

## نحو توجيه مهارات الاتصال والتفاعل الإيجابي لدى القيادات العلمية والإدارية

١. د. عبد الرحيم بخيت عبد الرحيم و أ. د. زين بن حسن رداي\*

أستاذ الصحة النفسية والإرشاد النفسي

\* أستاذ ورئيس قسم علم النفس المشارك

كلية التربية و العلوم الإنسانية – جامعة طيبة - المدينة المنورة

### الملخص :

حسن التحدث وحسن الاستماع تسهل الطريق أمام الحوار الديمقراطي، فلا بد من محاولة تجنب الأحاديث أو المناقشات والأساليب الهجومية أو الدفاعية من قبل المتحدث والمستمع، ويرى "جب" ١٩٩١م (Gibb , 1991) أنه يلزم عمل شيء ما لتفادي هذا الوضع بحيث يتم تجنب أساليب الدفاع والهجوم في عمليات الاتصال والتفاعل حول موضوع ما لتصبح المناقشة والحوار سهلة، تابع "جب" لمدة ثمان سنوات عدداً كبيراً من المناقشات في عدد من المجالات المختلفة خرج منها بتصنيف مزدوج للمناقشة الدفاعية وكيف يمكن أن تكون المناقشة حيوية، ونورد هذا التصنيف باختصار لأهميته في الحوار داخل مجالس الأقسام والجامعات والإدارات العامة و الخاصة:

- التقييم مقابل الوصف
- التحكم مقابل الاختيار
- الاستراتيجية مقابل التلقائية
- عدم الاكتراث مقابل التعاطف
- التعالي مقابل التساوي
- التصلب مقابل المرونة

وتم تناول التقسيم السباعي للقيادة لمراحل الكبر والشيخوخة - على الرغم من أن العمر الزمني لا يعد معياراً دقيقاً لتقسيم حياة الإنسان إلا أنه يسهل في إطاره وصف المظاهر العامة للحياة وفق فكرة تقسيم حياة الفرد في ظل وحدات زمنية، طول الوحدة منها سبع سنوات. ومن بين أسباب هذا الاختيار الحكمة القائلة "لا عب ابنك سبعا وربيه سبعا وصاحبه سبعا ثم اترك له الحبل على الغارب".

بدأت القيادة مع تكوين الخلية الأولى للمجتمع البشري وأخذت أشكالها وأساليبها تتطور وتتغير مع حركة المجتمع وتطوره، فالقائد يمارس دور القيادة إذا تمكن من التأثير على تابعة ووجه نشاطهم واهتمامهم نحو الأهداف التي يريد تحقيقها. والناس منذ بدء الخليقة لهم حاجات ومطالب وأهداف يسعون للوصول إليها وبينهم علاقات وصلات متنوعة، لذلك فان القائد هو الذي يمكن الجماعة من بلوغ أهدافها وتحقيق حاجاتها. وكلما تكورت الحياة وتعددت مصالح المجتمعات كلما أدى ذلك إلى تطور في مواصفات القادة.

يُعد موضوع القيادة من أهم الموضوعات في إطار علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التنظيمي وكذلك العلوم الإدارية والسلوكية. وإذا كانت النظريات القديمة التي وضعت حول هذه الظاهرة تركز أساساً على الخصائص والمميزات الفردية للقائد، فان الاتجاه الجديد في دراسات القيادة يركز على الاهتمام بالتفاعل الذي يحدث بين القائد والموقف الذي يكون فيه القائد وخاصة الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يحدث فيه هذا التفاعل، والقيادة ظاهرة نفسية اجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقوده، ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد له لاشباع حاجاتها. وأنه لا مجال لوجود القيادة بدون أتباع، وأن بروز القائد في الجماعة وبقاءه مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة لتحقيقه، وأن هذا الهدف هو نقطة الالتقاء المهمة بين القائد والجماعة.

