

# أنا لست مجنوناً إنما أنا لست أنت

ثمة خفايا تُثبت التماثل

بين الناس في وقت تكون

نطویر

إختلافاتهم كثيرة

أحمد ياسين

روجر ر. بيرمان و سارة سي. ألبريتون

نقله إلى العربية

محمود حسن شموط



# أنا لستُ مجنوناً إنما أنا لستُ أنت

المعنى الحقيقي لأنماط  
الشخصية الستة عشر

روجر ر. بيرمان



وسارة سي. ألبريتون

تعريب

محمد حسن شموط

نصوير

أحمد ياسين

مكتبة العبيكان

Original title:

## I'M NOT CRAZY I'M JUST NOT YOU

First published in the United States by Davies-Black Publishing,  
an imprint of Consulting Psychologists Press, Inc., 3803 E. Bayshore Road,  
Paolo Alto, California 94303 USA.

Copyright © 2003 by Davies-Black Publishing

All rights reserved. This authorized translation is Published by arrangement with  
Davies-Black Publishing

حقوق الطبعة العربية محفوظة للبيكان بالتعاقد مع دافيس بلاك للنشر

© البيكان 1424 هـ - 2003م

طريق الملك فهد، ص.ب. 6672، الرياض 11452 المملكة العربية السعودية  
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1424 هـ - 2003م

ISBN 9960-40-285-1

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

بيرمان، روجر ر. وألبرتون، سارة سي.  
أنا لستُ مجنوناً إنما أنا لستُ أنتُ تعريب: محمد حسن شموط

352 ص، 14.5 × 21 سم

ردمك: ISBN 9960-40-285-1

1 - السلوك 2 - العلاقات بين الناس

أ - بيرمان، روجر ر. وألبرتون، سارة سي.

ب - شموط، محمد حسن (تعريب) ج - العنوان

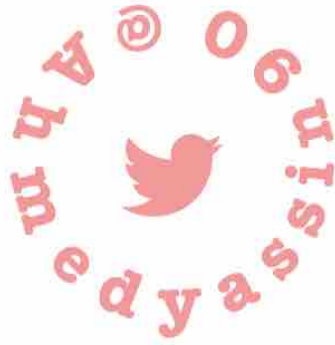
ديوي 150,194 139 - 24 رقم الإيداع: 139 - 24

ردمك: ISBN 9960-40-285-1

الطبعة الأولى 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.



نصوير

أحمد ياسين

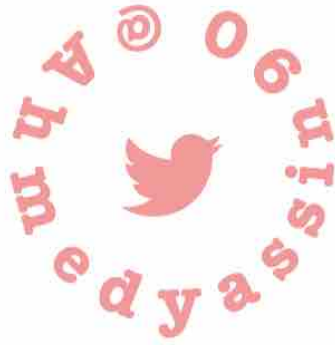
نوينر

@Ahmedyassin90

إلى أولادنا،

أوليفيا، لوك، ولس، إيزا، وإيمي

لعل اكتشافاتكم تقودكم إلى السعادة



نصوير  
أحمد ياسين  
نوينر

@Ahmedyassin90

# المحتوى

- 9 ..... المقدمة
- عادات العقل
- 23 ..... (يونغ) والتمط السيكولوجي
- تعقيد يتسم بالفوضى
- 67 ..... النماذج التي تُبدع تعابير القلب
- عناصر التوازن
- 109 ..... الطرق التي تبقينا منتبهين ويقظين
- المعلم الذي أدخلنا
- 137 ..... دروس لا يمكننا أن نتجاهلها
- استخدام الخُفّ الياقوتي
- 167 ..... دور تطوير النمط
- مسالك ودروب التواصل
- 197 ..... النمط كمشعل يُنير الطريق إلى التفاهم

■ الاحترام والتقدير للفوارق

267 ..... كيف نجعل التنوع يُفلح؟

■ ما وراء النماذج والأنماط

307 ..... أن نكون صادقين مع أنفسنا

■ المعرفة المشتركة

319 ..... ثمن التفاهم



## المقدمة

ما هو السلوك البشري الطبيعي؟ عندما نضطرب أو نندهش مما يفعله الآخرون فإنه كثيراً ما يظهر علينا ذلك من خلال حاجبٍ مقطبٍ أو شهقة السرور. «ليس من الطبيعي أبداً أن تكون قادراً على فعل ذلك أو أن تكون راغباً في ذلك».

ونسلم أحياناً تعليقاً مثل «ليس أمراً طبيعياً أن تكون طبيعياً إلى هذا الحد». ولا يستطيع بعض الناس ببساطة أن يفوزوا في لعبة الحالة السوية. وحتى ولو كنا نعلم من الناحية الفكرية أن هناك طرقاً كثيرة كي يصبح فيها المرء طبيعياً فإننا مع ذلك نقارن أنفسنا بالأصدقاء والجيران والزملاء والمشهورين، ونستخدمهم كنقطة حراسة شخصيّة، وكأننا نقول: «بالمقارنة مع ذلك الشخص فأنا طبيعي إلى حد كبير». ولكننا عندما نمنح أنفسنا بعض السكينة فإننا قد نجد أنفسنا في حالة عدم انسجام أو في حالة إحباط أو نجد أننا نغرق في مستنقع الفوضى وذلك لأننا لم نستطع أن نفهم شخصاً ما أو أنه قد أسيء فهمنا من قبل الآخرين. وتُقَابَل صورتنا عن السلوك الطبيعي بمقاومة من الأناس الطبيعيين الآخرين. وتفرض مثل هذه اللحظات على كثير منا أن يتوقف قليلاً ويحاول أن يفهم ما الذي جرى حتى

سارت الأمور على غير ما يُرام . وقد نجد أنفسنا نتمتم بكلمات مثل «بدا الطلب معقولاً بالنسبة إليّ؛ ولكن لماذا نَظَرْتُ إليّ كما لو أنني كنتُ مجنوناً؟» أو بكلمات مثل «كنت أحاول أن أكون مفيداً ومتفهماً! فلماذا أشعر فجأة وكأنني قد ارتكبت خطيئة فادحة؟» أو بكلمات مثل «لقد حاولت جاداً أن أهيء تعريفاً وتقديماً كاملين . فلماذا استمروا يسألون أسئلة خارجة عن الموضوع، أسئلة تخرج عن نطاق ما طُلب مني أن أقوم به؟» والسؤال والحالة هذه وهو ما نظل نسأله إلى الأبد هو في جوهره «ما هو السلوك الذي يبدو طبيعياً ومقبولاً في هذا المجال؟ وما يزعجنا هو كيفية حدوث هذه الاختلافات في وجهات النظر ولماذا تحدث . وعندما تتكشف الحقيقة فإننا نودّ عندها أن نعرف ما إذا كانت إحدى وجهات النظر أصحّ من الأخرى» .

وما يُربكنا ويحيرنا وما يزيد الأمور تعقيداً في الغالب هو كثرة الكتب في علم النفس الجماهيري التي تزعم أنها تقدّم مساعدة ذاتية لنا . وكثيراً ما تعتمد هذه الكتب على خبرات شخص واحد بمفرده . ولكنها كُتِبَتْ وبتوسّع كبير جداً بحيث تبدو لنا هذه الخبرات طبيعّية، وبالتالي فهي قابلة للتطبيق عليّ وعليك . وحتى الكتب التي تقدّم لنا مساعدة ذاتية ولا تحتوي على قصص أو نوادر، هذه الكتب قائمة في الغالب على بحث أجريّ على «شريحة سريرية (اكلينيكية)»؛ هذا إن كان البحث

سليماً. وبكلمات أخرى، فإن الأشخاص الذين دُرِسوا والذين تقوم عليهم فرضيات الكتاب هم مَمَّن شارك في هذه الدراسة نظراً لأنهم كانوا يبحثون عن عون مهني لمشكلة ما نفسية أو عاطفية.

وبعد ذلك يؤلف عالم النفس أو الطبيب النفساني من ذوي النوايا الطيبة كتاباً حول العلاج الذي ساعد هؤلاء الناس؛ متجاهلاً الإشارة إلى أنه إذا لم يكن القارئ يعاني نفس المشكلة بشكل يطلب فيه العون المهني فإنه ليس من المحتمل أن يكون العلاج الموجود في الكتاب مناسباً تماماً. وفضلاً عن ذلك فإن هؤلاء المؤلفين كثيراً ما يضعون افتراضاتهم عن «البقية منا (من الناس)» على أساس عينة صغيرة من الناس ذوي المشاكل المُعترف بها. وإذا ما نالت بعض هذه الكتب رواجاً وانتشاراً فإنه سيبدو عندها وكأن الحالة السوية لا تنال حظوةً لدى جمهور القراء.

إذاً فما هي صفة وما هو تعريف الجماهير العادية ذوي الوظائف العادية الذين يحاولون أقصى ما في وسعهم كي يستثمروا أنفسهم وعائلاتهم وحياتهم إلى أقصى مدى ممكن؟ أين هي بعض الاستجابات لمسائل الحياة اليومية مثل: لماذا نتجادل أنا وزوجي أو الأولاد وباستمرار حول هذا النوع من الأمور؟ لماذا لا أستطيع نقل أفكاري إلى رئيسي أو إلى بقية أفراد المجموعة المتطوعة التي أعمل فيها؟ وبصورة عامة، كيف

يمكنني أن أكون مستمعاً أفضل أو محاوراً أفضل؟ لماذا يكون المشروع مثيراً ومنشطاً جداً لي في حين أن حماس الآخرين قد نضب تجاهه؟

وأملنا أن تجد في هذا الكتاب بعض الإجابات، أو أن تجد في أقل الأحوال مخططاً واضحاً للطريق الذي يقودك إلى هذه الإجابات. وهدف محاولتنا هو تمييز ودراسة الكثير من الطبقات والمستويات في الأفكار حول السلوك البشري الطبيعي الموجود في نظرية الشخصية الحركية (الديناميكية) والمسماة نمط الشخصية.

وتقوم نظرية السلوك الإنساني هذه على أساس ستين سنة من الملاحظة والبحث. وقد بدأ عملنا مع النمط النفسي (السيكولوجي) في سنة 1978 وهو مستمر حتى هذا اليوم. وقد استخدمنا في مهنتنا سواء كنا مستشارين مهنيين أو معالجين فيزيائيين أو مديرين أو مدرّبين واختصاصيين في التنمية المؤسسية فيما بعد - استخدمنا النمط النفساني عندما كان ذلك ملائماً وذلك لمساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات بخصوص مهنة المستقبل، وللعمل من خلال مواضيع النمو الشخصي كي نصبح مديرين أو أعضاء في مجموعات أكثر فعالية وكفاءة من ذي قبل. وقد درّبنا وعملنا ولمدة تزيد على العقدين مع آلاف الأفراد الذين توصلوا إلى فهم أنفسهم وإلى إجلال شعار «ما هو طبيعي» لديهم وذلك من خلال هذا النمط النفساني. وسوف

نطلعكم على المعارف التي نراها وقد برزت وتجسدت بواسطة البحث الدقيق (الذي لم يكن قصصياً أو قائماً على الخبرة البحتة لشخصية ما) والمُعينة والمفيدة للشخص العادي. ويزودنا شيء من التاريخ والخلفيات بإطار منهج لهذا المسعى.

كتب عالم النفس النمساوي كارل غوستاف يونغ (وكان أديباً وعالماً في أصول الإنسان) كتابه المسمى (الأنماط النفسية). وقد أسسه على دراسته المستفيضة لكثير من مختلف أنواع الثقافات قديمها وحديثها. ومعظم الكتاب عبارة عن معالجة أنثروبولوجية في كيفية وصف السلوكات البشرية الطبيعية وتحديد أشكالها. وقد وصف كل الاتجاهات الرئيسية ووجهات النظر الثابتة حول الشخصية.

وقد قدّم (يونغ) التفسير المواكب لتلك الحقبة حول مسألتين أساسيتين: أولاً: كيف تتبنى الكائنات البشرية العادية المعلومات وتعتنقها، وكيف يميّزون الأمور؟ وقد سمى هذا البُعد للشخصية (بالإدراك). ثانياً: كيف تأخذ الكائنات البشرية العادية القرارات وتصدر الأحكام حول الأمور؟ وقد سمى هذا البُعد للشخصية (بالتقييم وإصدار الأحكام). ويغلّف هذين السؤالين الجوهريين حول الوظيفة الفكرية بعدّ ثالث يتناول قضية المصدر الذي يحصل منه الناس على الطاقة ويصرفونها.

وكان فريق من الأمهات والبنات في نفس الوقت تقريباً

يسأل نفس النوع من الأسئلة. كانت (كاثرين بريغز) و(إيزابيل بريغز) تدرسان وتؤلّفان حول السبب في أن أنواعاً من الناس تنجح أو تُخفق في وظائف مختلفة. وعندما قرأنا أعمال (يونغ) تبين لهما أنها تجسّد كل أفكارهما بل وأكثر من ذلك. وشرعنا عندئذ فيما أصبح شغل حياتهما كلها ألا وهو تقديم التطبيقات والتفاهمات اليومية لنظرات (يونغ) الثاقبة إلى عامة الناس - إلى الناس العاديين. وقد شعرنا بأنه إذا أمكن تصميم أداة تساعد الناس على التعرف على أساليب ما يدركونه وما يحكمون به - أداة يتعرّفون بها كذلك على مصدر طاقتهم - فإن بُعد البصيرة المكتسب سيساعدنا على تقييم أنفسنا وتقييم الآخرين بشكل أكبر. وكاننا تأملان بأن الناس بهذه المعرفة سيفوزون بخبرات مهنية وتربوية أكثر نجاعة وإقناعاً، ناهيك عن قيام علائق محسنة فيما بينهم. وقد أمضيتا العشرين سنة التالية واضعتين نصب أعينهما تطوير ما يُعرف الآن بـ(مؤشر مايرز - برنغز للأنماط) والخاص بـ(أنواع الشخصيات). ويُعرف اختصاراً الآن بـ MBTI إم. بي. تي. أي.

كانت وجهات نظرهما مبدعة ومجددة جداً بحيث أمكن لأعمالهما أن تُطلقا العنان لثلاثة عقود من الدراسة والتطبيقات في أمور الدين والإدارة والتعليم والاستشارة والعلاقات الإنسانية. ومنذ الكشف عنه سنة 1962 أصبح مؤشر (إم. بي. تي. أي) أوسع الأدوات النفسية استعمالاً في العالم. وقد تُرجم إلى أكثر

من ثلاثين لغة، ويأخذ اليوم أكثر من خمس ملايين نسمة وسطياً في كل سنة بهذا المؤشر للتطبيق على بيئة ما أو غيرها. وحسب معلوماتنا فإن نموذج (يونغ) في التمثل النفساني كما يجسده مؤشر (إم. بي. تي. آي) هو النظرية الوحيدة في علم النفس البشري التي تتأسس وتقوم على الشرائح العادية من الناس. وهو يؤكد على الاستخدام البناء للفوارق أكثر من تأكيده على تصنيف الفوارق وتحديدها على أساس أنها (جيدة - أفضل - الأفضل)، أو على أساس أنها ذات نتائج طبيعية أو غير طبيعية.

وفكرة (يونغ) التي تقدّرها عالياً أعمال (مايرز) و(بريغز) هي أن الأساليب المختلفة لتدفق الطاقة والحكم والإدراك هي على حالها - أي إنها مختلفة. فليس هناك فرد أفضل أو أسوأ من آخر في الأصل. قد لا يميل المجتمع ميلاً حسناً إلى جانب النموذج الذي يكون فيه الجميع من الفائزين، ولكن قناعتنا تقول إن هذا النموذج هو المفتاح إلى الملاحاة في بحر المستقبل. وهذا الإيمان الراسخ هو دافعنا للكتابة، لأنه إذا كنا لا نستطيع كأفراد وعائلات ومجموعات وجمعيات أن نتعلم أن نرى قيمة في الرؤى والمصادر المختلفة لدى الآخرين فإننا من الضائعين حتماً.

يمكنك وبحق أن تسأل هنا لماذا يتوجب عليك قراءة هذا الكتاب. أولاً: إننا نرى الناس كل الناس فيما حولنا يكافحون بهدف تقييم الفوارق بينهم. وهذا الكتاب في جوهره يدور حول الوسيلة التي يمكننا بها أن نتعرّف إلى الفوارق البشرية ونتفهمها

ونقيمتها بطرق بناءة ومنتجة. وكلما تحسّن فهمك لميولك الطبيعية ولكيفية تعبير هذه الميول عن نفسها من خلال سلوكك كلما أصبح من الأيسر أن تتفهم تلك الأمور التي تعتبرها بديهية أو تفترض أنها صحيحة بالنسبة إليك كما هي بالنسبة إلى الآخرين - ما يسمى بالمناطق العمياء<sup>(\*)</sup> (في الإدراك) والموجودة بين كل البشر.

ويمكنك هذا الفهم من الاهتمام بحاجات نموك الشخصية، وبذلك فهو يحزرك من الخوف المزعج، مثل قولك «ما الذي أضغته في هذه العملية». فمع هذا التفهم والتفاهم مع النمط سيتولد لديك تخمين عملي عما يوجد داخل المنطقة العمياء الخاصة بك، فتمكّن عندها من اتخاذ خطوات متقدمة وفعّالة نحو التعويض. وإن ما تتعلّمه عن نفسك مهم كأهمية ما يمكنك أن تعرفه عن الآخرين. يمكنك أن تدرك النماذج والحركات الطبيعية نحو كل فرد؛ وبذلك تستطيع أن تقدّر تقديراً حقيقياً غنى الفوارق بين الأفراد.

ثانياً: نحن نؤمن إيماناً قاطعاً أنك ستجد في هذه الصفحات معلومات تساعدك وتعينك في كل منحى من مناحي الحياة - في العمل والحب وممارسة أبوتك وفي التعامل مع الآخرين. ولقد ضمنا في هذا الكتاب قصصاً شخصية عديدة

(\*) المنطقة العمياء هي منطقة في إدراك المرء يعجز فيها عن الفهم أو التمييز.



أخذناها من عائلاتنا ومن عملنا ومن خبراتنا التطوعية؛ ونحن نشعر أنها ستوضح لك النقاط الهامة. نعم، هناك أسلوب قصصي ونوادر، ولكن يمكنك أن تنظر إليها من ضمن الروح التي قُدمت بها، وليس على أنها قصص الهرج والصبخ التي تقع مع أناس خاصين، بل على أنها حكايا تربوية لطيفة. ويمكنك أنت بدورك أن تبدأ بملاحظة وجود أحداث مماثلة في حياتك، بشرط أن تسعى على الإبقاء على «عدسات النمط» فوق عينيك. وسنكرر المرة تلو المرة أن النمط لا يفسر كل شيء في التفاعلات والسلوكيات البشرية، بل هو أبعد ما يكون عن ذلك. ولكن للنمط صفة مهيمنة نجدها مع كثيرين آخرين صفة آسرة ومُعينة، وكثيراً ما تكون صفة تغيير نحو الأفضل. ونأمل أن يساعدك عملنا أن ترى ذلك أيضاً.

هناك أمر أساسي أخير قبل الغوص في هذه الأمور الهامة. وبما أننا وبحسب ما هو واضح هنا قد تماشنا مع العموميات التي استقينها من مبدأ بحوثنا في بعض الكتب الأخرى، فإنك أيها القارئ وبحق سوف تتساءل عن طبيعة البحث الذي أسسنا عليه هذا العمل. يجب أن يكون الباحثون على ثقة من أن الناس الذين شاركونا في البحث هم أناس عاديون نلقاهم كل يوم وبانتظام. وكما تناقشنا في باكورة حديثنا فإن الإجابات على الأسئلة تتمحور حول الإنسان العادي، وليس من المفيد دراسة المرضى أو المراجعين في المؤسسات الصحية العقلية أو

الأشخاص الخاضعين لعلاج طويل الأمد. بعد هذا يمكننا أن نعمم النتائج على البقية منا. لذلك ومع افتراض أن العينة مجموعة تمثل الناس فإن على الباحثين بالتالي أن يكونوا على ثقة بأن المعلومات المستقاة والمحللة لها معنى صحيح. هل كان للمؤثرات الأخرى على السلوك تبرير أو تعليل؟ هل كانت أرضية الأبحاث خالية من التهديد أو غير متحيزة؟ لقد توثقنا أن الأسئلة الفنية وكثير غيرها قد أُجيبَ عليها بما هو مناسب وذلك قبل أن نضم نتائج أي بحث من الأبحاث إلى عملنا.

### قاعدة ومبدأ البحث

يأتي البحث الذي اعتمدناه هنا من دراسات أُجريت في جميع أنحاء الكرة الأرضية. وقد نظرنا في البحوث حول الأمور اليومية مثل الضغط والشدة وسلوكيات الإدارة والنمط النفسي (السيكولوجي). وقد استخدم كل جزء من البحث مؤشر (إم. بي. تي. أي) ومقاييس أخرى للسلوك. وعندما تبين لنا أن ما لا يقل عن ثلاث دراسات مختلفة قد أظهرت نفس الصفات حول النمط، عندها استخدمنا في الكمبيوتر مفاتيح (ديسكربتور) (\*) ترويسية لكل موضوع مهم وشمّلنا ذلك في كتابنا.

(\*) descriptor هو كلمة أو عنوان يرمج في الكمبيوتر بحيث تنضوي تحته المواضيع المتماثلة المتفرعة عن موضوع أكبر، بحيث إذا أراد الشخص معرفة بند رئيسي معين في أمر عام مبرمج، فإنه يلجأ إلى هذه المفاتيح الترويسية لمعرفة ذلك.

وكلنا أمل أن فهم مصدر مادة بحثنا وكون ذلك مختلفاً عن الكثير من الكتب النفسية الرائجة وغيرها من الكتب حول النمط النفساني، كل ذلك سيساعدك في أن تكون مستهلكاً أكثر تمييزاً، مما سيعطيك الحرية في أن تستمتع بهذا العمل دون أن تخالجك الشكوك في مدى صلاحيته.

وإليك ما يمكنك أن تتطلع إلى أن تجده في الفصول المقبلة. فالفصل الأول يصف نماذج (يونغ) و(مايرز)، ويدرس الافتراضات النظرية حول النمط. ويتقصى الفصل الثاني الأفضليات المهمة للنمط وسلوكاته الحركية القائمة على غنى في المعلومات. ويستكشف الفصل الثالث الطبقات الأعمق لتفاعلات النمط، ويتأمل في كيفية أن بعض هذه التفاعلات تظهر من خلال سلوكيات قد تُضلل المراقبين الهامشين للنمط. ويراجع الفصل الرابع موضوعاً خاصاً في النمط السيكلوجي وهو ما يسمى بالوظيفة الدنيا (أو العمل الوضيع). يتفحص الفصل الخامس مواضيع توجيه وتطوير البالغين والتي يبرزها تطور النمط المرافق لنضوجه. يدرس الفصل السادس تداعيات النمط في دروب التواصل. أما موضوع تقييم الفوارق فقد تم دراسته في الفصل السابع مع شواهد مفصلة حول كيفية واحتمالات أن يمارس النمط التقييم وأن يعبر عنه. ويعرض الفصل الثامن لاستنتاجاتنا وتعليقاتنا حول التطور التالي للنمط السيكلوجي.

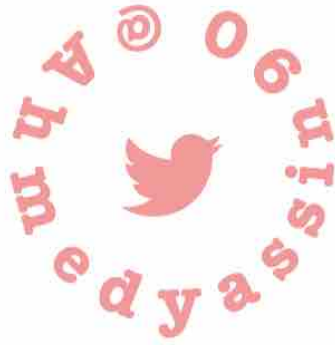
وعندما كُتِبَت الحاشية (أو الملحق) كانت أعيننا على الأشخاص الممارسين. ونحن نأمل أن تُبين وتوضح الأخلاقيات المتعلقة بإدخال مؤشر (إم. بي. تي. أي) وتفسيره. وإذا كنت تتعاقد على هذه الخدمات مع بائع خارجي، فإن هذا الفصل سيكون حاسماً بالنسبة إلى معالجتك لهذه المحاولات.

إذاً، من هو العادي والطبيعي، نحن كلنا كذلك بالمقياس الواسع. أماناً أن تجد في هذه الصفحات وجهة نظر نافذة تصل إلى داخل نفسك وإلى داخل الآخرين تزودك بالشجاعة كي تبتهج بكل معاني البهجة بالحالة السوية التي نتمتع بها جميعاً.

### شكر وامتنان

إننا وبكل امتنان نعتز بدعم وتشجيع أزواجنا (آنجيلا) و(توم). فقد شاركنا متعتنا وإحباطنا حول عملية تنقية العواطف وتحويلها إلى أفكار وإلى مادة للبحث، وفي الحلقات الدراسية المتطورة، وفي تأليف هذا الكتاب. كذلك فإننا نعبر عن شكرنا إلى (إليزابيث كوترل) لمشاركتنا فيما وهبها الله من عيون وقلب وعقل كانت تنتقد بها هذه المخطوطة. ونحن مدينون بالقيام بالدراسات الأساسية إلى (إيزابيل مايرز) و(ماري ماكوللي)، ونشعر أن توسعهما في عملهما كان شرفاً لنا. ولم نتمكن من وضع قائمة بمئات الأفراد الذين منحونا وجهات نظرهم الثاقبة وسمحوا لنا باستخدام ردود أفعالهم تجاه مادة بحثنا: ونحن

نقدّر إسهاماتهم . أخيراً وليس آخراً، نحن فخورون ومقدّرون لإدارة (ديفيس - بلاك للنشر) لمجهوداتها في إظهار هذا العمل إلى حيز الوجود من أجل ومصلحة عامة الجماهير .



نصوير  
أحمد ياسين  
نوينر

@Ahmedyassin90

## (يونغ) والنمط السيكولوجي

عندما نستيقظ لأول مرّة عند خيوط الفجر الأولى فإننا قد لا نعي إلاّ وعياً قليلاً تغريد الطيور أو حركة السيارات إلى البعيد أو إحساسنا بأن معدتنا خاوية. ومع انتقالنا إلى الوعي المتعاضم فإن المشاعر تتكاثف فتكوّن إحساساً كاملاً وحاداً كوننا أحياء. وقد تطفو في مخيلتنا صور أحلام الليلة الماضية، وقد نبذل بعض الجهد لإضفاء معنى أو آخر على هذه القصة. وبالتدرّج يعيدنا إحساسنا باليوم الذي ينتظرنا أمامنا إلى حالة الانتباه فيجعلنا نخرج من السرير. وتكون هذه اللحظات الأولى بالنسبة للبعض (لحظات الوعي هذه) مفعمة بالموجة تلو الموجة من الحسّ المادي: الشمس وضوؤها على الستائر والرطوبة في تلك البقعة من الشراشف التي لم يشغلها أو يحتلها أي شاغل منذ بعض الوقت. وقد يعي الآخرون صوتاً داخلياً يخطّط لليوم المقبل ويراجع الاحتمالات التي يحفل بها. وقد يقرّر البعض الأمور الأكثر أهمية والتي سيفعلها هذا اليوم؛ وسيعلن القليل من الناس سواء كان هناك من يستمع إليهم من حولهم أم لا «ما

سأفعله اليوم يتضمّن . . . . .». وعندما نجلس للإفطار يكون توجّه وعينا واهتمامنا قد زودنا بدلائل على عاداتنا الفكرية.

هذا التوجّه في الوعي والانتقائية في الاهتمام وتركيز أعين عقولنا من اللحظات الأولى للصباح وحتى آخر لحظة وعي قبل النوم في الليل تشكّل النمط السيكولوجي (النّفسي) للفرد. ومفهوم (كارل . ج . يونغ) عن النمط النّفسي هو في جوهره محض للطريقة التي نهتم بها أو التي تعيد إلينا النظام والتي تجعلنا نتخذ القرارات حول وعينا<sup>(1)</sup>. وقد ألمح بعض علماء النفس إلى أن إدراكاتنا هي الحقائق التي تُصدّر عنها أحكامنا وتتخذ بعدها الإجراءات والأعمال. فإذا صحّ ذلك فإن فهم الآليات التي نصيغُ بها إدراكاتنا تصبح أمراً دقيقاً وحساساً لفهم سلوكنا المعتاد. وإذا كانت نظرية نمط الشخصية صحيحة وهو ما نعتقده فإن عادات السلوك هي تعابير النماذج الأصلية للإدراك والحكم والمنقوشة في وعي كل شخص. فالشخص الذي يركّز عادة على التفاصيل في العالم من حولها مثلاً تظهر سلوكاً يهتم بالضبط والدقة وبترتيب الأحداث في اللحظة الراهنة. كذلك فإن الشخص الذي يمارس الحياة في صورة أقرب ما تكون إلى الرسم الانطباعي بحيث يرى القليل القليل من التفاصيل فيكتسب

(1) مايرز، إيزابيل بي وماكوللي. إم كتابهما الوجيز (المرشد في تطوير واستخدام مؤشر مايرز - بريغز). بالو آلتو، كاليفورنيا، مطبعة علماء النفس الاستشاريون، 1985.



صورة حية وحيوية للمنظر الإجمالي للحياة. يمكننا أن نفترض أن هذا الشخص وسلوكاته مرتبطة احتمالياً بالأشكال والاحتمالات، فهو يغذي لديه رؤيا تتوضح يمكنه أن يعبر عنها بشكل تام في المستقبل. وما هذان إلاّ مثالان على تنوع الدور المتبادل بين عادات العقل والسلوك القابلة للملاحظة.

### النمط السيكولوجي بدلالة الشخصية الفردية

في حين يمكن أن تكون الفرضيات حول الشخصية مبنية على نماذج واضحة وقابلة للملاحظة، فإن استخدام نمط الشخصية للتنبؤ بالسلوك أمر غير حكيم؛ فهناك الآلاف المؤلفّة من المؤثرات على السلوك. وقد فهم (يونغ) نمط الشخصية على أنه عادة من عادات العقل، وليس كنموذج ثابت لا يمكن تحطيمه، وكان استخدامه بكلمة (نمط) في الواقع اختزالاً لكلمة (نموذجي). والترجمات الأمريكية والاستعمال الراجح لكلمة (نمط) تتجه نحو تضمينها معنى النموذج ذي الدور الثابت الذي لا يتغير، ولكن هذا التضمين كان أبعد ما يكون عن تفكير (يونغ) وكذلك عن تفكير (كاثرين بريغز) و(إيزابيل بريغز مايرز) عندما جعلتا نظرية (يونغ) أمراً واقعاً في مسح الشخصية بمؤشر بريغز ومايرز للأنماط<sup>(2)</sup>.

(2) نفس المكان، الصفحات 1 - 3.

ونحن نعلم طبعاً أننا عندما نميل لأن نكون مرتاحين من عاداتنا فإنها (أي العادات) لا تُملي علينا دوماً أو تتنبأ لنا بسلوكنا أو باستجاباتنا. وهذا ينطبق على التمث السيكولوجي أو عادة العقل. ففي حين تكون أساليب توجه الفرد ومسار اهتمامه أمران مشتركان مع الآخرين، فإن لكل فرد نفسيةً شخصيةً فريدة فيتصرف بطرق قد يكون لها جذور أخرى.

