**جامعة دمشق**

**كلية الاقتصاد**

**ماجستير إدارة أعمال**

توكيد الذات

إشراف الدكتور : علي الخضر

إعداد : قيس السيد علي

**المحتوى**

**الفصل الأول**

1. مقدمة البحث
2. مشكلة البحث
3. أهمية البحث
4. أهداف البحث
5. منهجية البحث

**الفصل الثاني**

أولا : مفهوم الذات

* مفهوم الذات
* تشكل مفهوم الذات
* أبعاد الذات
* وظائف الذات

ثانياً : توكيد الذات

ثالثاً : أساليب التنمية الذاتية للتوكيد

* الوعي بالذات
* المراقبة الذاتية
* التحليل النقدي للذات
* التقييم الذاتي
* الحوار الذاتي

رابعاً : فاعلية الذات

* مفهوم فاعلية الذات.
* العوامل المؤثرة على فاعلية الذات.

خامساً : توكيد الذات وكفاءة أداء القائد لدوره

سادساً : الخاتمة

**الفصل الأول**

**مقدمة البحث**

إن النصيحة التي قدمها سقراط لتلامذته " اعرف نفسك", نصيحةٌ تعبر عن مدى فهم سقراط لطبيعة علاقة قدرة الإنسان على معرفة ذاته وقدرته على معرفة الآخرين والتأثير فيهم. فكلما زادت قدرة الإنسان على سبر أغوار نفسه كلما ازدادت قدرته على سبر مكنونات الآخرين. ولما كان القائد الإداري على احتكاك مع سويات مختلفة من المرؤوسين, فسيكون لزاماً عليه التفاعل معهم والتأثير فيهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة. فكلما زاد إدراك القائد لذاته ومشاعره واتجاهاته, وزادت قدرته على التعبير عنهم بالشكل الأمثل, كلما زادت قدرته على التأثير على المرؤوسين, وذلك من خلال توكيده لذاته من تصرفات وسلوكيات تترك الأثر لدى المرؤوس. هذا الأثر الذي من المفترض أن يكون إيجابياً, سيؤدي إلى زيادة فعالية الأداء داخل المنظمة وتتجه بذلك إلى تحقيق أهدافها التي تطمح إليها.

**مشكلة البحث**

إن قدرتنا على ترك الانطباع أو الأثر لدى الآخرين ينطلق من قدرتنا على توكيد ذاتنا والتعبير عنها. ولعل توكيد الذات من خلال السلوك (اللفظي وغير اللفظي) هو الذي يترك هذا الانطباع بالسلب كان أم بالإيجاب. وكقائد إداري في المنظمة, فإن تحقيقه للنجاح يكون من خلال قدرته على التأثير على مرؤوسيه. وقد نلاحظ أن العديد من القادة الإداريين قد يفشلون في تحقيق هذا التأثير, ومرد ذلك إلى الكثير من العوامل ولعل أهم هذه العوامل هو انخفاض السلوك التوكيدي لدى القائد الإداري, فالسلوك التوكيدي الذي يتبعه القائد في التعبير عن ذاته يعتبر ذا أثرٍ كبير على فعالية قيادة مرؤوسيه .وبالتالي يمكن لنا أن نطرح التساؤل التالي:

**هل هناك أثر لارتفاع توكيد الذات على أداء القائد الإداري في المنظمة**.

**أهمية البحث**

تكمن أهمية هذا البحث في توضيح أثر إدراك القائد الإداري لذاته إدراكاً فعالاً ينطلق من خلاله لتوكيد هذه الذات من خلال السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها في المنظمة من أجل التفاعل والتأثير على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة بالفاعلية والكفاءة المطلوبة.

**أهداف البحث**

1. شرح مفهوم وأبعاد الذات.
2. شرح مفهوم توكيد الذات وأبعاده.
3. التعرف على أهمية فاعلية الذات.
4. توضيح أهمية السلوك التوكيدي للقائد في التأثير على المرؤوسين.

**منهجية البحث**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

**الفصل الثاني**

**أولاً : مفهوم الذات**

**1 - مفهوم الذات**

لقد تعددت التعريفات والمصطلحات التي تتحدث عن مفهوم الذات كتكوين نفسي للإنسان, وقد حاول العديد من علماء النفس وضع التعريفات المناسبة للذات, انطلاقاً من الدراسات العديدة التي قاموا بها.

فقد عرفها يونغ على أنها " مجموعة الجوانب التنظيمية للشخصية والتي تستقبل حولها مجمل النشاطات المختلفة الموجهة للإنسان لتحقيق أهدافه" .(كشكش,2008, 15)

أما روجرز فقد عرف الذات على أنها " التنظيم العقلي والمعرفي والمفاهيم والقيم الشعورية التي تتعلق بالسمات المميزة للفرد وعلاقاته المتعددة ".(كشكش,2008, 15)

ووفق (كشكش,2007,ص9) فإن الذات هي :

1. التي توجه سلوك الفرد.
2. هي الفرد كما يعرف نفسه.
3. الصفات المميزة التي تكون الشخصية.
4. الأفكار والمشاعر المنسوبة للإنسان وتشمل إدراكه لنفسه.
5. الاتجاهات والمعتقدات والآراء والقيم التي يؤمن بها الإنسان.