إن حسن التحدث وحسن الاستماع تسهل الطريق أمام الحوار الديمقراطي، فلا بد من محاولة تجنب الأحاديث، أو المناقشات، والأساليب الهجومية، أو الدفاعية، من قبل المتحدث والمستمع، ذلك أنه لا يمكن أن يكون هناك حسن حديث أو حسن استماع عندما تتصف المناقشة بالدفاع أو الهجوم، وبالتالي تنتفي إمكانية الوصول إلى مرحلة اتخاذ القرار لأنه بالإضافة إلى عدم توفر مهارات حسن الحديث وحسن الاستماع، فإن الهجوم أو الدفاع في المناقشة انفعال سلبي وهذا في حد ذاته يحد من المناخ الديمقراطي ويعيق التفاعل البناء، علماً بأن هذا الأسلوب الذي قد يكون عند أحد أطراف المناقشة، قد يؤدي بالطرف الآخر إلى أن يرد بنفس الأسلوب وهذا يزيد الأمر سوءاً، حيث سوف يصبح الجميع دفاعيين في حديثهم أو هجوميين على حسب متطلبات الموقف كما سوف يكونون عديمي الاستماع للآخرين أثناء هجومهم على الآخرين أو دفاعهم عن أنفسهم، وهذا يفقد الرسالة أو محتوى الحديث أهميته ويجعله من حيث الاهتمام في الدرجة الثانية أو الثالثة، وهنا تنظم البواعث، والأهداف، والمقاصد من وراء الرسالة المنقولة ويصبح من الصعوبة تفهم ما يقوله المتكلم وبالتالي يصعب الوصول إلى قرار للأمر المعروض أصلاً للنقاش

ويرى جب (1961م) (Gibb, 1961) أنه يلزم عمل شيء ما لتفادي هذا الوضع بحيث يتم تجنب أساليب الدفاع والهجوم في عمليات الاتصال والتفاعل حول موضوع ما لتصبح المناقشة والحوار سهلة فيها نماذج حية لمهارات حسن الاستماع وحسن التحدث مما يتيح فرصة للمعرفة والفهم والتفهم وبالتالي الحوار الديمقراطي وحسن صياغة القرار.

وقد تابع "جب" لمدة ثمان سنوات عدداً كبيراً من المناقشات في عدد من المجالات المختلفة خرج منها بتصنيف مزدوج للمناقشة الدفاعية وكيف يمكن أن تكون مناقشة حيوية حوارية، وسوف نورد هذا التصنيف باختصار لأهميته

للموضوع في الحوار داخل مجالس الأقسام، والكليات، والجامعات، والإدارات الخاصة، والعامّة :

#### أ. التقييم مقابل الوصف :

كلما زاد التقييم من قبل الشخص المتحدث سواء كان مباشر أو غير مباشر أو كان كلامياً أم من خلال لغة الجسم Body Language من نبرات صوت أو حركات، كلما زاد الموقف الدفاعي عند الشخص المستمع، وبالرغم من أن المستمع قد لا يقابل التقييم بسلوك دفاعي إلا أن هذا يتم في حالات قليلة بينما الغالبية تقابل التقييم بسلوك دفاعي.

إذا أردنا تجنب هذه الحالة فما على المتحدث إلا أن يتبع وصف الحالة المناقشة دون إشعار الآخرين بأنه يحاول تغيير وجهات نظرهم، أو تقييم سلوكهم عند ذلك يقابل هذا الحديث بارتياح وعدم تحفظ أو هجوم ويبدأ تدفق المعلومات، وهنا نستطيع أن نعطي فرصة لحسن الاستماع وحسن الحديث وتنمية القدرة علي اتخاذ القرار.

#### ب. التحكم مقابل الاختيار:

المتحدث عندما يحاول فرض وجهة نظره بطريقة الإقناع القوي بمختلف الطرق المباشرة وغير المباشرة، يزرع في المستمع مقاومة هذا التوجه ورفضه، لأن المستمع يستنتج من سلوك المتحدث أنه ينظر إليه على أنه غير كفء لاتخاذ القرار المناسب بنفسه، ومن ثم يأخذ موقفاً دفاعياً يجعل المناقشة تراوح مكانها.

غير أن المتحدث عندما يعطى الانطباع في حديثه أنه يرغب في التعاون مع المتحدث إليه في سبيل البحث عن حل للموضوع المطروح فإن المتحدث إليه يفهم من هذا أن المتحدث يقدر قدرته على البحث عن حل والرغبة في التعاون وبالتالي فإن المستمع يشترك بطريقة تلقائية تعاونية في المناقشة ويسهم إسهاماً

كبيراً في البحث عن حل بطريقة تتسم بالمرونة وعدم الدفاعية، ومن ثم الحرية في مناقشة الموضوع، وهذا يعطى حيوية كبيرة تتيح للجميع الاستفادة والتدريب على كيفية تناول الموضوعات وسرعة إيجاد الحلول المختلفة لها.

#### ت. استخدام (الاستراتيجيات) مقابل التلقائية:

عندما يقوم المتحدث باستخدام (استراتيجيات) مثل الغموض في الكلام، الدوافع المتعددة أو يتكلم بتلقائية غير طبيعية فإن ذلك قد يعبر عن سذاجة وعدم مصداقية أو إمكانية الخداع وهنا نجد المستمع يتخذ موقفاً دفاعياً، ذلك أن الأعضاء لا تريد أن تكون ضحايا للغموض والدوافع الذاتية.