إن خبرات الناس الحياتية ومتطلبات وضعهم الحالي ومرحلة النمو في حياتهم (حيث تكون وجهات نظر البلوغ أغنى بكثير من تلك التي تتأتى في الطفولة)، بالإضافة إلى أمزجة خلقية كالذكاء - هذه كلها عوامل مؤثرة في السلوك بالإضافة إلى التمث السيكولوجي. فمثلاً إذا تربى شخص منفتح يتزود بالنشاط من تعامله مع الآخرين في بيت فاسد فقد يتعلم أن التفكير بصوت عالٍ يؤدي إلى صراعات. وكأنسان بالغ راشد، قد يعود فيرتد إلى أسلوب التفكير الصامت أو إلى استراتيجية التعامل المستقل وغير المتميز عندما يشعر بالتهديد أو بالشدة. الساعة البيولوجية لإحدى النساء أو الأزمة التي تواجه إنساناً في منتصف حياته قد تولدان مختلف أصناف السلوك التي لا تمت إلى تعابير أفضليات التمث الطبيعي بصلة. ولكن سلوكهما وأحاسيسهما مع ذلك تبقى حقيقية.

وهذا هو السبب تماماً في أننا لا نستطيع القيام بتنبؤات عن السلوك أو المقدرات القائمة على أفضليات نمط الشخص

لوحدها. ومع أن المتحمسين لفكرة النمط وهم كثر قد يصابون بالغم والكدر، فإن علينا أن نقول وبصوت مرتفع: النمط لا يغير كل شيء!

ومع ذلك فإن إنكار وجود عادات لنا هو كمن يتجاهل أننا بصورة عامة نمسك بشوكات الطعام بنفس الطريقة في كل وجبة وأنا نلبس ثيابنا عادةً بنفس الترتيب ونحلق أرجلنا أو وجوهنا بنفس الأسلوب وأنا نستجيب للتساؤلات بنفس التعبيرات الوجيهة في الغالب. وعادات الوجود هذه تعم وتهيمن على أفكارنا وسلوكاتنا الخارجية. ولكنها على كل حال لا تعيق الاستجابات الأخرى أو تنفيذها. وعندما تقتضي الحاجة نجد أن الفرد السليم يستطيع التكيف محطماً بذلك العادات القديمة ومرتفعاً بنفسه إلى مستوى الحاجة. لذلك فإننا عندما نطبق استعمالات الكلمتين (نموذجي) و(معتاد) على شخص ما فإنهما لا تعنيان أن الرجل شديد وثابت ومرتفع، ولكنهما تعنيان صورة ما وبعض الأحاسيس حول طرائق وأساليب رؤية هذا الفرد وعن تجاوبه مع العالم.

في وسط غنى التجارب والمتطلبات الموضوعية فإن نماذج الإدراك والحكم على المعلومات الموصوفة والقابلة للتمييز ما تزال قابلة للتعلم. وحتى لا يشعر أحد أن تطبيق المزايا الشخصية على نموذج ما هو إلى حد ما تنازلاً عن الفردية، فإن علينا أن نلاحظ أنه حتى بصمات الأصابع المشهورة والمستعملة

دائماً للدلالة على التفرد الشخصي، حتى هذه يمكن فرزها إلى شرائح ذات عينات سهلة التمييز: ومكتب التحقيقات الفيدرالي يفرزها إلى أربعة تصنيفات من أجل تمييزها والتعرف إليها بصورة أسرع: ذات العُرى وذات الأقواس وذات الثنايا وذات الخطوط العشوائية. وكذلك يفعل النمط السيكولوجي فيزودنا بعينة أو بتركيبٍ تتداخل فيها خبراتنا الفردية والفريدة وأمزجة عقولنا. ومع تفهمنا إلى أنه (النمط) ما هو إلا واحد من الكثير من المؤثرات على السلوك، دعنا نلتفت بكامل اهتمامنا نحو تفهم النمط النفسي أو السيكولوجي.

### نظرة عامة على النموذج

اقترح عالم النفس السويسري (كارل. ج. يونغ) في كتابه (الأنماط النفسية) أننا نستطيع أن نميز العادات الفكرية النموذجية بين الأقطاب المتعاكسة لأبعاد الشخصية<sup>(3)</sup>. أول الأبعاد وربما يكون أكثرها انتشاراً يرتد في أصله إلى المصدر والاتجاه الأساسيين لطاقة المرء. وطبقاً لنظرية (يونغ) فإن التوجه الأساسي للطاقة النفسية مترکز باتجاه العالم الخارجي أو العالم الداخلي. وقد استعمل (يونغ) كلمتي (انفتاح) و(انغلاق) ليصف بهما هذا التوزع في الطاقة. والبعد الثاني وهو ما يسميه الوظيفة

(3) يونغ، كارل. كارل. جي كتاب (الأنماط النفسية). برنستون. نيوجرسي،

الإدراكية أو الذهنية له علاقة بكيفية إدراكنا للمعلومات وبنوعية المعلومات التي تكون جذابة لنا مبدئياً. وقطبا هذين البُعدين هما الاستشعار وهو المفضل في المعلومات الحسيّة التي نميّزها من خلال الحواس الخمس، والحدس وهو المفضل في المعلومات العلائقية والتجريدية التي نميّزها عن طريق الحدس والبديهية. والبعد الثالث لدى (يونغ) والذي يسمّى أيضاً بالوظيفة المعرفية (أو الإدراكية) أو الذهنية يرجع في أصله إلى نماذجنا الأصلية في اتخاذ القرارات أو إصدار الأحكام حول المعلومات التي ندركها. وأحد هذه النماذج وهو (التفكير) يشمل القرارات المبنية على اهتمامنا بالشيء وتوجهنا إليه عن طريق ما يسمّى بتحليل السبب والنتيجة. والنموذج الآخر وهو (الإحساس) يشمل القرارات المتعلقة المبنية على القيم الشخصية وعلى الأثر العلائقي بصورة متوازنة.

لقد رَدَف فريق الأمهات والبنات (لكاثرين بريغز) و(إيزابيل بريغز مايرز) مخطّط (يونغ) بإضافته لبُعد قطبي رابع. وهو يركّز على العادات ذات التوجّه الخارجي إما باتجاه النظام والترتيب وكذلك الحسم في القرارات وتسمى (الحُكم)، أو باتجاه المعلومات الجديدة و«مسايرة التيار» وتسمى (بالإدراك). وسمّوا هذه الأقطاب على اسم الوظيفة الذهنية التي ترتبطان بها، وسوف ترى أن التوجّه في إصدار الحكم مرتبط بوظائف الحكم الذهنية: التفكير والإحساس. والبعد الرابع هذا يسمح بالتمييز

بالتفضيل<sup>(4)</sup>. وتشكل الأبعاد القطبية الأربعة وهي الانفتاح E والانغلاق I والتحسس أو الاستشعار S والإدراك P التي قال بها (يونغ) و(مايرز) و(بريغز) نمطية سيكولوجية أو مجموعة من عادات العقل التمودجية.

قضى (يونغ) معظم كتابه (الأنماط النفسية) وهو يدرس الملاحظات الأنثروبولوجية لشريحة واحدة من الثقافات. وكان يتساءل ويتعجب كيف أن الكائنات البشرية المنتمية إلى ثقافات مختلفة بشكل لا يصدق تشترك في صفات أساسية مع بعضها ومع ذلك فهي مختلفة عن بعضها. وقد اقترح بعد دراساته تلك أن العالم مؤلف من أقطاب. ومصدر نظريته هذه هو وجود القطبية (أو التناقضات الكاملة) في الرموز الموجودة في كل الثقافات (الحضارات). وتتراوح هذه بين ما هو سنة وشائع كالليل والنهار والذكر والأنثى والأساس الأمامي أو الأساس الخلفي والجاف والرطب، وما هو أكثر فلسفية مثل الفساد والصلاح والحياة والموت والجنة والنار. وفي رأي (يونغ) فإنه لا بد لمفهوم الجنة كي يكون له معنى مادي من وجود مفهوم مناقض وهو النار أو جهنم. ومضى يقترح أن الروح (أو النفس) محدودة باستقطابات (وهو التناقض الكامل)، فكتب حول

(4) مايرز، إيزابيل بي ومايرز. بي كتاب (الاختلاف في المواهب). بالو آلتو، كاليفورنيا، مطبعة علماء النفس الاستشاريين، 1980، الصفحات 69 - 76.

استقطاب الوعي مقابل استقطاب اللاوعي وكذلك وبشكل أكثر بروزاً الانفتاح والانغلاق. والتناقضات النفسية التي اقترحها (يونغ) لا تختلف عن التنقضات الأخرى التي راقبها ووثّقها. ونحن بإمكاننا أن نستفيد من كلا القطبين (التناقضين) لكل بُعد وكثيراً ما تفعل ذلك، وبشكل متوالٍ وليس في آن واحد<sup>(5)</sup>. لهذا فأبعاد هذا النموذج ليست مرتبة بشكل متصل؛ ولهذا أيضاً تفرض الأسئلة حول أداة الـ (أم. بي. تي. أي) خياراً بين أمرين. إن السلسلة المتصلة تعني الاستفادة من المتناقضات في آن واحد وبشكل قابل للقياس بصيغة مئوية معينة؛ ويقوم نموذج (يونغ) على حقيقة أن المرء لا يستطيع أن يركّز تركيزاً تاماً على التفاصيل وعلى العموميات في الوقت نفسه. ويستطيع الفرد (وهو ما يفعله الكثيرون) أن يهيئ مدخلاً إلى كلٍ من القطبين ويُظهر المهارات المرتبطة بهما وذلك حسب واقع الحال. ولكننا لا نستطيع الوصول إلى كليهما معاً وفي نفس الوقت. وليس السؤال هو «أيّ منهما يجب عليّ فعله؟» ولكن السؤال هو على الأصح «من منهما يجب أن أفعله أولاً؟» أو «أيّ منهما مُريح وموثوق أكثر من الآخر؟» ومن الأهمية بمكان أن ندرك أن وجود الاستقطابات (التناقضات) وحقيقة انشداد الفرد نحو أحد القطبين لا تشمل أيّاً منهما ولا تشمل الحالة نفسها. فانت لست

(5) يونغ وكتاب (الأنماط النفسية)، الصفحات 333 - 336.

منفتحاً أو منغلقاً تماماً. ويستخدم الأفراد الأسوياء والأصحاء كلا القطبين، وإن كان لديهم توجه وتفضيل لواحدٍ منهما على الآخر. وقد ألمح (يونغ) إلى أن هذا ينطبق كذلك على كلٍ من الوظائف المعرفية والذهنية المشمولة بدراسته للشخصية؛ وكذلك جادلت (مايرز) في موضوع التكييفات مع العالم الخارجي عندما أضافته كُبعدٍ رابع في مؤشر (إم. بي. تي. آي)<sup>(6)</sup>.

### النموذج في سياق التقاليد القديمة

#### المتعلقة بالملاحظات حول الشخصية

لم يكن (يونغ) ولا (مايرز) أول من لاحظ نمط الشخصية، ولم يكن (يونغ) أول من كتب حول نمطية الإدراك. وتعتبر إحدى أقدم التمطيات جزءاً من تقليد هُنود السهول الأمريكية المتعلقة بدولاب الطب والتي تفترض أن كل فرد منا يأتي إلى هذا العالم ومعه طريقة في الإدراك ما هي إلا نقطة البداية لفهم الآخرين والعالم<sup>(7)</sup>. وواجب المرء في الحياة إدراك الآخرين. وباختصار فإن هذا النموذج يؤمن أن كل فرد مولود بأسلوب محدد في رؤية العالم: أسلوب الجاموس وهو أسلوب منطقي وتحليلي؛ وأسلوب الدب وهو أسلوب علائقي ومرتبطة

(6) مايرز ومايرز في كتاب (الاختلاف في المواهب). الصفحات 17 - 26.

(7) ستورم. ه، كتاب (الأسهم السبعة)، تورونتو، كتب بالانتين، دار (راندوم).



بالمحيط؛ وأسلوب الفأر وهو أسلوب متأصل وقريب من جذور وتفاصيل الحياة. إن إضافة ألوان وتوجهات مختلفة إلى هذه الأوصاف الأساسية (كأن يكون الشخص متميزاً كونه دباً أخضر يتوجه نحو الداخل مثلاً) قد أبدت احتراماً وتقديراً لقضية كون الفرد معقداً ومتوحداً، وهي في أثناء ذلك تُفصح عن العيّنات السائدة بين الناس كلهم.

وقد ميّز مشايخ العشائر أسلوب الطفل بعد مراقبة كثيرة ولصيقة. وعندما كان أفراد العشيرة يُظهرون تفوقاً في النظر إلى أساليب الآخرين وتقديرها، كان كبار العشيرة يمنحونهم أحجاراً لوضعها على دواليب الطب الرمزية. وكان دولا ب الفرد يُحمل بشكل يسمح لمن يقترب منه أن يرى من خلال عدد ومواضع الأحجار على درعه أو على إبزيمها (أو حليتها المعدنية) كم كان هذا الشخص فطناً ومصقولاً اجتماعياً في رؤيته لوجهات نظر الآخرين. وكان يرى هؤلاء الهنود أن شغل حياتهم هو حركة الإنجاز التي تدور حول دولا ب الطب وبذلك يصبحون خبراء في جميع وجهات النظر في الحياة. وكان هذا النظام البسيط والأنيق نموذجاً للنفس البشرية، وهو يدلنا على أنّ التمثيل نظام قديم جداً وله جذور قديمة في الفهم الثقافي للأساليب والطرق. ويزودنا (يونغ) و(مايرز) باستمراراً لهذا التقليد وذلك من خلال مراجعتهم المعاصرة للنظرية.

## إطار العمل

يُنْبِئنا النمط النفسى بأن هناك نموذجاً داخل كل منا ندرك بواسطته العالم ونتفاعل معه وننخرط فيه. وهذا النموذج يمكن تقديره بالتفكير بالمدى الذي نُجْرُّ إليه باتجاه واحدٍ من قطبي كلٍ من الأبعاد الأربعة:

E	الانغلاق	الطاقة	الانفتاح	I
N	الحدس	الإدراك	الاستشعار	S
F	الشعور	إصدار الحكم	التفكير	T
P	الإدراك	التكيف	الحكم	J

وسوف نراجع مراجعة عميقة كلاً من الأبعاد في النموذج لأن من الحيوي أن نفهم هذه الاستقطابات حتى نتمكن من عبور العتبة التي تأخذ بنا إلى قلب النمط. وأخيراً فالنمط الشخصي يدور حول (الحركي) ضمن عادات عقل الإنسان والتي تؤدي إلى تعابير سلوكية نموذجية. ويفهم هذا الحركي والفعال ضمن دلالة معينة وهي دلالة كيف ترتبط الأبعاد ببعضها البعض حتى تكون كلاً جامعاً أكبر وأعظم فعلاً من أي من أجزائه الفردية.

النموذج في أعماقه: إيجاد قواعد

وأسس بيتك الخاص بك

وبهدف أن نجد الأفضليات الفردية فإن من المعين هنا أن نعطي وصفاً لقطبي كلِّ بُعد وأن نقرّر أيّاً منهما له قوة الجذب الأكبر.

## الانسجام بين الانفتاح والانغلاق

تكون أفضليات نمطك بين يدي الطيار الآلي أثناء كل ساعة استيقاظ. فهي تقيم توازناً في إدارتك الخارجية للأوضاع بين دفعك أو جذبك داخلياً وبذلك تُوجد لديك الحافز. وكان الانفتاح والانغلاق بالنسبة إلى (يونغ) أكثر من مجرد فروقات في الحدة الاجتماعية: فهما يكونان مجالاً للطاقة<sup>(8)</sup>. فالمنفتحون هم المتعطشون للحوافز. فالعقول المنفتحة تجري وراء النشاط والتغيير والتفاعل وذلك لتكوين الطاقة المطلوبة لإرشاد النفس عبر دهاليز اليوم. ولكن لاحظ جيداً بأنه وضمن الشخص ذي الأفضلية الانفتاحية وبينما الانفتاح يكون نشيطاً ويكون الشخص مدركاً للحاجة إلى التحفيز، فإن الانغلاق يظل ينشط خارج الوعي. والأمر ضمن كل شخص منا ليس مجرد إمكانية الوصول إلى قطبي البعد أو عدم ذلك، بل يجب النظر إلى ذلك ضمن علاقة بين «الأفضلية و...». وتفضيل الشخص للانفتاح يدعمه على الدوام أساليب في الطاقة المنغلقة، مع أن هذه الأساليب تكون خارج الوعي المباشر نموذجياً. وعكس ذلك صحيح بالنسبة إلى الشخص ذي الميل نحو الانغلاق والذي يتركز وعيه احتمالياً على عالم الأفكار الداخلية حتى وهو يشق طريقه عبر أقسام البقالة وغرف الإدارة.

(8) ويلسون. إم ولانغويس. إم: كتاب (الاختلافات في نماذج النشاط الكهربائي الدماغية بين البالغين المنفتحين والبالغين المنغلقيين)، النشرة 18 لسنة 1989 من صحيفة النمط النفسي، الصفحات 14 - 23.

كان (يونغ) يشير إلى الأساليب المنفتحة والمنغلقة على أنها مواقف، وسوف نستعمل لغته في الإشارة إليها خلال عملنا هذا. تسبب كلمة (موقف) عند قراءة (يونغ) من قبل كثير من القراء اليوم في الإشارة إلى أساليب وطرق الانفتاح والانغلاق تسبب كثيراً من الإرباك. نحن نستعمل هذه الكلمة اليوم للإشارة إلى مستوى دافع الشخص. ولكنه وعندما تُرجم (يونغ) إلى الإنكليزية في العشرينيات (من القرن الماضي) كان للكلمة علاقة أكبر بالوضعية الجسمية أكثر منها بالحالة العقلية. وإذا نظرت إلى أفلام الغموض أو قصص الغموض المتعلقة بجرائم القتل والتي كُتبت في تلك الفترة فسوف تجد أن الكلمة تُستخدم كالتالي: «كانت وضعية الجثة بالوجه نحو الأسفل والذراع الأيسر ممدد على الجانب». وفي حديثه حول الانفتاح والانغلاق كان هم (يونغ) منصباً على التوجه المادي للحالة العقلية. وبالنسبة إلى فرد من الأفراد نجد أنها تتوجه غالباً إما خارجياً في البحث عن إظهار للطاقة أو جمع لها من العالم الخارجي (الانفتاح)، أو داخلياً في التركيز على العالم الداخلي الغني والمفعم بالحيوية والاعتماد عليه بالنسبة للأفكار والآراء (الانغلاق). ومع أننا نفترض أننا سنستخدم كلاً من مصدرَي الطاقة هذين، فإن وجهة نظر (يونغ) كانت في أن الفرد أي فرد يفضل أحد المصدرين على الآخر تماماً كما يفضل أحدهما أن يكون يمينياً أو أشولاً (أعسراً).

وموازنة الطاقة بهذا الشكل ذو مغزى عملي. فالشخص الذي يفضل الانفتاح يستجيب استجابة خارجية لاهتأ وراء حدث يختبره. وهذا الدافع قوي جداً حتى إن المنفتح ربما يتكلم بصوت مرتفع حتى ولو كان لوحده حتى يختبر حدثاً خارجياً وحتى يجعل من أفكاره حقيقةً. وتحاول طيلة هذا الوقت طريقته المنغلقة أن تجعل من هذه الخبرة أمراً داخلياً وأن تعطي معنى لكل ما هو حادث خارجياً. ولولا عمل الانغلاق لظل المنفتح يهذي ويثرثر كجدول ضحل سوف يتبخر بعد قليل في حمأة العيش.

والشخص الذي يفضل الانغلاق هو شخص واع للعالم الداخلي من الخبرات وهو بصورة عامة أقل انسجاماً مع مجال الطاقة المنفتح. ويستخدم الشخص المنغلق الوظيفة الانفتاحية بأسلوب عملي كي ينتقل من المقعد الوثير إلى غرفة الحمام في بيت غير مألوف لديه، أو في البحث عن البوابة الصحيحة في المطار المزدحم. ولكن الرحلة لا تقدم إليه مصدراً من مصادر التحفيز، وما أن يصل الإنسان المنغلق إلى بلد المقصد حتى يتساءل عن الطريق الذي اتبعته الطائرة للوصول إلى هناك. والمنغلق بدون الوظيفة الانفتاحية يحاكي ويمثل الاضطراب التخشيبي الموجود.

ويمنحنا الأطفال أحياناً أفضل الشواهد الطبيعية والمعبرة عن التمث في حالة الفعل. ونحن المؤلفين مراقبون شرسون

وملحون للأطفال سواء كانوا أطفالنا أم أطفال الآخرين، وسنقدم قصصاً حولهم خلال الكتاب لنوضح هذه النقاط. وفي حين أننا نعترف بأن التمثط ليس القوة الوحيدة العاملة والمؤثرة في التعاملات أو التفاعلات، فإن تأثير التمثط هو في بعض الأحيان لتوضيح أن علينا أن نضحك ونضحك بصوت عالٍ. وستوضح قصة ما من قصص بيوتنا ما يمكن أن يجري عندما يلتقي المنغلقون والمنفتحون معاً.

ما بين (أوليثيا وليول بيرمان) سنتان من العمر. وبينما يفضل (ليول) الانفتاح، تفضل (أوليثيا) الأكبر سنّاً الانغلاق. وذات مرة وبينما كانا في الرابعة والسادسة من العمر كانا في السيارة وكان (ليول) يبدي تعليقاً على ما يجري حوله «هناك سيارة... المذيع يذيع أغنية جميلة... هناك دعاية لماكدونالد. أنا جائع...». وبعد بضع دقائق انفجرت (أوليثيا) قائلة «ليكن ما يكون. إخرس يا (ليول)». ردّ (ليول) فوراً «لا يمكنني أن أخرس يا (أوليثيا). مخي يقول لي أشياء كثيرة ولا أعرف كيف أوقفه!».

لدى زوج (سارة) ميل كبير نحو الانفتاح، في حين يميل ابنها (ولز) كما يبدو نحو الانغلاق. وليس من غير الطبيعي أن يتحدث (توم) إلى (ولز) بإسهاب حول أمرٍ ما وأن يسأل (ولز) أباه أخيراً «أبي! مع مَنْ كنت تتحدث؟» لقد أخرج من وعيه كل هذا الضجيج، منذ بعض الدقائق. في أحد الأيام وفي الطريق

إلى روضة الأطفال كان (توم) يتحدث حول أمرٍ ما فسأل (ولز) «أبي! عمّ تتحدّث؟» أجاب (توم) الذي يعرف الكثير حول النمط «يا بني! إنما كنت أفكر بصوت عالٍ. فأنا أتحدّث أحياناً حول بعض الأمور لأفهمها. ألا تفعل أنت ذلك؟» ضحك (ولز) وكأنه أدرك أن أباه يريد أن يضحك منه وأجاب «لا يا أبي! أنا لا أفعل ذلك. هذا تخلفٌ».

وفي محيط العمل والتجارة، يمكن للانفتاح والانغلاق أن يزودانا بسوء تفاهمات لا نهاية لها. وما قد يكون اجتماعات عاصفة بالأفكار الحيوية بالنسبة إلى مُشرف منفتح يمكن أن يبدو وكأنه قائمة بالواجبات للربع القادم بالنسبة إلى مستخدمٍ منغلق. وقد سمعنا عن الكثير من القصص حول اجتماعيات المجموعات والفرق حيث يبدأ المنفتحون بمجموعة من الأفكار حول مشكلة ما، ومن خلال النقاش المطوّل يصلون إلى استنتاج مختلف تماماً عما كان في نقطة البداية. وهذا أمر يمكن أن يُربك المنغلقين مما يجعلهم يتساءلون حول أيّ من الأفكار يتوجب عليهم أن يعملوا بموجبها فعلاً، أهي الخطط الأولى أم الخطط الأخيرة؟. وبعد ساعة من الاجتماع، نجد أنه قد يكون لدى المنغلقين سلسلة أخرى من الاقتراحات التي يمكن وعند طرحها في تلك الآونة أن تُفسّر من قبل المنفتحين على أنها مضادة للإنتاجية «لماذا لم تقولوا ذلك منذ ساعة؟ لقد توصلنا الآن إلى استنتاجاتنا. وعلينا الآن أن نجتمع الجميع مرة أخرى

للتحدّث عنها مرّة أُخرى!» وبهذا الشكل تستمر الرقصة الدائرية إلى ما لا نهاية أو إلى حد التقيؤ، وهذا يعتمد على وجهة نظرك.

هذا التمييز بين الانغلاق والانفتاح تمييز عميق ولكن يُساء فهمه بشكل كبير. ولا يستطيع الأشخاص الذين يفكّرون في ملاحظاتهم حول الحياة أن يتساءلوا بصورة منطقيّة حول وجود أو عدم وجود هذا التمييز والفصل، ولم يكن لدى أي باحث في الشخصيات خلال الأربعين سنة الماضية أي شكوك جدية حول وجود الانفتاح والانغلاق في البشر. ولكن النسخة والطبعة الأمريكية لصيغة (يونغ) أوصلتنا إلى الاستنتاج غير الصحيح بأن الانغلاق يعني الخجل والسلوك التراجعي. وجوهر الحقيقة هي أن الانفتاح يجري وراء البدء (بأمورٍ ما)، بينما يميل الانغلاق إلى التلقي والتفكير<sup>(9)</sup>. والخجل على كل حال عمل من أعمال القلق في حضرة أناس آخرين، وهو يحدث بغضّ النظر عن الميل إلى الانفتاح أو الانغلاق. ويُحتمل أنه أكثر ارتباطاً بخبرات الطفولة الأولى. كذلك فإن النزوع إلى الاجتماع والناس هو أيضاً وإلى حد كبير عملٌ من أعمال التوقع

(9) هذا الموضوع مهم جداً. فعلماء النفس الأمريكيون الحاليون يرون أن الانغلاق شكل شاذ وغريب من أشكال السلوك. وكمثال على ذلك راجع كتاب باريك. إم. آر وماونت. إم. كي (أبعاد الشخصية الخمس الكبرى وأداء العمل)، علم النفس التوظيفي، 1991، الصفحات 1 - 23.



والتدريب، وهو ما يحدث للمنغلقين والمنفتحين على حد سواء.

بالنسبة إلى علم الأنماط وفي عادات العقل هذه فالانفتاح والانغلاق هي طرق لشحن بطارياتنا الفكرية. فالبعض يدركون الحاجة إلى أن ندشن أمراً ما ويعملون طبقاً لذلك، أي يبحث عن الدافع. أما الآخرون فإنهم يدركون الحاجة إلى الطاقة المتأتية عن التفكير. وأياً كان المصدر الرئيسي للوعي فإن الطريق المعاكس سيحقق حاجات تبقى بعيدة عن تناول الوعي.

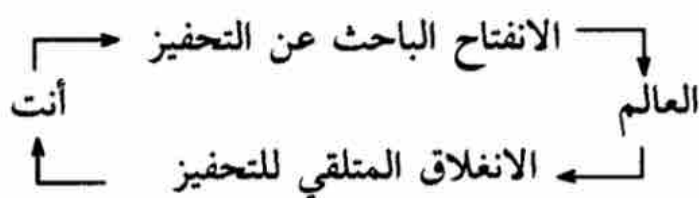
تخدم علاقة المنفتح بالبيئة والمحيط هدفاً مهماً. فالانفتاح حسب تعريفه هو البحث عن الطاقة في العالم خارج النفس؛ وهكذا نرى المنفتحين يتحدثون عن شعور بالحاجة الحقيقية إلى أن «يضحكوا بصوت مرتفع». وبكلام آخر، تأخذ الأفكار التي أصبحت خارجية شكلاً أكثر تعقيداً وغنى بالنسبة للمنفتح.

والأفكار التي تُجبر على البقاء في الداخل يمكن أن تكون كالفجة البيضاء للمذياع عندما تقع الإبرة بين القنوات ويكون التردد مشتتاً. وتبدأ الفكرة أحياناً بأن تبدي لنا معنى، وتعود الذبذبة والتردد واضحين وقويين بعدما خرجنا عن نطاق النفس. ولكن الهدف الداعم لتدشين البدايات هو البحث في الخارج عن الطاقة وجمعها من خارج النفس.

ومن المحتمل أن المنغلق من ناحية أخرى أقل إحساساً

بالحاجة إلى جعل أفكاره خارجية ما لم يتطلب ضغطُ التواصل مع الآخرين ذلك. ومثله كمثل الحديقة اليابانية التي تعرض أمامنا مناظر جديدة حينما يتمشى فيها الشخص: فإن خبرات المنغلق الجديدة وكذلك أفكاره الجديدة مقنعة ومرضية بحد ذاتها ولوحدها، وهو يستقي الطاقة من خلال هدوء وأناقة الحديقة الداخلية أكثر من أن يستقيها من دوافع خارجية. فالانفتاح يبدأ الأمور الجديدة في المحيط، بينما يتدشن الانغلاق في داخل الشخص ويهدر طاقته ويصرفها على رسم صورة داخلية عما هو حقيقي.

والانفتاح والانغلاق مختلفان بالنسبة للناس كاختلاف البطاريات والبرمجيات بالنسبة إلى الحاسوب الشخصي النقال؛ كلُّ منها أساسي ولكنه يخدم أغراضاً مختلفة. ومواقف الانفتاح والانغلاق كأنماط سيكولوجية هي الأساليب التي تكوّن مجال الطاقة التي يمتلكها كل شخص في علاقته بالعالم. ويمكن تمثيل هذا التبادل في الطاقة بالطريقة التالية:



إن كان النمط الشخصي جديداً عليك فاسأل نفسك «أين أشحن بطارياتي في معظم الأوقات؟» هل تحصل على «العصير»

من الخارج بحيث يكون دافعك الرئيسي أو ميلك الرئيسي هو الانفتاح في الغالب؟ أم أنك تتنشط من الداخل بالتلقي والتفكير؛ وهما يمكن أن يكون ميلك نحو الانغلاق. تذكر أنك تفعل كلا الأمرين. ولكن، أيهما هو الأيسر والأكثر تنشيطاً لك؟ وأي الطريقتين تعيه أكثر من الآخر؟ اكتب ملاحظة على هامش هذه الصفحة - E إذا كنت تظن أنك تميل نحو الانفتاح، وإِنْ كنت تميل نحو الانغلاق.

### الانسجام بين الاستشعار والحدس

لقد وصفنا الانفتاح والانغلاق على أنهما طرائق أساسية لتبادل الطاقة. وإدخال المعلومات وصنع القرارات حول المعلومات عن طريق الإدراك ثم إصدار الأحكام يجعلهما وظيفتين بشريتين فكريتين جوهريتين. يتمحور البعد الإدراكي الحسي في النمط (أي: كيف ندخل المعلومات وندرکها) حول الوجود الفعلي والمحدد أو حول الوجود النظري أو العالمي.