**2 - تشكل مفهوم الذات**

إن تشكل مفهوم الذات لا يعتبر أمراً موروثاً لدى الإنسان, إنما يمر عبر مراحل متعددة ابتداءً من طفولته. وإن تشكل هذا المفهوم يتم عن طريق التواصل والتفاعل مع البيئة المحيطة , وإن هذا التشكل ينمو ويتطور مع نمو الإنسان.

وتشكل الذات له العديد من المصادر التي تبلور مفهوم الذات, وذلك منذ المراحل الأولى لنمو الطفل.

فالتغذية الراجعة تعتبر مصدراً هاماً من مصادر تشكل مفهوم الذات وخاصة من ذوي الأهمية بالنسبة للطفل كالوالدين والأقرباء والمعلمين والأقران، وقد أشار (Burns, 1981, p:67) إلى مرآة الذات حيث يصف مفهوم الذات بأنه انعكاس لما في عيون الآخرين. فالطفل يرى نفسه من خلال سلوك الآخرين له، وكلما اتسعت رقعة الطفل دخلت عناصر جديدة لها أهميتها بالنسبة للطفل كالمعلمين وأقران الدراسة. (نعساني,2007 ,ص 9).

وتعد الخبرات المدرسية من المصادر المهمة في تشكيل مفهوم الذات، فالمعلم له دوره الكبير في تشكيل مفهوم الطفل لذاته من خلال الطرق والأساليب التربوية الحديثة، كما أن النجاح والفشل الدراسي يؤثران في الطريقة التي ينظر بها الطلبة إلى أنفسهم. فالطلبة ذوو التحصيل المرتفع من المحتمل إن يطوروا مشاعر إيجابية نحو ذواتهم وقدراتهم والعكس صحيح.

(نعساني,2007 ,ص 9).

كما أن التنشئة الاجتماعية التي ينمو فيها الطفل, لها تأثير كبير في تكوين الأفكار والمشاعر والاتجاهات. حيث يتأثر مفهوم الذات بشكل كبير بالعلاقات الأسرية بين الطفل وأبويه, فللأبوين دور كبير في تشكيل مفهوم الذات لدى الطفل, فمن خلال عملتي الثواب والعقاب يتشكل لدى الفرد ذاته المدركة, كما أن الأبوين يلعبان الدور البارز في تشكيل الذات المثالية للطفل من خلال القيم والمعايير الأخلاقية التي يطلب منه القيام بها.

**3 - أبعاد مفهوم الذات**

إن مفهوم الذات يشمل كل ما يدركه الفرد بصوره المركبة والمؤلفة من تفكيره عن نفسه وتحصيله وخصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية ورؤية الآخرين له، كذلك رؤيته بما يتمنى أن يكون عليه. وهناك آراء متعددة ذكرت أبعاد مفهوم الذات، ويعتبر وليم جيمس أول من ذكر أبعاده وهي :

1. الذات المثالية: وهي ما يتمنى الفرد أن يكون عليه.
2. الذات المدركة: كما يعتقد الفرد بوجودها.
3. الذات الاجتماعية: وهي الذات كما يراها الآخرون.

ويعتقد (Stark, 1987, P:716) أن الذات تتكون من الأبعاد الآتية :

1. كيفية إدراك الفرد لنفسه.
2. معتقدات الفرد عن نفسه.
3. تقييم الفرد لنفسه.
4. الأساليب السلوكية التي يحاول الفرد بها تقوية ذاته والدفاع عنها.

أما (Franco, 1983, P:209) يقول أن كل فرد لديه ذات مركزية تعد بمثابة النواة التي تتجمع حولها الأجزاء الأخرى والتي تتكون من الذات الاجتماعية، والذات الشعورية الخاصة، والذات البصيرة، والذات العميقة، وقد تتعارض هذه الأجزاء فيما بينها، ولكنها تسعى دائماً إلى الوحدة والتكامل.

أما (Hurlack, 1974, P:23) فيرى أن مفهوم الذات المثالي سواءً أكان واقعياً أم غير واقعي فإنه يتحدد بمدى سيطرة مفهوم الذات المدرك، فإذا كان مفهوم الذات المدرك هو المسيطر فإن مفهوم الذات المثالي غالباً ما يكون أكثر واقعية في هذه الحالة لكونه بني على تقييمات واقعية لكفاءات الفرد وقدراته.

**4 – وظائف الذات**

يتفق العلماء والباحثون على أن مفهوم الذات يعتبرحجر الزاوية في الشخصية، وأن وظيفته الأساسية هي السعي لتكامل واتساق الشخصية ليكون الفرد متكيفاً مع البيئة التي يعيش فيها وجعله يتمتع بهوية تميزه عن الآخرين.