لكن المستمع عندما يدرك أن المتحدث تكلم بتلقائية طبيعية وهي تلك التي تعنى الاستقامة، والأمانة، والاستجابة حسب طبيعة الأحوال المحيطة، فإنه يبادل المتحدث بنفس الطريقة وهنا تتاح المعلومات المتبادلة ويتم فتح ميدان خصب لتنمية المهارات المختلفة ذات العلاقة بتنمية قدرة التقمص المعرفي الذي يعتبر محوراً أساسياً في حل أي مشكلة إنسانية.

#### ث. عدم الاكتراث مقابل التعاطف :

يلزم التذكير هنا بأن مجال المناقشات الذي نحاول أن يسود فيه حسن الاستماع، وحسن الحديث هو الذي يوصل إلى تنمية قدرة الفرد على التقمص المعرفي واتخاذ القرار الذي يعتبر محوراً مهماً في صياغة حل المشاكلات الإنسانية المختلفة. ومن هنا فإنه عندما يكون المتحدث غير مكترث بالموضوع قيد النقاش ويظهر البرود حياله، يفتقد النقاش الحيوية والاهتمام ويجعل المستمع غير متحمس وفي موقف دفاعي لأنه قد يفكر أنه الوحيد المهتم بالموضوع ويصبح مستمعاً سلبياً ومتحدثاً دفاعياً، أو هجومياً بينما هناك آخرون في الواقع، مهتمين بالموضوع ماعداً محدثه، ولكن عندما يكون المتحدث متحمساً ومتعاطفاً مع الموضوع فإن ذلك يجعل المستمع جاداً في استماعه وحديثه، يتحدث بتلقائية

ويدلّ بمعلومات ذات علاقة كبيرة بالموضوع المناقش ويزداد إثراء النقاش وحيويته، علماً بأن التعاطف يعتبر مقدمة مهمة لعمليات المشاركة، ومن هنا تتضح أهميته في تدفق المعلومات وحيوية النقاش وتحقيق القرار السليم.

### ج. التعالي مقابل التساوي :

عندما يُشعر المتحدث الآخريين أثناء المناقشة أنه متفوق في شيء ما سواء كان في المكانة، المال.. الخ فإن ذلك يعنى بداية المواقف الدفاعية لدى الآخريين وبداية التفكير في آثار ومضامين الحديث على المستمع وبالتالي نسيان الموضوع المناقش برمته.

كما أن مثل هذا السلوك يعطى انطباعاً بأن الشخص المتحدث ليس في حاجة إلى اهتمام وبالتالي فلا حاجة لتواجهه أثناء نقاش هذه المسألة، وفي وجوده تصبح المناقشة سطحية، وهذه نكسة وتراجع عن النقاش الجاد، لكن المتحدث عندما يفصل للمستمع آثار المشكلة دون أي اعتبار لما ذكر أعلاه وأن حل المشكلة عمل جماعي مشترك تحكمه الثقة والاحترام المتبادل، فإن أي فارق بين الأشخاص بعد ذلك غير ذي أهمية، وعند ذلك تصبح المناقشة غنية بين أطراف النقاش وهنا نحقق جواً مناسباً للتفاعل والاتصال.

### ح. التصلب مقابل المرونة :

إن التصلب Rigidity في أثناء مناقشة موضوع أو مشكلة ما يعتبر في حد ذاته عائق في سبيل النقاش أو حتى قد يؤدي إلى توقفه. فقد يكون هناك أشخاص يظهرون أنهم ليسوا في حاجة إلى زيادة معلومات عن المشكلة بينما الواقع غير ذلك وهذا مظهر من مظاهر التصلب يحول دون مباشرة الموضوع، إن مثل هذا العمل يجعل الآخريين يقومون بأنماط من السلوك الدفاعي وهذا يجعل النقاش في أضعف مستوى له، لكن المرونة Flexibility وعدم التصلب، أي المرونة في

التنازل عن الرأي عند اللزوم وتقبل آراء الآخرين، في الوقت الذي لا يعنى الأخذ بهذه الآراء، أمراً ضرورياً في سبيل الوصول إلى آراء متفق عليها. ويعتبر التصلب من أهم السمات التي تعيق المناقشات في الدول النامية، وقد يكون من المفيد ذكر بعض التعريفات المختلفة للتصلب فوضع "شون" Shown (1961) تعريف بسيط للتصلبية فهي " الافتقار لتغيير السلوك عندما يكون التغيير ضرورياً فيها للنجاح في المهام، ويدرك الفرد أن التغيير يبدو مطلوباً "ويتحدث" شيلدرز " Shields (1958) عن التصلبية بكونها " نتيجة للفشل في تغيير السلوك على نحو ملائم عندما يكون واقع البيئة يحتاج إلى استجابة أخرى غير تلك التي تعود عليها الفرد "مع الرغبة للاستمرارية في مقاومة التغيير، ومقاومة اكتساب نموذج سلوكي جديد ورفض التخلي عن القديم، ورفض تثبيت النماذج الجديدة الناشئة " ويعطى "سيشاي" Schaie (1959) للتصلب ثلاث تقديرات:

#### ويعطى سيشاي للتصلب ثلاثة تقديرات :

##### أ. تصلب الحركة المعرفية : Motor-Cognitive Rigidity.

تصلب الحركة المعرفية يظهر قدرة الأفراد للتحرك بدون صعوبة من نشاط معرفي إلى نشاط معرفي آخر، حيث تقيس التوافق للانتقال من نماذج مألوفة لتغيرات مستمرة مطلوبة تكون نماذج جديدة.

##### ب. التصلب الإدراكي الحسي للشخصية: Personality-Perceptual Rigidity:

التصلب الإدراكي الحسي للشخصية يسعى إلى إظهار قدرة الأفراد للتكيف بسهولة بالبيئة الجديدة والتغير مع النماذج المعرفية الجديدة، فهي تبدو كقياس لقدرة الإدراك والتوافق الجديد مع النماذج غير المألوفة مع مكانة الشخص الداخلية.

### ت. تصلب سرعة الحركة النفسية : Psychomotor Speed Rigidity.

سرعة الحركة النفسية تعبر عن مدى طلاقة التقديرات الفردية للاستجابات الفكرية، والدرجة العالية تنطوي على علو الكفاءة الوظيفية في التكيف مع المواقف المعروفة والمطلوب لها استجابة وتفكير سريع.

التصلب هو عامل أو محور من محاور الشخصية التي أهتم بها الكثير من علماء النفس والتصلب سمة قطبية، الاتجاه العكسي لها هو المرونة Flexibility وللتصلب معان كثيرة مرادفة له مثل التطرف Extremeness والدوجماتية النفسية Dogmatism، والتصلب يعبر عن عدم القدرة على تبديل الانتباه أو أحد الآراء والاتجاهات أو الأفعال عندما تكون غير ملائمة ومقاومة كل ما هو جديد دون النظر إلى مدى صلاحيته في التكيف مع المواقف الجديدة، وتصلب السلوك يعنى استمرارية لعمل نفس الشيء تحت شروط غير ملائمة، والتزام غير ملائم لعادة، والميل لمقاومة تغيير أي استجابة متعلمة سابقاً وقد تراوحت دراسات التصليبية Rigidity من كونها سمة من سمات الشخصية على أنها عامل نوعي أو أنها عامل عام وقد استطاع منهج التحليل العاطلي أن يجيب عن ذلك التساؤل حيث أجمعت دراسات كاتل Cattell، تينر Tiner، فيشر Fisher، ترستون Thurston على رفض القول بوجود عامل واحد للتصلب يشيع من خلال المقاييس المختلفة وتؤكد على وجود عوامل متعددة تبعاً للمظاهر المختلفة من السلوك.

ويذكر " سيشاي " أن دراسات العمر في علاقته بالتصلب أو المرونة والذكاء أظهر من تلك الدراسات مدى التباعد بين الذكاء والتصلبية في الأعمار الصغيرة ويزداد تقاربهما مع النضج، وأن في سنوات العمر المتوسطة تتداخل التصليبية مع الذكاء وأن درجة التصليبية تزداد مع زيادة العمر، ويذكر " كاتل " Cattell (١٩٤٩) أن لدى الفرد نزعة مستمرة لمقاومة التغيير وفي أن يكون