ينجذب بعضنا نحو المعلومات المحسوسة والواقعية والتي نمارسها مباشرة وبشكل دقيق. ويُسمى هذا الانشداد نحو الأمور الواقعية والذرائعية في الحياة بالإدراك الحسي. ويعتمد الأفراد ذوو الميل الحسي على الوقائع والحقائق مثل المعدن بالنسبة إلى المغناط، وهم يشعرون باندفاع نحو الوضوح ويفضّلون أن تكون الأمور التي يعالجونها ذات أهمية عملية. ويعبر هؤلاء

الأفراد عن إبداعهم بالتكيف مع استراتيجيات مألوفة من أجل حلّ المسائل التي تعرض عليهم من جديد. هذا هو نمط الإبداع الذي أبداه (أديسون) وهو يجرب مئات الاحتمالات قبل أن يجد خيطاً سليكاً لحبابة الضوء: تكيف متواصل مع ما هو معلوم. لذلك فإن الأشخاص ذوي الميل الحسي المعروف بأنهم منهجيون وواثقون وعنيدون في طلبهم للتفاصيل يركّزون على ما هو قائم الآن.

أما أولئك الذين يجذبهم المجازي وتشدهم الأفكار ومختلف تداعيات الاحتمالات فيقال إنهم يمتلكون ميلاً إدراكياً حدسياً. وعضواً من أن يشعروا بالاندفاع نحو الوضوح فإن من يميل نحو الحدس يشعرون بالاندفاع لاكتساب المعرفة والبحث عن الأمور المعقدة في المعلومات. ويعتمد الإدراك الحدسي على أفكارٍ مثل «العيون تثق بالضوء». ويكون الكفاح من أجل تداعيات الأفكار قوياً جداً في الغالب بحيث يولد الحدس الإبداع والتجديد كما يولد قضيبان النار عندما يحتكّان ببعضهما. وهكذا فإنه يُنظر إلى الأشخاص ذوي الميل الحدسي من قبل الآخرين على أنهم خياليون وغير تقليديين وهم أناس فكريون يمتلكون التركيز الذهني على المستقبل.

وتقود هذه الدوافع الإدراكية الحسية المختلفة كما إلى فروقات عميقة في التعبير عند التواصل. ويعتمد ذوو الميل الحسي في الغالب على التحديد والتفاصيل وتقسيم خطة

المشروع إلى قطع عملية؛ بينما يكون احتمال أن يعتمد ذوو الميل الحدسي على الأهداف والنماذج وتشكيل الأفكار حول المشروع أكبر. وبدون إدراكٍ لهذه الميول المميزة يجعل النمط الحسي يرى في اعتماد النمط الحدسي على النماذج والنظريات كمن يضع «رأسه في الغيوم»؛ وكذلك يرى ذوو النمط الحدسي في اعتماد ذوي النمط الحسي واهتمامهم بالتفاصيل والأمور العملية كمن يضع «قضيماً أو عصاً في الوحل». ولكن وبشيء من التأمل يبدو واضحاً أن كلا النمطين ضروريان لإتمام معظم المشاريع المعقدة، لأن الخطة الكامنة وراء المشروع مهمة كأهمية الخطة التي يُنفذ بها المشروع، فلا يستطيع أحدهما أن يوجد من دون الآخر.

وينطبق الشيء نفسه على داخل الفرد. فقد يكون لدى الشخص المنجذب أساساً نحو الحسّ بعض الهواجس والرؤى نحو المستقبل، ولكنه قد يبذل طاقته في الحديث عن التطبيقات العملية للفكرة واستكشاف ذلك، وقد لا يبدأ العمل قبل أن تتأكد المعلومات وتوضع في مكانها الصحيح. ويدرك الشخص ذو الميل نحو الطرق الحدسية أهمية التفاصيل، ولكنه يمكن أن يضع هذه التفاصيل ضمن إطار أوسع ليخرج بمعنى لها، وربما يتحدث أو يستكشف علائق تجريدية مختلفة بين خيارات اليوم وخيارات ما يمكن أن يجلبه حصاد الغد.

وهذه الفروقات عميقة ويصعب وصفها. وقد كان (يونغ)

يشير إلى الوظيفة الإدراكية على أنها غير منطقية أو عقلانية<sup>(10)</sup>، ولكن من غير المعقول أن يقوم بوظيفة أفضل في استعمالاتنا واستخداماتنا الراهنة. فكّر في الأمر. كيف تتوصل إلى معرفة الأمور؟ وإذا كنا نؤسس قراراتنا على إدراكاتنا للأحداث فإن فهم مصدر نشوء إدراكاتنا حاسم وحيوي ومع ذلك فإن البحث يشبه البحث عن أشكال في الضباب. وقد توضح قصة تعليمية من أطفالنا كلاً من التوتر الديناميكي بين هذه النماذج من الإدراك وبين الطبيعة الفطرية للطريقة.

كان (لوك) ابن (روجر) وابن (سارة) وهو (ولز) صديقان منذ البداية، وهما متقاربان في السن. ونظن أن (ليوك) يستقي معلوماته من أحاسيسه بينما تكون (ولز) أكثر تناغماً مع الرسائل الحدسية. وفي أحد الأيام الجميلة وعندما كانا في حوالي الرابعة من العمر كانا في الخارج يتأرجحان معاً جنباً إلى جنب. كان (ليوك) يصيح بكل سعادة وهو يبلغ عن كل خبراته الحسية: «النسيم في شعري وهو رطب! السماء زرقاء وكذلك هو لون قطار اللعبة هذا وكذلك لون سروالي! العشب أخضر وهو يدغدغ أقدامي! الأشجار خضراء أيضاً!» ورغبةً في ألا يتفوق (ليوك) عليها، صاحت (ولز) «الغيوم تدفع بالسماء». وكان ردّ (ليوك) من الردود التي قد يشعر ذوو الميل الحدسي

(10) يونغ في (الأنماط النفسية)، الصفحات 359 - 361 و 368 - 370.

بأنهم استقوها من البراغماتيين (الأشخاص العمليين)، فقد قال «لا! إنها (السماء) لا تفعل ذلك!».

لم يُخبر أحدُ الأطفال كيف عليهم أن يهتموا أو ما يجب أن يختبروه في ذلك اليوم المجيد. فقد كانت التعبيرات اللفظية طبيعية تماماً. ها هما هناك ولا يبعد أحدهما عن الآخر عشر إنشات وكلاهما يتأرجح وكلاهما يتوجهان نحو نفس الجهة وكلاهما يبديان من حيث الاهتمامات والأغراض نفس الخبرة المادية المحسوسة، ومع ذلك فقد كان إدراكهما لها مختلفاً ومختلفاً بشكل جذري. كيف نعرف ما نعرفه؟ من الصعب أن نفرّق الأمر بتجزئته، ومع ذلك فإن نموذج الفرق بين المعرفة الحسية والمعرفة الحدسية أمر لا يمكن إنكاره.

فمثلاً وخلال نقاش مكثف بين أعضاء قوة مهمة التطوير والبحث حول شركة مالية، واصل أولئك الذين يعتمدون على الحسّ الدفع باتجاه استخدام الاتجاهات التاريخية وعلى مصادر المعلومات المحددة كنقاط علام، ولكن أولئك الذين يعتمدون على الميل الحدسي تساءلوا عما إذا كانت المجموعة مدفونة في تراب الماضي. ومن الواضح أنه كان لكل من الطرفين أفكار مهمة يريدان الإفصاح عنها. ومن المثير مع ذلك أننا وفي خضمّ لحظات الشدة والتوتر نميل إلى المبالغة في استجاباتنا النموذجية فنتجاهل بذلك كل أصناف المعلومات الأخرى. ويلاحظ المراقبون المحترفون لأمثال هذه الأوضاع هذه الحالات المبالغ

فيها وذلك عندما يستنفذ ذوو الميول المتعاكسة اللعب بالفوارق بينهم .

وإليك نقطة أخرى لتتوقف عندها وتتفكر في نماذجك الخاصة بك في الإدراك. هل تجذبك التقاليد والمعلومات المؤكدة والحقائق الحسية للحياة نحوها بشكل أكبر، أم أنك أكثر ميلاً إلى الأحلام حول المستقبل التي توجهها العيّنات والنظريات والأفكار؟ ومرة أخرى، اكتب ملاحظتك على هامش هذه الصفحة قبل أن تواصل قراءة الكتاب. هل تنتمي إلى S أي الإحساس أم إلى N أي الحدس (ذلك لأن A تشير إلى الانغلاق وN تُستخدم كشكل مختصر لكلمة الحدس).

### التسيق بين التفكير والشعور

إن إدخال المعلومات من خلال الحسّ والحدس كما نعمل جميعاً ما هو إلا جزء من عملية معالجة المعلومات الطبيعية. ويتوجه الأفراد والأسوياء كي يقرروا قيمة ومزية المعلومات بعد إدخالها. وقد أظهر الكثير العديد من الدراسات ميلاً بشرياً نحو إصدار الأحكام. ونحن مرتبطون وملتمزمون بإيجاد معنى للمعلومات حتى نحسم أمر أهميتها النسبية ومعقوليتها وكيفية ملاءمتها لوجهات نظرنا حول العالم<sup>(11)</sup>. وقد رأى (يونغ) أننا

(11) كون. دي و(التعريف بعلم النفس)، نيويورك، وست 1989، الصفحات



مشدودون نحو نمط من الحكم يعتمد فكرة المسبب التحليلي أو ما يسمّى بالسبب والنتيجة (أي التفكير)، أو نحو نوع من الحكم يعتمد على التكيّف مع قيمة الشيء (أي الشعور). وأسرع (يونغ) و(مايرز) لبيّننا أن كلاً من التفكير أو الشعور ذو وظائف عقلانيّة ذاتيّة الصبغة؛ ولكن الأول منهما يولي أهمية لخبرة المنطق الذاتي، في حين يولي الثاني أهمية للخبرة الذاتية وكيف أن ما نحب وما لا نحب يؤثر على حصيلة النتائج. وقد كتب (يونغ) يقول أن ذوي أنماط التفكير يختبرون العالم على أنه شيء للاهتمام، بينما يرى ذوو أنماط الشعور أنه موضوع الاهتمام<sup>(12)</sup>. وبكلمات أخرى، يرى أولئك الذين اعتادوا بدايةً على الخروج من وضع ما والنظر إلى المتغيرات أن العالم هو مجرد شيء، بينما يرى من ينظر إلى العلاقات المقصودة ويدخلون في وضع ما كي يهتموا بآثاره على الآخرين أن العالم هو الموضوع. إن القرار المبدئي في الدخول إلى وضع جديد أو الخروج منه يعتمد على ماهية المواضيع التي تثير اهتمام الفرد وانتباهه.

يُنظر إلى الأفراد الذين ينشدون إلى إصدار الأحكام عن طريق التفكير بأنهم شديدي النقد (فهم بذلك قليلو التقبّل

(12) يونغ، كارل. جي (الإنسان الحديث والبحث عن الزوج) نيويورك، هاركورت وبريس والعالم، 1933، الصفحات 74 - 94.

للاّخرين)، وهم منطقيّون وكثيرون التساؤل. وعندما يقيّمون وضعاً من الأوضاع فإن من المحتمل أن يكون سياق تفكيرهم الأول هو «إن كان (ألف)... إذا فإن (ب)...». والدافع نحو تأكيد المعلومات واستكشاف مصادر مستقلة للمعلومات والإصرار على المنطق المتتابع طبيعي بالنسبة لذوي الميل نحو التفكير كما النهر الذي يجري نحو أسفل التلة. إن وظيفة الحكم عن طريق التفكير موجهة نحو نتيجة محددة وهي تنتقل بدافع كبير وتتبع درباً منتظمة للوصول إلى مبتغاها.

ويُنظر إلى ذوي الميل نحو إصدار الأحكام عن طريق الشعور على أنّهم أناس متقبلون للاّخرين ويثقون بالعواطف وهم ذوو تفكير مقبول وهم ممّن يبحث عن الرأي الجامع. ودافعهم يتجه نحو الثبات ونحو القيم الشخصية أكثر من توجهه نحو المبادئ الظاهرة أو المنطق لوضع ما. وميلهم الأول هو نحو فحص كيفية أن المعلومات ونتائجها تؤثر على الأفراد. وقد يصف ذوو أنماط التفكير إدراكهم الحاد للأمور المعقدة في شبكة العمل على أنّها شبكة حساسة يمكنها أن تربط بيننا جميعاً بشكل يمكن أن نشعر بأية حركة على الشبكة في أي مكان من خلال الشبكة نفسها وليس في المنطقة الرديفة والمجاورة لها فقط. ومن الممكن ألا يكون تفكيرهم حول الوضع هو «إذا كانت (ألف)... إذا فإن (ب)...» بل ربما يكون «إذا كانت (ألف)... إذا فإن (ب) و(د) و(نون) و(كيو)... وهذا كله

مجرد بداية». وأول استجابة لأنماط ذوي التفكير هو تقبل الفرد ورغبتهم في التكيّف قبل إدخال المنطق والتحليل إلى الوضع. ويوضح مثالان كيف أن التفكير والشعور يستنفدان طاقة بعضهما. وأحد الأمثلة مأخوذ من عالم العمل والتجارة، والآخر من المجتمع المحترف والمهني.

عبر نائب الرئيس أثناء الاستشارة مع شركة تصنيع عن خيبة أمل كبيرة في أن الشركة كانت على وشك أن تخسر أحد مديري إحدى المنشآت الفعّال والنشط. واحتار نائب الرئيس من الوضع ولم يكن قادراً على أن يرى كيف يمنع هذه الخسارة. وبحسب تقرير نائب الرئيس، فقد نال هذا المدير علاوات عالية جداً وعلى مزايا مادية أخرى، وكان يُمنح وباستمرار علامات مرتفعة على مراجعته السنوية (لأعمال الشركة) وهو أمرٌ دخل في ملفه في العمل. وعندما طُلب منه أن يقيّم الوضع وأن يتدخل أو أن يوضح على الأقل أسباب ترك هذا المستخدم الثمين لعمله قابل المستشار المدير. وقد قال المدير في تلك المقابلة أموراً مثل «إنني أعمل بجدّ مع هذه الشركة ومن أجلها ولكن بدون تقدير. يمكنني أن أعمل في أي مكان مقابل هذا المال. أريد أن أعمل حيث يقدر الجميع ما أفعله حيث من المهم أن أكون أنا هو من يدخل للعمل وليس مجرد مدير منشأة له خبرة». وعندما سمع نائب الرئيس المرتبك ذلك قال مرة أخرى «ولكننا أعطيناها علاوات وأسهم. ونحن

نثبت كل مراجعته السنوية في تقاريرنا. فكيف يشعر أنه لا ينال التقدير؟» وببساطة نقول إنه كان لنائب الرئيس ميل نحو التفكير بينما كان للمدير ميل نحو الشعور. والكفاءة بالنسبة إلى ذوي النمط الشعوري هي في الأساس التقدير المنتظم والمفترض وهو ما يحتاجونه؛ أما بالنسبة لذوي أنماط التفكير فالتقدير موجود أساساً ويجب تأكيده بالعلاوات المالية أو بالزيادة في المسؤوليات فقط. ومن الواضح أن لكل من النمطين تعريفاً مختلفاً لكلمة (التقدير). وقد جاء هذا المثال من الشركة، ولكننا سمعنا نفس الكلمات في الواقع من مستخدمين فيما لا يقل عن ثلاث شركات تصنيع أخرى.

ويأتي المثال الثاني من مجلس منظمة غير ربحية تطوعية صغيرة جداً. فقد وقع المجلس عقداً مع رئيس المجلس لتقديم ورشة عمل؛ وقد نصّ العقد على أنه بعد أن تُدفع الفواتير سيتلقى الرئيس نسبة مئوية مرتفعة على ما تبقى. وكان الرئيس صديقاً قديماً للمنظمة وكان يأمل أن ينجح الأمر وذلك كي يصبح لدى المجموعة سيولة نقدية من أجل مشاريع المستقبل. وكان الحدث أمراً ناجحاً جداً بحضور الكثيرين. وبعد ستة أسابيع أقنع مدير الخزانة في المنظمة أن كل الفواتير قد رُفعت، لذلك جمَعَ المبلغ ثم كتب شيكاً للرئيس بالنسبة المئوية المناسبة لما تبقى من المبلغ. ولكن وبعد ثلاثة أيام من إرسال الشيك (الصك)، قُدمت فاتورة ضخمة ومشروعة. ففكر مدير الخزانة:

«ماذا علي أن أفعل؟». هذه الفاتورة كانت ستُنقِص الأرباح من هذا العمل وبشكل كبير، لذلك فقد دفع للرئيس مبلغ أعلى بكثير ضمن مفهوم العقد. وكان الإجراء الواجب بالنسبة لمدير الخزانة واضحاً: إتصل بالرئيس واشرح له الظروف. وبما أن الرئيس كان صديقاً خاصاً وبما أنه كان يريد أن يملأ صناديق المال في المنظمة فكان يجب أن يُعاد التفاوض وبكل بساطة في ضوء المعلومات الجديدة؛ ليس هذا بالأمر الصعب.

لكن المجلس كان يعرف شيئاً عن التّمط. كان مدير الخزانة يعلم أنه هو الشخص الوحيد في المجلس الذي يميل إلى إصدار الأحكام بالتفكير، وأن الآخرين جميعاً كانوا يفضلون الشعور. لذلك فقد فُكّر «من الواضح لي ما عليّ أن أفعله، ولكن أعلم أنه ربما يكون للآخرين وجهة نظر مختلفة. سأسأل بقية أفراد المجلس ماذا عليّ فعله». هنا بالذات بدأ التعلّم الحقيقي. فبالنسبة للأشخاص المياليين للشعور كان القرار واضحاً أيضاً - إبلغ الخسارة. وكان جوابهم المتعقل هو أن هذه المنظمة الصغيرة تعتمد على الإرادة الطيبة للرؤساء في المنطقة كي تمنح وقتها للبرامج الحالية عملياً. حتى وفي حال وجود برنامج ناجح فإن المبلغ الذي دفعوه للرئيس ما هو إلا مبلغ زهيد. وطلّب إعادة التفاوض من أجل الرسوم في هذا الوقت سيُفسد وبشكل خطير سلامة المنظمة وشبكة العمل التي تعتمد عليها. أما من وجهة نظر المجلس فإنه سيكون أمراً غير مسؤول

أن تجازف بقدرة المنظمة على خدمة أعضائها مستقبلاً بسبب خطيئة في دفاتر الحسابات. وهكذا فقد كان هناك طريقتان مختلفتان جذرياً في تناول نفس المشكلة. والهبة الحقيقية في ذوي نمط التفاهم هو معرفتهم بأنه قد يكون هناك وجهات نظر مختلفة ولكنها قد تكون صالحة حول الموضوع، وأن المناقشة حول هذه الآراء يجب ألا يغشاها جدل شخصي غير ممتع.

يثير التمايز بين التفكير والشعور من بين كل أبعاد النمط السيكولوجي أكثر الجدل. والثقافة تقيم عادة وتدرس حل المشاكل التحليلي والمنطقي والتخاطبي. ويصعب في الغالب وفي البداية على ذوي الميول الحقة نحو الشعور أن يفصلوا مشاعرهم عن مثل هذا التكييف الثقافي. ولقد رأينا نحن كمستشارين المرة تلو المرة وفي أثناء العمل مع مؤسسات كبرى المنطقة العمياء الناجمة عن شدة الاتكال على مزايا التفكير. وكثيراً ما سألنا العاملين في الشركات أن يستجيبوا لهذا التساؤل بإغفال الأسماء، «تصوروا في أذهانكم هذه الشركة بعد خمس سنوات من الآن بعد أن تكون قد طورت فِرَقاً ذات توجيه ذاتي (أو أي اصطلاح يمكن أن تطلقه الشركة على الفرق ذات الوظيفية الكاملة). وعندما تتخيّل فريقك الناجح، صف المميزات التي تجعل منه فعّالاً. ما الذي ستفعله مما سيساعد في إنجاز وإحراز النجاح الذي ترغب فيه؟» والإجابات الغالبة وعلى الدوام هي «سنستمع بعناية لبعضنا البعض». ويمكن

التساهل مع الأفكار المخالفة وتشجيعها مثل «نهتم ببعضنا البعض» أو «يمكننا أن نخاطر دون الخوف من الانتقام»<sup>(13)</sup> وهذا ما يفسر سبب عرض بعض المكتبات الكبيرة عناوين من مثل (الذكاء العاطفي) أو (همُّ الروح) أو (القيادة الخادمة) أو (عادات القلوب)؛ وكلها تتحدّث عن الحاجة إلى الموازنة في مركز العمل بين هاتين الطريقتين العقلانيتين في إصدار الأحكام.

ومن المثير وإن كان من غير المدهش أن هذا البُعد للنمط هو الوحيد الذي نجد فيه فروقات في الجنس بالنسبة إلى عموم الناس. ففي مؤشر (إم. بي. تي. أي) تقول غالبية النساء إن لديهن أفضلية وتحييداً للشعور، بينما تقول غالبية الرجال إن لديهم ميلاً نحو التفكير<sup>(14)</sup>. ومعظم العمل الذي يجري اليوم حول الفوارق الجنسية يصف وبشكل دقيق تماماً الفروقات بين إصدار الأحكام النابع عن الشعور وإصدار الأحكام النابع عن التفكير بغض النظر عن جنس الشخص مع ميله.

يقول البعض إن هناك نوعاً من التطور المتوازي لهذين الأسلوبين. وتقول خبرتنا إن هناك أفضليات حقيقية وأساسية تقوم على المنطق الشخصي وعلى القيم الشخصية أولاً.

(13) لقد عملنا مع 452 فريقاً. هذه التعليقات أعلى أربع عبارات من بين كل الفرق.

(14) مايرز ومايرز، (الاختلاف في المواهب)، الصفحات 37 - 38.

توقف قليلاً هنا مرة أخرى للتفكير في منهجك المفضل في صنع القرارات. ضع علامة T على هامش هذه الصفحة إن كان لك ميل أكبر نحو التفكير، أو علامة F إن كان لديك ميل نحو الشعور.

### تجديد (مايرز): التنسيق بين الإدراك والحكم

اتفقت (مايرز) مع رأي (يونغ) في أن النفس العامة (الطاقة المنفتحة) والنفس الخاصة (الطاقة المغلقة) تتحدان مع الوظائف الفكرية للإدراك والحكم فتكوّنان نظاماً (أو جهازاً) معقداً. وانطلقت لتبسيط الأمر بتطوير طريقة لفحص الوظائف الفكرية المنفتحة والمغلقة النموذجية عبر استخدام بنية سمّتها التكيف مع العالم الخارجي. وكان رأيها هو أن العادات والسلوك لدى النفس العامة المنفتحة تمنحنا دليلاً قوياً حول الحركي في التكيف النمطي الكامل للفرد. وقد افترضت بأن قطبي التكيف الخارجي يمكن تمييزهما بالتعبير المخطط والمنظم والحاسم، أو بالتعبير العضوي الهامشي المخصّص لغرض معين. وقد أطلقت على الأول اسم (الحكم) والآخر اسم (الإدراك)<sup>(15)</sup>. وعندما أعطت كلاً منهما نفس الاسم كأقطاب للوظيفة الذهنية استنتجت بأن أفضلية التكيف بغض النظر عن أفضلية الموقف

(15) كتيب (مايرز وماكوللي) (المرشد إلى تطوير واستخدام مؤشر مايرز - بريغز) الصفحات 13 - 14.



يمكنها أن تتنبأ فيما إذا كانت أساليب الحكم لدى الشخص (التفكير أو الشعور) أو أساليب الإدراك (الإحساس أو الحدس) هي في شكلها النموذجي على الطريقة المنفتحة. وستعمل الوظيفة الذهنية البديلة عندئذ وبشكل نموذجي في الموقف المنغلق. وبكلمات أخرى نقول إن تَنَفُّحَ على الحكم فإنك ستغلق على الإدراك الحسي، وإذا انفتحت على الإدراك الحسي فإنك عندئذ ستغلق على الحكم.

ويحتمل أن يُبدي الأشخاص ذوي التكيّف مع الحكم ارتياحاً عندما ينهون عملاً بشكل حسن قبل الموعد النهائي. فهم مضطرون لصنع القرارات أو لوضع خاتمة للأمور في العالم الخارجي. فبينما يكونون قادرين تمام القدرة على معالجة تغييرات آخر لحظة وكذلك فوضى آخر لحظة فإن الصوت في رؤوسهم ربما يقول لو أنني خَطَطْتُ بشك أفضل لما حدث هذا. ما عساي أتعلّم من ذلك حتى أتأكد من أنه لن يحدث مرّة أخرى؟ ويحتمل أن يكون هؤلاء مرتبطين بتقاويمهم وبأوراق أهدافهم، وهم في الغالب ماهرون تماماً في تصنيف ترتيب الواجبات والأعمال الضرورية لتلبية هدفٍ ما. وقائمة ما يجب أن يفعلوه تُظهر حتماً ترتيباً مميّزاً للأولويات. والجانب السلبي في ذلك هو الميل إلى أن يصبح مرتبّطاً بحصيلة معينة بدل أن يكون منفتحاً على المعلومات الجديدة التي قد تؤدي إلى حصيلة أفضل. ومع ذلك فإن الحاجة إلى الإتمام يمكن أن تجترح

الأعاجيب وذلك عندما تشتد الأمور وتصبح النزعة إلى العمل أمراً حاسماً في بيئة اليوم سريعة الخطى .

وينجذب الشخص الميال إلى التكيف الإدراكي الحسي في العالم الخارجي نحو البقاء منفتحاً على المعلومات الجديدة التي تسير مجرى الأمور . وفي حين أن الأشخاص الذين يفضلون الحكم قد يزعجون أنفسهم بهدف تخطيط الأمور بشكل أفضل ، تجد أن النمط الإدراكي القادر على عملة خطة مفصلة واتباعها يتساءل «إن خططتُ أو حسمت هذا الأمر الآن، فهل سأتمكن من أن أستجيب إن حدث أمر أفضل أو إن تلقيت معلومات أكثر فيما بعد؟» ويمكنك أن تلاحظ على كل حال أن البحث يُظهر أن التسوية كما يبدو موجود في كلا النمطين<sup>(16)</sup> . وبصورة عامة فإن الأشخاص الميالى إلى الإدراك الحسي يظهرون أمام العالم على أنهم مُجهدون إلى حد ما وغير عابئين بمجرى الأمور الدقيق، لأنهم واثقون من أن أسلوبهم سيؤدي إلى أفضل النتائج أياً كانت تلك النتائج . وبالنتيجة فإنه يبدو أن الأشخاص ذوي الميل نحو الإدراك الحسي يكونون في الغالب مرتاحين من الغموض والتغيرات الحاصلة عند آخر لحظة . والناحية السلبية في هذا الميل أو النزعة هو أنهم يظلون منفتحين لمدة طويلة جداً فتضيع عليهم الفرص في اتخاذ إجراء ما . أمّا الميزة هنا

(16) بروفوست . دجي ، (التسوية)، غينزفيل ، فلوريدا: مركز تطبيق النمط النفسي ، 1988 .

فهي أن الأشخاص في هذا الميل يكونون أكثر انفتاحاً نحو النتائج غير المتوقعة وقد تكون لديهم القدرة العثور على النجاح حيث لا يجد الآخرون سوى الفشل والإخفاق.

قبل لحظات من زواج (سارة) و(توم) جاءت إحدى إشبينات العروس مسرعة لتقول «تنقصنا باقة أزهار واحدة. ليس عندي أزهار!» واقترب إشبين للعريس في نفس الوقت وقال «تنقصنا زهرة واحدة لتوضع على السترة أيضاً!» وبدلاً من أن ترى في ذلك فشلاً، وبدلاً من أن تشعر بأن كل آمالها من أجل حفلة زواج مثالية قد تلاشت، خمنت وقيمت (سارة) وبكل هدوء مواردها ثم أخذت باقة وردٍ من وصيفتها وأخرى من أختها وصيفة الشرف. وأعطت إحدى الباقتين إلى الإشبين خالي اليمين، وبعثرت الباقة الثانية وأعطت إحدى الزنابق إلى الوصيفة وأخرى إلى وصيفة الشرف وأوجدت زهرات (البوتونيير) للوضع على السترة مما تبقى من الباقة وأعطتها للإشبين. وانطلق الزفاف في وقته المحدد. وبما أن أم (سارة) كانت تزرع الأزهار من أجل نيل جائزة في المسابقات، فقد ظن الجميع في الكنيسة أن قرار حمل الوصيفة ووصيفة الشرف زنبقة واحدة كان قراراً مقصوداً. وظلت الوصيفات في تلك المنطقة يحملن ساق زهرة وليس باقة كاملة. فالبقاء منفتحاً على النتائج هو الذي أنقذ ذلك اليوم المشهود من ذلك الوضع. (سيقول المتشككون أنه لو أن (سارة) أحصت الأزهار في وقت أبكر لكان أمكن تجنب كل

هذه الأزمة. ومع ذلك فقد تحوّلت الحصيلة غير المتوقعة والمفاجئة إلى تقليد جديد محبوب وأضفت لمسة ما على الحفلة وعلى كثير غيرها).

هل تعرف ماذا يتوجب عليك فعله عند هذا الحد، وأي اتجاه تعتقد أنك تُنشُد إليه في تعاملاتك مع العالم الخارجي؟ هل يراك الناس فيما حولك ويسمعونك وأنت تصنع القرارات وتصدر الأحكام واضعاً نهاية لأحداث في حياتك؟ أم أنهم يرون أنك تُبقي على جو من المرونة والانفتاح نحو ما يحدث؟ اكتب حرف I على الهامش إن كنت تعتقد أنك تميل التكيّف مع الأحكام، أو حرف P إن كنت أكثر نزوعاً إلى التكيّف الإدراكي الحسي.

والآن قلب الصفحات بإبهامك (صفحات هذا الفصل) واعثر على ملاحظات الهامش الخاصة بك: ولا بد أنها أربعة. وقد تكون هذه الملاحظات عند ضمّها لبعضها شيئاً مثل ESTJ أو INFP أو ENTP أو JSFJ. هناك ستة عشر احتمالاً. (وتقوم الأحرف الأربعة تقليدياً بالترتيب التالي E أو I، S أو N، T أو F، I أو P). هذا هو نموذج شخصيتك، ولكن عليك أن تعتبره فرضية عامة (مسودة فرضية). كن منفتحاً كي تبدل رأيك حوله وأنت تنتقل عبر الصفحات التالية للكتاب.

## الجدول 1

## الوظائف الفكرية المنفتحة والمنغلقة

الوظيفة الفكرية المنغلقة	الوظيفة الفكرية المنفتحة كما يقررهما التكييف والميل (J أو P)	تصنيف ذاتي الفرز			
		التكيف	الحكم	إدراك	طاقة
الاستشعار S	التفكير T	J	T	S	I
الحدس N	التفكير T	J	T	N	I
الاستشعار S	التفكير T	J	T	S	E
الحدس N	التفكير T	J	T	N	E
الاستشعار S	الإحساس F	J	F	S	I
الحدس N	الإحساس F	J	F	N	I
الاستشعار S	الإحساس F	J	F	S	E
الحدس N	الإحساس F	J	F	N	E
التفكير T	الاستشعار S	P	T	S	I
الإحساس F	الاستشعار S	P	F	S	I
التفكير T	الاستشعار S	P	T	S	E
الإحساس F	الاستشعار S	P	F	S	E
التفكير T	الحدس N	P	T	N	I
الإحساس F	الحدس N	P	F	N	I
التفكير T	الحدس N	P	T	N	E
الإحساس F	الحدس N	P	F	N	E

ملاحظة: سيُرجع إلى هذا الجدول مرات كثيرة، لذلك فادرسه وتذكر الصفحة ورقمها للرجوع إليها مستقبلاً.