حيث يقول (Allport, 1957, P:168) أن وظائف الذات هي العمل على وحدة وتماسك الشخصية وتمييز فرد على آخر

وفي هذا السياق يعتقد (Rogers, 1961, P:298) أنه بتعديل مفهوم الذات يحدث تغير في السلوك , وإنه بدخول خبرات جديدة ضمن تنظيم الذات بطريقة شعورية يزول الإحساس بالتناقض والتوتر.

وذهبت (Beemer, 1972, P:5031) أبعد من ذلك فقالت أن مفهوم الذات يؤثر في تنظيم الإدراك, واستيعاب الخبرات وتحديد السلوك

يمكن القول أن مفهوم الذات هو العامل الجوهري في التحكم بالسلوك البشري, فهو قوة دافعة لتنظيم وضبط وتوجيه السلوك إذ يحدد الاستجابات الذاتية في مواقف الحياة المختلفة, كما أنه يعطي التفسيرات لاستجابات الآخرين, والذي بدوره يحدد أسلوب تعامل الفرد مع الآخرين من جهة، ومن جهة أخرى فهو يؤثر بشكل أو بآخر في تحديد أسلوب تعامل الآخرين معه.

**ثانياً : توكيد الذات**

**- تعريف التوكيد :**

يعرف Lang & Jakobowski التوكيد بأنه "الدفاع عن الحقوق الخاصة، والتعبير عن الأفكار والمشاعر والمعتقدات على نحو صريح ومباشر، وبطرق مناسبة ليس من شأنها انتهاك حقوق الآخرين".

ويرى الباحث أن التوكيد هو: مجموعة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الفرد للتعبير عن قيمه وآرائه ومشاعره من خلال إدراكه لها وإدراكه لخصائص الموقف.

وللتوكيد العديد من الخصائص التي من الواجب التعرف عليها من أجل فهم معنى التوكيد بشكل أفضل وهي

**أ- نوعي :**

يتضمن عدداً من المهارات النوعية، وهي:

* القدرة على التعبير عن المشاعر الإيجابية، والسلبية، والآراء المتفقة مع الآخرين، أو المختلفة عنهم.
* الدفاع عن الحقوق الخاصة،.
* المبادأة بالتفاعل الاجتماعي.
* رفض مطالب غير معقولة (Hong & Cooker, 1984,P:353).

وجدير بالذكر أن الفرد قد يجد صعوبة في ممارسة فئة، ويسراً في أخرى، فقد يكون مؤكداً في مجال الاستجابة للنقد، أو طلب خدمة، وغير مؤكد في بدء محادثة، أو تقديم عائد سلبي، أو توجيه نقد لآخر ، فضلاً عن أن المهارات التوكيدية مكملة لبعضها البعض فإظهار الامتعاض من سلوك شخص ما يجب أن يتلوه مطالبته بتغيير محدد في سلوكه، والدفاع عن حق يصاحبه التعبير عن مشاعر سلبية.

**ب- موقفي:**

يتأثر ويتنوع السلوك التوكيدي بمتغيرات مختلفة تهم في تشكيله, من خلال التفاعل بين العديد من المستويات. وتتضمن تلك المتغيرات (المحددات) كلاً من خصال الفرد، وخصال الطرف الآخر في موقف التفاعل، وخصائص الموقف وكذلك مدى صعوبة الموقف وحيويته وأهميته للفرد.

**ج - قابل للتعلم:**

بما أن التوكيد سلوك مكتسب. فنحن، على حد قول Galassi لا نولد به، فهو قابل للتعلم إما بطريقة نظامية بواسطة برامج التدريب التوكيدي التي تعنى بتنمية مهاراته الفرعية، أو بطريقة ذاتية حيث يرتقي من خلال الخبرة الاجتماعية التي يكتسبها الفرد عبر تاريخه، فضلاً عن محاولاته للتعرض للخبرات التي تساعده على تحسين مستوى توكيده. (Galassi, 1977, P:4)

**د - يتضمن عناصر لفظية وغير لفظية:**

قد يصدر التوكيد بوصفه وسيلة للتعبير عن مشاعر الفرد وآرائه في صورة استجابة لفظية مثل: أنا لا أوافق على ما تقوله، أو غير لفظية من قبيل وضع الإصبع السبابة اليمنى في وضع متعامد على الفم لتحذير من يتحدث معك بطريقة غير لائقة من الاستمرار في ذلك، وعادة ما يتصاحب هذان العنصران معاً، لأن السلوك المؤكد يعد محصلة لكل من مكوناته اللفظية وغير اللفظية.

ويرى الباحث أن القائد القادر على تحويل هذه الخصائص إلى واقع عملي, سيمتلك القدرة على خلق السلوك المتوافق مع خصائص الموقف, وسيمتلك المهارة اللازمة للتعبير عن المشاعر سواء بالسلب أو بالإيجاب, وبالتالي الفعالية في خلق الأثر المناسب الذي يؤدي إلى زيادة التفاعل الخاص بالعلاقة بينه وبين المرؤوسين.

