي ان افكر بطريقة هادئة (او ابتعد من، ان اكون مجنونا تجاهك، ابق عقلي على ماذا تتحدث عنه - كل ما يلائم الحالة التي احاول ان اشرحها)". عندما اتحدث بهذه الطريقة، انت اكثر احتمالا سوف تقبل مثل هذه الرسالة بمزاج مفتوح للعقل من على ان اقول "اعتقد انه مزعج انك تتصرف تجاه الناس بهذه الطريقة. يجب الا تكون بهذه الطريقة. هذه طريقة حمقاء للسلوك. لماذا لا تكون راشدا؟".

المتصلون العاقلون يتعلمون تجنب الاغواء لاصدار الحكم والاستدلال وراء المعلومات الطرفية المحددة المتاحة. والا، سيكون صديقي متاخرا عشرون دقيقة لمقابلتي للمعاينة، يمكنني ان اقول "انت دائما متاخرا، اليس انت كذلك؟ لا يمكن ان يعتمد عليك احد. لقد وجدته مستحيلا ان اتق فيك في اي شيء بسبب هذا".

ربما مبالغ فيه، الناس في بعض الحالات ياخذون حالة واحدة ويؤولون كثيرا في ذلك اكثر مما تستحق الحالة. القادة الفاعلون يتجنبون مثل هكذا سلوك.

### 3- الاسترجاع يجب ان يكون في الزمن الصحيح. (Feedback Must

#### .Be Well Timed)

استلام واستخدام الاسترجاع المعطى يعتمد على عدة ردود افعال عاطفية ممكنة. الاسترجاع الذي يتم في الزمن السيء يمكن ان يحدث اذى جسيما. قبل اعطاء الشخص استرجاعا سالبا، الناس يحتاجون ان يسالوا انفسهم ما اذا كانت اللحظة الحالية جيدة بالنسبة له، ما اذا كان الشخص الاخر يبدو ان يكون مستعدا لاستلام هذا النوع من المعلومات. اذا كان الشخص الاخر يبدو غاضبا، مدهولا بشدة، قلق، مرتبك، اودفاعي، الاجابة من المحتمل ان تكون لا.

عندما يسال الناس عن الاسترجاع انهم من المحتمل ان يقبلوه بتخيل عقلي منفتح اكثر مما يفرض الاسترجاع او يعطى، ما اذا سنل عن ام لا. مثلا، افترض اني قلت "ماذا في الليلة السابقة؟" انا من المحتمل ان استلم تعليقاتك السلبية. ربما، افترض انك سعيت من ورائي، بدون ان اسال عن رايك. "انت تعرف، عندما حدثت في الليلة السابقة، لقد كان واضحا انك لم تكن مستعدا. في الحقيقة انه من المحتمل ان يكون هذا اسوأ حديث سمعته ايدا انك فعلته."

#### استخدام الاسترجاع. (Using Feedback).

بجانب ان تكون قادرا لفهم وقبول الاسترجاع المعطى، المستلمون يحتاجون بان يكونوا قادرين بان يفعلوا شيئا عنه. قاعدتين بسيطتين يمكن ان تساعد في جعل الاسترجاع اكثر فائدة للذين يستلمونه.

## 1- الاسترجاع يجب ان يكون قابلا للاستخدام. (Feedback Must Be Useable).

الراسلون يحتاجون الى ان يركزوا الاسترجاع تجاه سلوك محدد عليه يمكن ان يستجيب المتلقي. الناس فقط يشعرون بالاهباط عندما يذكرهم الاخرون بالقصور الذي ليس لهم سيطرة عليه، او الخصائص الطبيعية التي يمكن الا يفعلوا فيها شيئا، هكذا مثل التعلثم او لهجاته. افترض اني اشعر بان رجلا لا يقدم افكاره بطريقة مقنعة وقوية بصورة كافية للحصول على الانتباه الذي يستحق. انا قررت ان اخبره بذلك. قبل ان اقول اي شيء، انا سوف اضع في الاعتبار بالتحديد ماذا في محاضرتي جعلني ان اشعر بهذه الطريقة. اذا لم يرتب افكاره بالاضافة الى ما اعرف انه يمكن، ان يفعل شيئا عن ذلك. انا يجب ان اخبره بانني اشعر بهذه الطريقة، خاصة اذا كان يمكنني ان اعطيه امثلة محددة عندما يكون فعل عملا احسن لترتيب المادة.