(\*) اذكر بما يرمز إليه كل حرف:

الإحساس = F، التفكير = T، الاستشعار = S، الانغلاق = I، الإدراك الحسي = P، الحدس = N، الانفتاح = E، إصدار الأحكام = J.

إن الفرز الذاتي على مؤشر مايرز - بريغز للأنماط ولجرد الشخصيات يمنحنا آلاف المفاتيح من ذوات الأربعة أحرف والتي تعطينا النظام المبين في الجدول رقم 1<sup>(17)</sup>.

إننا سنستعمل المفردات الموجودة في الجدول رقم (1) بصورة متكررة خلال هذا العمل، لا سيما في الفصل التالي. وسيكون من باب توفير الوقت بالنسبة إليك أن تدرس بشكل حقيقي هذا الجدول وأن تتآلف مع لغة التفكير المنفتح مثلاً والاستشعار المنغلق وعلاقة ذلك ببعء الإدراك في إصدار الأحكام. وقد ترغب حتى في طي زاوية هذه الصفحة للرجوع إليها سريعاً فيما بعد. ويظهر البحث قديماً وحالياً بأن (يونغ) و(مايرز) كانا مصيبتين في فرضيتهما بأن الستة عشر نمطاً متميزون عن بعضهم البعض بشكل قابل للقياس<sup>(18)</sup>. وستقرأ في فصول مقبلة مفاتيح معلوماتية (ديسكريبتر) كثيرة حول مختلف الأنماط أثناء تطويرنا خطوة بخطوة للصورة التي يمكن للنمط أن يعرضها لنا.

ومن الأهمية بمكان أن تتذكر هنا أن (يونغ) و(مايرز)

(17) كتيب (مايرز وماكوللي) المسمى (المرشد إلى تطوير واستخدام مؤشر مايرز - بريغز) ص 30 - 51.

(18) (غوه، هاريسون) و(ثورن، أفريل) في كتاب (صور قلمية للنمط)، 1991، وكتاب (ميتشل، وين) (اختبار في نظرية الأنماط باستخدام تي. دي. آي)، صحيفة النمط النفسي رقم 22، 1991، الصفحات 15 - 26.

يعتقدان أن الأفكار المتعلقة بثنائية القطب تجعل من الفوارق أمراً ثميناً وبنياً. إن اختلافك عن الآخرين بحسب نماذج الحكم أو الإدراك الحسي ليس أمراً حسناً ولا هو بالسيء بحد ذاته، ولكن وبينما تكون الأنماط كلها ثمينة بشكل متساوٍ، فإن تعابير الأنماط ليست ثمينة بشكل متساوٍ في كل الأوضاع. وسنرجع إلى هذا التمييز بين النمط وبين تعبير النمط النموذجي تكراراً خلال هذا العمل. ولا يغربنّ عن ذهنك أن هدفنا من هذه المحاولة هو فهم العينات النموذجية، الأمر الذي سيؤدي بنا إلى تقدير واحترام الفوارق البشرية. ويجب ألا نتسرع في الاستنتاج بأن هذا الفهم معادل لتقدير واحترام الفوارق الغنية المتأتية عن الأنماط النفسية. وعلم دراسة أنماط الشخصية كنظرية مستقيم وواضح: فهو يؤكد أن النمط النفسي (السيكولوجي) نمط فوضوي وأحياناً مُربكٌ وديناميكي مما يكون نماذج واضحة المعالم جنباً إلى جنب مع متغيرات هائلة في السلوك. وإذا استُخدم نمط الشخصية كهيكُل صارم شديد الانتظام لتحديد وتسمية العادات والتنبؤ بها فسيكون عندها من المستحيل أن نقيّم الفوارق تقييماً صحيحاً. كيف يمكن لأحدٍ أياً كان أن يقيّم ما هو مقولب وتعوزه الشخصية؟

لقد غطينا حتى الآن تعاريف الدرجات الأساسية في نموذج نمط الشخصية. ولو تخيلنا عنك هنا فقد تظن أن كلاً من هذه الأبعاد جزء مستقل بذاته بحيث سيقرأ نموذجك مثلاً

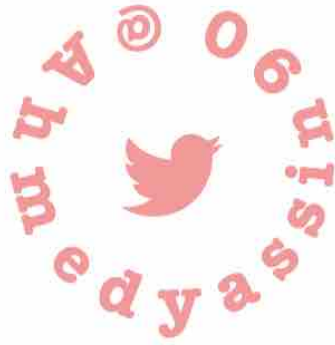
على أنه E.S.T.J أو I.N.E.P. ولكن الحياة تدب في هذا الموديل فعلاً عندما نتوصل إلى أن نسمي حركات الأنماط. وتساعد حركات (ديناميكيات) الأنماط على الإجابة على أسئلة من مثل «ماذا يحدث عندما تبدأ ميولك على سلم الأفراد بالتداخل والتفاعل مع بعضها البعض؟» أو «هل الحدس المنفتح مختلف عن الحدس المنغلق؟» أو «لماذا لا نستطيع أنا وزوجي أن نتفاهم مع أن ثلاثة من أحرفنا الأربعة متشابهة؟»

وتنبئنا الدلالة التي سنناقشها في الفصلين الثاني والثالث أنه عندما طورت (مايرز) سلم تكيف I-P كان شاغلها هو أكثر من مجرد التكييفات ودلالاتها بالنسبة إلى الوظائف الفكرية المنفتحة. لقد جعلت من نموذج (موديل) (يونغ) أمراً واقعياً بإظهارها لأمرين: الأول هو أن الوظائف المنفتحة والمنغلفة تعمل بشكل مترادفي (الواحد تلو الآخر) مع بعضها البعض؛ والثاني أن واحداً منها أو الآخر يضغط على الفرد بصورة حثيثة بينما يلعب الآخر دوراً داعماً. وسيقدم إليك الفصل الثاني معلومات مفصلة حول هذه الديناميكيات. وهي فضلاً عن ذلك وعندما تقصت التكييفات دخلت (مايرز) في مواضيع من مثل كيفية أن نشأتنا تؤثر على تطورنا وكيفية تحفزنا للعمل وطبيعة التسامح والتساهل.

لقد منحنا (يونغ) و(مايرز) طريقة لتفهم الفروقات في الإدراك وفي الحكم. وفي حين أن هذه الميول تظهر من خلال



سلوكات قابلة للملاحظة وهي دلائل على الطرائق الفكرية فإنها مع ذلك أبعد ما يكون عن كونها ساكنة أو ثنائية الأبعاد. فكما أن حواس الشم والذوق والنظر لدينا تختلط مع بعضها لتكوين خبرة ما، كذلك تتحد ميولنا النمطية وخبرتنا لتكوّن هذه الشخصية التي نحن فيها. ويُعرف هذا الاتحاد الفكري بالحركية النمطية. والحركيات مختلفة عن الميول الفردية كاختلاف شكل ثلاثي الأبعاد شارد عن صورة ثنائية الأبعاد. أما كيف تتداخل وتتفاعل هذه الحركيات مع الميول الأساسية فإن ذلك سيكون موضوع الفصل التالي.



نصوير

أحمد ياسين

نوينر

@Ahmedyassin90

### النماذج التي تُبدع تعابير القلب

لو كان لك الخيار بين أن ترى تمثال (داوود) الذي نحته (مايكل أنجلو) شخصياً وبين أن تنظر إلى صورة ذلك النحت الرائع، فلا شك أن احتمالات أن تفضّل رؤية الشيء الحقيقي ستكون كبيرة جداً. وعندما تُرى أحداً آلبوم صورنا نجد أنفسنا مضطربين لأن نسرد قصة أو أن نصف الشخص الموجود في الصورة وذلك كي نعطي وصفاً كاملاً لظروف الصورة. وإذا ما دعانا أحد لرؤية عرض للصور الصامتة أو أن نرى نفس القصة من خلال الصور المتحركة فمن المحتمل كثيراً أن نختار الصورة المتحركة. فنحن جميعاً منحازون إلى المعلومات ثلاثية الأبعاد. نحن نسعى وراء الحركة والخلفية والحافز الآني للبصر والصوت واللمس. وذلك كي نشعر بأن خبراتنا حقيقية وأنها تُقدَّر تقديراً تاماً. إننا نشعر أننا أفراد معقّدون لا يمكن أن تأسّرهم صورةٌ بآلة تصوير بشكل كاف، ومن المحتمل أن يقوم شريط الفيديو بذلك بشكل أفضل. وكذلك فإنّ تعلّم النمط السيكولوجي تزوّدنا بمجرد صورة باهتة للطرائق الفكرية. لكن ديناميكية

الأنماط هي الطبعة المنقّحة لثلاثية الأبعاد: فهي تدور حول وصف مَنْ نحن بالإضافة إلى التكامل الدراماتيكي لكل قدراتنا التي تزوّدنا باستجابة نحو الحاجات الماسّة للخطة الراهنة. ونحن عندما نستطيع خلال دقيقتين مثلاً أن نجري نقاشاً منطقياً مع أحد الزملاء ثم نمح عطفنا الصادر عن القلب إلى أحد الأصدقاء الذين يتّصلون بنا عبر الهاتف ومعه خبر حزين، نحن هنا نبدي مرونة في الاستجابة واستخداماً لطرق فكرية مختلفة.

### دلائل ومؤشرات فكرية

تعمل أساليبنا الفكرية بصورة سريعة جداً بحيث نصبح آتيين بشكلٍ يجعلنا نعالج في كل لحظة مئات الألوف من المعلومات. ونتيجة لذلك فإن علينا أن نعرف بأن أي منحى من مناحي الوظيفة النفسية عملية معقّدة. وما نراه هنا هو دلالات فكرية هي بدورها حصيلة هذه الأساليب الفكرية. ويمكننا أن نلمح هذا الغنى والتعقيد من خلال مثال ما يسمى (بالحسّ المتزامن) وهو اصطلاح يستعمله علماء الأحياء في وصف ظاهرة الأثر الأسي أو الدليلي لتفاعل حواس مختلفة لتوجد بذلك إدراكاً كاملاً، وهو أمر لم تكن حاسة واحدة لتنجزه لوحدها<sup>(19)</sup>. إن تحفيز وإثارة إحدى الحواس يرفع من

(19) (أكيرمان. دي) وكتاب (التاريخ الطبيعي للحواس)، نيويورك، دار (راندموم)

احتمال ردّ الفعل من قبل حاسة أخرى. فعندما تحاول مثلاً أن توجد خبرة طعامية فاخرة، يكون من المهم بمكان أن تعلم أنه من وجهة نظر علم الأحياء يكون لأسلوب التقديم البصري وكذلك لنكهة الطعام نفس أهمية الطعم، ذلك أن تفاعل هذه العوامل هو الذي يحدث مستوى من الإثارة لا يستطيع أن يحرزه واحدٌ منها لوحده. والإثارة السمعية (كالموسيقار موتزارت مقابل ضجيج المرور كصوت الوز) يمكن أن يكون لها أثر على مجمل الخبرة.

### عينات من التفاعل المتبادل

كذلك الحال بالنسبة إلى النمط النفسى: فالتفاعل الديناميكي المتبادل وكذلك التفاعل بين النوازع يُضفي غنى على النمط. ويجب أن نفهم بادئ ذي بدء كما ألمحت (مايرز) إلى أن الميول هي طرائق متميزة تعمل مع بعضها لتكوين الكل الكامل، تماماً كما أن الحواس متميزة ولكنها تتفاعل لإيجاد عمق في الخبرة<sup>(20)</sup>. وبسبب هذا التفاعل المتبادل وهذا التعقيد فإنه ليس من المنطق أن نعلن أن سلوك الفرد ناجم عن عامل داخلي وحيد: لكن الأمر يصبح أكثر دقة إذا قلنا إن السلوك هو تعبير عن تفاعل العوامل مع بعضها مثل تفاعل الانفتاح والانغلاق مع أحد الوظائف الفكرية. ومن الأدق أن نقول إن

(20) (مايرز ومايرز) وكتاب (الاختلاف في المواهب)، الصفحات 83 - 116.

سلوك الناس في لحظة معينة هو تعبير عما يختبرونه في تلك اللحظة، لا أن نعلن بأن هؤلاء الناس يتصرفون بطريقة معينة بسبب خلّة معينة أو صفة تناسلية حصراً.

وكما هو الحال مع حواسنا فإن كل ناحية من نواحي نمطنا السيكولوجي يخدم وظيفة هامة. فالاستشعار المنفتح والحدس المنفتح يعملان على إعطائنا أنماطاً مختلفة للمدركات الخارجية. أما الاستشعار المنغلق والحدس المنغلق فإنهما يزودانا بوعي شخصي للمدركات الداخلية. والإحساس المنفتح والتفكير المنفتح يمنحنا طُرقاً عقلانية لتتجاوب وتفاعل بها مع الآخرين في هذا العالم. ويُعلمنا التفكير المنغلق والإحساس المنغلق عن أحكامنا التأملية والاستبطانية وحول الخبرات. وكما أرادت الطبيعة فإننا جميعاً قد طوّرنا نقاط قوة معينة مع كل واحدة من هذه العمليات الفكرية. ومع أننا نعتمد عليها جميعاً فهي ليست كلها متساوية في التعبير أو الظهور في شخصياتنا. وتفهُمُ ديناميكيات النمط تمنحنا نفاذ بصيرة إلى بُنية الأولويات وإلى طبيعة هذه الطُرق الفكرية في كل واحد منا.

ومن خلال تقصي ديناميكيات النمط التالية فإنك ستحظى بإدراكٍ للطبيعة ثلاثية الأبعاد للنمط النفسي. ونأمل أن يمنحنا هذا الإدراك حساسية أكبر تجاه التعقيد المتأصل في الأساليب الفكرية التي يبديها النمط. وأخيراً ستكون لنا طريقة عملية لفهم الفروقات في الإدراك والتواصل والعمل من خلال معرفة

ديناميكيات النمط . وتمكّنا ديناميكيات النمط من أن نرى تأقلم الفرد مع أوضاع معينة ومن أن نفهم السلوك الناجم .

### ترتيب الوظائف

تقول نظرية الأنماط أننا وبسبب عدم قدرتنا على الوصول إلى الوظائف الفكرية والمواقف الفكرية في آن واحد فإننا نستخدم (وبوعينا الكامل) الوظائف الفكرية بحسب ترتيب معين . وتسمى العملية الفكرية المستخدمة بشكل أكبر والتي تكون أكثر استشعاراً لها بالموقف والوظيفة المهيمنة . وتستخدم الوظيفة الفكرية دائماً في الموقف الفكري الأمثل . فالوظيفة المهيمنة لمن يميل إلى الانفتاح مثلاً هو الموقف (الرأي) المنفتح ؛ أما من ينزع إلى الانغلاق فإن الوظيفة الفكرية تعمل هنا من خلال الموقف المنغلق . وتكون الوظيفة المهيمنة عند كل الأنماط متفوقة من ناحية الوعي والاستخدام والاعتماد عليها ، ولكن ذلك ليس بالضرورة كذلك من حيث قوة تأثيرها على سلوكياتنا . وتستخدم العملية الفكرية الثانية وهي الوظيفة المساعدة باستمرار فتزودنا بالموازنة بالنسبة إلى العامل المهيمن ولكنها تعمل خارج نطاق وعينا بقليل . وإذا كانت الطريقة المهيمنة منفتحة فإن الوظيفة المساعدة (الرديفة) ستكون منغلقة والعكس بالعكس . وتشرح الطريقة الثالثة وتسمى بالثالثة أنواعاً مختلفة من الاستجابات التي نبديها في موقف ما ، وهي مختلفة عن الأساليب المهيمنة والأساليب المساعدة . ويستخدم عامل

رابع بصورة أقل، ويسمى بالأدنى، وهو في الغالب خارج نطاق وعينا مع كونه قوياً.

وحتى نكون مخلصين لمجمل النظرية علينا أن نضيف أن أزواج المواقف والوظائف الأربعة المتبقية (إذا كان الطابع المهيمن هو الحدس المنفتح مثلاً فإن الحدس المنغلق هو أحد هذه الأربعة) تعمل بعيداً جداً عن منطقي الوعي، وتختفي بعيداً في عالم اللاوعي ويصعب الوصول إليها بالنسبة إلينا عبر أي درب مباشر. ويعتقد البعض أنها من نواحي الديناميكيات التي تكون طبيعة «نفسنا الأخرى». والنفس الأخرى هي ذلك الجزء منا، وهو معاكس للمواقف أو الآراء الخاصة بجنس الإنسان. فمثلاً يفاجئنا المفكر المذكر المنفتح ويفاجئ نفسه بسلوكه اللطيف المحتضن والذي يمكن أن يُفصح عن وظيفة إحساسية تقبع عميقاً في الجانب الأنثوي لنفسيته. وأمثال هذه الأمور تتجاوز مجال عمل هذا الكتاب. ويكفي القول أن نظرية الأنماط تبين أننا نستعمل في أعماقنا كل أزواج المواقف أو الوظائف الفكرية الثمانية لخدمة أغراض واعية أو غير واعية. وهدفنا هنا هو أن نمسك بزمام استخدام الوظائف الفكرية الأربع لأنها تكون حيزاً كبيراً من إدراكنا وقراراتنا الواعية.

### المهيمن والمساعد

تقول فرضية (يونغ) و(مايرز) إن بين نوازع الشخص



أسلوبٌ فكري مهيمن ورائد (وهو الاستشعار أو الحدس أو التفكير أو الإحساس) يُلجأ إليه في الموقف المفضل (وهو الانفتاح أو الانغلاق). ثم وضعا نظرياً فيما بعد تقول بوجود أسلوب فكري داعم ومساعد (أي إما الاستشعار أو الحدس أو التفكير أو الإحساس) يُستخدم في الموقف غير المفضل<sup>(21)</sup>. ونجد في الجدول رقم (1) في نهاية الفصل السابق أن كل نمط قد وُضع في لائحة مع وظائفه الفكرية المنغلقة والمنفتحة. انظر هناك فيمكنك أن ترى أن كلاً من ISTJ وESTJ يستخدمان التفكير المنفتح. والتفكير المنفتح بالنسبة إلى ESTJ هو الوظيفة المهيمنة، ولكنه بالنسبة إلى ISTJ الوظيفة المساعدة؛ في حين أن الاستشعار المنغلق هو الوظيفة المهيمنة. والجدول رقم (2) يضع قائمة بالترتيب الديناميكي للإدراك لكل واحد من الأنماط. إن كنت تميل إلى اختيار الجدول رقم (1) فتذكر أنه وبسبب كون الوظيفة المهيمنة موجودة دوماً في الموقف المفضل، فإنه يمكن أن نجد الوظيفة المهيمنة بالنسبة إلى الأنماط المنغلقة في عمود الوظيفة الفكرية المنغلقة، في حين أنها توجد بالنسبة إلى الأنماط المنفتحة في عمود الوظيفة الفكرية المنفتحة.

(21) يونغ في (الأنماط النفسية) الصفحات 405 - 407؛ مايرز، إيزابيل بـ (التعريف بالنمط) بالو ألتو، كاليفورنيا، مطبعة علماء النفس الاستشاريون، 1993، الصفحات 8 - 23.

وهناك نقطة هامة: فيما أننا لا نستطيع بشكل واعي أن نفتح أو نغلق في نفس الوقت ولا أن ندرك بحواسنا وبحدسنا في آن واحد فلا نستطيع أن نهتم بالمعلومة ونتخذ قراراً بشأنها في آن واحد، وسيكون القيادة بيد أحدهما وذلك من باب الاعتياد.

الأسلوب المهيمن هو القائد وهو «قبطان السفينة» باللغة السيكولوجية<sup>(22)</sup>. إنه الأسلوب الفكري الذي ندركه أكثر من غيره ونعتمد عليه بصورة قوية. وهو في الأفراد الأصحاء الأسلوب الأكثر تطوراً، وهو ما يكاد يُجمع خبراء الأنماط على أنه الأسلوب الذي يتطور أولاً في الأطفال. (ويصعب أن نقرّر تسلسل وتوقيت تطور النمط عند الأطفال المنغلقين، وذلك لأنهم يحتفظون بالأسلوب المهيمن داخل أنفسهم).

ويكون استخدام الأسلوب المهيمن بالنسبة لغالبية البشر أمراً يدعو للارتياح، وهو فعال وقد يكون فعالاً إلى حد ما في العادة.

يعمل الأسلوب المساعد على دعم الأسلوب المهيمن ويكون وعينا عادة وراء الكواليس. فإذا كان الأسلوب المهيمن لدى شخص ما هو وظيفة إصدار الأحكام مثلاً (التفكير أو الإحساس) نجد أن أسلوب الإدراك المساعد (الاستشعار أو الحدس) ينهمكان في تغذية أسلوب إصدار الأحكام إما بالأفكار

(22) (مايرز ومايرز) في (الاختلاف في المواهب)، الصفحات 14 - 15.

أو بالمعلومات التي سيتخذ حولها قرارات. وبالمقابل، فإنه إذا كان الأسلوب المهيمن هو الأسلوب الإدراكي الحسي نجد أن أسلوب إصدار الأحكام المساعد يعمل في الخلف ليقرر أيًا من المعلومات أو الأفكار يجب تتبعها لأنها منطقية وقيمة. ونحن في الغالب أقل إدراكاً وحساً بالوظيفة المساعدة حينما نعمل، ولكنها موجودة دائماً. ويمكن أن يؤدي الوعي الأقل بنا إلى سوء تفاهمات.

### استخدام العامل الثانوي

إننا عندما نتعامل مع الآخرين باستخدام الوظيفة المساعدة فإننا قد نبدو صاخبين ومتملصين قليلاً. وقد لا يدرك ذوو التمثط الإدراكي المنغلق (الذي يقوده الاستشعار المنغلق أو الحدس المنغلق) مدى حساسية أحكامهم المنفتحة ومدى كونها نهائية (بقيادة التفكير المنفتح والإحساس المنفتح) كما تتبدى للآخرين. كذلك قد لا يدرك ذوو الأنماط الحكمية مدى تدخل إدراكاتهم المنغلقة في الآخرين بشكل مُربك وغير ملتزم.

ولنأخذ مثلاً شخصاً ذا ميول نحو الانفتاح يرافقه اهتمام حسي بالتفاصيل، وهو ممن يحبذ أن يحلل تلك التفاصيل بطريقة في التفكير. يتحد الانفتاح في هذه الحالة مع الشعور أو التفكير ليكون هو الأسلوب الفكري المهيمن؛ بينما يتحد الانغلاق مع وظيفة أخرى ليقوما مقام الأسلوب الداعم، وهو لا

يزال نشيطاً وفعّالاً على الرغم من أنه غير مرغوب فيه. ويمكنك أن ترى الآن لماذا كانت إضافة (مايرز) لمعيار J-P مبيّنة الوظيفة التي يستخدم بها في الطريقة المنفتحة أمراً مهماً لفهم ديناميكيات الأنماط والتعرّف عليها. وفي هذا المثال وبدون أن نعرف نوازح الشخص سواء كانت إلى الحكم أو الإدراك J/P فإننا سنستفيد مناقشات كثيرة كي نبدأ بالتعرّف على مَنْ من الوظائف الفكرية تقوم بدور الوظيفة المهيمنة. كان إسهام (مايرز) هائلاً.

### استعمال الوظائف الأربعة

تذكر أن نظرية الأنماط تؤمن بأن الوظائف الفكرية الأربع (الاستشعار، والحدس والتفكير والإحساس) متوفرة دائماً ولكنها تُستخدم من قبل مختلف الأفراد بدرجات نسبية من الوعي ومن التعويل عليها. وبكلمات أخرى نقول إنه بغية الوصول إلى الحركي الكامل ضمن كل نمط يجب علينا أن نتعرّف إلى وظيفة وموقف رائدين ووظيفة وموقف داعمين ووظيفة وموقف ثلثي (درجة الثالثة في الأهمية) ووظيفة وموقف أدنى (أو وضع) وهو الأقل تفضيلاً لدينا. وهذا الترتيب هو حصيلة العادات العقلية لكل شخص. وكنتيجة لذلك فمن المحتمل أن نكون واعين وأن نستخدم بشكل مقصود وظيفتنا وموقفنا الرائدتين، بينما لا تكاد وظيفتنا وموقفنا الأقل استخداماً يُنتفع بهما بشكل واع. ويسمى الأقل استخداماً بالأدنى أو الوضع وذلك لأن الوظيفة المهيمنة هي المتفوقة في الوعي، لذلك فالأقل استخداماً هو الأدنى

بالنسبة للوعي. وترتيب الدخول الواعي بحسب نظرية الأنماط موضح في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2)  
الهرمية التقليدية لديناميكيات الأنماط

### الأنماط المفتوحة

ESTJ	ENTJ	ESFJ	ENFJ	ESTP	ENTP	ESFP	ENFP	
ET	ET	EF	EF	ES	EN	ES	EN	الرائد
IS	IN	IS	IN	IT	IT	IF	IF	المساعد
IN	IS	IN	IS	IF	IF	IT	IT	الثالثي
IF	IF	IT	IT	IN	IS	IN	IS	الأقل استخداماً

### الأنماط المغلقة

ISTJ	INTJ	ISFJ	INFJ	ISTP	INTP	ISFP	INFP	
IS	IN	IS	IN	IT	IT	IF	IF	الرائد
ET	ET	EF	EF	ES	EN	EN	EN	المساعد
EF	EF	ET	ET	EN	ES	ES	ES	الثالثي
EN	ES	EN	ES	EF	EF	ET	ET	الأقل استخداماً

وعندما يؤخذان معاً نجد أن (يونغ) و(مايرز) يزوداننا بنموذج مختزل لفهم الإنتقائية في عادات الإدراك والحكم. وهذا يؤهل الشخص المطلع على الأنماط كي يقرأ ميلاً مختصراً ذا أربعة أحرف كما فرزه مؤشر (إم. بي. تي. أي)، ليس لكونه مجرد انغلاق I واستشعار S وتفكير T وحكم J بل لكونه ميلاً ديناميكياً لأسلوب مهيمن في الاستشعار المغلق مدعوم بأسلوب معين في التفكير المنفتح. ونجد بعد قليل في هذا

الفصل وصفاً للوظائف المهيمنة والمساعدة لكل نمط، ولكننا ونحن نتقدم باتجاهها نُذكر مرّةً أخرى أن «الناس أنماط». ولدينا الكثير من الاستجابات المحتملة التي تُظهر تعقيدنا وطاقتنا اللذين يجب أن نعدّلهما.

نحن أفراد ذوو خبرات فريدة وكفاءات متميزة ونحن نتألف من اتحاد مادة تناسلية خاصة ولمرة واحدة. وكما تؤكد الفلسفة الطاوية أن هناك عيّنات بين المتغيرات، وثباتاً في الفوضى وحركة في الاستقرار، كذلك يرى النمط النفسي أن من طبيعة بني البشر أن يعيشوا في رباطات معقّدة يدوية الصنع من العلاقات الاجتماعية والشخصية المتبادلة<sup>(23)</sup>. وتعمل عادات العقل (أي النمط النفسي) يداً يداً مع طبائع خَلقية أخرى فتؤثّر على طريقة إدراكنا لهذه العلاقات والحكم عليها. والإدراكات والأحكام بدورها ترفع من قيمة التعبيرات النموذجية في السلوك والتي تنزع إلى أن تكون ثابتة وصامدة. وما الهيكل الذي يدعم هذه العادات والسلوكيات النموذجية إلاّ هذا النمط النفسي.

### تذكر الاستقطابات (النقائض) والتعويض

إليك تذكارين: الأول: تتواجد الأنماط بسبب وجود أقطاب مختلفة للطاقة (الانفتاح والانغلاق) وللإدراك (الاستشعار

(23) كاپرا. ف، كتاب (طاو الفيزياء)، بيركلي، كاليفورنيا، مطبعة شامبالا،

والحدس) وللحكم (التفكير والإحساس). ثانياً: كل واحدة من الوظائف تقدّم لنا طُرقاً مفروشة للتعامل مع تحديات الحياة. وهناك نوع من أنواع التعويض الذي يجري كي يسمح لنا بالاستفادة من «الوظائف قيد الدرس» المذكورة، والتي لا يُتاح لها الوقت الكبير لتظهر على المسرح الرئيسي ولكنها مع ذلك تقف جاهزة للحظة التي يُصبح فيها الرائد متعباً وغير ذي فعالية.

### الهدف الديناميكي الأساسي

تكوّن أقطاب النمط النفسي مجالات للطاقة تخدم أغراضاً نفسية معينة بنفس الطريقة التي يجب أن يكون فيها للمغناطيس قطب سالب وقطب موجب كي يكون حقلًا للطاقة. وهكذا فالقطبية هي بنية النمط الداعمة. وتذكر أن أحد النواحي البنيوية المهمة لهذا النموذج هو أنه ينشئ نظاماً لتبادل الطاقة بحيث يُستعاض عن الطاقة التي صُرفت على منطقة ما بأخرى. انظر في مثال ذات النمط الحدسي المنفتح ENFP أو ENTP التي تنفق طاقة ضخمة على العمل وتوجد وتعالج أفكاراً وأنماطاً طويلة النهار ولكنها وفي نهاية اليوم تقطع الطريق الطويل عائدة إلى البيت كي تتزوّد بوقت هادئ للتأمل ولتتخذ القرارات ولكي تعيد النظام إلى أحداث اليوم. وهذا يساعدها على الهدوء والانتباه في علاقتها مع عائلتها. وبدون تفكير بالضرورة تقول «أنا بحاجة لأن أوازن نمطي» ولكنها تنحني أمام دوافعها؛ فهي واقعة تحت

دافع بدائي في أن تهتم بنفسها. راجع الجدول (1) في الفصل الأول كي تُذكر نفسك بمقومات التوازن الأولي لكل نمط في نظام تبادل الطاقة الموازن. ونجد فيما حولنا قصصاً رهيبة حول أولئك الذين يتجاهلون الدافع الداخلي الأساسي للتوازن. تصوّر الشقاء الدائم لأولئك الذين يشعرون أنهم مجبرون على الاستجابة لكل وضع أو أن يهربوا من الأوضاع الصعبة التي يلقونها يومياً. ولهذا النوع من التعاسة آثار على الصحة والعافية الطويلة الأمد.