محافظةً، وسميت هذه النزعة جمود الاستعداد Disposition Rigidity وهي تختلف من فرد لآخر وأشكال السلوك المكتسبة لديها الاستعداد للجمود ومقاومة التغيير، ويذكر كل من "آمال صادق، فؤاد أبو حطب" ( ١٩٨٨، ص ٣٧٩ ) أن بوادر التصلب المعرفي تظهر في مرحلة وسط العمر وتزداد مع تقدم العمر كما يشير إلى أن هناك فروقاً بين الجنسين وأن الرجال بصفة عامة أكثر مرونة من النساء وقد يرجع ذلك إلى الفرص الأكثر عدداً وتنوعاً التي أتاحت لهم خلال مرحلة الرشد مما يجعلهم في تكيفهم للمواقف الجديدة أكثر قدرة من النساء، ويعين هذا على مزيد من المرونة المعرفية، وترجع الزيادة في التصلب المعرفي بوجه عام في هذه المرحلة إلى بطء التعلم وصعوبة الفهم، ولهذا نجد المسن يلجأ في بحثه للمشكلات إلى الحلول (الروتينية)، والدراسات العربية التي تناولت السلوك التصليبي قليلة واقتصر كل منها على دراسة السلوك التصليبي لدى عينة من طلاب مرحلة تعليمية معينة ولم توجد أي دراسة عربية تناولت السلوك التصليبي لدى عينة من الإداريين والقيادات العليا. ومن هذه الدراسات العربية دراسة " مصطفى سويف " (١٩٥٨) بغرض إعداد وتقنين مقياس موضوعي يقيس سمتي المرونة، والتصلب، ولكنه اقتصر في مقياسه على التصلب كسمة عامة تكتشف من خلال المظاهر السلوكية كالاستجابة المتطرفة وليست له عوامل متعددة، ودراسة "صفاء الأعرس" (١٩٦٤) بهدف معرفة ما إذا كان الجمود في المواقف الاجتماعية - الجمود الإدراكي سمة عامة في الشخصية، ودراسة "عبد الحلیم محمود" (١٩٦٨) لمعرفة العلاقة بين القدرات الإبداعية والسمات المزاجية للشخصية، ودراسة "عبد الرحيم بخيت عبد الرحيم" (١٩٨٤) بغرض التعرف على السلوك التصليبي لدى المعلمين المؤهلين وغير المؤهلين تربوياً، ودراسة "رأفت عطية" (١٩٨٦) بهدف تحديد بعض السمات الشخصية المميزة للسلوك التصليبي لمعلمي المرحلة الإعدادية.

أنماط من الشخصيات وكيفية تعامل القيادات معهم :

الايجابي :

- واقعي ومفاوض عادل
- متحمس - حاسم - بيتكر ويبدع في عمله
- يثق في نفسه - لديه قدرة على التكيف
- منضبط في مواعيده - يهتم بالنتائج ويفكر مستقبلا

خصائصه:

- يوجه الأسئلة - مكثف بذاته
- جاد - يقدم اعتراضات مقبولة ومعقول
- يصغي ويستمع - يتخذ قراراته
- ذكي - يقدم اقتراحات بناءة

كيفية التعامل معه :

- نمط ممتاز ولكن كن حذرا معه
- لا تدخل معه في جدال حول موضوع إلا إذا كنت ملما تماما بجميع جوانبه، وإلا تحولت العلاقة إلى علاقة تلميذ بأستاذ.
- اتخذ منهاجا ناضجا في التعامل معه - كن معه أمينا يقظا متنبها.
- اتبع الخطوات المنطقية في الحديث - لا تأخذه كقضية مسلمة .
- اكسب وده وأفسح له المجال - استفد من تقييمه ورؤيته للأمور.
- أحسن اختيار من يتعامل معه - انتق الألفاظ عند الحديث معه.
- ساعده في تطبيق مقترحاته - أظهر له الجوانب الجادة في شخصيته

**المشاغب :**

**خصائصه :**

- لا تغريه الأفكار الجديدة - تقليدي
- يهتم جدا بالتفاصيل - منخفض الذكاء الاجتماعي
- يثير الكثير من الاعتراضات - يلتزم بالقواعد واللوائح
- يعود دائماً لذكر الماضي - لا يميل إلي المخاطرة
- ذو عادات عنيفة - عالي الصوت - عديم الخيال والابتكار
- يصعب حثه على اقتناص فرص جديدة - سلبي في وجهات نظره

**كيفية التعامل معه :**

- استمر في موقفك الايجابي - اكد له أن لديك الكثير من الشواهد التي تؤيد أفكارك الجديدة - رد على جميع الاعتراضات بصبر
- قدم أفكارك الجديدة ببطء وبطريقة مقنعة
- لا تدخل معه في جدال
- يمكن أن تتركه للآخرين
- احتفظ بهدوء أعصابك ولا تدخل في جدال مع هذا النمط
- لا تحول النقاش إلي جوانب شخصية , فغالباً ما سيقول هذا النمط جمل سخيفة , مما يؤدي إلي سهولة إسكاته وإشعاره بخطئه

**المدعي :**

**خصائصه :**

- يحتقر ويظهر سلبيات الآخرين - مسيطر
- يظهر معلوماته المتعالية- ساخر ومتعال
- يحاول أن يعلمك عن عملك - رافض وعنيد و متمسك برأيه
- يفتخر ويمدح نفسه - يبدي اعتراضات لا صلة لها بالموضوع

- مهدد - دائما متشكك ومرتاب
- يبرر أخطائه دائما.