في الجانب الاخر، افترض بانني اشعر بان ما يتدخل في رسالته المقنعة هي انه طبيعيا صغيرا، له صوت رقيق ووجهه طفولي. لا يهم كيف يقف او يلبس، انه يبدو مثل شخص عمره ستة عشر عاما. اذا كنت احاول ان اكون مفيدا، ليس هنالك قيمة اضافية لقول هذه الاشياء لانتباهه.

## 2- الاسترجاع المقيد للمجالات المفتاحية (المهمة). (Restrictive Feedback To Key Areas)

القادة الفاعلون يضعون في الاعتبار حجم المعلومات المستلمون يمكن ان يستخدموها. هذا اهم كثيرا من حجم المعلومات التي يريدون ان يعطوها. عندما يعطي الناس اكثر مما يمكن ان يستخدمه المستلمون،

انهم من المحتمل ان يشبعوا رغباتهم بدلا من مساعدة الاخرين. مثلا، من خلال المناقشات التي يقوم فيها اعضاء المجموعة بتبادل وجهات نظرهم في شعورهم عن بعضهم البعض، البعض لهم ميول للشعور بانهم لم يقوموا بالعدل بين الناس ما لم يخبرونهم باي شيء "ما يزعجني فيك". من المحتمل انهم لا يساعدون الناس بصدق تام في الاسترجاع السالب. قد يكون عملا كبيرا بصورة كافية للاخرين لفهم وقبول والوضع في الاعتبار عمل شئى عن طرق خصائص السلوك في مجالين او ثلاثة في المناطق المهمة فقط. لاعطاء الناس اكثر من هذا للتفكير فيه قد يدفعهم لنشر انتباههم خارج ما يمكن ان يعالجوه في هذا الزمن الخاص. عندما يقوم الناس بتحمل الاخرين فوق طاقتهم بالاسترجاع، انهم ايضا يقللون الاحتمالات بان المستلمون سوف يكونون قادرين باستخدام ما سمعوه بصورة فعالة. مع بقاء بعض الاشياء متساوية، كلما كانت الخبرات مهددة كلما كان من الصعوبة بان المستلمين من المحتمل سوف يملكون في القبول اي منها بعقل مفتوح.

### تمرين: التقييم الذاتي. (Self-appraisal).

هذا التمرين يعطيك فرصة لتقييم نفسك ولتقارن صورتك الذاتية مع الطريقة التي تود ان تكون. هو ايضا يقدم فرصة للحصول على تقييم نفسك بواسطة شخص تثق فيه.

### (1) الخطوة

املاً الخانات الفارغة الثلاث الخاصة بالتقييم الذاتي. انها صممت لتساعدك في وصف طريقتك الحقيقية والمفضلة في الاستجابة والارتباط بالاخرين والقيادة. لكل خاصية مدرجة في القائمة اكتب الرقم في المقياس الذي يصف

سلوكك الحقيقي بطريقة احسن في العمود اليمين. من بعد اكتب الرقم الذي يصف الطريقة التي تفضل ان تعلمها بصورة احسن في العمود الشمال.

### الخطوة (2)

افحص البنود الثلاثة في كل قائمة التي فيها اظهرت التناقض العظيم بين تقييمك الحقيقي والمفضل. اذا كان تقييمك المفضل اعلى من تقييمك الحقيقي، ضع علامة ك "+" (موجب). اذا كان تقييمك الحقيقي اعلى ضع علامة ك "-" (سالب). ضع دائرة في العلامات في تلك التي تشعر بأنك حاليا يمكن ان وتريد ان تحسن اكثر.

### الخطوة (3)

قارن تصوراتك الذاتية مع شخص اخر تثق فيه والذي يرغب في ان يعطيك استرجاع صريح وغير زائف.