ولك أن تفكر بالإداري ذي الميول نحو التفكير المنفتح ESTI أو ENTI والذي يُمضي معظم يمه منفتحاً على إصدار الأحكام النابعة عن التفكير، وحوله مجموعة من الرفاق الحميمين، ولكنه يُحقّق في منح نفسه وقتاً للتأمل أو للتقييم الداخلي للأولويات. وسيقوده إخفاقه في الإنصات إلى صوته الداخلي حتماً إلى دمار تام بينما هو يستنزف طاقته دون أن يتزوّد بالوقت الكافي للتجديد بموازنة حاجاته المنفتحة مع حاجاته المنغلقة. ومن السهل أن يشعر هؤلاء الأفراد بالضحالة وبأن يصبحوا ممن يُصدر الأحكام بصرامة أو أن يروا الأمور كلها على أنها لا تستحق الثقة. ومن الطبيعي أنّ من لا يثق بفطرته الخاصة به بحيث يؤذي نفسه بذلك، فأتى لهذا الإنسان أن يثق بأي واحد آخر؟ ويحتمل أن يعاني من انعدام التوازن هذا وبشكل حاد أولئك الذين يحيطون به وهم الذين يجالدون



هذا السلوك المتولد عن مثل هذه الشدة وضيق التركيز. ولو أنه يعي آثار هذا السلوك على الآخرين ويعي الأنظمة التي يعمل من ضمنها فقد يشعر أنه مضطر لأن يبدي اهتماماً أكبر للصوت الداخلي الداعي إلى التوازن في الحياة. فإذا استمر هذا الحال لمدة طويلة كافية فإن نظام التبادل الداخلي سيجبره بشكل جوهري لأن يستخدم الوظيفة المعرفية الأقل تفضيلاً والتي لا تشبه وظيفته المهيمنة على الإطلاق وذلك لتوجيه بؤرة اهتمامه وإصداره للأحكام. وسلب الطاقة عن طريق الوظيفة الفكرية الأقل استخداماً سيجعل من حياته وحياة من حوله غير مستقرة أبداً بل وتعيسة، إلى أن يمنح نفسه الوقت بأن يهتم بحاجته للتوازن. (وسنناقش الطبيعة الكاملة لهذا الأسلوب في الفصل الرابع).

### التعويض الديناميكي

لقد وصفنا في الفصول اللاحقة تحليلاً مماثلاً لنوضح قواعد التعويض لكل نوع من أنواع ديناميكيات الأنماط. والتعويض بالنسبة إلى (يونغ) أسلوب لا واعٍ إلى حد كبير حيث يهتم الأفراد وببساطة بأنفسهم دون اهتمام وقلق كبيرين<sup>(24)</sup>. وعلى الرغم من ذلك فإن فهم أسلوب التعويض مهم لأنه يقدم لنا توازناً بين الأساليب الفكرية وتأقلماً مع متطلبات الحال

(24) يونغ (الأنماط النفسية)، الصفحات 175، 418 - 420.

وتفهماً للعقدية في التعبيرات السلوكية التي تظهر عند كل فرد.

ويمكننا أن نقول بصورة عامة إن الفرد الذي له ميول نحو INFP هو نمط الإحساس المنغلق وهو يفتح على الحدس، وأن كلا الموقفين يعملان مع بعضهما البعض لإيجاد توازن بين معلومات الحكم ومعلومات الإدراك. ولكن وفي واقع الحياة وبسبب الحال الراهن أو تاريخ حياة الفرد، قد تعمل قاعدة التعويض بشكل مختلف تماماً فتؤدي إلى سلوكيات مختلفة على المرء المنتمي إلى INFP عندما نقارنه بواحد آخر. وأفراد الـ INFP هادئون ومتحفظون ولطفاء بشكل نموذجي ولكنهم مع ذلك قد يكونون عدوانيين ونشيطين وتحليليين عندما يقدمون لنا آراءهم المثالية.

### التوتر بين الأبعاد

بغية التأقلم مع العالم والاعتدال مع مختلف أنواع المطالب التي تواجهنا، فإننا نستدعي الأبعاد التي ضمن أنفسنا والأكثر ملاءمة في ذلك الوقت؛ وفوق ذلك فإن رقصاً ديناميكياً داخلياً يتبدى بين هذه الأبعاد التي تكوّن نمط الشخصية. وإن تصنيفنا لأنفسنا وببساطة على أساس أبعاد الأنماط ولنقل نمط ESTJ هو طريقٌ مختزلٌ لوصف التوتر الديناميكي الذي يدور بين التفكير المنفتح والاستشعار المنغلق. ومن المهم أن نعلم أن هذه الديناميكية بين الحكم والإدراك وبين الانغلاق والانفتاح

تؤثر بشكل مباشر على تعبيراتنا النموذجية في الحياة اليومية.

وكما ذكرنا فإن كثيراً من المؤثرات الهامة على سلوك الشخص موجودة خارج نطاق نمط الشخصية. ففي حين يمكن أن يكون النمط قوة عميقة الأغوار تدل على كيفية تجربتنا للحياة، فإن الناس ليسوا أنماطاً. وفي مناقشته للخطوط الكبرى المعلوماتية لأنماط الشخصيات المختلفة قال (يونغ) «كل فرد يُعتبر استثناءً للقاعدة. ومن هنا لا يمكن للمرء أن يقدم وصفاً للنموذج أبداً (مهما كان الوصف كاملاً)، وصفاً يمكن أن ينطبق على أكثر من فرد واحد، على الرغم من حقيقة أن هذا الوصف بشكلٍ ما يميز وبجدارة آلاف الآخرين. الانسجام هو جانب من جوانب الإنسان والتوحد هو الآخر<sup>(25)</sup>. فلنفهم إذًا أن الشخصية نظام معقد لمبادلة الطاقة وهو يوازن ويعوض إلى أبد الآبدين».

### العادات التي تؤدي إلى التعبيرات

قد يكون من دواعي السرور لو كانت الصيغة للتنبؤ بالسلوك ولفهم الآخرين مجموعةً بسيطة من الأحرف. ولكن الصيغ الأساسية تخدم أهدافاً محدودة فقط. والأفراد معقدون جداً حتى إننا يجب أن نغتنب لمجرد أن لدينا لمحة موجزة عن الطاقة الأساسية وعن النماذج الإدراكية الحسية ونماذج صنع

(25) نفس المرجع ص516.

القرارات المتأصلة في كل شخص.

وإذا ما حصلت على تعبيرات النمط فإن هذا سيمنحك مجموعة من الدلالات المختلفة وليس كامل القصة النفسية، عندئذ تنهياً لك الفرصة لاستبيان طرق لفهم وتقييم وجهات النظر المختلفة ضمن إطار معقول.

وعندما يتعلم الناس شيئاً عن النمط فإن كثيراً منهم يطالبون بوصف مفصل وشامل لهذه الحركية عند كل نمط. ودافع ذلك في الغالب هو الرغبة في أمر يفسر كل شيء بدون ثغرات أو تداخلات، ولكنك الآن أصبحت تعلم أن هذا الأمر ليس أمراً بناءً وأن هذا الاستخدام للنمط ليس بالدقيق. وملاحظة تعبيرات النمط النموذجية إن هي إلا مثل للتكيف والاستجابة والتطور لدى الإنسان البالغ. وإن أي وصف مفصل سيتجاهل مؤثرات كثيرة أخرى لدى كل فرد وسوف يعني فيما يعنيه نظاماً نفسياً ثابتاً وهو غير موجود في الواقع. ونتيجة لذلك فإننا سنعاين تعابير نموذجية لديناميكيات النمط باستخدام صفات واصطلاحات أكثر من تسطير مقاطع أو وصف نثري مطول. وهذه المفاتيح المعلوماتية ستمنحنا صورة واضحة عن النماذج دون التنبؤ بآلاف الصفات الأخرى والتي يحتمل وجودها أيضاً.

والمفاتيح المعلوماتية في الجدول رقم (3) هي تعبيرات نموذجية عن المواقف والوظائف مثل التفكير المنفتح

والاستشعار المنغلق وهكذا... وقد بدأ بحثنا كما قدّمنا في أول الكتاب بمعاينة كل الأبحاث التي يمكن أن نعثر عليها حول النمط السيכולوجي (النفسي)<sup>(26)</sup>. وقد دُقت كل دراسة للتأكد من أن الأشخاص في الدراسة كانوا نموذجيين (وليسوا مجموعات سريرية مثلاً)، ومن أن السلوكيات قيد الدراسة كانت نموذجية مثل عادات القراءة أو ممارسات الإدارة، ولكننا استثنينا مثلاً الكساد أو اضطرابات الأكل. وقد سعينا في أن نتعرف على الأبحاث التي كانت تستخدم عينات واسعة بما يكفي، وظروف مضبوطة بشكل كافٍ، وأدخلنا تقييماً للسلوك عن طريق توليفة التقرير الذاتي وتقارير الملاحظات من قبل الآخرين.

وما أن انتهينا من اختيار كل الدراسات حتى بدأنا البحث عن التداخلات في النتائج. وعندما كان أحد المراجع والمفاتيح المعلوماتية عن النمط يظهر في ثلاث دراسات مختلفة فقد اتفقنا على أنه عندئذ يلبي مقتضيات ضوابطنا للسماح بإدخاله هنا. وأحد أسباب عدم استعمالنا للأوصاف النمطية في مقاطع كاملة هو أننا في خبرتنا خلال 35% من الوقت وجدنا أن الأوصاف المطولة لا تنجح مع الأفراد، مع أنها قد تؤكد في الواقع أن مؤشراً (إم. بي. تي. أي) قد صنّف ميولها بشكل صحيح<sup>(27)</sup>.

(26) بحث ممتع من منشورات البحث النفسي مثل صحيفة النمط النفسي، ومقالات في قاعدة المعلومات لمركز تطبيق الأنماط النفسية.

وهدفنا هو أن نقدّم إليك لبّ الحقائق حول التعبيرات النموذجية لهذه النوازه سواء في مظهرها الطبيعي أو من خلال تعبيرات الأشخاص الذين يعانون الضيق والشدة. وهكذا فإنّ لديك ولكل نمط مفاتيح معلوماتية لتعبيرات ومظاهر الميول السوية والمتأصلة، ومفاتيح لتلك الميول التي يكون فيها الفرد مدفوعاً أو متضيقاً أو منهكاً تماماً. تذكر أن المفاتيح المعلوماتية عبارة عن ترويسات عن الاستخدام السائد لكل نموذج (سواء كان الحدس المنغلق أو الاستشعار المنفتح): ولا يزال حوالي النصف إلى الثلثين من النماذج قابلة للتطبيق عندما نتعرّف إلى نموذج الميل على أنه الموقف أو الوظيفة المساعدة أو الداعمة. وسننظر أولاً إلى المفاتيح المعلوماتية للمواقف والوظائف، ثم إلى كيفية أن الضمائم من هذه التعبيرات هي التي تكوّن الديناميكي المهيمن والداعم.

### ليست مجرد صيغة بل أكثر من ذلك

عوضاً من أن تنظر إلى الشخص ذي الميول الحدسية المنغلقة على أنه السيد أو السيدة (تجريد)، وإلى الشخص ذي ميول الإحساس المنفتح على أنه السيد أو السيدة (حلو)، تذكر أن التعبير أو المظهر النموذجي يعكس الطريقة التي يستجيب بها

(27) تبدو الأوصاف العامة في معظم الأوقات مقبولة. ومع ذلك فإن هناك اعتراضات كبيرة على مجمل الوصف أحياناً.

المرء بصورة عامة . فالتمط لا يتنبأ بالكفاءة في دور معين ولا يكشف عن الغنى في الخبرات الحياتية المتأتية عن الواجب الراهن . فالميل والنازع لا يعادل الكفاءة! إنك إن تطرد شخصاً من العمل بسرعة هائلة بسبب تعابير نمطية مدركة، فقد حرمتنا وبحماقة من الفرص التي تسمح للأفراد الموهوبين أن يساهموا في حياتنا وعملنا . وطبقاً لتعريفه، يُعتبر التمثط النفسي تعقيداً يتسم بالفوضى يقدم إلينا الخطوة الأولى فقط نحو فهم أنفسنا وفهم الآخرين .

### شذرات من كل الميول

يمكنك بل ويجب عليك أن تجد نفسك في كل قوائم مفاتيح ميول التمثط المعلوماتية . وكما تناقشنا في وقت سابق فإن التطور السوي يُظهر أن الفرد قد يستدعي أية وظيفة في أي موقف وحسب مقتضيات الحال . وهذه القصة توضح الفرق بين ميل التمثط وبين تعبير التمثط حسب الحال .

كان (روجر) وصديق له يعرف عن التمثط يتمشيان معاً في مدينة غير مألوفة لهما محاولين اتباع الإرشادات للوصول إلى أحد المطاعم . وعندما رأى أحد المارة مظهرهما المرتبك قالت مبتسمة «يبدو أنكما ضائعان نوعاً ما . هل يمكنني أن أجد لكما طريقكما إلى مكان ما؟» وبعدها أعادتهما إلى جادة الطريق الصحيح تابعت طريقها ببشاشة . وبعدها فعَلت ذلك قال صديق

(روجر) «الحمد لله أن هناك أنماطاً من ذوي الإحساس المنفتح». وكان ردّ (روجر) «لا. بل شكراً لله على الإحساس المنفتح، بغض النظر عمّن فعله!».

والفكرة هنا هو أنه لا (روجر) ولا صديقه كانا يعلمان بميول تلك السيدة الغربية بحسب مؤشر (إم. بي. تي. أي)، وبالنتيجة لم يؤثر ذلك عليهما. وما يهمّ هو أن المرأة اختارت استخدام مظهر من مظاهر الإحساس المنفتح كاستجابة للوضع عندما رأت في إحدى اللحظات شخصين تائهين.

وقد بدأنا مداولاتنا مفترضين أن النمط يهدف إلى إظهار كيفية التأقلم والتجاوب مع العالم إذا ما كان لدينا نماذج عن الإدراك وإصدار الأحكام. ومع توضيح النماذج فسيصبح من الواضح بشكل أكبر أن معرفتك بالديناميك الخاص بك يساعدك على فهم أسلوبك الشخصي التبادلي، وأنّ دراستك لمواهب الأنماط الأخرى سيكشف النقاب عن المناطق العمياء في التبادلات الشخصية لديك. ويمكن لهذه المعرفة الذاتية أن تصل بك إلى وجهة نظر تتعلّق بعلاقاتك وبأساليب القيادة والتعلّم وعن المناطق التي تحتاج إلى التطوير.



الجدول رقم (3)  
تعبيرات (مظاهر) المواقف والوظائف

### الاستشعار المنغلق

وهو المهيمن في النمط ISFJ و ISTJ والمساعد في ESFJ, ESTJ

واقعي عميق التفكير

غير عجول

يختبر الأفكار بالحقائق

حريص وهادئ وثابت الموقف

ثابت التصرف ويمكن الاتكال عليه

نزق ويصعب إرضاءه، مخلص لا يحب المظاهر

وقد يصبح عند الشدة

بخيلاً وغير عاطفي وتقليدياً بصورة مفرطة

إن الاستشعار المنغلق وظيفة يجذبها ويشدها التفاصيل المحدودة والمحسوسة للمعلومات التي تواجهها. وهذا يؤدي بها إلى استجابات معتدلة بحرص على الأسئلة والمهام. ويؤمن الأشخاص الميَّالون له بالاقتماد في الجهد أن القيام بالواجب بشكل ثابت ومتواصل الآن سيوفر الطاقة التي لولا ذلك لكانت ستصرف فيما بعد لإصلاح الأخطاء. ويبدون في الغالب واقعيين جداً لأنهم ينشدون إلى المعلومات المحسوسة والفورية.

(تابع) الجدول رقم (3)  
تعبيرات (مظاهر) المواقف والوظائف

### الاستشعار المنفتح

وهو المهيمن على ESTP, ESFP، والمساعد في ISTP, ISFP

واقعي متوائم مع العمل

عملي

يُتكل عليه

قوي ونشط

شامل

يمكن إثارته

ذو طبيعة طيبة

يعرف من وماذا ومتى وأين

يجيد إزالة التوترات

وقد يصبح عند الشدة

قليل التدقيق والوساوس، غير لطيف، انتهازياً، شديداً

يتبدى الاستشعار المنفتح من خلال سرعة التبليغ عن الأمور في ظروف واقعية وبراغماتية. وهو ينجذب في الغالب نحو الاستجابات المتسمة بالعمل، وأفراده يتسمون أنهم نشيطون في إتمام أعمالهم. وبعد أن يولوا اهتماماً شاملاً للدقائق من الأمور والأوضاع تجد أن لهؤلاء الناس استجابة ذات طبيعة طيبة توحى لك أنه مهما كانت المشكلة فإنه يمكن حلها

(تابع) الجدول رقم (3)  
تعبيرات (مظاهر) المواقف والوظائف

### الحدس المنغلق

وهو المهيمن على INTJ, INFJ والمساعد في ENTJ, ENFJ

يقدر المعرفة من أجل المعرفة

استبطاني

علامة وأسلوبه علمي

يحب الأفكار والنظريات

يقيم الدوافع

ينظر إلى لب المشاكل المهمة

يقدر الناس

رسمي ويقدر الأمور الفكرية

وقد يصبح عند الشدة

متراجعا، متراخيا، حالما، قاسي القلب ومتحفظاً

ينجذب الحدس المنغلق نحو المستقبل ونحو الاحتمالات. وتبدو هذه الوظيفة كالعين الداخلية المتركة على ما يمكن أن يكون لا على ما هو كائن. وبالنتيجة أفراد هذا الميل يحبون المعرفة والجد، وكأنهم ينظرون إلى لب المشكلة. وقد يظهر هذا الميل على شكل براعة في تلخيص حديث طويل في جملة واحدة مثلاً. وفي علاقتهم مع الآخرين، يُنظر إلى هؤلاء الأفراد ذوي الميل نحو الحدس المنغلق على أنهم هادئون وعندهم القدرة على تركيز الاهتمام.

(تابع) الجدول رقم (3)  
تعبيرات (مظاهر) المواقف والوظائف

### الحدس المنفتح

وهو المهيمن على ENFP, ENTP والمساعد في INFP, INTP

مجدد ملتزم بالعمل

قابل للتكيف

طليق اللسان

واسع الحيلة

نشط ومتحمس

ودود، ومحبوب

غير منظوي ويحب الإيقاع السريع

وقد يصبح عند الشدة

مشتتاً، متهوراً، غير واقعي الطموحات، متعجلاً وصاحباً

يمتلك الحدس المنفتح شهية كبيرة جداً للاحتتمالات الخارجية. وهذا يؤدي إلى المتابعة السريعة للأفكار في الحديث والبحث الحثيث عن المعلومة، وإلى أسلوب في التعامل مع الآخرين يمكنه أن يتكيف حسب الرغبة. وبما أن الأفراد المنتمين لهذا الميل ينجذبون إلى الخبرات المختلفة والمتعددة فهم يمتلكون في الغالب بنكاً لا ينضب من الأفكار التي يستدعونها كي تعينهم في المناقشات. وتُظهر هذه الوظيفة موقفاً محباً للمرح، أسلوباً في التعامل مع الآخرين يتبدى من خلال الاندماج النشط في كل ما يجري من حولهم.

(تابع) الجدول رقم (3)  
تعبيرات (مظاهر) المواقف والوظائف

### التفكير المنغلق

وهو المهيمن في ISTP, INTP والمساعد في ESTP, ENTP

مهاور منطقي وتأملي

هادئ، محب للفضول بشكل مستقل

يحلل في مقابل أن يدير عالمه

ينظم الأفكار

يقدر الأمور الفكرية

يُنظر إليه على أنه مستقل، واستقلالي بذاته

كثير النقد والشكوك في الغالب

أصيل وخيالي

غير تقليدي في الغالب

وقد يصبح عند الشدة

ثائراً وغير ملتزم، متهيجاً ومتركزاً على ذاته ودفاعياً

التفكير المنغلق نموذج يمارسه في الغالب الأشخاص الآخرون على شكل فضول منفصل، ويقود هذا الفضول أصحاب الميل هذا نحو التحليل الهادئ والنشيط لكل شيء. وبما أنهم يجدون متعة كبيرة في التعقيد المطلوب للتعامل مع العالم فإنه يُنظر إليهم وباستمرار على أنهم مستقلون بالتفكير: وقد يكون أسلوبهم في كيفية العمل مختلفاً عن التفكير السائد ولكن النمط INTP لهم أسبابهم في ذلك. وفي التعامل يُبدون أحياناً قبولاً متشككاً بالعالم من حولهم.

(تابع) الجدول رقم (3)  
تعبيرات (مظاهر) المواقف والوظائف  
التفكير المنفتح

وهو المهيمن في ENTJ, ESTJ والمساعد في ISTJ, INTJ

مفكر ملتزم بالعمل  
نقّاد، واسع الحيلة  
محبذ للعمل ومنهجي  
له صيغة أساسية في نظرتة للعالم  
نشط، ويفضّل الخطوات السريعة  
منطقي، وتحليلي  
معبّر، وطلاق اللسان  
متنوع الأفكار  
له تطلعات كبيرة

وقد يصبح عند الشدّة

متغطرساً وكيّساً بشكل متعالٍ، عديم الرأفة وعدوانياً وانتهازياً

التفكير المنفتح هو نموذج فكري ذو معلومات وخبرة تحليليتين بشكل فعّال، وهو يعبر عن التحليل بطريقة قوية ونشطة. ويُنظر إلى الأشخاص المنتمين إلى هذا الميل في الغالب على أنهم يمتلكون خطة أو نموذجاً يساعدهم في تكييف العالم من حولهم وتسييسه. إنه واسع الحيلة في الأفكار والاقتراحات. ويكون المفكّرون المنفتحون في الغالب نقّاداً طليقيين، ولهم آراء حول كيفية تحسين كل ما يقع أمامهم تقريباً.

(تابع) الجدول رقم (3)  
تعبيرات (مظاهر) المواقف والوظائف

### الإحساس المنغلق

وهو المهيمن في ISFD, INFED والمساعد في ENFD, ESFD

منسَّق تأملي  
هادئ، معوَّق رادع  
يهتم بالناس وبالقيَم  
فَنَان (جَمَالِي)  
استبطاني  
ذو تفكير غير عادي أو غير تقليدي  
يثير لدى الناس المحبة والقبول  
حسَّاس

وقد يصبح عند الشدَّة  
سريع الهياج، سريع التأثر، شكَّاكاً أو لا يُعتمد عليه

يظهر التفكير المنغلق في الغالب في مواقف هادئة مذعنة، ويبدو الأفراد المنتمون إلى هذا الميل حسَّاسين تجاه البيئة من حولهم. وبما أن الاستجابة الأولية للتفكير المنغلق هو قبول الشخص الآخر، فإنه يَبذُل جهداً كبيراً في مساعدة الآخر كي يشعر بالارتياح. وإذا ما مُنح الأفراد هنا الميلَ للتركيز على القِيَم كأساس للتفاعل مع الأحداث فسيبدون غير تقليديين تجاه من يركِّز على الإجابات المنطقية.

(تابع) الجدول رقم (3)  
تعبيرات (مظاهر) المواقف والوظائف

### الإحساس المنفتح

وهو المهيمن في ENFJ, ESFJ والمساعد في ISFJ, INFJ

متعاون ملتزم بالعمل

متعاطف

اجتماعي وودي

متقمص عاطفياً

محب للانتساب إلى المجموعات، دافئ

يرغب في الانضواء

منفتح واجتماعي

مثالي

يعبر بوجهه

ذو طاقة ونشاط

وقد يصبح عند الشدة

طائشاً، عجولاً، عاطفياً، عصبياً ويمثل على نفسه

يُعبّر عن الإحساس المنفتح بأسلوب تعاوني نشيط، مع الاهتمام بالتفاعل الاجتماعي بسلوكات ودية ومتعاطفة. وإذا ما مُنح الفرصة للاندماج المعبر مع الآخرين وباستخدام التفكير المنفتح، فإنه يصبح على ما يبدو مشدوداً إلى الآخرين جرياً وراء الانغماس في الشؤون الاجتماعية. أما إذا مال الأفراد المنتمون إلى هذا النموذج إلى الروح التعاونية فإنهم سرعان ما يخاطبون الأمور التي يرونها، معتقدين أنهم يستطيعون أن ينجزوا هدفاً مثالياً يمكن أن يساعد على تحسين الوضع البشري.



يبدأ تعقيد وغنى النمط بالكشف عن ذاته، وذلك عندما تتوحدُ تعبيرات طرق الإدراك المفضّلة مع طرق صنع القرار. وباستخدامك للجدول رقم (3) تستطيع أن تكون صورة انطباعية للنمط النفسي بتوحيد المفاتيح المعلوماتية للوظائف المهيمنة والمساعدة. وهناك انطباع أكثر كمالاً عن ديناميكية النمط، وهو ما يمكن الفوز به بضمّ وتوحيد كل مجموعة من المفاتيح المعلوماتية الخاصة بالدور الرائد أو الداعم لكل نمط. من هنا يمكنك أن تبدأ برؤية مدى أهمية النمط فتعتبره ثميناً كتعبيرٍ عن القلب، نماذج للراحة النفسية.

وعندما تضمّ الميول إلى بعضها كي تجد تعبيراً أو مظهراً عن مجمل النمط، فتذكر عندها أن أجزاء من المفاتيح المعلوماتية الداعمة ستبقى صحيحة بالنسبة إلى كل نمط. فبالنسبة للمغلقين بصورة عامة، يكون الداعم المنفتح أقل حدة بقليل من ناحية كمية الطاقة المعروضة، مع أن الاصطلاح قد يكون دقيقاً. فمثلاً، بالنسبة إلى النمط INTP والذي يكون العامل المساعد فيه هو الحدس المنفتح، هو النمط قد لا يُنظر إليه بصورة عامة على أنه خفيف الظل وغير منطوي وودي: ولكن قد تبدو هذه المصطلحات في بيئة مريحة بين الأصدقاء أمراً قابلاً للتطبيق الكامل. وهذا هو النموذج بالنسبة إلى كل الأوصاف المنفتحة عندما تطبق على أنها المظاهر الداعمة للمغلقين.

وبالمقابل فإن من يمتلك داعماً منغلِقاً قد يميلون مبدئياً إلى إنكار أن أوصاف الانغلاق تنطبق عليهم. ومع ذلك فإنهم عندما يفكرون بالمرّات التي يسمحون فيها لأنفسهم أن تكون تأملية وهادئة ومستقرّة، سيجدون عندها أن الانغلاق يصفهم هم بالفعل في تلك الأوقات. وأياً كان نمطك، فتذكّر بأن احتمال أن نكون واعين للمظاهر التّموزجية للعوامل المساعدة احتمال ضعيف. ولكن من المحتمل أن تكون مظاهر الداعم المناسبة والناضجة والمتطورة واضحة في بعض المناسبات.

تأمل وأنت تقرأ المفاتيح المعلوماتية كلاً من التفاعلات المُجزية والتفاعلات المفضلة التي وقعت لك مع مختلف الأفراد. وقد لا تعرف أبداً ميول التّمط لدى الأشخاص المعنيين، ولكن ليس هناك من داعٍ لذلك: يكفيك أن تعلم أن التعابير التي تُنصت إليها يومياً هي على الأقل وبشكل جزئي نتاج الفوارق المنظمة في الإدراك والحكم. وقد يساعدك أحياناً أن تعرف أنك وبعض الأشخاص واقعون على نفس أطوال الأمواج وليس الأمر كذلك بالنسبة للآخرين. كذلك يكفي أن تعلم أن مناطق المشاكل ليست بالضرورة حصيلة مؤامرات شيطانية حيكت في ظلام الليل بهدف إثارتك وتشتيتك وإحباط كل عملك الطيب.

قد تفقدك الفروقات التّمطية التأمّلية إلى أن ترى مختلف الطرق التي يعبرّ الناس بها عن أنفسهم لديها الكثير مما تقوله

حول عاداتهم العقلية، وأن كيفية تفسير هذا التنوعات من قبل مراقب ما لديها الكثير مما تكشف به عن العادات العقلية للمراقب. فمثلاً، قد يُبدي الأشخاص المتسمون بأنهم معبرون ودافئون في خبراتهم الشخصية تعبيراً طبيعياً عن الإحساس المنفتح. وقد يقول بعض المراقبين مع ذلك إن مثل هذا السلوك مصمّم لتسييس وضبط مَنْ حولهم. فمَنْ على حق وهذه المسائل التواصلية غنية، وسننظر فيها بعمق في الفصل السادس، ولكننا كي نحصل على أقصى ما نستطيع من ذلك النقاش فإن عليك أن تفهم نماذج التعبير المبينة في الجدول الرابع. إن معرفة أن هناك فروقات مشروعة ومحسوسة في الإدراك والحكم يفتح أبواب التواصل ويزودنا بأساس لتقييم هذه الفروقات.

وكما تبين لنا فإن النمط هو نموذج واقٍ لعادات العقل، هو الطريق الذي نبحث فيه عن الطاقة ونهتم بالمعلومة ونتخذ القرارات. وهو يُظهر نظاماً في ترتيب العادات الأكثر فائدة وقابلية للتطبيق، ويُبدي لنا أن الأشخاص قد يمتلكون أساليب أولية وأخرى ثانوية تتكشف من خلال تعبيراتهم النموذجية وطرق القيام بذلك.

وتسمح لنا الفرصة من خلال عقدية وكفاية نموذج النمط النفسي لأن نقوم بإصدار أحكام أفضل حول التعاملات فتصبح لنا خيارات أكثر فيما يجب أن نقوله أو نفعله حتى يتاح لنا أن

يكون لنا التأثير وبذلك يتحسن فهمنا لتاريخنا الشخصي . وكما يصحّ على أي نموذج مهما كان بناءً وواضح المعالم، فقد يشوّه أو يُساء استخدامه . إن من يبحث عن طرق مختصرة في الفهم ولاستجلاء معنى الأوضاع سيستخدمون بدون شك هذا النموذج كسيفٍ يوجهونه نحو الآخرين بهدف السيطرة عليهم . وسنتابع في الفصول المقبلة دراسة المظاهر الطبيعية للأفضليات وأهمية العامل الأدنى أو الوظيفة الأقل استخداماً والأمور الأخلاقية باستخدام النمط النفسي وكيفية تناسب هذه الأنماط في الاتصال والتقدير .

وخلال انتقالنا من صفحة إلى صفحة يجب علينا أن نضع في أولويات تفكيرنا أن الهدف هو توسيع التفاهم والتطوير البشري . وإن أي استخدام آخر سيكون عاملاً مضاداً لما تهدف إليه النظرية . والحقيقة ببساطة هو أن الملايين ممن عملوا بمؤشر (مايرز - بريغز) لجرد الشخصية قد خدشوا سطح (ومسوا مساً خفيفاً) قدرة النمط على التقديم لحياتهم . ويمكننا الاهتمام الدؤوب بالأفكار الواردة في هذا الفصل وبتوضيح الفصول التالية أن نقرب من إدراك أولئك الذين يعني النمط بالنسبة إليهم الكثير الكثير : وهي مسالك للتقدير والتطوير ترفع من نوعية حياتنا النفسية .

## المفاتيح المعلوماتية للأنماط الستة عشر

### أنماط الاستشعار المنفتح

#### التمط

المفاتيح للوظيفة الرائدة أو المهيمنة      المفاتيح للوظيفة الداعمة أو المساعدة  
مدرك كثيراً ل...      يعمل بالكامل ولكنه أقل إدراكاً ل...

#### ESTP

التفكير المنغلق	الاستشعار المنفتح
متفاهم منطقي تأملي، هادئ، فضولي بشك مستقل، يحلّل كي يدير عالمه، يُنظر إليه على أنه مستقل وذاتي الشخصية كثيراً ما يكون انتقادياً ومتشككاً غير تقليدي في الغالب أصيل وخيالي	واقعي، ملتزم بالعمل، عملي يُعتمد عليه، شامل ودقيق، قوي ونشيط، سريع التهيج ذو طبيعة طيبة يعرف من وماذا ومتى وأين يجيد تخفيف التوترات

#### قد يصبح عند الشدة

- غير لطيف وغير دقيق، انتهازياً - نائراً وغير متقيد، هائجاً ودفاعياً.  
وشديداً.