#### كيفية التعامل معه :

لا تعط له الفرصة للسيطرة أو إرهابك فكريا , وعندما يعرض رأيا أو اقتراحاً أطلب منه أن يشرحه، وإذا تبين لك أن السبب أو المبرر خطأ ادعه لكي يثبت أقواله بالأسانيد والأدلة، أو وضح له بطريقة غير مباشرة أنك تعرف المعلومات الصحيحة - تلجا إلى معلوماته كنوع من الإطراء أو المديح - تقبل تعليقاته، ولكن عليك أن تثابر في عرض وجهة نظرك - لا تغضب بل حافظ علي هدوئك - عليك أن تظل واقعيا - لا تناقشه أمام الآخرين - اشعره بأهمية الاستفادة من آراء الآخرين - استوعب اعتراضاته وردده إلى موضوع الحديث - اظهر محاسن الآخرين لديه

#### كثير الكلام - الثرثار :

##### خصائصه :

يتحدث كثيراً - دافئ القلب - يرحب بزواره - كثير الكلام - يتحاشى الحديث في العمل - يثق بالناس - يشجع السلوك الودي - مسترخي الأعصاب - يود أن يقال عنه أنه لطيف غير منظم - لا يحافظ على مواعيده - يشعر بالأمان - لا يهتم بالزمن أو التخطيط - كثير المرح

#### كيفية التعامل معه

ضع حدوداً علي الوقت الذي يتحدث فيه، وذلك بالتدخل اللبق تدخل بلباقة لإنهاء الحديث إذا استرسل فيه، وحاول دائماً أن توجه له الأسئلة التي يجاب عنها بنعم أو لا احذر الأسئلة المفتوحة

أسأله، وأجبره علي الإجابة بنعم أو لا - توجهه إلى الحديث عن العمل الذي في أيدينا - تصرف تصرفات رجل الأعمال - قاطعه بلباقة واطلب منه تلخيص ما سبق - لا تركز نظرك عليه وتجاهل لطفه - أسمح للمستمعين بمقاطعته كلما أصر على الحديث - حدد وقت ونقاط الحديث معه بدقة

### التعامل معه في أثناء الاجتماع:

- السلوك : يسأل بغرض إحراج المتحدث  
اعد إليه السؤال - قاطعه بلباقة
  - السلوك : يسترسل في الحديث - لا تنتقده - كن صبوراً
  - السلوك : لا يهتم بوجهة نظر الآخرين .
  - أشعره بأنك محتاج لمساعدته في النقاش
  - السلوك : دائماً يعترض - اقطع النقاش بلباقة
  - السلوك : الجدل - اطلب مبررات لآرائه
  - السلوك : التحدث الكثير - ذكره بضرورة إتباع النظام
  - السلوك : عدم المشاركة في المناقشة .
  - أسأله أسئلة يعرف إجابتها - شجعه -
  - السلوك : مقاطعة الآخرين - اجل الأخذ برأيه بعد الآخرين فهو لا يسلم  
للآخرين بسهولة في الآراء.
- التقسيم السباعي للقيادة لمراحل الكبر والشيخوخة

### يوضح الجدول التالي طول فترات المراحل العمرية السباعية و سمات كل مرحلة منها :

على الرغم من أن العمر الزمني لا يعتبر معياراً دقيقاً لتقسيم حياة الإنسان إلا أنه يسهل في إطاره وصف المظاهر العامة للحياة وفق فكرة تقسيم حياة الفرد في ظل وحدات زمنية، طول الوحدة منها سبع سنوات. ومن بين أسباب هذا

الاختيار الحكمة القائلة " لآعب ابنك سبعاً وربّه سبعاً وصاحبه سبعاً ثم أترك له الحبل على الغارب " والسبب الثاني إن المرحلة الحس حركية ومرحلة الطفولة المبكرة تنتهي تقريبا عند سن السابعة والسبب الثالث إنه في نهاية السبع الثانية يكون الفرد قد أصابه البلوغ الجنسي وقطع شوطاً كبيراً في مرحلة التكوير الشكلي واختبار الفروض، وفي نهاية السبع الثالثة يكون قد مر بمرحلة المراهقة وتكوين هويته وتكامل شخصيته بما يجعله مؤهلاً لدخول معترك الحياة، وفي نهاية السبع الرابعة يكون في الغالب قد أصبح عاملاً و متزوجاً وعائلاً، وفي السبع الخامسة يبلغ ذروة إنتاجه بما يتماشى مع قدراته وإمكاناته وهنا تصوب نحوه الأنظار ويرتقى سلم المسؤوليات ويأخذ مكانته، وفي خلال السبع السابعة يبلغ رسالته ويعطى لمن دونه، وخلال السبع الثامنة يحافظ على حقوقه ومكاسبه ويجسد من ذاته ويعمل على تحقيقها. وفي خلال السبع التاسعة يحاول الاحتفاظ بمكانته ومهابته بين زملائه وأسرته والأقربين فإذا بلغ السبعين كان همه معايشة الآخرين وتخوفه من العلل ظاهرة أو باطنه. فإذا امتد به العمر حتى السابعة والسبعين امتد أمله وخشي الموت المفاجئ أو المرض المباغت أو الشيوخوخة المغتربة وان يرد إلى أرذل العمر.