التقييم الذاتي. (Self-appraisal).

1- اسلوب الاستجابة (التفاعلي). (Style of Reaction).

•الميول للبحث عن الفرص. (Tendency to Seek out

Opportunity)

|                 |               |            |       |      |               |
|-----------------|---------------|------------|-------|------|---------------|
| مقتنع بان انتظر | 1:2:3:4:5:6:7 | ابحث دائما | حقيقي | مفضل | تقييم الاخرين |
|-----------------|---------------|------------|-------|------|---------------|



• اتساع التركيز . (Breadth of focus).

|                  |      |       |                                 |               |   |
|------------------|------|-------|---------------------------------|---------------|---|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | اتخذ<br>القرار باسرع ما<br>يمكن | 1:2:3:4:5:6:7 | شديد،<br>تركيز<br>ضئيل في<br>المشاكل<br>المعطاءة. |
|------------------|------|-------|---------------------------------|---------------|---|

• سرعة اتخاذ القرار . (Speed of decision).

|                  |      |       |                                    |               |  |
|------------------|------|-------|------------------------------------|---------------|--|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | اتخذ<br>القرار<br>باسرع ما<br>يمكن | 1:2:3:4:5:6:7 | تاخير<br>الحكم<br>لاطول<br>فترة<br>ممكنة |
|------------------|------|-------|------------------------------------|---------------|--|

• بديهي مقابل موضوعي . (Intuitive Vs Objectives).

|                  |      |       |                              |             |                                |
|------------------|------|-------|------------------------------|-------------|--------------------------------|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | اعتمد<br>كليا على<br>الحقيقة | 1:2:3:4:5:7 | اعتمد<br>كليا<br>على<br>الشعور |
|------------------|------|-------|------------------------------|-------------|--------------------------------|

• الاندفاع . (Impulsiveness).

|                  |      |       |                         |               |                      |
|------------------|------|-------|-------------------------|---------------|----------------------|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | اتحدث<br>قبل ان<br>افكر | 1:2:3:4:5:6:7 | افكر قبل<br>ان اتحدث |
|------------------|------|-------|-------------------------|---------------|----------------------|

• حل المشكلة .(Problem Solving).

|                  |      |       |  |               |                               |
|------------------|------|-------|--|---------------|-------------------------------|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | اتعلم على<br>وجه<br>الحصر<br>من<br>الآخرين | 1:2:3:4:5:6:7 | دائما احل<br>المشاكل<br>بنفسي |
|------------------|------|-------|--|---------------|-------------------------------|

• المقاومة .(Persisting).

|                  |      |       |                     |               |  |
|------------------|------|-------|---------------------|---------------|--|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | لا<br>اتخلى<br>ابدا | 1:2:3:4:5:6:7 | اتخلى<br>بسرعة عن<br>المشاكل<br>الصعبة |
|------------------|------|-------|---------------------|---------------|--|

• تطابق المشكلة الذاتية .(Self- Problem Identification).

|                  |      |       |   |               |   |
|------------------|------|-------|---|---------------|---|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | دائما ارى<br>نفسي<br>كجزء من<br>المشكلة | 1:2:3:4:5:6:7 | لا ارى<br>نفسي ابدا<br>كجزء من<br>المشكلة |
|------------------|------|-------|---|---------------|---|

• التركيز الداخلي والخارجي .(External-Internal Focus).

|                  |      |       |   |               |                               |
|------------------|------|-------|---|---------------|-------------------------------|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | افكاري<br>الداخلية<br>تتحكم في<br>تماما | 1:2:3:4:5:6:7 | بيئتي<br>تتحكم<br>في<br>تماما |
|------------------|------|-------|---|---------------|-------------------------------|

• افهم لماذا اعمل ما افعله . (Understanding why I do What I do)  
 لا افهم 1:2:3:4:5:6:7  
 افهم  
 حقيقي  
 مفضل  
 تقييم  
 الاخرين

|                  |      |       |               |               |         |
|------------------|------|-------|---------------|---------------|---------|
| تقييم<br>الاخرين | مفضل | حقيقي | افهم<br>تماما | 1:2:3:4:5:6:7 | لا افهم |
|------------------|------|-------|---------------|---------------|---------|