**ثالثاً : أساليب التنمية الذاتية للتوكيد :**

**أولاً : الوعي بالذات :**

يقصد به ميل الفرد لتركيز الانتباه على ذاته كموضوع اجتماعي, وفيما يتصل بالتوكيد, بشكل خاص, فإن وعي الفرد بمستوى توكيده, وما به من أوجه قصور سواء في مهارات فرعية بعينها, أم مواقف خاصة تتضمن أشخاصاً معينين يعد نقطة البداية في التخطيط لعملية التغيير, والشروع في محاولات تنمية التوكيد, وبدونها لن تتم تلك العملية, لأن عدم وعي الفرد بأوجه قصوره التوكيدي على الرغم من وجودها, يعني أنه لن يحاول التغلب عليها. (Bruch et al, 1994, P:48)

**ثانياً : المراقبة الذاتية :**

يمكن تعريف المراقبة الذاتية بأنها (ملاحظة الفرد لسلوكه الخارجي والداخلي في المواقف المتنوعة فضلاً عن الانتباه للعواقب الناتجة عنه) .

**ثالثاً :التحليل النقدي للذات :**

إن القدرة على نقد الذات بدلاً من لومها على ما حدث تعتبر من سمات مرتفعي التوكيد, وهناك فرق واضح بين هاتين العمليتين, فالأولى منطقية تهدف إلى تطوير الفرد, وحثه على تلافي تكرار أخطائه, وإصلاح أوجه القصور في سلوكه في حين أن الثانية ذات طابع انفعالي تتمثل غايتها الرئيسية في عقاب الشخص على ما أتى, وهو شعور وقتي لا يمنع من تكرار الفعل الذي استثاره ثانية. (فرج، 1998، ص: 326).

**رابعاً : التقييم الذاتي :**

من شأن الوعي بالذات, ومراقبتها, ونقدها أن يقدم تصوراً مبدئياً حول الوضع التوكيدي الراهن للفرد, والذي يعد بمثابة المادة الخام للقيام بعملية التقييم حيث يزوده بالمعلومات الكافية للقيام بها. ولكي يقوم الفرد بتلك العملية, بقدر مرتفع من الكفاءة, يجب أن يضع مجموعة من المعايير التي يتقرر في ضوء اقترابه منها, أو ابتعاده عنها مستوى توكيده, فضلاً عن تحديد تلك الجوانب المستهدفة للتنمية بدرجة أكثر إلحاحاً من غيرها. (Galassi, 1977, P:38)

ويرى الباحث بأن المعايير التي من خلالها سيقوم القائد بتقييم ذاته تتوضع في الذات المثالية وإدراكه للذات المثالية من خلال الذات المدركة.

**خامساً : الحوار الذاتي :**

إن ما يُحدّث به الفرد نفسه يسهم في تشكيل سلوكه في المواقف التي يواجهها سواء كان يتسم بالتوكيد أم لا, فعلى سبيل المثال قد تعطي كلمة مثل "**هدئ نفسك**", أو "خذ الأمور ببساطة" الفرصة للفرد لكي تكون مشاعره في الموقف تحت سيطرته. (Nelson,1991,P:248).

ولعل ارتفاع قدرة القائد على التحكم بعواطفه الانفعالية التي تنتابه أثناء الكثير من المواقف, هي التي تحدد قدرته على التعامل مع العديد من المواقف المختلفة التي يتعرض لها. وبالتالي على القائد أن يتسم بالقدرة على تنمية ذاته من خلال الأساليب التي تم ذكرها, لكي يكون قادراً على تلافي السلبيات قدر الإمكان, وتعزيز الإيجابيات, التي تمكنه من زيادة التأثير على المرؤوسين للعمل المستمر لتحقيق أهداف المنظمة.

**رابعاً : فاعلية الذات**

**- تعريف فاعلية الذات وأهميتها :**

فاعلية الذات: هي التوقع الموجود لدى الشخص بأنه قادر على أداء السلوك الذي يحقق نتائج مرغوباً فيها وتشبع حاجاته. إن الذين يتمتعون بفاعلية عالية للذات يعتقدون بأنهم قادرون على التغيير , أما الذين يتصفون بفاعلية منخفضة فإنهم يرون أنفسهم عاجزين عن القيام بسلوك له آثاره ونتائجه, وعلى هذا الأساس فإن توقع الفعالية هو اعتقاد الشخص بأنه يستطيع أن يؤدي ـ السلوك المطلوب لتحقيق النتائج, ومن هنا, فإن هناك فارقاً بين توقعات الفاعلية وتوقعات النتيجة, فتوقعات الفاعلية تشير إلى ثقة الفرد في قدرته على أداء سلوك معين, وأما توقعات النتيجة فتشير إلى تنبؤ الفرد بالنتائج المحتملة لذلك السلوك.(نعساني,2007, 84)