#### ESFP

الإحساس المنغلق يدعو للانسجام	الاستشعار المنفتح واقعي ملتزم بالعمل،
التأملي، هادئ، مدعّن، يهتم بالقيم والبشر، فني النزعة، استيطاني، ذو تفكير غير عادي أو غير تقليدي يثير لدى الناس القبول والاستحسان، حسّاس	عملي، يُعتمد عليه، شامل ودقيق، قوي ونشيط، سريع التهيج، ذو طبيعة طيبة، ويعرف من وماذا ومتى وأين يجيد تخفيف التوترات

#### قد يصبح عند الشدة

غير لطيف، وغير دقيق، انتهازياً وشديداً      سريع الإثارة، سريع التأثر، شكاكاً أو لا  
يُعتمد عليه.

## المفاتيح المعلوماتية للأنماط الستة عشر الأنماط الحدسية المنفتحة

### النمط

مفاتيح الوظيفة الرائدة أو المهيمنة مدرك  
كثيراً لـ  
مفاتيح الوظيفة الداعمة أو المساعدة  
يعمل بالكامل ولكنه أقل إدراكاً لـ...

### ENFP

الحدس المنفتح مجدد ملتزم بالعمل،  
متكيف، طليق بالكلام، واسع الحيلة،  
نشيط، يميل إلى الإيقاع السريع  
متحمس، ودود ومرح، غير منظوي  
الإحساس المنغلق يدعو للانسجام  
التأملي، هادئ، مدعن ومسوف، يهتم  
بالقيّم والبشر، فني النزعة، استبطاني،  
ذو تفكير غير عادي أو غير تقليدي يشير  
لدى الناس القبول والاستحسان، حساس

قد يصبح عند الشدة:

مشتتاً، متهوراً وغير واقعي في تعبيراته،  
عجولاً وصاحباً  
سريع الإثارة، سريع التأثير، شكاكاً، أو  
لا يعتمد عليه

### ENTP

الحدس المنفتح مجدد ملتزم بالعمل،  
متكيف، طليق اللسان، واسع الحيلة،  
نشيط، يميل إلى الإيقاع السريع،  
متحمس، ودود ومرح، غير منظوي.  
يميل إلى التفاهم الفني، هادئ، فضولي  
بشكل استقلالي، يحلّل حتى يدير  
عالمه، يُنظر إليه على أنه مستقل وذاتي  
الشخصيّة، غالباً ما يكون انتقادياً  
وشكاكاً، غالباً ما يكون غير تقليدي،  
أصيل وخيالي

قد يصبح عند الشدة:

مشتتاً ومتهوراً وغير واقعي في التعابير،  
عجولاً وصاحباً  
ثائراً وغير منسجم مع الآخرين، غير  
مستقر وهائج، دفاعي.

## المفاتيح المعلوماتية للأنماط الستة عشر

### أنماط التفكير المنفتح

#### النمط

مفاتيح الوظيفة الرائدة أو المهيمنة شديد الوعي ل...  
مفاتيح الوظيفة الداعمة أو المساعدة يعمل بكامله ولكنه أقل وعياً ل... .

#### ESTJ

التفكير المنفتح مفكر ملتزم بالعمل، الاستشعار المنغلق واقعي عميق الفكر، واسع الحيلة، كثير النقد، يجتذ العمل، غير متعجل، حريص، يختبر الأفكار منهجي، له صيغة أساسية حول العالم، على محك الوقائع، هادئ، ثابت نشيط، يميل إلى الخطوة السريعة، الموقف، ثابت الفكر ويُعول عليه، منطقي وتحليلي، معبر وطيّيق، متعدّد مخلص، يصعب إرضاؤه ولا يحب المواهب الفكرية، له طموحات كبيرة المظاهر

قد يصبح عند الشدة:

متغطرساً، لا يتنازل، عدم الشفقة بخيلاً، غير عاطفي وتقليدياً على وعدوانياً، انتهازياً. العموم.

#### ENTJ

التفكير المنفتح مفكر ملتزم بالعمل، واسع الحيلة، كثير النقد، محبذ للعمل ومنهجي، يمتلك صيغة أساسية عن العالم، نشيط، يميل إلى الخطوة السريعة، منطقي وتحليلي، معبر وطيّيق، متعدّد المواهب الفكرية، له تطلّعات كبيرة الحدس المنغلق يقدر المعرفة من أجل المعرفة، استبطاني، يحب العلم، يحب الأفكار والنظريات، يقيم الدوافع، ينظر إلى لب المشاكل الهامة، مقدر للآخرين، رسمي، يقدر الأمور الفكرية.

قد يصبح عند الشدة:

متغطرساً، لا يتنازل، عديم الشفقة متهاوناً وحالماً، قاسي القلب ومتحفظاً وعدوانياً، انتهازياً

## المفاتيح المعلوماتية للأنماط الستة عشر

### أنماط الإحساس المنفتح

#### التمط

مفاتيح الوظيفة الرائدة أو المهيمنة مدرك في الغالب ل...  
مفاتيح الوظيفة الداعمية أو المساعدة يعمل بكامله ولكن بإدراك أقل ل... .

#### ESFJ

الإحساس المنفتح ملتزم بالعمل، يفضل الاستشعار المنغلق واقعي عميق التفكير التعاون، متعاطف، اجتماعي وودود، غير عجول، يتبر الأفكار بمحك الوقائع يحب الانضواء مع المجموعات، دافئ، حريص، هادئ، ثابت الشخصية، ثابت يرغب في الانضواء مع الآخرين، منفتح، الفكر ويعول عليه، مخلص، يصعب ميال للناس، مثالي، إرضاءه، لا يحب المظاهر.

قد يصبح عند الشدة:

طائشاً، عجولاً، عاطفياً، سريع بخيلاً، غير عاطفي، وتقليدياً بشكل الاهتياج، يمثل على نفسه عام.

#### ENFJ

التفكير المنفتح ملتزم بالعمل، يفضل الحدس المنغلق يقدر المعرفة من أجل التعاون، متعاطف، اجتماعي وودود، المعرفة، استبطاني، يحب العلم، يحب محب للانضواء مع المجموعات، دافئ، الأفكار والنظريات، يقيم الدوافع، ينظر يحب الانضواء مع الآخرين، منفتح، في الب الأمور الهامة، يقدر الآخرين، ميال للناس، مثالي. رسمي، يقدر المسائل الفكرية

قد يصبح عند الشدة:

متهوراً، عجولاً، عاطفياً، سريع متهاوناً، حالماً، قاسي القلب، ومتحفظاً الاهتياج، ويمثل على نفسه



## المفاتيح المعلوماتية للأنماط الستة عشر

### أنماط الاستشعار المنغلق

#### التمط

مفاتيح الوظيفة الرائدة أو المهيمنة مدرك في الغالب لـ...  
مفاتيح الوظيفة الداعمة أو المساعدة يعمل بكامله ولكن بإدراك أقل لـ...

#### INTJ

الحدس المنغلق يقدر المعرفة من أجل المعرفة، استبطاني، يحب العلم، يحب الأفكار والنظريات، يقيم الدوافع، ينظر إلى لب الأمور المهمة، يقدر الآخرين، رسمي، يقدر المسائل الفكرية

التفكير المنفتح مفكر ملتزم بالعمل، واسع الحيلة، محبذ للعمل ومنهجي، كثير النقد، لديه صيغة أساسية حول العالم، نشيط، يحب الخطورة السريعة، منطقي وتحليلي، معبر وطيّق، متعدد المواهب الفكرية، لديه تطلعات كبيرة

قد يصبح عند الشدة:

متهاوناً، حالماً، قاسي القلب، ومتحفظاً  
متغطرساً، لا يتنازل، عديم الرأفة وعدوانياً، وانتهازياً.

#### INFJ

الحدس المنغلق يقدر المعرفة من أجل المعرفة، استبطاني، علمي التفكير، يحب الآراء والنظريات، يقيم الدوافع، ينظر إلى لب الأمور الهامة، يقدر الآخرين، رسمي يقدر الأمور الفكرية.

الإحساس المنفتح ملتزم بالعمل، يفضل التعاون، متعاطف، اجتماعي وودود، يميل إلى الانضواء مع المجموعات، دافئ، يريد الانضواء مع الآخرين، منفتح، ميال للناس، ومثالي

قد يصبح عند الشدة:

متهاوناً، حالماً، قاسي القلب، ومتحفظاً  
متهوراً، عجولاً، عاطفياً، سريع الاهتياج، ويمثل على نفسه

## المفاتيح المعلوماتية للأنماط الستة عشر

### أنماط التفكير المنغلق

#### النمط

مفاتيح الوظيفة الرائدة أو المهيمنة وإع  
مفاتيح الوظيفة الداعمة أو المساعدة  
في الغالب ل...  
يعمل بكامله ولكنه أقل وعياً ل... .

#### ISTP

التفكير المنغلق يحب المنطق التأملي،  
هادئ، فضولي بشكل استقلالي، يحلل  
الاستشعار المنفتح واقعي، ملتزم  
بالعمل، عملي، يعول عليه، شامل  
حتى يدير عالمه، يُنظر إليه كمستقل  
وداتي الشخصية، يكون متشككاً وانتقادياً  
في الغالب، يكون غير تقليدي في  
الغالب، أصيل وخيالي.

الاستشعار المنفتح واقعي، ملتزم  
بالعمل، عملي، يعول عليه، شامل  
ودقيق، قوي ونشيط، سريع التهيج، ذو  
طبيعة طيبة، يعرف من وماذا ومتى  
وأين، يجيد تخفيف التوترات.

#### قد يصبح عند الشدة:

ثائراً، لا ينسجم مع مجتمعه، سريع  
الهياج ودفاعياً.  
غير لطيف، غير دقيق، انتهازياً وشديداً.

#### INTP

التفكير المنغلق يحب التفاهم التأملي،  
هادئ، فضولي باستقلالية، يحلل حتى  
الحدس المنفتح مجدّد ملتزم بالعمل،  
متكئف، طليق اللسان، واسع الحيلة،  
نشيط، يحب الإيقاع السريع، متحمس،  
ودود ومرح، غير منظوي.

التفكير المنغلق يحب التفاهم التأملي،  
هادئ، فضولي باستقلالية، يحلل حتى  
يدير عالمه، يُنظر إليه كمستقل وذاتي  
الشخصية، كثير النقد ومتشكك في  
الغالب، غير تقليدي في الغالب، أصيل  
وحالم

#### قد يصبح عند الشدة:

ثائراً، غير منسجم مع الآخرين، سريع  
الهياج، دفاعياً.  
مشتتاً، متهوراً، عجولاً، صاحباً غير  
واقعي في تعبيراته.

## المفاتيح المعلوماتية للأنماط الستة عشر

### أنماط الإحساس المنغلق

#### النمط

مفاتيح الوظيفة الرائدة أو المهيمنة وإع في الغالب ل...  
مفاتيح الوظيفة الداعمة أو المساعدة يعمل بكامله ولكن بوعي أقل ل...

#### ISFP

الإحساس المنغلق يحب التناغم التأملي، هادئ، مدعن ومسوف، يهتم بالقيم وبالبشر، فني النزعة، استبطاني، يميل للتفكير غير العادي أو غير التقليدي، يثير الاستحسان والقبول لدى الناس، حساس.

واقعي وملتزم بالعمل، عملي، يعول عليه، دقيق وشامل، قوي ونشط، سريع التهيج، ذو طبيعة طيبة، يعرف مَنْ وماذا ومتى وأين، يجيد تخفيف التوترات

#### قد يصبح عند الشدة:

سريع الإثارة، سريع التأثر، شكاكاً أو لا يُعتمد عليه.  
غير لطيف، غير دقيق، انتهازياً وشديداً.

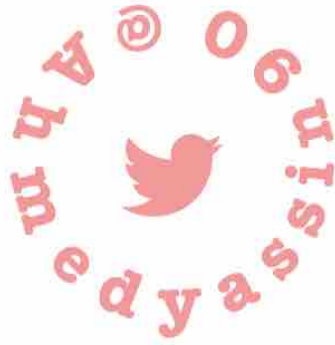
#### INFP

الإحساس المنغلق يحب التناغم والانسجام التأملي، هادئ، مسوف ومدعن، يقدر القيم والبشر، فني النزعة، استبطاني، ذو فكر غير عادي أو غير تقليدي يثير القبول والاستحسان لدى الناس، حساس.

الحدس المنفتح مجدّد ملتزم بالعمل، متكيف، طليق اللسان، واسع الحيلة، نشيط، يميل إلى الإيقاع السريع متحمس، ودود وبشوش، غير منظوي.

#### قد يصبح عند الشدة:

سريع الإثارة، سريع التأثر، شكاكاً أو لا يُعتمد عليه.  
مشتتاً، متهوراً، عجولاً، صاحباً غير واقعي في تعبيره.



نصوير

أحمد ياسين

نوينر

@Ahmedyassin90

## الطُّرق التي تبقينا منتبهين ويقظين

يدور التَّمط النَّفسي حول موازنة التصرِّفات. والتوازن بدلالة الصحة الفكرية البشرية منهج وأسلوب وليس حالة كائنة. وإننا إذا ما تقبلنا تعريف (يونغ) و(مايرز) للنمط فمن الواضح عندئذ أن إجراء توازن بين طاقة الشخص المنفتحة والمنغلقه من خلال وظائف الإدراك والحكم أمر جوهري بالنسبة إلى التكيف والاستجابة. فالتوازن أمر مستمر من متطلبات تطور ونمو الشخص اللذين لا يتوقفان. فالشخص الذي يغوص في إصدار الأحكام مثلاً يصبح حكماً وصارماً. وهو إن لم يأبه للإدراك الحسي فإنه سيفقد التوازن وسيبدأ بأن يصبح إنساناً مبتدلاً وحيد الجانب وبعيداً عن الارتياح. وبالمثل فإن الشخص الغائص في الأمور المدركة يصبح غير قادر على صنع القرارات، وهو ما يؤدي كذلك إلى تكوين شخص مبتدل وشخصية غير مرتاحة. تصور النفس على شكل إسفنجة مطبخ من النوع الجيد، والأفكار والمعلومات المدركة تزودها بالسائل الضروري لها كي تعمل، وصنع القرارات وضوابطه تزودها بالألياف. وكي تعمل الإسفنجة بأفضل شكل ممكن يجب أن يتوازن السائل مع

الألياف بشكل مناسب. فإذا كانت الإسفنجة جافة جداً وليس فيها أي سائل تصبح هشة وتتفتت بين يديك إذا استعملتها في عمل جدي. وبنفس الطريقة تقول إنه إذا كانت الإسفنجة مغمورة بالماء إلى حد كبير - كالنفس المنغمسة إلى حد كبير في أمور الإدراك - فإنها ستلتوي فوق الجوانب وتصبح لينة جداً ومليئة بالمسام بحيث لا يمكن استعمالها في عمل جاد وقوي. وعندما نتكلم عن التوازن النفسي بهذه الطريقة فإننا سنرى أن النمط يقدم إلينا طريقاً مختلفة لفهم المنغصات النفسية، فقد تكون هذه المنغصات إشارة إلى أن تأقلمنا مع الخبرات قد أبطأ خطوه وأصبحنا غير متوازنين. والرسالة التي تُطلقها النفس هي «اهتم بأساليبك الخاصة بك!».

وكما تدارسنا وكما تدارسنا ذلك سابقاً فإن ديناميكيات النمط هي ما يمكن التعبير عنه والتعرف إليه على أنه توحيد المواقف (الانفتاح والانغلاق) مع الوظائف الفكرية للاستشعار والحدس والتفكير والإحساس. ويمكننا أن نميز ديناميكي الوظيفة المنفتحة المنغلقة في كل نمط بفرز الأفضليات (الميول) في تكييفات الإدراك والحكم كما هو مبين في الجدول رقم (1). وقد درست قوة وغنى الأسلوب الديناميكي الذي يقود الوظائف الفكرية المنفتحة أو المنغلقة لدينا دراسة وافية في الفصل الأخير، ولكن ملخصاً موجزاً يعتبر مناسباً هنا قبل الانتقال إلى المستوى التالي.

ترى نظرية الأنماط أن كل الوظائف الفكرية تُستخدم

بدرجات مختلفة وأن الديناميكي الكامل في داخل كل نمط مؤلف من وظيفة وموقف رائد (مهيمن)، وموقف ووظيفة مساعدة (داعمة)، ومن وظيفة وموقف ثالث (الثلثي)، ومن موقف ووظيفة أقل ما يُرغب فيه (الأدنى). وترتيب هذه النوازع في الفرد هو حصيلة عادات العقل التي يتمتع بها ذلك الشخص. وكنتيجة لذلك فإنه لمن الأكثر احتمالاً أن نكون مدركين للوظيفة المهيمنة لدينا وأن نستخدمها بشكل مقصود، بينما يكون الموقف الوظيفة التي لا نرغب فيها كثيراً غير مستقلة بشكل واع. وهذا هو السبب في أن الموقف غير المرغوب فيه كثيراً قد سُمي بالأدنى: فالوظيفة الرائدة هي المتفوقة لأننا أكثر وعياً لها، بينما تدعى الوظيفة غير المرغوب فيها كثيراً بالدنيا (أو الأدنى) لا لكونها أقل قدراً أو أهمية بل لأننا أقل وعياً لها. ومن أجل جدول كامل بهرمية الوظائف لكل نمط ومن أجل المناقشات حول ديناميكيات الأنماط، يمكنك الرجوع إلى الفصل الثاني. وسينظر الفصل الرابع في غنى الوظيفة الأدنى والدروس المستفادة منها بتفصيل وافٍ. وقد منحنا أنفسنا الوقت الكافي لمراجعة مفهوم ديناميكيات الأنماط هنا لأن ذلك أمر مركزي في فهم طبيعة كل دراسة نمطية للشخصية. وكما بينا فإن هذه المواقف والوظائف تقوم بأعمال متنوعة من التوازن تمكن كلاً منا من أن يجرب الحياة إلى أقصاها وأن يتجاوب مع الحياة بغائية وهدف. ولكن هناك المزيد.

وهناك بالإضافة إلى الدلائل على ديناميكيات الأنماط معلومات تدعم مظاهر التفاعلات المختلفة لنوازع النمط. فديناميكي النمط ENTP مثلاً هو الحدس المنفتح مع التفكير المنغلق. ولهذا النمط مظاهر سلوكية متميزة أيضاً تنجم عن التفاعلات بين الانفتاح والإدراك EP والتي سنسميها (الصورة الخارجية)؛ وبين الوظيفة الإدراكية والتكيف الإدراكي NP والتي نسميها (الحافز أو الدافع)؛ وبين وظيفة إصدار الأحكام والتكيف الإدراكي TP والتي سنسميها (التوتر الداخلي)؛ وبين الوظائف الإدراكية والحكمية NT والتي سنسميها (اللب المعرفي). ولكل واحد من هذه التفاعلات مجموعة فريدة من التعبيرات والمظاهر تُظهر إظهاراً حقيقياً جمالاً وعُقدية كل نمط.

وكنا نجري في بحوثنا وراء الدليل على التفاعلات بنفس الطريقة التي كنا ميّزنا وتعرفنا فيها على الدليل على مختلف مظاهر الأفضليات. ولكي تلبي الدلالات ضوابطنا ومقاييسنا في ضمها إلينا، كان عليها أن تأتي من ثلاثة مصادر أبحاث سليمة ومختلفة على الأقل وأن تتأكد كذلك عن طريق قاعدة بياناتنا. وتقوم اصطلاحات (الصورة الخارجية والدافع والتوتر الداخلي واللب المعرفي) على الموضوع النفسي المركزي في كل صنف من أصناف التفاعل.

وتكون التفاعلات بين النوازع لكل واحد من الأنماط كما هو مبين في الجدول (5).



الجدول رقم (5)  
عناصر التوازن عند كل نمط

الأنماط المنفتحة

ESTJ	ENTJ	ESFJ	ENFJ	ESTP	ENTP	ESFP	ENFP	
EJ	EJ	EJ	EJ	EP	EP	EP	EP	الصورة الخارجية
TJ	TJ	FJ	FJ	SP	NP	SP	NP	الدافع
SJ	NJ	SJ	NJ	TP	TP	FP	FP	التوتر الداخلي
ST	NT	SF	NF	ST	NT	SF	NF	اللب المعرفي

الأنماط المغلقة

ESTJ	ENTJ	ESFJ	ENFJ	ESTP	ENTP	ESFP	ENFP	
IJ	IJ	IJ	IJ	IP	IP	IP	IP	الصورة الخارجية
TJ	TJ	FJ	FJ	SP	NP	SP	NP	الدافع
SJ	NJ	SJ	NJ	TP	TP	FP	FP	التوتر الداخلي
ST	NT	SF	NF	ST	NT	SF	NF	اللب المعرفي

تذكرة من المترجم: لنذكر أن الرموز هي كالتالي: E منفتح، I مغلق، S للاستشعار، N للحدس، T للتفكير، F للإحساس والشعور، J لإصدار الأحكام أو الحكم، P للإدراك الحسي. والنمط يتألف من أربعة أحرف من هذه الثمانية، وهي مرتبة حسب العامل الأقوى فالأضعف وهكذا... وعندما تقول مثلاً إن التوتر الداخلي (وهو ثالث العوامل من حيث التأثير) هو NJ فهذا يعني أن العامل المؤثر بعد العامل المهيمن والعامل المساند هو الحكم الناجم عن التفكير.

## الصورة الخارجيّة

قد يفاجئك ويدهشك كيفية إدراك شخص آخر لك بأحاسيسه خلال لقاء أول سريع، ولكن تفاعل التّمط وهو ما نسميه (الصورة الخارجيّة) يشبه المرآة التي تُظهر في الغالب الانطباعات المشوهة التي يتلقاها الآخرون. وبما أن كثيراً من الدلالات تقول أن الأحكام تصدر عليك ضمن الخمس عشرة ثانية الأولى من التفاعل (هنا اللقاء)، لذلك فإن أهمية الخروج بالوعي الذاتي هذا لا يمكن المبالغة فيه. فهي تساعدنا على أن نفهم كيف تحدث مواقف سوء التفاهم السريعة الكثيرة، وكيف أننا نستطيع أن نسأل بعضنا البعض أسئلة أكثر لباقة وذلك بغية تجاوز الصورة الخارجيّة.

يزوّدنا فهم الصورة الخارجيّة بالدّافع الذي يجبرنا على التوقف قبل أن نتسرع في الاستنتاجات حول الناس عندما نلقاهم للمرة الأولى، وربما سنتفهم بشكل أفضل لماذا يتصرّفون تصرّفاً مختلفاً جداً أثناء حديث تعارف أول أكثر مما يفعلون في تعاملات أكثر عمقاً. وهي تُظهر كذلك كيف أننا نحن أنفسنا يمكن أن نُقرأ بشكل سيء وبسهولة من قبل الآخرين في اللقاء الأول. فمثلاً قد يسيء شخص صورته الخارجيّة EP [أي الإدراك المنفتح] قراءة شخص صورته الخارجيّة IP [أي الإدراك المنغلق] المتحفظ والعفوي التصرف على أنه شخص غيبي. ونحن مدعوون بحد أدنى أن نفكر في كيفية تقديم

أنفسنا للآخرين وأن نعلق إصدار الحكم علينا حسب الأساليب في التعامل، أحكاماً تكون مختلفة عما نحن عليه فعلاً.

ورداً على السؤال «إذا أخذ لك شخص صورة مع بقية الأشخاص خلال اللحظات الأولى من الحديث، فكيف سيصفونك في التعامل؟»، نجد أن هناك تناغماً بين الرد على السؤال وبين المفاتيح المعلوماتية لتفاعلات الوظائف والمواقف (IP، IA، EP، EJ). وهذه المفاتيح المعلوماتية والإجابات تتفاعل مع المفاتيح المعلوماتية المبينة في الجدول (6). ففكر في هذه الصور حول صورتك الخارجية عندما تقابل أحد معارفك أو شخصاً جديداً في المرة المقبلة. مع ماذا تتجاوب فيها (الصور) وماذا يتجاوبون به معك؟ وقد رأينا أن لهذه المعلومات آثاراً تحويلية في تدريب المهارات للمقابلات وفي التدريب الإداري. وكما يقول المثل: لا يمكنك أن تحظى بفرصة أخرى لتكوين الانطباع الأول. ويساعدك فهم هذه التفاعلات والقيام باختيارات مدروسة في سلوكك المستقبلي على استغلال الفرص الجديدة أيما استغلال.

### عناصر التوازن الرمزية

بعد تحليلنا مجمل البحث في مؤشر (إم. بي. تي. أي) بحثنا عن نماذج وعينات في المعلومات المتوفرة. فإذا كان النمط النفسي كما يقترح (يونغ) نوعاً من أنواع البوصلة التي

توجّه سلوك الشخص فإن ذلك يستتبع أن يكون الفرد نقطة التركيز. وإذا كنا (كما تصور (يونغ) فيما بعد) نحمل في داخلنا تاريخ نماذج الفكر البشري على شكل الطراز والنموذج الأصلي فالنمط نفسه هو التطور اللاحق للنظام الأصلي للنموذج في عملية تطور الوعي البشري<sup>(28)</sup>. ومع وجود هذه الاحتمالات أمامنا فستصبح دراسة التفاعلات ورموزها هدفاً جديراً بالملاحظة.

---

(28) (يونغ) وكتاب (الرجل الحديث يبحث عن الزوج)، الصفحات 92 - 94.

الجدول رقم (6)

الصورة الخارجيّة

### النظرة التكييفية

EP

(الإدراك والانفتاح)

فعال ونشط

يبحث عن خبرات جديدة

غير رسمي أو تكلف، وعفوي

غير انطوائي في الغالب، ويحب الإيقاع السريع

IP

(الإدراك، والانغلاق)

مجازف ومغامر، ومتحفّظ

متقلّب، وغير منسجم مع الآخرين

سريع الاهتياج، وفردى النزعة

يميل إلى تأجيل العمل

### النظرة الحاسمة

EJ

(الانفتاح وإصدار الأحكام)

سريع الحركة ونشط

واضح الثقة، وساحر،

يلتزم بالمحيط في الغالب

ثرثار وعاصف أحياناً، وجداني

## II

## (الانغلاق وإصدار الأحكام)

استبطاني ومثابر

هادئ ومتواضع في الغالب

مذعن ولكن يصعب إقناعه

يمكنه أن يضبط دوافعه

## الدوافع والحوافز

إنه لمن سوء الحظ أن يضئع كثير من الأفراد الموهوبين ذوي القدرات الفرص لأنهم لا يعرفون كيف تُدرك صورتهم الخارجية من قبل الآخرين. كذلك فإن كثيراً من الناس ليس لديهم الحافز وليسوا واثقين من كيفية تحويل حياتهم إلى مهام أو إلى عمل، مما ينتج عنه خبرات تعيسة وتقييمات تافهة.

وإذا ما نظرنا إلى هذا الأمر من خلال عدسات التَّمط فإن وجهة نظر مهمة تقفز أمام ناظرينا. وبغض النظر عن الميل سواء نحو الانغلاق أو الانفتاح، يظهر دافع خاص للانغماس في العالم إلى حيز العمل وذلك عندما يتفاعل التكيف الخارجي الحكم أو P الإدراك مع ما يناسبه من الوظيفة المنفتحة؛ مما ينتج عنه أن تُوجّه كل الطّاقة توجيهاً خارجياً وتبقى الغاية والهدف ثابتين. وعندما يتفاعل التكيف الإدراكي مع الاستشعار أو الحدس (حسب أسلوب الإدراك المفضل)، أو عندما يتفاعل

التكثيف الحكمي مع التفكير أو الإحساس (حسب أسلوب الحكم المفضل)، فإن هناك تعاوناً ملهماً بين الإثنين كأن كل واحد منهما يحضّر الآخر ليرفع به إلى الأعالي التي لا يمكن لأحدهما أن يطالها لوحده. لذلك فالتفاعلات الحافزة هي SP و NP و FJ و TJ.

ويمكن أن نختبر دافع أو مُنبه الـ SP والـ NP أن نشبّههما بالإحساس باللامحدودية وبالتدفق وبانعدام الحدود كما السفينة المجهزة تجهيزاً تاماً وهي تتبختر فوق المحيط الشاسع اللطيف في سماء صافية والرياح المواتية في ظهرها. ويمكن أن نختبر المشبّه FJ و TJ أن نشبّههما بإحساس قوي بالإنجاز مع وجود حاجات واضحة المعالم وعوامل محدّدة وأولويات. لقد أبحرت سفينتهم في المحيط، وها هو البر على مرمى البصر وهو يستغل الريح للقيام بدخول الميناء دخولاً ناجحاً.

وعندما أعطيت التعليمات التالية إلى الناس: «ضع قائمة بالصفات التي تتحدّث عن خبراتك عندما تكون الفرصة «مواتية تماماً؛ وماذا أنت فاعل الآن أو ماذا لا تفعل الآن عندما يطلق العنان لهذا الإحساس؟» فإن المفاتيح المعلوماتية التالية والمبينة في الجدول (7) تناسب تفاعلات التكيفات والوظيفة المرتبطة بها المذكورة وهي SP, NP, TJ, FJ. وفضلاً عن ذلك فإنهم عندما سئلوا ماذا يمكن أن يحصل لهذه الروح الحافزة إذا ما أنكرت، فإن لدينا عندئذ قائمة بـ«ما يمكن أن يحدث». وعندما توضع

هذه الدوافع الطبيعيّة في وضع محرج إلى مدى كبير من الوقت فقد تظهر هذه السلوكيات إلى السطح.

وتزوّدنا معرفتنا بالدوافع الطبيعيّة بالمفتاح الذي يثبت ما ذهبّت إليه خبراتنا. وهي تزوّدنا أيضاً بمخطّط للطرق لا استقصاء فرص أكبر تسمح لهذا التفاعل بالظهور وباستقصاء النتائج الممكنة للعيش والعمل في وضع يُنكر وباستمرار هذه الحوافز الطبيعيّة والحاجات الطبيعيّة. ولا يعني هذا الرأي أنّه يجب أن تكون هناك بيئات عمل تسمح لهذه الميول بالتعبير عن نفسها دوماً، ولكن أن نخطّط لنشاطات تشجع هذه الميول على التعبير عن نفسها. فمثلاً إذا كان الباحثون عن الخبرات الجديدة والمتركَزون على الحاضر يريدون من ذوي الميول SP أن يعيشوا في بيئة قاسية العقول وتحليليّة وانتقادية [وهي البيئة التي يفضلها ذو الميول من T] دون أن يتزوّدوا بمخارج لتكتيفهم المرن، فإنّ هناك احتمال حصول نتيجتين: الأولى: يحتمل أن يتحوّلوا إلى كسولين ومشتتين مما ينجم عنه انخفاض في إسهاماتهم في العمل؛ والثانية: ويحتمل أن يتصور جماعة الـ T أن جماعة الـ SP عنيدون وصعبو المراس.