• رد الفعل، النجاح - الفشل . (Reaction, success - failure)

|                  |      |       |  |               |   |
|------------------|------|-------|--|---------------|---|
| تقييم<br>الاخرين | مفضل | حقيقي | احث غالبا<br>بالاطراء،<br>النجاح،<br>الاسترجاع | 1:2:3:4:5:6:7 | احث غالبا<br>باعدة<br>الاثبات،<br>الفشل<br>والاسترجاع |
|------------------|------|-------|--|---------------|---|

2- اسلوب الارتباط بالآخرين . (Style of Relating to Others)

• القدرة على الاستماع للآخرين بفهم . (Ability of Listen to Others with Understanding)

|                  |      |       |                                    |               |                           |
|------------------|------|-------|------------------------------------|---------------|---------------------------|
| تقييم<br>الاخرين | مفضل | حقيقي | شديد<br>الانتباه،<br>مستمع<br>حساس | 1:2:3:4:5:6:7 | غير<br>منتبه،<br>لا يستلم |
|------------------|------|-------|------------------------------------|---------------|---------------------------|

• الرغبة في مشاركة الشعور (العواطف) مع الآخرين . (Willingness to Share feelings (Emotions) with Others)

|                  |      |       |                |               |                 |
|------------------|------|-------|----------------|---------------|-----------------|
| تقييم<br>الاخرين | مفضل | حقيقي | برغبة<br>تماما | 1:2:3:4:5:6:7 | لا يرغب<br>كلية |
|------------------|------|-------|----------------|---------------|-----------------|

• ادراك شعور الاخرين . (Awareness of the Feelings  
 of the Others)

|                  |      |       |                             |               |                     |
|------------------|------|-------|-----------------------------|---------------|---------------------|
| تقييم<br>الاخرين | مفضل | حقيقي | حساس/غير<br>حزين/<br>مستجيب | 1:2:3:4:5:6:7 | لا<br>ادرك<br>تماما |
|------------------|------|-------|-----------------------------|---------------|---------------------|

• التسامح في العداوة والخصومة . (Tolerance of Conflict and  
 Antagonism)

|                  |      |       |        |               |               |
|------------------|------|-------|--------|---------------|---------------|
| تقييم<br>الاخرين | مفضل | حقيقي | متسامح | 1:2:3:4:5:6:7 | غير<br>متسامح |
|------------------|------|-------|--------|---------------|---------------|

• ان تكون دافئا وصديقا للاخرين . (Being Warm and Friendly  
 to Others)

|                  |      |       |                |               |                |
|------------------|------|-------|----------------|---------------|----------------|
| تقييم<br>الاخرين | مفضل | حقيقي | دافئ<br>ومنسحب | 1:2:3:4:5:6:7 | بارد/<br>متحفظ |
|------------------|------|-------|----------------|---------------|----------------|

• قبول الحب والدفاء من الاخرين . (Acceptance of Affection  
 and warmth from Others)

|                  |      |       |       |               |              |
|------------------|------|-------|-------|---------------|--------------|
| تقييم<br>الاخرين | مفضل | حقيقي | مرتاح | 1:2:3:4:5:6:7 | غير<br>مرتاح |
|------------------|------|-------|-------|---------------|--------------|

• التفاعل مع التعليقات عن سلوكي. (Reacting to Comments

.About My Behavior)

|                  |      |       |               |               |                          |
|------------------|------|-------|---------------|---------------|--------------------------|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | اقبل<br>واطور | 1:2:3:4:5:6:7 | ارفض/<br>ممتعض/<br>مدافع |
|------------------|------|-------|---------------|---------------|--------------------------|

• الرغبة في الثقة في الآخرين. (Willingness to Trust Others)

|                  |      |       |             |               |                         |
|------------------|------|-------|-------------|---------------|-------------------------|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | اثق<br>بشدة | 1:2:3:4:5:6:7 | كثير<br>الشك/ لا<br>اثق |
|------------------|------|-------|-------------|---------------|-------------------------|