إن الممارسة الفعالة, والسلوك المشبع للقائد في سياق وضعه للأهداف, والخطط, وكذلك في تبنيه لفلسفة ورسالة معينة في المنظمة, تتطلب تنمية فاعلية الذات لديه, وقد تبين أن الفاعلية المرتفعة للذات, يصاحبها ارتفاع مستوى الطاقة وكذلك المثابرة في الأنشطة الصعبة, كما يصاحبها وجود استثارة انفعالية في المستوى الطبيعي, بل إن الفاعلية المرتفعة للذات تنقص المخاوف المرضية والقلق, كما يصاحبها تغيرات سلوكية إيجابية لدى الحالات التي تتلقى جلسات إرشادية, وتصبح فعالية الذات متغيراً أساسياً في توافق الفرد ونجاح ممارسته في الحياة إذا ارتبطت بأبعاد الممارسة الأربعة : أهداف, خطة, رسالة, فلسفة, بمعنى وجود أهداف واضحة للفرد يسعى إلى تحقيقها, ووجود خطة تتضمن أدوات التحقيق ووسائله والتعامل مع المشكلات الحالية والمحتملة, وكذلك وجود رسالة يؤمن بها لنفسه, وكل ذلك في إطار فلسفة تحدد قيمته ومبادئه التي لا يحيد عنها في سياق معين لتحقيق ذاته.(نعساني,2007, 85)

* **العوامل المؤثرة في فاعلية الذات :**

على الرغم من أن العوامل المؤثرة في فاعلية الذات كانت محل اهتمام الكثيرين من علماء النفس, إلا أن رؤية عالم النفس الأمريكي ( Bandura ) جديرة بالاعتبار لما لها من دلالة لموضوعنا الحالي (توكيد الذات), وبالاستفادة مما تطرحه أدبيات علم النفس في هذا الشأن, فإن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في فاعلية الذات بما ينعكس على سلوك الشخص وممارساته الذاتية, وهذه العوامل تتلخص في : (الرشيدي، 1995، ص:140)

* الإنجازات الأدائية.
* الخبرات البديلة.
* الاستعداد للإقناع والاقتناع.
* الاستثارة الانفعالية.
* معايير السلوك.

وتأتي أهمية التعريف بهذه العوامل, من أن المعرفة بها تؤدي إلى تنمية سيكلوجية داخلية قوامها التوقع الإيجابي للفعالية الذاتية مع السيطرة الانفعالية على توقعات النتيجة :

**- الإنجازات الأدائية :**

يقصد بها الإنجازات التي تترتب على أداء الشخص في مجال معين, إن الأداء الناجح عموماً يرفع توقعات الفاعلية, أما الأداء الضعيف, والذي يترتب عليه الإخفاق, فإنه يخفض هذه التوقعات هذا هو المبدأ العام, وفي إطار هذا المبدأ لا بد من التأكيد على اعتبارات أساسية :

* + إن النجاح في الأداء يرفع من فاعلية الذات بدرجة أكبر عندما تكون الصعوبات أكبر.
  + إن النجاح في الأداء يرفع من فاعلية الذات بدرجة أكبر إذا كان الشخص هو الذي قام بالإنجاز بمفرده مقارنة بقيامه بالإنجاز بمساعدة آخرين.
  + إن الفشل في الأداء لا يقلل من فاعلية الذات بدرجة كبيرة إذا كان الفرد يعتقد أنه لم يبذل سوى جهد قليل.
  + إن الفشل في الأداء لا يقلل من فاعلية الذات إذا كان الفرد قد تعرض لظروف قهرية.

**- الخبرات البديلة :**

يقصد بالخبرات البديلة تلك الخبرات الخاصة بالآخرين, فالفرد يلاحظ غيره من الناس في حالتي النجاح والإخفاق, إن نجاح الآخرين أو إخفاقهم هو الخبرة البديلة, وإذا سلمنا بأن المثيرات الخارجية لا تحدد سلوك الفرد, وإنما حاجات الفرد الداخلية هي التي تحدد هذا السلوك, فإن الخبرات البديلة تكون مصدر تنمية للفعالية الذاتية إذا أخضعها الفرد لسيطرته وتحكمه بحيث تكون مصدر شحذً لإرادته, إنك قد تجد شخصاً في مستوى كفاءتك أو أقل, وقد حقق نجاحاً ملموساً في نشاط معين, ويمكنك أن (تختار) السلوكيات التي تهدف من خلالها الوصول إلى مثل هذا النجاح, مثلما يمكنك اختيار سلوك اليأس والحسد, وأنت قد تلاحظ أن شخصاً ما, يجري تقديمك له باعتباره أعلى منك كفاءة, وقد حقق نجاحاً باهراً وشهرة ذائعة الصيت, وفي هذه الحالة يمكنك الاختيار بين أن تسعى إلى نجاح مماثل, أو اختيار عدم التأثر, أو أن تختار سلوكاً مدمراً للذات (كاليأس والحقد), لا شك أن اختيار السلوك السلبي أياً كانت صوره وأشكاله هو سلوك مدمر للذات, كما أن اختيار سلوك غير واقعي هو سلوك مدمر للذات أيضاً, إن الخبرات البديلة تكون مصدراً لتنمية فاعلية الذات إذا استثمرها الشخص لشحذ إرادته. والقيام بسلوك إيجابي يتفق مع مفاهيم الواقعية والمسؤولية والصواب, وهي المفاهيم الأساسية في العلاج بالواقع مثلما هي مفاهيم أساسية في نظرية الاختيار. (خير الله، 1981، ص:179)