إن كنت تدير آخرين أو تشرف عليهم في العمل، فهل لديك فهم كان لمختلف الدوافع التي تزوّدهم بالرضا الشخصي الأساسي المطلوب بالنسبة إليهم حتى يقوموا بعمل عظيم؟ هل أنت في بيئة تمنح دوافعك الطبيعيّة الفرص كي تعبّر عن نفسك؟



وعندما تخطط لنشاطات أو خبرات لأفراد الأسرة فالأفضل أن تحتفظ بما قلنا في ذاكرتك عند تقييم ما إذا كان البرنامج موضوع البحث يؤكد على الدوافع الطبيعية أثناء العمل وفي نفس أنماطها. وما قد يبدو للوالد ذي الميل NP على أنه مخيم للقصائد الرعوية والريفية أو على أنه بيئة مدرسية، يمكن أن يؤدي إلى أسوأ الاحتمالات فعلاً لدى الصغير ذي الميل FI والمُجبر على حضور هذا المخيم. ويجب ألا يكون النمط أبداً نقطة المعلومات الوحيدة المستخدمة لاتخاذ هذه القرارات، ولكن أخذه بعين الاعتبار يمكن أن يُسهم إسهاماً كبيراً في إنارة المناطق العمياء لدينا.

الجدول رقم (7)

الدوافع

SP

(الاستشعار مع الإدراك)

واقعي متكيف

متركّز على الحاضر

يبحث عن خبرات آنية جديدة

يتكيف مع الأوضاع الآنية

كفاء وذو طاقة شخصيّة، مع إدراك حاد للحاضر،

يؤمن بتوفير الجهد

ويصبح عندما تُنكر الدوافع الطبيعيّة

مشتتاً، غير مهتم، غير مستقر، وكسولاً

NP

(الحدس مع الإدراك)

مجدّد متكيف

مستقل

يتصيّد التحديات الجديدة

غير تقليدي، يحب التحدي

معبرّ وطلق اللسان

غير متماشي مع المحيط

خيالي، أصيل

ويصبح عندما تُنكر الدوافع الطبيعيّة:

متذبذباً، مشتتاً باحثاً عن اللذات، غير قادر

على تأجيل الإشباع لديه، متململاً.

(تابع) الجدول رقم (7)  
الدوافع

**EJ**

(الإحساس مع الحكم)

إداري كريم

متجاوب

مراقب للناس ولحاجاتهم

غير رسمي أو متكلف

معبر، ونشيط في علاقاته

يصبح إذا ما أنكرت الحوافز الطبيعية

مقيماً مفرطاً لدوافع الآخرين، مشغول البال.

**TJ**

(التفكير مع الحكم)

صانع قرارات منطقي

عقله صارم، وتحليلي

تنفيذي، نقاد وشكّاك في الغالب

دقيق، ومتأنّي

ثابت الشخصية، وطموح

يصبح إذا أنكرت الدوافع الطبيعية

متوتراً، شديداً، قاسي القلب، مهيمناً ومغروراً.

## التوتر الداخلي

فكما أننا نحتاج إلى الوقت حتى تعبّر القوة الحافزة الطبيعية لدينا عن نفسها، كذلك فإننا نحتاج إلى مساحة تسمح لعالمنا الداخلي الخاص بفرصة كي يزدهر. وفوق وظيفتنا الفكرية المنغلقة فنحن نحتاج إلى أن نتعرّف إلى الجذب والدفع الداخلي اللذان نعاينهما أحياناً ونحترمهما بصفتهما جزءاً من نمط شخصيتنا. وهذا الأسلوب مثله كمثل مظهرنا الخارجي ودوافعنا الطبيعية أمر جوهري بالنسبة إلى التعرف السوي حتى إن تكيّفنا مع العالم يستدعي جانباً منا بينما تستدعي عمليّاتنا الداخليّة جانباً آخر من خبراتنا، ولدى كل واحد منا آلية في داخل بنيتنا تقوم محل الكابح للأعمال لأنها تطالبنا بأن ننظر إلى داخلنا.

وبغضّ النظر عن الميل نحو الانغلاق أو الانفتاح فإن هذه الآلية تعمل عمل التفاعل بين تكيّف ميولنا نحو A الحكم أو P الإدراك وبين وظيفتنا الفكرية المنغلقة.

ونختبر التفاعلات (FP، TP، NJ، SJ) هذه على شكل توتر بين تكيّفنا الخارجي والعمل الفكري الداخلي. ففي تفاعل SJ مثلاً نجد أن التكيّف مع الحكم يشدنا نحو اتخاذ القرارات والإنهاء، حتى ولو كانت وظيفة الاستشعار المنغلقة تريد منا أن نجتمع معلومات أكثر. وفي تفاعل TP، يوجد التكيّف نحو

الإدراك جذباً قوياً في أن نبقي منفتحين وأن نجمع معلومات أخرى، حتى ولو أن التفكير المنغلق يحثنا على اتخاذ القرارات التحليلية المكافئة.

وعندما يُطلب منك أن تعود بالتفكير إلى قرار تعيس وأن تجيب على الأسئلة التالية: «كيف يكون شكلك عندما تدرك أنك إما أنك قد اتخذت قراراً بصورة متسرفة جداً أو أنك انتظرت طويلاً حتى تتخذ قراراً؟ وكيف يراك الناس الذين يمرون في حياتك وأنت في خضم هذه العملية؟» - هنا تتداخل المفاتيح المعلوماتية مع مفاتيح تفاعلات التمث المبينة في الجدول رقم (8). وإذا ما طُلب منك أن تجيب عن كيفية النظر إليها من قبل الآخرين إذا بقيت في هذه الحالة النفسية لمدة طويلة جداً، فقد أحدثت قائمة أخرى اسمها «ما قد يحدث».

لنلاحظ أن هذا ليس وصفاً لتلك الفترات من الهياج التي يكون فيها كل شيء خاطئاً ويعرف كل من حولك ذلك. والأصح أن هذا التفاعل يبدو هادئاً نوعاً ما من الخارج ولكنه يشعر بالارتياح في الداخل. ويمكننا أن ننظر إليه على أنه إحباط داخلي يسبق في الغالب اختراقاً بشكل من الأشكال. ويصعب كثيراً تفهم هذا التفاعل فهماً دقيقاً، وذلك لأننا من شدة تركيزنا على داخلنا لا ندرك كيف تبدو بالنسبة إلى بقية العالم. وتشعر كل الأنماط بقلق داخلي؛ ويكون ردّها واستجابتها بالنتيجة على شكل سلوك متكيف مقبول اجتماعياً تجاه الحالة. ويدرس

الجدول (8) كيفية نظر الآخرين إلى سلوكنا ونحن نقوم بذلك .

وتقدّم هذه التفاعلات لنا معلومات عن الأوقات التي نعبّر فيها إلى الحركات في الحياة الخارجية فقط، وذلك لأننا نركّز في الواقع على معالجة المعلومات الموجودة في داخل حياتنا . وكما بيّنا فإن ذلك في تضادّ مع الجواذب الخارجية التي يُبديها تكيّفنا النفسي . عندما نبدأ بالشعور بوجود نارٍ داخليةٍ وبوجود اندفاع نحو مسابقتها أو ركوبها وركوب واعتلاء الحس المرهف بأننا يمكن أن نسيطر عليها لو أن لدينا معلومات كافية، هنا يضع نظامنا في التعامل مع العالم حدًا (أو حدوداً) على هذا الاختلال في التوازن .

وسيوضح مثالان سريعان جداً المغزى من هذا التفاعل . بعد صيحة «لا تتخذ قرارات تعيسة»، أبلغتنا نساء منتمين إلى ESTJ, ESFJ في ورشات عمل مستقلة عن بعضها أنهن كن يعلمن أن زيجاتهن الأولى كانت ذات قدر نحس وذلك قبل أن يمشين بين أعمدة الكنيسة: ولكن الهدايا كانت قد وصلت وكان الوالدان قد ألتما بالزواج وكان قد خُطط لمن سيحضر من الضيوف . وهكذا فقد أكد العالم الخارجي قرار الزواج بينما كانت المعلومات في العالم الداخلي لا تزال تجادل ضده وبشكل عميق . وكانت كل الطاقة المستغلة في الاحتفال حسب تقاريرهن قد رجحت كفة طاقتهم الداخلية التي كانت تحاول أن تحذّره من مشاكل في مكان ما . وقد جادلنا كثير ممن ينتمون

إلى SJ أنهم لم يعتدوا أن يتخذوا قرارات سيئة، ولكنهم اعترفوا أن بعضاً من قراراتهم اتخذ بناء على معلومات غير كافية. وعندما ائتمنونا على أسرار زيجاتهم التعيسة وخبراتهم في ذلك قالت نفس هذه النسوة أنهم لم يكشفوا أبداً عنها من قبل بسبب الخوف من أن ينظر الآخرون إليهن وكأنهن مجنونات.

وفي مثال آخر، قرّر شخص من نمط INFP بينما كان في زيارة إلى مدينة على بُعد 1200 ميل من موطنه أن يقوم بزيارة مخزن خاص من أجل شراء هدايا لطفليّه. وكان المخزن يبيع الحيوانات المحشّية (بأوراق أو كرتون إلخ...) فقط بالآلاف. وكان الرجل يذهب إلى المخزن كل يوم وعلى مدى أربعة أيام في فترات الراحة للغداء وبعد العشاء وكان يراجع في ذهنه مختلف الخيارات. وعلّق صديق مرافق له ملاحظاً أن هذا الرجل كان منهجياً وهادئاً ومركّزاً على صنع القرارات وأنه قد أمضى الوقت الكبير للبحث عن الحيوانات المناسبة - تلك الحيوانات التي تناسب صغاره. وكان في داخله بالطبع كل شيء إلا أن يكون هادئاً ومنهجياً ومركّزاً - بل كان على الأرجح أكثر ارتباكاً ومشتتاً وثائراً على نفسه. ولكنه وبكل بساطة لم يكن يستطيع أن يقرّر، وسبب ذلك يعود إلى أن أسلوبه في الإدراك الحسي قد استوعب كل المعلومات وأن وظيفة إصدار الأحكام لديه قد قدّرت كل الخيارات التي تؤدي إلى عدم الحسم في اتخاذ القرار. وقد شعر هذا الـ INFP كما شعرت من قبله نساء

الـ ESTJ وESFJ أنه مجنون - فهذه ليست سوى هدايا للأطفال،  
فما الأمر إذاً؟

وإنه لمّا يدعو للراحة أن تدرك أن المناطق التي ندخلها  
يمكن تفسيرها عن طريق نموذج عقلائي معين. ومن المهم أن  
نعلم أن هذه الآلية هي الإنذار التي يشجعنا أن نتوقف ونسأل  
«ما الذي أحتمه حتى أتجاوب مع الوضع الذي أمامي؟»  
ويمكن أن تؤدي المعرفة بالسؤال والجواب على هذا السؤال  
معرفة كافية إلى حلبات جديدة من النمو الشخصي.



الجدول رقم (8)  
(التوترات الداخليّة)

NJ

(الحدس مع الحكم)  
صانع قرارات حالم  
مثابر، يكافح من أجل الحلم الداخلي  
قوي النشاط، مصمّم وعازم  
حساس تجاه المتطلبات  
يُنظر إليه كإنسان دقيق ودؤوب  
وإذا علق في هذا «المكان النفسي» فقد يصبح:  
قاسي القلب، سريع الهياج، وصاحباً

SJ

(الاستشعار مع الحكم)  
صانع قرارات واقعي، ثابت الشخصية، ويعوّل عليه  
يبحث عن النظام في المحيط، ويكره الغموض، مستقر  
يحب المواجهة، صعب الإرضاء، أخلاقي في الغالب  
يحبذ القيم المحافظة، يصنع «الشيء الصحيح»  
وإذا علق في هذا «المكان النفسي» فقد يصبح  
شديد الضبط، انتهازياً غير متسامح، وعاجزاً عن معرفة همومه.

أنا لست مجنوناً، إنما أنا لست أنت

(تابع) الجدول رقم (8)  
(التوترات الداخلية)

**TP**

(التفكير مع الإدراك)

تحليلي وشكّك

يربط بين الأفكار بطرق غير معتادة

متسامح، ويُنظر إليه على أنه ذكي،

يتمتع بأطر منظمة للعمل

يستمتع بمحيطة

شديد الملاحظة وفضولي

إذا علق في هذا «المكان النفسي» فإنه قد يصبح:

عجولاً، متملصاً، غارقاً في ذاته.

**FP**

(الإحساس مع الإدراك)

محب للانتماء إلى مجموعات، ومتكيف

متسامح

ذو مظهر عدم الانضباط نسبياً

متجاوب ولين العريكة

يحب المرح

وإذا علق في هذا «المكان النفسي» فإنه قد يصبح:

متهوراً، قابلاً للتشتت في الأفكار ومتعجلاً

## اللبّ المعرفي (أو الإدراكي)

يعتمد النمو البشري على قدرتنا على توسيع طُرقنا في معالجة المعلومات والتجاوب معها. وإذا أخفقنا في الإقرار بوجود التوتر فقد ندفع الثمن من خلال علاقات صعبة ومواضيع صعبة ذات سوية صحية معتلة. ويمنحنا النمط أسلوباً للدخول والوصول إلى بعض المناطق الواسعة الممكنة وذلك بالاعتراف بالديناميكيات والتفاعلات الخاصة بوظائفنا المفضلة.

ويقع في لبّ هذه الدراسة التمطية التفاعل الأساسي للإدراك المفضل ووظائف الحكم (ST، SE، NT، NF). وعندما تخبو كل مظاهر الميول الأخرى فإن عادات العقل الناشئة عن تفاعل الوظائف الفكرية تزودنا بأساس وطيّد يمكنك أن تبني عليه فهماً لوجهة نظر كل نمط عن العالم.

وتتداخل الأجوبة في الرد على الأسئلة مثل «عندما تخطط ليومك أو تتنبأ له، فما يمكن للناس أن يروا أو يسمعوا منك؟ ما الذي تستعمله ليساعدك في تقريرك لما ستعقله من فعاليات لهذا اليوم؟» تتداخل مع المفاتيح المعلوماتية لتفاعلات الوظائف الإدراكية (المعرفية) الموجودة في الجدول (9). وهذه هي المفاتيح المعلوماتية الأساسية التي تضم في جنباتها أكثر صفات الأنماط من الناحية النموذجية. وإذا ما طُلب منك أن تتعرف على المفاتيح المعلوماتية المتعلقة بكيفية رؤية الناس لك إذا ما

قَوِّطَعَتْ خَطَطَكَ لِلعِيشِ خَارِجَ البَيْتِ بِاسْتِمْرَارٍ، فَقَدْ تَظْهَرُ عَلَيَّ السُّطْحَ أَنْوَاعٍ مِنْ مَوَاقِفٍ «يُمْكِنُ أَنْ يَحْدُثَ» كَتَلِكِ المَوْجُودَةِ فِي الجَدُولِ (9).

وَمِنَ الوَاضِحِ أَنَّ هُنَاكَ قِيَمَةً فِي التَّعَرَّفِ عَلَيَّ طَرَائِقِ الفِرْدِ الصَّمِيمِيَّةِ، تَلِكِ الَّتِي تَمَدَّنَا وَتَغْذِينَا طَوَالَ اليَوْمِ. وَنَحْنُ نَشْجَعُكَ عَلَيَّ أَنْ تَتَأَكَّدَ مِنْ أَنَّ هُنَاكَ وَقْتُ كَافٍ فِي يَوْمِكَ يَسْمَحُ لِأَسْلُوبِكَ المَفْضَلِ فِي القِيَامِ بِالأَعْمَالِ وَالاخْتِيَارَاتِ بِالظُّهُورِ. وَمَعَ أَنَّهُ لَيْسَ بِالإِمْكَانِ دَائِماً أَنَّ نَنُغْمَسُ فِي أَكْثَرِ تَصْرِفَاتِنَا طَبِيعِيَّةً، فَإِنَّهُ يُمْكِنُنَا أَنْ نَقَرَّ بِالحَاجَةِ إِلَيَّ أَنَّ نَفْعَلُ ذَلِكَ وَأَنَّ نَكُونَ أَكْثَرَ عَزْماً عَلَيَّ تَكْوِينِ مِثْلِ هَذِهِ المَسَاحَاتِ التَّقْسِيَّةِ.

وَتَزُودُنَا كُلَّ نَاحِيَةٍ مِنْ نَوَاحِي دِرَاسَةِ نَمَطِيَّةِ الأَفْرَادِ بِمَعْلُومَاتٍ حَوْلَ الحَاجَاتِ الأَسَاسِيَّةِ وَالتَّوَجُّهَاتِ وَمتَطَلِبَاتِ التَّوَازَنِ فِي الحَيَاةِ اليَوْمِيَّةِ. وَالمَحَافِظَةُ عَلَيَّ إِدْرَاكِ المَرءِ لَطَرَائِقِهِ عَمَلِ شَاقٍ يَتَطَلَّبُ أَقْصَى الإِنْتِبَاهِ وَالإِقْرَارِ بِنَمَطِهِ. وَهَذِهِ الدَّلَالَةُ تَنْبِئُنَا بِأَنَّ النَّمَطَ حَقِيقَةً وَوَاقِعًا. وَالسُّؤَالُ الوَحِيدُ هُوَ فِيمَا إِذَا كُنَّا سَتَتَجَاهِلُهُ أَمْ سَنَسْتَخْدِمُهُ لِيُغْنِيَ الاحْتِمَالَاتِ لَدِينَا. وَيزُودُنَا النَّمَطَ بِمَتَّسَعٍ نَبْدَأُ مِنْهُ فَهَمُ أَنفُسِنَا وَالأَخْرِينِ ضَمَّنَ مَنظُومَةِ التَّطَوُّرِ البَشَرِيِّ السُّوِيِّ وَطَبِيعِيٍّ. وَيَحْتَاجُ المَرءُ إِلَيَّ شِجَاعَةً فَائِقَةً كَي يَتَمَلَّكَ زَمَامَ عَادَاتِهِ العَقْلِيَّةِ وَيَتَعَرَّفَ عَلَيَّ مَدَاهَا وَحُدُودَهَا. وَنَحْنُ نَحْتَاجُ إِلَيَّ طَاقَةَ هَائِلَةٍ فِي البَحْثِ عَنِ التَّوَسُّعِ إِلَيَّ مَا وَرَاءَ هَذِهِ العَادَاتِ وَالمِيُولِ بِغِيَّةٍ تَحْقِيقِ قَدْرَاتِنَا الكَامِنَةِ. وَلَكِنْ هَذِهِ

الشجاعة والطاقة هما مادة وغذاء الشخصية الأخلاقية، وهي تتوفر للجميع ولكن لا يصل إليها إلا القلة من الناس.

الجدول رقم (9)  
اللب الإدراكي (المعرفي)

ST

(الاستشعار مع التفكير)

ذو عقلية قاسية

منطقي

يهمه ما هو واقع

عملي

يؤكد الوقائع، يزن ويقيس

نظامي

يضبط نفسه

يحب ويلتزم بالقوة والطاقة

ثابت الفكر داخلياً

وإذا أبعد بشكل كبير عن مخطئه المفضل فقد يصبح:

شديد الضبط، صارماً، غير متسامح، تقليدياً بشكل مفرط، ويؤجل

الرضا بلا ضرورة

(تابع) الجدول رقم (9)  
اللب الإدراكي (المعرفي)

NT

(الحدس مع التفكير)

مهووس بالأمور النفسية

بارع وحاذق

تحليلي

يركّز على العلاقات النظرية

يحب الاستقلالية

ذكي على الغالب

يملك اهتمامات محدّدة

يفتخر بموضوعيته

وإذا أبعد بشكل كبير عن مخطئه المفضل فقد يصبح:  
جدلي النزعة، شديد الثقة، لا مبالياً أو محترساً كَيْساً ولطيفاً.

(تابع) الجدول رقم (9)  
اللبّ الإدراكي (المعرفي)

SF

(الإحساس مع الاستشعار)

ملتزم بالواقع

مهذب ومتواضع

يجري وراء تلبية الحاجات

يُظهر ودّاً وحرارة شخصيين

يُنظر إليه على أنه رحماني ورحيم

مسؤول

وجداني

عنده جَلَدٌ نحو التفاصيل

يركّز على الأمور التي تؤثر على الآخرين تأثيراً صحيحاً

- إذا ما أبعد بشكل كبير عن مخطئه المفضل فقد يصبح:

تقليدياً مفرطاً، رسمياً ومتكلفاً، قانطاً ومكتئباً،

أو أن تضيق اهتماماته بشكل كبير.

(تابع) الجدول رقم (9)  
اللبّ الإدراكي (المعرفي)

NF

(الحدس مع الإحساس)

ذو عقلية ليّنة

متحمّس

نافذ البصيرة

يبحث عن مشاريع جديدة،

مرن في مواجهة التعقيد

يتميّز العلاقات النظرية والرمزية

جمالي النزعة

مبدع، غير منسجم مع المحيط،

لديه أساليب فكرية غير تقليدية

– إذا ما أُبعد بشكل كبير عن مخططه المفضل فقد يصبح:

متكلّفاً، كثير الرثاء لنفسه، مخيفاً، قلقاً، حالماً، مشتتاً.



## دروس لا يمكننا أن نتجاهلها

يحاول المعلمون أن يبينوا لنا كيفية الالتفات والانتباه إلى المعلومات وأن نوجه اهتمامنا المباشر على الأولويات. وهم كذلك قد يفضحون جهلنا. وتجاربنا الأولى تكون مع معلمي المدرسة ومع آبائنا وهم معلمون من طراز آخر. ولكننا عندما نكبر ونصبح أكثر حكمة وتميزاً حول كيفية إمضاء أوقاتنا، فإننا نتخذ قراراتنا الخاصة بنا حول ما هو جدير بالمعرفة. إننا نصبح أكثر وعياً وإدراكاً للأصوات الداخلية للخبرة التي ترشدنا. وعندما نزداد نضجاً وفهماً ندرك أن أعظم الأساتذة هو ذلك الذي في داخلنا.

ويزودنا النمط التفسيري برسالة تعريف إلى أحد هؤلاء المعلمين الموجودين ضمننا. وكثيرون ممن يؤمن بمبدأ النمط يشيرون إلى هذا المعلم باسم الوظيفة الأدنى (أو الدنيا) أو الوظيفة الأقل استعمالاً<sup>(29)</sup>. وقد ينبئ به اسمه، فهذه الوظيفة

(29) (فون فرانز. إم. إل) وكتاب «الوظيفة الأدنى» في نمطية (يونغ)، =

قلما تُستدعى وتُستخدم في الحياة اليومية، أو ليس بشكل واع على أقل تقدير؛ مع أنها ليست تافهة أو ضعيفة أو يعوزها النشاط. ونرى أن من الأفضل أن ننظر إلى الوظيفة الأدنى في ظهورها بأدوار ثلاثة: الاستخدام الواعي والاستخدام المتكيف والاستخدام التعويضي. (راجع الجدول (2) من الفصل الثاني، أو الجدول (10) في هذا الفصل لإنعاش ذاكرتك والتعرف على الوظيفة الأدنى لدى كل نمط).

### الاستخدام الواعي

ونعني بالاستخدام الواعي للوظيفة الأدنى أن تستدعيها قاصداً ذلك لثُمُكّنك من تدبير وضع ربما يكون قد خرج عن العادي. وترى نظرية الأنماط أن الشخص ذي ميول INFP ربما يفضل أن يخطط لتقديم نفسه للآخرين بوضع قائمة بالأفكار العديدة التي لها علاقة بالموضوع مع التركيز على المحتوى الذي يعجّ بالقيم. وعندما يخطط شخص ما عن سابق تصميم لتعريف وتقديم منهجي ومنظم ومنطقي لأسباب كثيرة فإنه بذلك يطلب العون من (التفكير المنفتح). وعندما نستخدم هذه

---

= منشورات سيرينغ، 1971، الصفحات 3 - 67. (مايرز وماكوللي) في كتيبهم (المرشد إلى تطوير واستخدام مؤشر مايرز - بريغز في أنماط الشخصية) صفحة 18. شارب. دي وكتاب (أنماط الشخصية)، تورونتو، كبت المدنية الداخلية، 1987، الصفحات 21 - 24. يونغ في (الأنماط النفسية) صفحة 450.

الوظيفة بهذا الشكل فإن المعلم الذي بداخلنا إنما يقوم بإعطاء درسين: الأول: يمكننا أن ننجز الكثير من الأمور عندما نركّز تفكيرنا عليها؛ والثاني: أن لدينا حاجات تطويرية.

### الاستخدام المتكثف

أفضل توضيح للاستخدام المتكثف للوظيفة الأدنى هو أن تتذكر الأوقات التي كنت تتعامل فيها مع وضع ما تعاملأ منتجأ، ولكنك كنت تدرك أنك قد تصرفت تصرفاً مختلفاً وغير معتاد. وربما تكون قد فكرت «يا لطيف! لم أكن أعلم أن كل هذا موجود في داخلي»، ولكن الدرس الموجود هنا هو أنك قد فعلت ذلك. إن لديك الموارد الضرورية لتدمير التحديات التي تظهر في وقتها. كل ما في الأمر هو أن تتكثف مع الوضع باستخدامك للوظيفة الأقل تطوراً لديك. وفي هذا الدور يضمن لنا المعلم (بداخلنا) النجاح ويهيئنا لدروس أخرى بينما نحن نتأمل في إنجازاتنا.

### الاستخدام التعويضي

يظهر الاستخدام التعويضي للوظيفة الأقل استخداماً عندما نكون مُتعبين والضغط شديد علينا بعد أن استنفدنا الموارد (القدرات) الطبيعية الموجودة في الوظيفة المهيمنة والوظيفة المساعدة. ويسمى بعض الذين يعملون بالتمط النفسي ذلك بأنه «كونك في قبضة وظيفتك الأدنى». وما جرى في جوهره ليس

إلا أن الأدنى نهض من اللاوعي ليحل محلّ المهيمن فيتحكّم ذلك بسلوكنا، ربما لمدة ساعة أو لمدة شهور كثيرة أحياناً. فالوظيفة الأدنى تحاول أن تعوّض عن فقدان التوازن ضمن الكيان النفسي للفرد. ويعتبر هذا الاستخدام هو الأقوى والأشد من بين كل محددى المهام الذين يجب أن نواجههم. فهو يتطلب أن نعتزف بالخلل غير السوي الذي في حياتنا. ويُظهر الجدول (10) كل واحد من الأنماط مع معلمه أو الوظيفة الأدنى.

الجدول الجدول رقم (10)

التعرّف إلى الوظيفة الأدنى

### بالنسبة إلى الأنماط المنفتحة

ESTJ/ENTJ	ESFJ/ENFJ	ESTP/ESFP	ENTP/ENFP	
IF	IT	IN	IS	المعلم

### الأدنى بالنسبة للأنماط المغلقة

ISTJ/ISFJ	INTJ/INFJ	ISTP/INTP	ISFD/INFD	
EN	ES	EF	ET	المعلم

دروس صالحة جداً فلا يجب أن نتجاهلها

ليس هناك سوى القليل من المعلومات التجريبية عن المعلم. ولدينا الكثير من الأمثلة على أوضاع ما كما هو الحال مع الآخرين، ولكننا نجد أن من غير اللائق أن نعمّم بعيدين

تماماً عما ورد في التقارير. ومع ذلك فإن قوة المعلم الموجود في داخلنا تطلق دعوة ملزمة كي نهتم بأسئلة أو مسائل كثيرة.

ويظهر الاستخدام الواعي والاستخدام المتكيف للوظيفة الأدنى في الغالب بشكل سريع جداً حتى إننا لا نكاد نلاحظهما. وقد يحدث أن نستخدم وظيفتنا الأدنى بشكل واع كاستراتيجية لإدارة تفاعل بشري معين. وقد يظهر الاستخدام المتكيف للوظيفة الأدنى وبكل بساطة كنتيجة لضغوطات موضعية في العمل أو على الفرد. ويلخص الجدول (11) التعبيرات المميزة للمعلم في الأساليب الواعية والمتكيفة. (تختلف المظاهر التعويضية تماماً، وسندرسها في وقت لاحق).

وأخيراً فإننا في الاستخدام التعويضي للمعلم قد تنازلنا عن السيطرة النموذجية إلى هذه الوظيفة<sup>(30)</sup>. وبما أن ظهوره في هذه الحالة يقدم إلينا صورة فجّة ومحزنة فإن له على الأرجح أثراً نفسياً قوياً عليه. وهو بالتعبير العامي الدارج (المدفعية الثقيلة). والوظيفة الأدنى هي المراقب القاسي وكثير المطالب، ولكن تعلم استخدامه يعتبر ضرورة من أجل توازن النفس.

وتبين لنا خبرتنا أنه إذا تجاهل أحد دروس الوظيفة الأدنى

(30) من أجل دراسة أوفى لهذا الجانب من الوظيفة الأدنى، راجع (كونيل. إن) في كتاب (بجانب أنفسنا)، بالو ألتو، كاليفورنيا، مطبعة علماء النفس الاستشاريون، 1993.

في أي مرحلة من الحياة فإن دروس المعلم ستعود إليه وقد أصبحت أقوى وأكثر شدة وطلبات وأكثر صعوبة في السيطرة عليها. وإن استخدام الوظيفة الأدنى يعني وببساطة أن معلمك الأكثر تحدياً قد وصل وها هو يدق الباب عليك. وسيطرتنا الواعية تكون في أدناها في حالة المعلم الواعي.

### الجدول رقم (II)

#### الاستخدام الواعي والمتكيف للأدنى

النمط	انسجام	الاستخدام الواعي	الاستخدام المتكيف
ESTJ/ENTJ	IF	- تختار أن تكون دافئاً المشاعر وودياً	- إدراك داخلي للقيم الشخصية
ESFJ/ENFJ	IT	- التخطيط لتقديم وتعريف منطقيين	- حل مشكلة إنسانية أو لغز من خلال المبادئ
ESTP/ESFP	IN	- تركيز داخلي على المستقبل	- اتباع الحدس والتخمين
ENTP/ENFP	IS	- التركيز على تفاصيل العمل	- التدبير بترتيب المعلومات بالتسلسل
ISTJ/ISFJ	EN	- الإفصاح عن الأفكار المستقبلية وعن المعنى	- تغيير الاتجاه في منتصف الطريق
INTJ/INFJ	ES	- التعبير عن الوعي الحالي	- التركيز بشكل عفوي على المعلومات الاستشعارية
INTP/ISTP	EF	- مظاهر نشطة تدل على التقدير	- الاستجابة عاطفياً
ISFP/INFP	ET	- النقد تطلق اللسان	- التعبير عن علاقات وأنظمة منطقية.

## تباطؤ الأَدنى في النمو فقط، لا في القوة

كتب (يونغ) حول الوظيفة الأَدنى يقول «إنه يتخلف ويتباطأ في عملية التمييز... ويبقى مغزاه الحقيقي غير معروف»<sup>(31)</sup>. ويشير (يونغ) إلى أن الأَدنى «متخلف فقط عند مقارنته بالوظيفة المفضلة. تذكر على كل حال أنه لا يزال يلعب دوراً مهماً في «النفس ذاتية التوازن». فمثلاً إذا أصبحت مفرط الاتكال على تعبيرات وظيفتك المهيمنة فإن الأَدنى التعويضي سيتفجر من اللاوعي كي يفرض التوازن.