• القدرة في التأثير في الآخرين. (Ability to Influence Others)

|                  |      |       |               |               |                  |
|------------------|------|-------|---------------|---------------|------------------|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | اقدر<br>تماما | 1:2:3:4:5:6:7 | لا اقدر<br>تماما |
|------------------|------|-------|---------------|---------------|------------------|

• العلاقات مع الآخرين. (Relation With Others)

|                  |      |       |               |               |                 |
|------------------|------|-------|---------------|---------------|-----------------|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | تعاون<br>شديد | 1:2:3:4:5:6:7 | منافسة<br>شديدة |
|------------------|------|-------|---------------|---------------|-----------------|

3- اسلوب القيادة. (Style of Leaders)

• قبول المخاطر في الوضع الغير مستقر. (Risk-taking Under

.Uncertainty)

|                  |      |       |                 |               |            |
|------------------|------|-------|-----------------|---------------|------------|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | مخاطر/<br>مغامر | 1:2:3:4:5:6:7 | حذر<br>جدا |
|------------------|------|-------|-----------------|---------------|------------|

• التفويض .(Delegation).

|                  |      |       |                                 |               |                                      |
|------------------|------|-------|---------------------------------|---------------|--------------------------------------|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | افضل ان احل<br>المشاكل<br>بنفسي | 1:2:3:4:5:6:7 | افضل ان<br>يحل<br>الآخرين<br>المشاكل |
|------------------|------|-------|---------------------------------|---------------|--------------------------------------|

• الاهتمام برفاهية المرؤوسين . (Concern for Welfare of  
.subordinate)

|                  |      |       |               |               |                    |
|------------------|------|-------|---------------|---------------|--------------------|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | اهتمام<br>تام | 1:2:3:4:5:6:7 | لا<br>اهتم<br>كلية |
|------------------|------|-------|---------------|---------------|--------------------|

• العلاقات مع السلطات العليا . (Relation to Higher  
.Authority)

|                  |      |       |   |               |   |
|------------------|------|-------|---|---------------|---|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | دائما اعتمد<br>على نفسي/<br>الاعتماد<br>على الذات | 1:2:3:4:5:6:7 | دائما اعتمد<br>على<br>السلطات<br>العليا |
|------------------|------|-------|---|---------------|---|

• توقع الزمن .(Time Perspective)

|                  |      |       |  |               |                          |
|------------------|------|-------|--|---------------|--------------------------|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | دائما اضع<br>في<br>الاعتبار<br>المدى<br>البعيد | 1:2:3:4:5:6:7 | تعظيم<br>المدى<br>القصير |
|------------------|------|-------|--|---------------|--------------------------|

• اتخاذ القرار الفردي او الجماعي. (Individual or Group

.Decision)

|                  |      |       |                           |               |                          |
|------------------|------|-------|---------------------------|---------------|--------------------------|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | افضل<br>القرار<br>الجماعي | 1:2:3:4:5:6:7 | افضل<br>القرار<br>الفردي |
|------------------|------|-------|---------------------------|---------------|--------------------------|

• السياسي مقابل المشاركة. (Political Vs Participative)

|                  |      |       |                                 |               |  |
|------------------|------|-------|---------------------------------|---------------|--|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | اعتمد على<br>الاتصال<br>المفتوح | 1:2:3:4:5:6:7 | اعتمد على<br>الحلفاء<br>السياسيين<br>والصفقات<br>والخداع |
|------------------|------|-------|---------------------------------|---------------|--|

• استخدام السلطة في انجاز العمل. (Use of Authority in

.Getting Work Done)

|                  |      |       |  |               |                              |
|------------------|------|-------|--|---------------|------------------------------|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | اعتمد على<br>الاقناع<br>والمهارات<br>والمعرفة<br>الشخصية | 1:2:3:4:5:6:7 | اعتمد على<br>موقعي<br>وسلطتي |
|------------------|------|-------|--|---------------|------------------------------|