**- الاستعداد للإقناع والاقتناع :**

تزداد فاعلية الذات لدى الأشخاص الأكثر قدرة على إقناع الآخرين, والذين لديهم استعداد للاقتناع بالآخرين ما دام الآخرون يقدمون الحجج المقنعة أو الأدلة والبراهين المقنعة, إنما يتمتعون بفاعلية مرتفعة للذات. وفي الوقت نفسه, فإن الإقناع يمكن أن يتخذ وسيلة لتنمية فاعلية الذات, إن شخصاً مؤثراً أو مقبولاً يمكن أن يقنع آخرين بأن يطوروا فاعلية ذواتهم ما داموا قد وجدوا في ذلك وسيلة لتحقيق إشباع أفضل لحاجاتهم, ما دام الشخص القائم بالإقناع يمتلك مقومات التأثير في الآخرين, وأن يكون النشاط الذي يقنع الآخرين به نشاطاً واقعياً يمكنهم القيام به, أي أن الإقناع ـ باعتباره وسيلة لتنمية فعالية الذات ـ إنما يتحدد بعوامل بعضها يتعلق بالقائم بالإقناع, وبعضها الآخر يتعلق بالمستهدف إقناعهم, والباقي يتعلق بالسلوك أو موضوع الإقناع, ويكون الإقناع فعالاً في تنمية فاعلية الذات إذا ارتبط بالأداء الناجح, "إنك عن طريق الإقناع يمكنك أن تحمل شخصاً على القيام بسلوك معين, فإذا نجح أداؤه في هذا السلوك, حينئذ يكون الإقناع وسيلة لتنمية فعالية الذات"

**- الاستثارة الانفعالية :**

تكون الاستثارة الانفعالية مصدراً لتنمية الذات إذا كان الانفعال في حدوده الطبيعية أو المقبولة, فالانفعال الشديد (الحماس الزائد عن الحد) يخفِّض الأداء, مثلما هو الحال عند التبلد الانفعالي (عدم الحماس), إن بإمكان الفرد أن يحكم على قدرته على تنفيذ عمل معين في ضوء مستوى الاستثارة الانفعالية لديه, فالذين يخبرون خوفاً شديداً أو قلقاً حاداً يغلب أن تكون توقعات فاعليتهم منخفضة, فقد يجيد الممثل أداء دوره خلال التجارب الأولية السابقة للعرض ويحاول التمكن من هذا الدور لأنه يعرف أنه في حاجة إلى هذا الإتقان ليلة الافتتاح لأن الخوف قد ينسيه الحوار اللازم لهذا الدور, وقد لاحظ المعالجون النفسيون منذ زمن طويل أن خفض القلق وزيادة الاسترخاء الجسمي يمكن أن ييسر الأداء, وأن معلومات الاستثارة ترتبط بعدة متغيرات.

أولها : مستوى الاستثارة : ونحن نعرف عادة حالاتنا الانفعالية, وترتبط الاستثارة الانفعالية في بعض المواقف بتزايد الأداء فقلق الممثل في ليلة الافتتاح إن لم يكن شديداً يزيد من توقعات فاعليته.

والمتغير الثاني : هو الدافعية المدركة للاستثارة, فإذا عرف الفرد أن الخوف أمر طبيعي, فإنه قد ينتابه بدرجة طبيعية أثناء قيادة السيارة في طريق غير ممهد, هذا الخوف العادي قد يرفع من فعالية الشخص.

وأخيراً, فإن الاستثارة الانفعالية العالية قد تعوق أداء الأعمال المعقدة, وإن كانت تيسر الإتمام الناجح للأعمال السهلة.

**- المعايير الداخلية للسلوك :**

تزداد فاعلية الذات إذا كانت سلوكيات الفرد تقابل ما لديه من معايير "إننا نضع معايير للأداء فإذا حققناها, فإن الذات تصدر مكافآت واضحة كالاعتزاز بما قمنا به, والرضا عن أنفسنا, أما إذا لم تتحقق, أو لم ترق إلى مستوى ما لدينا من معايير, فإن النتيجة يمكن أن تكون عدم الرضا, أو نقد الذات, إننا نعمل لكي نحصل على مكافآت ولكي نتجنب عقوبات وفقاً لمعايير تنشئها الذات, فإذا كان سلوكنا يتفق وهذه المعايير تزداد فاعلية الذات, والعكس صحيح, لكن هذه المعايير قد تكون غير سوية, أي تبتعد عن الواقعية والمسؤولية والصواب, وحينئذ يقع الفرد تحت وطأة المعاناة وإن كان سلوكه يقابل معايير ذاته, إن الاحتيال أو الغش أو التدليس قد يحقق لصاحبه ما كان يصبو إليه من مكسب (وفق معاييره), لكنه سيتعرض للعقاب القانوني والنبذ الاجتماعي.