#### طول فترات المراحل العمرية السباعية وسمات كل منها

م	السن	السمات
١	٥٦-٤٩	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يرجو من رؤسائه الرضا بينما لا يرضى إذا قللوا من مسؤولياته، يتوقع زيادة رقعة المسؤوليات الملقاة على عاتقه، وبيتهج لتزايد السلطات المخولة له.</li> <li>- يشعر بأهمية الأبناء، والمال، والصحة في التمتع بالحياة.</li> <li>- يتطلب الولاء الكامل ممن أسند لهم مناصب ومسؤوليات أو عاونهم في الحصول عليها.</li> <li>- يستخدم سلطة القوة فيمن يخرج عليه ويرضى عن يعاونه.</li> <li>- يبرر دائماً صحة ما يقوم به من خطوات عملية في مواجهة انتقادات الآخرين.</li> <li>- بطوع القواعد والقوانين واللوائح غير الصريحة وفق ما يراه.</li> <li>- لا يعطى الفرصة بسهولة لمن هو أصغر سناً أن يتميز في رزق أو منصب.</li> </ul>

٣	٦٣-٥٦	<p>- يظهر تملله من تراكم أعباء العمل ومضاعفاته ويشعر بالعجز في معالجتها في وقتها.</p> <p>- يسعى لتقلد أرفع الناصب في العمل ويتمسك بها.</p> <p>- يطلب من الآخرين ان يقبلوا بنقده ولا يعترف بما يعطونه من مبررات وأسباب لتأييد النقد.</p> <p>- يتمسك بحرفية القواعد والقوانين والأخذ بالأحوط والأقصى للتمسك بوجهة نظرة.</p> <p>- يرى أن يعاني الناس مثل ما سبق له من معاناة.</p> <p>- يمنح أحيانا بعض مسؤولياته لمن يخدمه في تحقق ذاته.</p> <p>- يدع الآخرين يرجعون لقدراته الفائقة وتصرفاته الذكية.</p> <p>- يقارن بينه وبين من هم في مستواه العلمي والأدبي ليؤكد من ذاته.</p> <p>- يعتقد أن في وسعه تحقيق ما فشل فيه من سبقه إذا أعطي السلطة.</p> <p>- يراجع نفسه تهيئة للإحالة إلى المعاش ويكثر من الحدث عنه على مضض.</p> <p>- يؤكد رغبته في تأمين حياته المستقبلية المادية له ولا بنائه قبل فوات الأوان.</p>
٣	٧٠-٦٣	<p>- تقل قدرته ومرونته على مواجهة مشكلات الحياة الخاطفة في حينها.</p> <p>- تتحدر التزاماته الأدبية والأكاديمية والإدارية نحو مؤسسته إذا فقد سلطات العمل المخولة له - يواصل التمتع بالحياة والعمل خارج مقر عمله ووطنه على الرغم من انحدار صحته العامة.</p> <p>- يحتفظ لنفسه بما يرفع ويعلي من مكانته ولا يعاون الآخرين إن يصلوا إلى مكانة أرقى.</p> <p>- يرغب في توطيد العلاقات الاجتماعية والأكاديمية على المستوى الذاتي.</p> <p>- يكتسب عطف الآخرين بتذكيرهم بما يمر به من ضعف وشيبة ليحقق بعض غرضه.</p> <p>- يأخذ من العرف والتقاليد ما يؤدي ويبارك خطوات أفعاله.</p> <p>- يتطلب الطاعة من أبناء أسرته الكبيرة والانصياع لأوامره.</p> <p>- ينهر الكبار لعدم قدرتهم على ضبط سلوك الصغار.</p>
٤	٧٧-٧٠	<p>- يطمع من معارفه أن يحققوا له ما لا يستطيع بحكم انحدار سرعته في الحركة ودقة الأداء.</p> <p>- يبحث في جعبة خبراته الماضية عما يقوى علاقته مع الآخرين.</p> <p>- يتطلب أن يسعى إليه الناس ويقوم بتوزيع العطاء على ذوى الشأن من الناشئة لاجتذابهم.</p> <p>- يتزايد اهتمامه بحوادث الإصابة من خير وشر للآخرين أصحاب المكانة ومشاركتهم السراء الضراء.</p> <p>- يحاول أن يعطي وإن كان هناك قلة من العطاء بسبب الظروف الطارئة والامكانيات القليلة.</p>