• اهتمامات العمل مقابل العلاقات البشرية. (Task Vs human

.Relations Concerns)

|                  |      |       |   |               |                                      |
|------------------|------|-------|---|---------------|--------------------------------------|
| تقييم<br>الآخرين | مفضل | حقيقي | الاهتمام<br>بالمحافظة<br>على العلاقات<br>الجيدة | 1:2:3:4:5:6:7 | الاهتمام<br>تماما<br>بانجاز<br>العمل |
|------------------|------|-------|---|---------------|--------------------------------------|

**تمرين: الفعالية الشخصية للقيادة. (Personal effectiveness for Leadership)**

الأفراد الناشطون والفعالون يعرضون مجموعة من الخصائص العامة بوضوح. وبنفس الطريقة الآخرون باستمرار يعرضون مجموعة من الخصائص مرتبطة بانتظام بأن تكون أقل نشاطاً وفعالية. هذا التمرين مصمم لمساعدتك لرؤية أين تقف.

في الجانب الأيمن من القياس خصائص الناس الغير ناشطين وغير فعالين وفي الجانب الأيسر خصائص الناس الناشطين والفعالين. ضع علامة في القياس أين تعتقد بأنك تقف.

يمكن أن تحل هذا التمرين منفرداً ومن ثم الحصول على استرجاع صادق من زميل تثق فيه. إذا تم حل هذا التمرين بواسطة مجموعات صغيرة من اختيارك، شارك تصنيفاتكم مع بعض، مع إعطاء أسباب أو توضيحات لتصنيفاتكم مع إعطاء أمثلة بناءة لأسلوب كونك أو سلوكك.

|  |                 |                                       |
|--|-----------------|---------------------------------------|
| 1- انا دائماً سلبي وأفقد الطاقة والحيوية.    | 7,6,5,4,3,2,1   | انا دائماً نشطاً ولي طاقة بمستوى عال. |
| 2- انا اتجنب التمدد في الخبرة                | 7,6,5,4,3,2,1   | انا دائماً احاول التمدد في الخبرة.    |
| 3- انا اتجنب التحدي واسعى بان اكون غير مقلق. | 7,6,5,4,3,2,1   | اسعى للتحديات.                        |
| 4- انا الى درجة كبيرة اتاثر بالآخرين.        | -74,6,5,4,3,2,1 | انا واضح بخصوص قيمى واولياتي.         |
| 5- انا اضع معايير ضعيفة.                     | 7,6,5,4,3,2,1   | انا اضع معايير شخصية عالية.           |



|   |               |  |
|---|---------------|--|
| 6- انا اسيء استخدام الزمن.                  | 7.6,5,4,3,2,1 | انا استخدم الزمن والطاقة لمصادر قيمة.                    |
| 7- انا اتجنب المعرفة الذاتية ونفاذ البصيرة. | 7.6,5,4,3,2,1 | انا اسعى باستمرار للمعرفة الذاتية ونفاذ البصيرة في نفسي. |
| 8- انا اتجنب الاسترجاع.                     | 7.6,5,4,3,2,1 | انا ارحب بالاسترجاع.                                     |
| 9- انا انسحب عندما تكون الامور صعبة         | 7.6,5,4,3,2,1 | انا دائما انظر الى الاشياء في الداخل.                    |
| 10- انا عموما مستاء من الاخرين.             | 7.6,5,4,3,2,1 | انا دائما اتواصل بصورة جيدة مع الاخرين.                  |
| 11- انا لا اظهر الاهتمام بالآخرين ابدأ.     | 7.6,5,4,3,2,1 | انا دائما اظهر الاهتمام بالآخرين.                        |
| 12- انا دائما مشدودا.                       | 7.6,5,4,3,2,1 | انا دائما مسترخي وهاديء.                                 |
| 13- انا اميل للسيطرة على الاخرين.           | 7.6,5,4,3,2,1 | انا دائما منفتح وصادقا.                                  |
| 14- انا اساسا غير مسرور من حياتي.           | 7.6,5,4,3,2,1 | انا اساسا مسرور من حياتي.                                |