ومن هنا فإن معايير السلوك الفعال أو السوي لا تقتصر على الجوانب المهنية, وإنما تتضمن المعيار الأخلاقي حسب متطلبات الواقع الثقافي للفرد, فهذا المعيار إذا كان يجنب الفرد عقاب الذات بواسطة مؤسسات الضبط الاجتماعي فإنه أيضاً يجنبه هذا العقاب بواسطة الذات بما فيها مما اصطلح على تسميته (بالضمير), فإذا كان الضمير عاملاً هاماً في نمو الشخصية, فإنه يصف هذا الجانب المكبوح في بناء الذات, إن الضمير هو العملية التي تضبط السلوك في اتجاه معايير الأخلاق والقيم بما يتفق وصورة الذات, فالإنسان يسعى لتحقيق أهدافه أو إشباع حاجاته, والضمير ما هو إلا موجه لهذا المسعى من منظور الأخلاق والقيم أياً كانت مصادرها, والضمير طراز للتفاعل مع الذات يتناقله الصغار عن الكبار ليصبح جزءً من بناء الذات, ألا ترى إلى طفل الثالثة يتبنى معايير الوالدين, ويحاول أن يجنب نفسه العقاب والنبذ؟ إنه في ذلك يضطر إلى إحداث تغيير في بناء ذاته بتضمين توقعات الوالدين منه واستدماج معاييرهما داخل هذا البناء, ومن أجل الحفاظ على صورة الذات مقبولة, فإن الضمير يتحول إلى نوع من التوجيه الذاتي الشامل للسلوك مع نمو صورة الذات في الرشد باعتبارها نوعاً من الالتزام بالقيم والأخلاقيات والعرف والتقاليد.

**خامساً : توكيد الذات وكفاءة أداء القائد لدوره**

**- التوكيد وأداء القائد :**

يمكن القول أن هناك علاقة وثيقة بين توكيد الذات وكفاءة أداء القائد لدوره, فالتوكيد يعد شرطاً ضرورياً لكي يتمكن من أداء دوره بنجاح, ولا يقف الأمر عند ذلك فالتوكيد المرتفع يُمكّن المرؤوس أيضاً من إقامة علاقات أكثر وضوحاً ورسوخاً مع رئيسه, وزملائه, ويجعله أكثر قدرة على التعبير عن وجهات نظره لتعديل وتطوير الرؤى المطروحة والتوجهات الرئاسية مما يعود بالنفع, في ظل الاستخدام الرشيد لتلك المهارة, على الجميع.. (فرج، 1998، ص: 362)

**توكيد القائد لذاته :**

حين نحلل الوظائف الإشرافية التي يشغلها القادة الإداريون سنجدها متعددة, فالقائد يوجه, وينقد العمل السيئ, ويكافئ, ويمدح الأداء المتميز, ويسائل المُقصر, ويعاقب المهمل, وينظم بيئة العمل, ويوزع الأدوار, ويبدأ أنشطة جديدة, ويفض اشتباكاً بين طرفين, ويسعى لحل صراع نشأ داخل الجماعة, ويطلب تغيير بعض السلوكيات غير المرغوبة, ويقدم تقارير شفهية للرؤساء الأعلى, ويطلب توضيحات منهم حين يصدرون إليه تعليمات يعتقد أنها غير كافية, ويطلب تفسيراً لسلوك معين صدر عن أحد مرؤوسيه, ويقدم تبريرات لقرار اتخذه, ويعبر عن ارتياحه للآخر أو استيائه من سلوكه, ويتخذ قرارات حاسمة قد لا تُرضي بعض الأطراف, كنقل شخص لعمل آخر لعدم كفاءته, أو مجازاته لتأخره, ويناقش تقارير, ويتلقى شكاوى, ويدير اجتماعات, ويُجري مقابلات لاختيار أفضل المرشحين لعمل, وهي من أهم العمليات التي تتأثر بها الجماعة (Braun, 1995,P:6).

إذا حللنا هذه المهام, التي تعتبر جوهر عملية القيادة, ونظرنا إليها من المنظور التوكيدي, سنجد أنها تتطلب أن يتحلى القائد بقدر مرتفع من مهارة المبادأة والمواجهة, والإفصاح عن المشاعر الإيجابية والسلبية, وإعلان الآراء المتفقة والمختلفة مع الآخرين, ومقاومة الضغوط, وهي كما أصبح معروفاً لدينا, من المهارات الرئيسية للسلوك التوكيدي, أي أنه يمكننا القول بأن توافر تلك المهارات يعد عنصراً رئيسياً لكي يصبح القائد فعالاً.. وفي المقابل فإن انخفاضها سيقلل من صلاحياته, وحدود دوره ويحد من حركته, ويزيد من ضغوط الآخرين عليه, ويجعله شبه عاجز عن القيام بالمهام المنوطة إليه على المستوى المطلوب, وهو ما يبرز حاجة القادة إلى تنمية مهاراتهم التوكيدية, ويتسنى ذلك من خلال برامج التدريب التوكيدي, والتي اكتسبت أهمية خاصة بوصفها إحدى الركائز الأساسية لبرامج تنمية القادة فهي, من جهة, تقي القائد والمرؤوسين والمنظمة من الآثار السلبية الناجمة عن انخفاض المهارات التوكيدية للقائد, ومن الجهة الأخرى, فإنها تجعله أكثر فعالية في أداء المهام المنوطة به.