<p>- يعتريه الضيق والتلمل بسرعة ويصر على راحة تصرفاته في مواجهة الأبناء والكبار.</p> <p>- يجتر الذكريات ويستدعي أحاديث الماضي البعيد ليثبت حنكته وتجربته.</p> <p>- يأمل في أن يتعاون معه غيره في مشروعات كان لا يستطيع أداءها أثناء الخدمة الفعلية.</p> <p>- يصارح غيره بما في نفسه وما يراه من جهة نظر.</p> <p>- يتحدث عن الأوجاع والآلام في إطار ما وصل إليه الطب الحديث.</p> <p>- يعطي الانطباع أن ما لديه من علم ومعرفة وخبرة مازال فياضا بالمقارنة مع المسئولين الأصغر.</p>		
<p>- الإحساس بأن ما بقي من العمر قليل مهما طال الزمن، لكن من حقه الحياة والبقاء.</p> <p>- يلتمس العيش مع من حوله أو يغترب عنهم وينطوي على نفسه.</p> <p>- يصر على إظهار تخليص النمة وإعطاء كل ذي حق حقه.</p> <p>- يتعادل في ادعائه بالخير لأبنائه وأهله على سواء.</p> <p>- يروي الأحاديث والقصص ولا يمل تكرارها.</p> <p>- يأتي أحيانا بأفعال طفولية وحركات صبيانية.</p> <p>- يصر على التدخل في شؤون تبدو لغيره أنها ليست من اختصاصه.</p> <p>- يتعامل مع مجريات الأمور القريبة ويبدأ في نسيان الأمور البعيدة.</p> <p>- يصر على الاحتفاظ بحاجياته الخاصة من أشياء وأطعمة معينة حتى لو طرأ عليها التغيير.</p> <p>- تتسلط عليه أفكار محددة بالنسبة لأسرته وطرق معيشتها ويلح في تنفيذها.</p> <p>- يلح على أفراد معينين من أسرته لخدمته والانصياع لأوامره.</p>	<p>٧٧-٨٤</p> <p>فما فوق</p>	<p>٥</p>

## المراجع :

١. آمال صادق ؛ فؤاد أبو حطب (١٩٨٨) : نمو الإنسان من مرحلة الجنين إلى مرحلة المسنين. ط١، القاهرة، مركز التنمية البشرية والمعلومات.
٢. حامد عبد العزيز العبد (١٩٧٨) : مراحل العمر السباعية.مجلة كلية التربية بالمنيا.
٣. رأفت عطية باخوم (١٩٨٦) : تحديد بعض السمات الشخصية المميزة للسلوك التصليبي لمعلمي المرحلة الإعدادية وعلاقتها ببيئة الفصل.رسالة دكتوراه غير منشورة - كلية التربية -جامعة المنيا.
٤. صفاء الأعر (١٩٧٤): العلاقة بين التفاعل الاجتماعي والجمود فى الشخصية. الجمعية المصرية للدراسات النفسية.
٥. عبد الرحيم بخيت عبد الرحيم (١٩٨٣) : دراسة لأبعاد السلوك التصليبي لدى المدرسين المؤهلين تربوياً وغير المؤهلين تربوياً. المنيا :دار حراء.
٦. فائزة يوسف عبد المجيد (١٩٧٥): ( المرونة - التصلب ) لدى العاملات وغير العاملات القاهرة. المجلة الاجتماعية القومية، المجلد الثامن عشر، العدد الثانى.
٧. مصطفى سويف (١٩٦٨) : دراسات في الشخصية. التطرف كأسلوب للاستجابة، القاهرة، الانجلو المصرية.
8. 8 - Becker, W.C (1954) : Perceptual Rigidity as Measured by Aniseikonic Lenses, J.of Abnormal&social Psychology.Vol. 49.
9. Chown, S. M. (1959): Rigidity & Flexibility Concept, Psychological Bulletin, Vol. 56, N. 3.

10. Eysenck, H. J. et al: (1972): Encyclopedia of Psychology, Vol. 3, New York: Herder & Herder.
11. Gibb, R.J. (1961): Defensive communication Education, NY: Prinshall.
12. Pervin, L.A. (1970): Personality, Theory, Assessment and Research, John Wiley & Sons. Inc.
13. 13-Richard, C.E& Sam, H.L. (1981): Decision-Making in Old Age: Cautiousness and Rigidity, International, J. of Aging and Human Development; Vol. 13, N. 2, PP. 89-98.
14. Schaie, W.K& Parhoan, I.A (1975): Test of Behavioral Rigidity Consulting Psychologists Press, Inc. Palo Alto, California.