مجموعتي الصفات اعلاه (يمين ويسار) عندما توضع جنباً الى جنب تصبح بدائل تامة. هي في الحقيقة الاختيارات التي يمكن ان نفعها عن انفسنا، طرقنا في الحياة وطرقنا في العمل. قليل من الناس يظهرون طرق اما النشاط المتطرف او النشاط السالب في الحياة. معظم الافراد يقعون في مكان ما في منتصف القياس. النمو والتطور الشخصي هي نتائج الانتقال بعيدا من السالب الى الايجابي. الناس الناشطون والفعالون يميلون لايجاد الحياة كمغامرة يستمتعون بالكثير وهم دائما يبذلون اغنياء في النهاية. في الجانب

الآخر، الناس السلبيين والغير فعالين يبدون دائما ان يكونوا في حالة عدم الاستواء للطبيعة الغير مقنعة للاشياء. والناس النشطاء يكونون قادة احسن ودينماكيين.

### تمرين: اظهار القوة. (Strength Bombardment).

بينما نحن نتحرك نحو خاتمة هذه الفصول، نريد منكم ان تكون لكم خبرات مثيرة. الناس الذين عملنا معهم قد وجدوا تمارين اظهار القوة ممتعة، وهي مساعدة لنموهم الخاص وفي بحثهم للقبول الذاتي.

يجب ان يحل هذا التمرين في مجموعة التي يعرف فيها الاشخاص بعضهم البعض بصورة احسن لان هذا التمرين سوف يساعدك لتأكيد السلوك والخصائص التي تعرفونها مقدما كل عن الآخر. اذا كانت المجموعة جديدة، الغي "تمرين اظهار القوة" الى ان يعرف الاعضاء القوة التي لدى الآخرين.

هذا التمرين يركز على النظر في قوة الآخرين وقدراتهم الخاصة. الكثيرين قد وجدوه مشجعا لاكتشاف بان الناس الآخرين يرون ويستحسنون الصفات التي اخذوها اما كمسلم بها او انهم لا يعلمون بانها كانت موجودة فيهم.

الناس قد يجدونه صعبا في توضيح القوة في المرة الاولى ولكن انهم سيكونون اكثر خبرة عند الصبر. مع كل المجموعة، ربما كبيرة، اسأل عن شخص متطوع (يسمى "الهدف" الذي يستقبل "اظهار قوته").

### الطريقة (1)

كل الاعضاء يكتبون في ورقة القوة التي يرونها في الهدف المتطوع. كل شخص يسلم الورقة للهدف ويقول بالنظر اليه/اليها "انا ارى فيك قوة .....". كل شخص في المجموعة لا بد من ان يجد الفرصة لاخبار الهدف القوة

الملاحظة فيه وفي نفس الوقت يستلم الورقة لقراءتها لاحقا. سيجعله اكثر معنى عندما تعطي اسبابا لرؤية كل قوة ولتوضيح كيف عرفنا او متى علمنا بان هذا الشخص يمتلك القوة الخاصة. اعطي حالة بناءة او سلوك محدد.

الشخص الذي يستلم الاظهار قد يجلس في اي مكان وان ياتي الاخرون لاطهار قوة الهدف. الهدف يبقى صامتا، خاصة في البداية لان الكثيرين لا يعرفون كيف يستلمون التكملة (الملحق). بدلا من شكر الذين اظهروا القوة، تقنياتهم الدفاعية تجعلهم يشعرون مجبرين على ان ينكروا قوتهم ويجادلون من تصور كاذب للتواضع بان المقدم خاطيء. فقط بعد استلام كل الاظهار، ربما يقدم المستلم اي تعليقات.

اذا كانت مجموعتك كبيرة، يمكن اعادة تقسيمها الى مجموعات صغيرة، حتى يكون لكل شخص فرصة ليكون هدفا بينما كل واحد في المجموعة يمكن اظهار قوته او قوتها.

بعد اكمال اظهار القوة لكل شخص، المجموعة قد تسال "هل قمنا باسقاط اي قوة تعتقد انك تملكها؟" اذا كان الشخص يمكن ان يفتح اي من القوة، اجعل واحدا يكتبها في ورقة واعطائها للهدف.