ويقترح الباحثون, في هذا الصدد, مجموعة من المبادئ والتوجيهات التي تساعد القائد حين يتمثلها على تنمية مهاراته التوكيدية, بغية تحقيق الغايات التنظيمية المطلوبة, قوامها ما يلي: (Guirdham,1990,P:170)

* لا تُشعِر الآخرين بأنك متفوق عليهم, وأنه ليس بإمكانهم أن يضيفوا شيئاً, هذا يهدد احترامهم لذاتهم, وقد يدفعهم أيضاً إلى تتبع الثغرات فيما تقول بدلاَ من محاولة استيعابه.
* لا تعبر عن آرائك بشكل جازم, وقاطع, في بداية الاجتماعات, حتى لا تفرض توجهاً معيناً على المرؤوسين, وحتى لا تضطر, في المقابل, للتراجع سريعاً عنها في ضوء ما تسفر عنه المناقشات من آراء واعتبارات جديدة.
* لا تسمح بتحويل القضايا والمشاكل الخاصة إلى عامة, أو الاستمرار في تبرير الخطأ تأسياً بالآخرين.
* قدم معلومات شخصية تكشف عن الجانب الإنساني منك, إذا أردت أن تترك انطباعات محببة عنك, ولكن بحذر.
* أبرز اهتمامك بالآخر على المستوى غير اللفظي من خلال نظراتك, وتعبيرات وجهك.
* لكي توجه نقداً بطريقة توكيدية فعالة احرص على مراعاة ما يلي : (Guirdham,1990,P:182)
* يجب أن ينصب نقدك على الأداء, وليس على الشخص, حتى لا يعتقد بأنك تقلل من قدره.
* ادخل في الموضوع الذي تريد أن تنتقده بشأنه مباشرة حتى يعرف الآخر خطأه لأن الاستدراج والمداورة قد يجعله يتصلب أو يحاول البحث عن مخرج أثناء ذلك.
* كن محدداً ولا تستخدم عبارات, وصفات عامة, فلا تقل مثلاً للمتأخر : إنك مهمل, وسيء, وغير مسؤول, ولكن صف ما قام به ويستحق النقد "لقد لاحظت تأخرك ثلاثة أيام متتالية, وهو ما يترتب عليه أن يتحمل بقية الزملاء مهامك ويحملني أنا أيضاً مهام إضافية.
* حاول إيجاد مناخ إيجابي يعرف فيه الفرد أنك تقدم عائداً تصحيحياً له, وليس هجوماً شخصياً عليه, ووضح له المزايا التي قد يجنيها من تصحيح سلوكه.."أنا أخبرك بهذا لأني أعرف طموحك للترقي, وأن هذه الأعمال قد تعرقل تقدمك".
* حاول أن تحصل على رد فعله للنقد, وامنحه فرصة للرد على ما تقول.
* حدّد العقبات التي تحول دون تغيير سلوكه, واسأله مقترحاته للتغلب عليها, فعلى سبيل المثال إذا تأخر بسبب سوء إدارته لوقته ساعده على تحسين إدارة وقته.
* تقبل حق الآخر في أن يرى الأشياء بطريقة مختلفة عنك, فالمشرف غير المؤكد يريد أن يرى الآخرون ما يراه, أما المؤكد فيعرف أن أولويته ليست أولويات الآخر, وكذلك رؤاه.

سادساً : الخاتمة

إن الإدارة هي العلم والفن, والجانب العلمي من القائد يجب أن يتوفر بالقدر العالي الذي يمكنه من اتخاذ العديد من القرارات الهامة في المنظمة. أما فيما يتعلق بالجانب الفني في الإدارة فإن القائد الناجح والذي يسعى بأن يكون متفوقاً على أقرانه وقادراً على خلق التواصل والتفاعل مع المرؤوسين, فعليه أن يكون قادراً على تكامل الجانب العلمي مع الجانب الفني للإدارة لكي يحقق التفاعل الذي ينطلق منه هو والمرؤوسين نحو تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية داخل هذه المنظمة. ولعل السلوك التوكيدي الذي ينطلق منه القائد لتحقيق هذا التفاعل هو الذي يحكم قدرته على أن يكون قائداً متميزاً أو بالأحرى (القائد الفنان).

قائمة المراجع

1. نعساني, عبد المحسن. 2007, إدارة الذات
2. أبو النصر, مدحت.2008,إدارة الذات, دار الفجر.القاهرة.
3. ماهر, أحمد.2005, إدارة الذات,. الإسكندرية, الدار الجامعية