قائد المجموعة يسال من بعد "اي من هذه القوى انت تعرفها اكثر؟" المجموعة قد تتبع ذلك بسؤال "هل هنالك اي قوة انت تريد ان تسال عنها؟" اشرح القوة التي راها ج - في نفسك.

بعد ان يكون كل شخص هدفا في مجموعات صغيرة، الناس يمكن ان يظهروا قوة المشاركين في المجموعات الاخرى بدون ان يكون ذلك بالدور - حرية الاختيار للجميع!

## الطريقة (2)

في نفس المجموعة الصغيرة، كل شخص يحصل على الاظهار، ولكن المتطوع يكتب القوة في ورقة كبيرة مع اسم الشخص في الاعلى وكلمة القوة تحتها.

الناس يقولون للهدف "انا ارى قوة ---- فيك". المتطوع يسجل كل واحدة. الكل يمكن ان يتعاونوا ليروا كل قوة قد تم تسجيلها.

قائد المجموعة يسال من بعد الشخص الهدف كما في الطريقة (1)، للاضافات والتعليقات او الاسئلة. الشخص الهدف ياخذ الورقة ويحتفظ بها. عندما يكون كل شخص قد اظهرت قوته، كل المجموعة تاتي مع بعض. قائد المجموعة يدور ويسال، "كيف شعرت عندما تم الاظهار؟ اى واحد يمكن ان يستجيب. بعض الاشخاص يشعرون بعظمة، والآخرين يشعرون بالاهباط - كل الشعور حقيقي وكله صحيح." بعد ان يكون للاشخاص فرص للاجابة، القائد يسال كل المجموعة السؤال النهائي، "كيف شعرت عندما كنتم تظهرون قوة الاخرين؟"

هذا التمرين هو لبناء قاعدة قوية لاعطاء واستخدام الاسترجاع الايجابي. لا تنسى بانك قررت لنفسك ما هي القوة التي تريد ان تستخدمها وتبني عليها. هذا التمرين سوف يعطيك فكرة عن بعض القوة البعض يفكر بانه يراها فيك. كل واحد منا يجب ان يبني قاعدة-القوة. ولكن، يمكن ان تساعد الاخرين من خلال الاسترجاع الايجابي.

سوف تكتشف بان النظر الى نفسك وللآخرين ايجابا يجعلنا كلنا نشعر باننا اكثر جدارة بالاهتمام، ويرفع الاعتبار الذاتي او قاعدة-القوة.

تقول فيرجينيا ساتير في كتابها، صناعة البشر، بان قاعدة-القوة القوية هي اكثر الاصول اهمية يمكن ان نمتلكها او تساعد الاخر ان يملكها للكفاح من اجل الحياة وللحصول على الاكثر من الحياة.

هذا التمرين اهم واحد في بناء قاعدة قوتك او الشعور "انا لا استطيع." بعض الناس قد خبروا حياة سلبية التي قادتهم بان يعتقدوا عن انفسهم بانهم ضعفاء او غير فعالين، بانهم لا يستطيعون فعل معظم الاشياء الضرورية لادارة حياة سعيدة وحياة موفقة. هذا التصور الذاتي السلبي يعبر عن نفسه بالشعور ب "اني لا استطيع". تمارين اظهار القوة نفسها تساعد الناس لمعرفة بان لهم قوى عديدة (او سمها قدرات) الاخرين يرونها بسهولة. هذه الخبرة يمكن ان تساعد الناس - الناس مثلك - لبناء توجهات حقيقية وايجابية تجاه انفسهم.

هذا التمرين ايضا يساعد المشاركين بان يفهموا كيف العالم والناس يبدوون مختلفين فيه عندما يقررون البحث عن القوة في انفسهم وفي الاخرين. تجربة تحديد قوة الاخرين تسمح لهم رؤية قيمة ومنزلة الاخرين بوضوح.

هذا التمرين يقدم خطوة كبيرة في اتجاه تطوير وتحريك الافراد، وفي بناء مجموعات دينمائية ومنتجة. الناس الذين يعرفون قوى بعضهم البعض يمكن ان يعملوا سويا بمتعة وبتعاون وبانتاجية.

انتهى،،،