### التعرّف على مظاهر الأَدنى التعويضي

إن معرفة الصفات المميزة للأَدنى في النمط ليس أمراً كافياً لتفهم دور الأَدنى في التطور. وعليك أن تتعرّف على مظهر الأَدنى في حياتك سواء في مسعك لاستخدامه بشكل واع أو في الأوقات التي كان يعبر فيها عن نفسه خارج نطاق سيطرتك. وما أن تتعرّف على الطريقة التي يعمل بها هذا المعلم في داخلك حتى تبحث عن معلومات من الآخرين ممن رأوا وظيفتك الأَدنى في حالة التفاعل وتجعلهم يتعرفون على آثاره عليك وعلى الآخرين. ومن المهم أن تعترف بالتأثير المتفرد للأَدنى عن الوظائف الأخرى.

(31) (يونغ) في (الأنماط النفسية) صفحة 450.

وعندما تمسك بزمام طبيعة وظيفه الأدنى في حياتك وتصرفاتك، فمن المهم كذلك أن تدرك أن مجرد التعرف إليه ليس بكافٍ. فالخطوة التالية ستكون في تحويل طاقتك ووجهات نظرك التي تكتسبها إلى مادة واعية مفيدة. وتحويل الطاقة من مجرد الاعتراف بها وتمييزها إلى استخدام بناء يتطلب عملاً شاقاً. والصحف أدوات مفيدة جداً، كذلك فإن امتلاك مرشد شخصي فعال ينجح في ذلك أيضاً. تذكر على كل حال أننا قد لا نستطيع الوصول إلى وظيفة البعد الرابع بشكل مباشر: فهو في البعض منا أبعد ما يكون عن الوعي ولا يمكن تنشيطه بسهولة وبساطة.

إن إعادة ضم وظيفة الأدنى التعويضية أي إعادة دمجه تعني الاعتراف أن له صوتاً مشروعاً في حياتك وأنه يمكن أن يكون مرشداً ثميناً عند الحاجة. وتقع معظم دروس وظيفة الأدنى فيما وراء الاعتراف والتمييز وفوق شكل وطبيعة وجوده. وبَعْدَ الكثير من العمل الواعي فإنك قد لا تدرك أنك قد تعلمت درساً إلا بعد وقت لا بأس به من حدوث ذلك. ومن المعين لك أن تعرف أن وظيفة الأدنى ربما تشجع على تصرفات معينة؛ ويبدأ فهمك لارتباطها بل وبالآخرين إعادة الدمج لقوتك المكتشفة حديثاً.

كن منسجماً مع القاعدة البسيطة التي تقول إن وظيفة الأدنى في نمطك تحدث وتوجد مظاهر محددة. وبكلمات



أخرى فإن وظيفة الأدنى لديك تشترك في بعض صفاتها المميزة العامة مع تلك الموجودة لدى آخرين من نفس نمطك؛ ولكن تعبيره الخاص عن نفسه يختلف باختلاف تاريخ حياتك.

### تقسيم الأنماط

كان (يونغ) يميز بين الأنماط بمعرفة هوية الموقف المتوحد والوظيفية الإدراكية المهيمنة (مثلاً الاستشعار المُنتفح والتفكير المُنغلق). وبما أن الوظيفة الإدراكية المهيمنة توجه مجمل النمط فقط كان تقسيمه الأول بين الوظائف الحكمية (التفكيرية والإحساسية) وبين الوظائف الإدراكية (الاستشعارية والحدسية). وبالرجوع إلى هذا المخطط فإن مختلف الأنماط تنفصل عن بعضها بالوظيفة الحكمية أولاً ثم بالوظيفة الإدراكية بعد ذلك. وهذا الفرق عميق جداً لأنه يخترق النمط ويحدرك وينبئك إلى الأدنى المحتمل، وهي نفسها الوظيفة الإدراكية (المعرفية) في نفس الشريحة المقابلة للمهيمن (من مثل التفكير المُنتفح في مقابل الإحساس المُنغلق الأدنى).

وسوف تجد في كل من بضع الصفحات التالية ملخصاً للصفات المميزة لكل نمط يتبعه عبارة تتعلق بالتعبير (المظهر) التعويضي النموذجي للأدنى. ثم يتبع ذلك قائمة مقتضبة بالنشاطات أو الأفكار المتعلقة بتطور النمط بالنسبة للأدنى.

ولا تنسى أن الأدنى هو الوظيفة الأقل استعمالاً. وعلى

هذا فهو مما لا يحتمل أن ندركه إلا في أقل الدرجات وذلك حين ظهوره.

ويجد حتى الأشخاص الذين يعرفون النمط بشكل جيد أن من الأسهل التعرف على وظيفة الأدنى لدى الآخرين من التعرف على تجارب الوظيفة الأدنى في داخل أنفسهم.

وقد تظهر وظيفة الأدنى التعويضية لبضع ساعات في يوم من الأيام، وقد تتسلم المهمة على مدى شهور. وإذا ما أهملت فإنها تزداد قوة. أما إذا درست وأقرت بها فإنها تُصبح مرشداً جديداً.

لاحظ لطفاً أننا ننظر إلى سلوك النمط على أنه تعبيرات ومظاهر عن عادات العقل. ونحن نشعر أن استخدام لغة مثل «إن جماعة الـ INFP يتصرفون بطريقة معينة...» وذلك في وصف نمط ما أمر أقل ليونة وأكثر صرامة كديناميكي مما توحى به الخبرة بأنه منطقي. لذلك فإنك ستلاحظ في بعض الأحيان أن اللغة المستعملة هنا مختلفة عن المفاتيح المعلوماتية المعتادة للنمط.

وتزودنا المفاتيح المعلوماتية التالية بملخص أساسي لغايات الحديث والدراسة المحفزتين. وستغير خبرتك الحياتية الشخصية وبدون شك كيفية وشكل كتابة الوصف. ولهذه المفاتيح المعلوماتية البنية التالية:

- 1 - الصفات المميزة للنمط .
- 2 - مفاتيح معلوماتية عامة حول الأدنى التعويضي .
- 3 - النشاطات المتعلقة بإدراك وظيفة الأدنى .

### أوصاف الأدنى التعويضي

يجب أن نتذكر في الأوصاف التالية أن وظيفة الأدنى هي الأقل نشاطاً واعياً بالنسبة إلينا . وتكون هذه الوظيفة نشطة تماماً في عالم اللاوعي : فهي هناك تكتسب وبكل هدوء الطاقة وتجمع الخبرات المتعلقة بالوظيفة المطلوبة . وكما بينا في وقت سابق فإن هناك أوقاتاً نتوصل فيها إلى هذه الوظيفة الأقل استعمالاً كي تساعدنا في التخاطب مع وضع راهن . ولكن لا نملك أن نستعمل هذه الوظيفة استعمالاً واعياً ونشطاً كما هو الحال مع عادتنا الفكرية المفضلة وهي الحدس والاستشعار والتفكير والإحساس . وكنتيجة لذلك فإن وظيفة الأدنى لدينا تمتلك قدراً كبيراً من الإرادة المستقلة ذلك لأنها تقع تحت أقل قدر من ضبط الوعي لها .

ومما يدعو للسخرية أننا عندما لا نملك الضبط الواعي بسبب كوننا متعبين أو بسبب الشدة المتناهية أو بسبب الاستهلاك غير العادي للكحول ، هنا يظهر الأدنى إلى السطح ليقود تصرفاتنا وسلوكنا . فهو يعوّض بطريقتين . وتنتهز الوظيفة الأدنى فرصتها في الأضواء المسلطة والتعويض عن كل الوقت

الذي أمضته في عالم اللاوعي المظلم. ولكن الأهم من ذلك هو أنها تبّلعك بوجود اختلالٍ ما أو حاجةٍ ما وذلك للتعويض عن توسعك الهائل في قواك الطبيعيّة واستنزافك للطاقة في هذا الخلاء الذي أوجده هذا التوسع وهذا الاستنزاف. هنا يتهيأ الأدنى كي يعبر عن نفسه في حيز كبير كما ترى في الأوصاف التالية.

## الأنماط الحكيمة (التي تصدر الأحكام)



### التفكير المُنتَاح (ESTJ, ENTJ)

الوظيفة الأدنى هي: الإحساس المُنتَاح

التفكير المُنتَاح المثالي (النموذجي)

من المحتمل أن يظهر الأفراد الذين يمتلكون نماذج مثالية في التفكير المُنتَاح على أنهم أناس تحليليون ومتركزون على منطق السبب والنتيجة في عالمهم الخارجي. ونظراً لكون الفرد هنا منهجياً ودقيقاً وشاملاً في سلوكه فإن التفكير المُنتَاح يوجه الطاقة نحو حلّ المشاكل المعقّدة. ويتوجه الاهتمام بصورة طبيعية نحو العينات والأهداف الإجمالية، مع تأكيد جارٍ على مسائل الكفاءة والمنطق.

الإحساس المُنتَاح التعويضي النموذجي

عندما تظهر الوظيفة الأدنى للتفكير المُنتَاح على السطح فهو نموذج مفرط وسلبى للحساسية الشخصية المفرطة بشكل عام. والإحساس المُنتَاح في شكله الإيجابي دافئ ومنفتح على المفاهيم والأفكار التي تعطي معنى للحياة بصورة مميزة. ويوجد المعنى في العلاقات والولاءات ومن خلال طرق الإحساس المُنتَاح النموذجية. ولكن الإحساس المُنتَاح في شكله التعويضي صوت همجي ومخزون يطالب أن تعرف «لماذا أنا أعيش ومن أجل ماذا؟».

وتتفاقم مشاعر عدم الجدارة بسبب انعدام القدرة على  
توصيل أحاسيس المرء بشكل كامل . وانعدام التعبير هذا يبدو  
وكانه يقوي الاستنتاج الخاطيء بعدم الكفاءة . هناك انسحاب  
وابتعاد عن الآخرين لأنه يصعب على ما يبدو شرح المشاعر .  
ويبدو الأمر وكأن النفس تطالبنا أن ننظر إلى داخلنا ونعترف بقوة  
القيم والرموز العلائقية .

### نشاطات محتملة لتطور التمثيل

تسمح النشاطات الإبداعية التي لها علاقة بالفن مثل رسم  
الرموز أو التصاميم التي تمثل وتعبّر عن الأحاسيس أو الألوان  
ضمن أمزجة الفرد، تسمح للموقف المُنفّتح الطبيعي بالوصول  
إلى معلومات حول الخبرة . وإن فتح الأبواب أمام طاقة التفكير  
المُنغلق ومنحها الحياة هو خدمة لكل من الوظيفة المهيمنة  
والأدنى .

## التفكير المُنغلق (INTP, ISTP)

الوظيفة الأدنى هي الإحساس المُنفّتح

### التفكير المُنغلق النموذجي

الأفراد من نموذج التفكير المُنغلق يهتمون بصورة عامة بالمبادئ والعينات الضخمة التي تفسّر المعلومات والنظريات والخبرات. ويبدو أنه كلما ازدادت المشكلة تعقيداً فإن هذه الطرائق تصبح أكثر نشاطاً. والهموم الكبرى لذوي التفكير المُنغلق هي المعايير وقواعد الاستدلال والمعلومات القابلة للتأكيد.

### الإحساس المُنفّتح التعويضي النموذجي

يبحث التفكير المُنغلق في تعبيره الإيجابي عن الصداقة والتقدير المتبادل. ويمكن استثارة الإحساس المُنفّتح ذي الحساسية المألوفة تجاه أي رفض أو عداوة بالتعاون والتبادلية. وينقاد الإحساس المُنفّتح في شكله التعويضي انقياداً شديداً بالإحساس أن المرء غير محبوب فيغمر بذلك كل ما حوله من مظاهره. وبفضل صفاته في الحب الملتصقة به فإن الأفراد حينما يرونه قادماً فإنهم يُخلون له الطريق.

وهذا الابتعاد غير المتعمد أو المقصود من قبل الآخرين يؤكد هذا الشعور بعدم التقدير. وتخرج العواطف عن قيادها بالنسبة لمن يميلون إلى التفكير المُنغلق. وهذا قد يسبّب القلق

وربما شيئاً من المرارة في قوة هذه العواطف والأحاسيس .  
 وبسبب طبيعته الخاصة به فإن التفكير المُنفّح قد يقيم علاقات  
 سطحية تبدّد الطاقة في وظيفة الأدنى، وهذه هي وظيفته  
 التعويضية . ويبدو الأمر وكأنّ النفس تطالب بالاعتراف بأهميّة  
 همومك وكيفيّة مساندتها ودعمها لحياتك التفكيرية . فأنت لست  
 مستقلاً فقط بل أنت تتبادل هذه الاستقلالية مع الآخرين إن كنت  
 تأمل في أن تنجز أهداف الحياة .

### النشاطات الممكنة لتطور النمط

ابذل جهداً وألّف شعراً أو أي مظهر كتابي من مظاهر  
 تدفق المشاعر . وحتى مجرد وضع قائمة بالكلمات التي تعبر  
 عن جوانب أحاسيس الفرد ستمنحك الحياة (أو الحيوية)  
 وستلتقط وعلى الفور الخبرات . وعندما تطلب من صديق حميم  
 أو شخص مهم أن ينظر في شعرك أو قائمة مفرداتك، اسأله عن  
 أيّ التعبير التي تُظهر صفات إيجابية عن علاقاتك . وهذا  
 سيضمن أن تلبى الحاجات الأساسية للتحليل والتأكيد . وتحديد  
 مُسمّيات الأحاسيس تعتبر بداية أساسية: فالخبرات المحددة لا  
 بد من ربطها مع بعضها البعض من حيث التسمية .



## الإحساس المُنفَتَح (ESFJ, ENFJ)

الوظيفة الأدنى هي التفكير المُنفَلَق

### الإحساس المُنفَتَح النموذجي

إذا كان في إيجاد العلاقات أي أمرٍ طبيعي فإن تعابير الإحساس المُنفَتَح هي نقاط التمييز من أجل التعاون والدعوة الشخصية. وهي في بحثها عن التبادلية تشترك مع الإحساس المُنفَتَح بشكل علني وترتبط وبسهولة بالآخرين. وبصورة عامة وعند مواجهة الصراع فإن أحد استراتيجيات نموذج الإحساس المُنفَتَح هو التعرّف على الصفات الإيجابية أو الأفكار الإيجابية من وجهة نظر كل شخص.

### التفكير المُنفَلَق التعويضي النموذجي

إذا كان مظهر التفكير المُنفَلَق الإيجابي والناضح بشكل مثالي هو الثقة في مقدرة المرء في أن يُضفي منطقاً ومعنى على التجربة فإن المظهر التعويضي له هو الإلزام بإيجاد الجواب وذلك بالبحث عن الخبير. ويتواجد هذا الإلزام لأن أحكام التفكير التعويضية قد تمحورت حول النفس وأوجدت شكاً ذاتياً كبيراً. ولا يمكن السيطرة على هذا الشك كما يبدو إلا بالبحث عن حكيم يمكنه أن يضع نهاية لهذا اللهاث وراء المعنى. ويمكن لصوت التفكير المُنفَلَق أن يصبح نقاداً وسلبيّاً بحيث تصبح معه الخبرة اليومية نفسها مشوهة.

والزلات الاجتماعية كإظهار المواساة في حفلة عرس أو التهئة في جنازة تفرع الإحساس المُفتوح. ويعزز هذا النوع من الخبرات رسالة التفكير المُغلق أن الحقيقة المفردة ليست كفوفاً ولا قادرة مع ذلك، حتى في الشؤون الاجتماعية. وكأن النفس تطالب الاعتراف بأن أفكارك وخططك مهمة، وعليك أن توليها اهتماماً أكبر كي تغني علاقاتك الشخصية.

### النشاطات الممكنة لتطور النمط

إن التعرّف على الإنجازات في الحياة الاجتماعية للفرد يمكن أن تكون ذات نفع بالنسبة إلى الإحساس المُفتوح. ونظراً لكونه في الغالب طبيعياً جداً فإن الانغماس الناشط في الفعاليات الاجتماعية لا يُعترف بإسهاماته نحو المرء أو نحو الآخرين. وإن إعداد تقرير حول نشاطات الأسبوع ستلقي الضوء على توزع طاقتك؛ وإذا كان هذا التقرير دقيقاً وشاملاً بشكل كافٍ فإنه سيقدم إليك تذكراً بحاجات عالمك الداخلي. وإن نظرة حقيقية على كيفية قضائك لوقتك ستظهر لك فيما إذا كان توجيه بعض الطاقة نحو أوضاع منشطة وجديدة أمراً قابلاً للتنفيذ.

ويريد التفكير المُغلق خطةً ويريد كذلك أن يعرف كيف تستخدم الطاقة من أجل إنجاز أهداف الحياة.

## الإحساس المُنفلق (INFP, ISFP)

الوظيفة الأدنى هي: التفكير المُنفلق

### الإحساس المُنفلق النموذجي

التعبير السلوكي العام للإحساس المُنفلق هي القناعة العاطفية بالقيم والالتزامات. وهو في مجمله هادئ ومتحفّظ، ومن إحدى الخبرات النموذجية للإحساس المُنفلق القدرة على التكيف العميقة الجذور. وهناك بصورة عامة القليل من الوميض، ولكن هناك أيضاً قدراً كبيراً من الطاقة المطروحة ضمن تلك النشاطات المرتبطة بالقيم عميقة الأصول.

### التفكير المُنفلق التعويضي النموذجي

في حين يُعرف عن المفكرين المُنفلقين قدرتهم على رؤية جوانب عديدة لأية مشكلة وعلى تحليل ما معهم وما عليهم من الخيارات بسرعة فإن التفكير المُنفلق في حالته السلبية يصبح متسلطاً وصعب المراس وسيء التكيف. يمكن لنموذج وظيفة التفكير المُنفلق الأدنى أن تكون مختزلة ومماحكة بشكل كره بحيث إنها قد تؤدي بنا إلى الاستنتاج أن المرء والآخرين حوله كلهم غير أكفاء أو مؤهلين.

إن الهوس بصحة الأمور وبالذقة تنقلب على النفس في النهاية، وتطلق العنان لصوت النقد الذي يحاول أن يبرهن على مدى عدم قدرة الإحساس المُنفلق على اتخاذ الإجراءات

المتميّزة. فكأنما تقول النفس لك: انظر إلى خارطتك الداخليّة من أجل توجيهاتك وابقِ على الدوام متناغماً مع الطقس في الخارج؛ تجاهل قدرتك على تحليل الأوضاع على حساب المخاطرة والمجازفة؛ إيّح عن الفهم الواضح للبدائل ولكن عليك أن تقيّمها بموجب مقاييس الخاصة بك.

### النشاطات الممكنة من أجل تطوّر النمط

ضع قلماً وورقة في يدك لتدوّن المعلومات وناقش مع شخصٍ معتبرٍ الخيارات الأخرى التي قمت بها. ماذا كانت الخيارات والعوامل المختلفة المؤثّرة في كل خيار؟ ادرس القيم المرتبطة بذلك: أيها يبدو أنّه قد ارتفع إلى أعلى القائمة؟ إنك إذا نفخت في هذه القيم الحياة بشكل كتابي فإنك ستنشط تفكيرك بشكل يجعل الوظيفة المُفتحة قادرة على أن ترى الضوابط والمعايير المستعملة في العالم الداخلي. ولا يُحتمل إلا قليلاً أن يطلق التفكير المُفتوح العنان لصوته الناقد إذا ما تفهم الدور الذي تلعبه القيم الحسّاسة في تغذية الروح.

## الأنماط الإدراكية



## الاستشعار المُفتّح (ESTP, ESFP)

الوظيفة الأدنى هي: الحدس المُغلق

## الاستشعار المُفتّح النموذجي

المظهر المميز للاستشعار المُفتّح هو الاهتمام الواقعي والحقيقي والقوي بالخبرات. إن التعويل على الخبرة الحسية نادراً ما خيبت أمل المستشعر المُفتّح؛ مما ينجم عنه أن المستشعر المُفتّح مرتاح في التعامل مع المشاكل الفورية والمتداولة. يعبر الاستشعار المُفتّح النشط والحذر في حالته الناضجة عن نفسه في خطابه للأوضاع بشكل حاذق، سواء شمل ذلك البشر أم الآلات.

## الحدس المُغلق التعويضي النموذجي

بدلاً من تجربة عالم غني من الاتصالات والاحتمالات وهو أمر شائع في الأساليب الحدسية المُغلقة، نجد أن الحالة التعويضية لهذه الوظيفة تعجّ بالأوهام الحالكة والتطلعات الغريبة حول المستقبل.

والإدراك الداخلي هو رؤية كل الاحتمالات الكثيرة دون القدرة على التعبير عن الأحاسيس أو الاحتمالات تجاهها بشكل كافٍ. وتسبب هذه الصعوبة انسحاباً وبعداً عن الآخرين لأن

وجودهم لا يشجع إلى الوظيفة الأدنى وسيعزز ويقوي الشعور الحزين بعدم الكفاءة في العلاقات الاجتماعية. كأن النفس هنا تطالبك أن تلتفت باهتمامك نحو العلاقة بين الحقيقة المادية للحياة وبين القيمة الأكثر رمزية والتي قد تُبرزها الحقيقة.

### النشاطات الممكنة لتطوير النمط

إفعل شيئاً مختلفاً تماماً عن الأمور الرتيبة التي فعلتها في أمس. بعد ذلك انظر إلى كيفية فعلك ذلك وقارن ذلك بخبرة أمس. فما هي الفوارق والنتائج وأوجه الشبه؟ ادرس وتقصّ قيمة الرتبة وفائدة الاستراتيجية الجديدة. ماذا اكتسبت وماذا خسرت؟ ادرس العلاقة بين الأهداف السابقة والإنجازات الفعلية. والدرس هنا هو أن النظرة بعيدة المدى مفيدة؛ والنتائج الحاصلة اليوم إنما تأتي من أفعال أمس. لذلك فإن تصورك لعدة (مستقبلات) سيزودك بإمكانية أن تبدأ وتقرّر بشكل واع أي مستقبل تفضله منها، وذلك باستخدامك حسك الباطني للوصول إلى هناك.

## الحدس المُنفّتح (ENTP, ENFP)

الوظيفة الأدنى هي الاستشعار المنغلق

### الحدس المُنفّتح النموذجي

يعبر الحدس المُنفّتح عن نفسه بالتركيز على الاحتمالات والتجديد. وتميل هذه الأنماط لإقامة روابط بين الخبرات والحقائق. وتزودنا الروابط والعلاقات الجديدة بتحفيز جديد، وهو بدوره يحافظ على إقامة علاقات أكثر ويشير فينا ذلك. وتضفي هذه الروابط نفاذ بصيرة وأغواراً للمشاريع التي تكون في طور التنفيذ. أما في العلاقات مع الناس أو الأفكار فإننا نجد أن الأفراد المنتمين إلى هذا النموذج يبحثون عن طرقٍ تُغني خبراتهم.

### الاستشعار المنغلق التعويضي النموذجي

يكون الاستشعار المنغلق والناضج واعياً بعد أن أُغثتُه التفاصيل ولكننا نجد أنه في شكله التعويضي يحتمل التفاصيل معنى إضافياً مما يؤدي احتمالاً إلى الشعور أن حقيقة ما أو إدراكاً معيناً سيؤسس لها حس داخلي ويدلّل عليه. ويمكن أن يتحوّل هذا إلى إلزام تصبح فيه أهمية الدليل الخارجي أو الإحساس الجسدي مبالغاً فيها بشكل يتجاوز كل همّ معقول. ويعزز مثل هذا التركيز على مشروع عملٍ ما أو أطعمة ما أو أمور صحية أو وظائف جسمية الخوف المكبوت والمبطن أن الحياة في طريقها إلى أن تأخذ منحى نحو الأسوأ. وكأن النفس

تطالبك أن تنظر إلى الغنى من حولك قبل أن تقفز إلى هاوية جديدة. أمضِ بعض الوقت في تطوير صورتك الداخلية قبل البحث عن أخرى جديدة.

### النشاطات الممكنة لتطوير النمط

استخدم تمريناً في الاسترخاء وتخيل رحلة تود القيام بها. وقد تشمل الرحلة صوراً خيالية من إجازات سابقة أو خبرات فعلية أخرى. تأكد من أنك ستشرع في رحلتك بدءاً من غرفة مظلمة، وركز اهتمامك على صعوبة تمييز التفاصيل في مكان يعوزه النور، وربما تأتي الغرفة هذه من خبرة طفولية يمكنها أن تكون حسّ الظلمة والوحدانية المناسبين. اتبع رحلتك حيثما قادتك، ولكن تأكد من أنها سينتهي بها المطاف إلى مكان منير، وربما كان ذلك غرفةً تتذكرها بشكل خاص بسبب ما تثير لديك من ذكريات ممتعة ودافئة. ركّز اهتمامك على تفاصيل هذه الخبرة واستمتع بها إرضاءً لنفسك.



## الحدس المنغلق (INF, INT)

الوظيفة الأدنى هي الاستشعار المنفتح

### الحدس المنغلق النموذجي

مظاهر الحدس المنغلق المميزة هو السعي وراء التجديد المستقل والفردي في الغالب في الأفكار والنشاطات. ويعبر الحدس المنغلق عن نفسه من خلال فهم مُلهم للخبرات. وهذه الميول هي الميول الموجودة لدى الأفراد المهتمين بالنظريات ونماذج المعنى لكنهم يكونون راغبين في إعادة تركيب النظريات وإعادة قولبتها حتى تتكيف مع الأفكار الجديدة. ويكون مثل هؤلاء الناس متوجهين تماماً نحو الهدف، وهم سيسعون وراء غاياتهم حتى ولو كانت غير محبوبة شعبياً أو غير تقليدية: فهؤلاء يرون أن التحدي الصعب يحمل في طياته فرصة أكبر.

### الاستشعار المنفتح التعويضي النموذجي

يملك الاستشعار المنفتح قوة طبيعية قادرة على جمع الإثباتات من البيئة المحيطة - كالناس والأشياء والأماكن. والخبرة اللينة (غير الجامدة) في المعلومات تمكن أولئك الذين ينتمون إلى الاستشعار المنفتح من وصف خبراتهم وصفاً جيداً. ولكن الاستشعار المنفتح في شكله التعويضي يقود إلى استنتاجات غير صحيحة نابعة من حقيقة واحدة معينة. ويمكن لرائحة بسيطة أحياناً أن تؤدي إلى استنتاج فاجع أن علاقة ما قد انتهت. وليس هناك من منطق الخطوة فالخطوة التي توصل إلى

هذا الاستنتاج: وكان الاستنتاج كان موجوداً فعلاً وكان يقتضي مجرد ملاحظة واقعة ما عشوائية ليسمح له بالوصول إليها.

ويمكن للآثار الناجمة عن السلوك الحادث أن تجعل من الشخص الحدسي المنغلق أضحوكة. وبما أن الشخص الحدسي المنغلق يهتم بالكفاءة والاحتمالات فإنه سيشعر بالفرع عندما يكتشف أن أخطاءً في المنطق أو مخالفات للآخرين هي على ما يبدو النظام السائد في هذه الأيام. وفوق ذلك فإنه لا يمكن تفسير السلوك بشكل منطقي بالنسبة للآخرين لأن هذا السلوك قائم على حقيقة أو واقعة واحدة بُني عليها هذا الاستنتاج غير المنطقي.

### النشاطات الممكنة لتطوير النمط

سافرُ إلى أقرب متحف أو معرض فني وامنح نفسك كامل اليوم كي تستوعب تفاصيل التعبير الفني. اسأل نفسك عن أي هذه التفاصيل هي التي تبرز في قطعة ما. لاحظ إن كان هناك نموذج للتفاصيل التي انتقيتها. ارجع وانظر إلى الفن مرة أخرى وركز عن قصد على جانب آخر من هذا الفن. انظر فيما إذا تغيرت القطعة بالنسبة إلى إدراكك أو ما إذا تبدل معنى العمل الفني. وبهذه الطريقة يمكنك أن تختبر وبأسلوب بناء دور التفاصيل في الاستقراء، وترى أن التركيز يغير المعنى. يمكنك أيضاً أن تنغمس في حرفٍ أو في الطهي.

## الاستشعار المنغلق (ISF, IST)

وظيفة الأدنى هي: الحدس المنفتح

### الاستشعار المنغلق النموذجي

يكون نموذج الاستشعار المنغلق في الاهتمام صورة للحقيقة دقيقة وشاملة، ولكنها قد تبقى غير مشتركة مع الآخرين. وتميل هذه النوازع بالفرد لأن يبحث عن حلول وإجراءات عملية للمشاكل أكثر من اهتمامه بهذه الحلول والإجراءات الجديدة.

والأفراد من نموذج الاستشعار المنغلق في دأبهم للوصول إلى التفاصيل يهتمون بإنهاء الأمور في الوقت المناسب وبموجب أوصاف معينة ودقيقة. وعندما يقومون بأعمال ما فإنهم لا يتوقفون حتى يقتنعوا أن كل ما يمكن عمله قد عُمل فعلاً. إنهم ثابتون وصامدون في أفعالهم.

### الحدس المنفتح التعويضي النموذجي

عندما تُفسح وظائف الاستشعار المنغلق الناضجة (والتي تمتلك نقاط قوة طبيعية في الوضوح والتحديد) الطريق أمام العامل الأدنى فإن مزاجاً من التشاؤم والشر يُسيطر على الفرد. ويبدو أن الأحداث في عالم العلاقات المتبادلة الشخصية تأخذ طابع المؤامرة العامة لتدمير سعادة المرء. وإن مكالمة هاتفية عادية من صديق يتحدث فيها عن حادثة جديدة ولطيفة قد تُفسر

وكأنها تحذير أو نذير بنهاية علاقة ما أو أي وضع رهيب للأمر سيحدث قريباً. ويقوم الأشخاص في هذه الحالة العقلية باستنتاجات لا تدعمها الوقائع.

والإدراك المزعج أن الأمور كذلك يوجد دائرة من الانهزامية الذاتية تتكرر وتقول: «حسناً. انظر إلى حكمي السيء. ليست لدي كل الحقائق، ولكن إذا نظرت إلى الحقائق المتوفرة لدي وإلى أنواع الأحكام التي أصدرها فإن أمراً سيئاً لا بد أن يحدث».

وبحسب هذه الظروف تُثبت صعوبة صغيرة أن العامل الأدنى كان على حق وأنت على حق في شعورك الرهيب تجاه حياتك. وكأن النفس تطلب منك أن تبحث عن العلاقات بين اليوم والأمس وأن تخطط للاحتتمالات في الغد.

### النشاطات الممكنة لتطوير النمط

إنغمس في هواية أو أي نشاط آخر لم تنغمس فيه منذ وقت طويل. قم بزيارة شخص ما في المستشفى أو اذهب واجمع بعض القواقع البحرية، أو قم بزيارة صديق لم تزره منذ وقت طويل - افعل ذلك. سيدرك ذلك بقوتك ويريك أن الاحتمالات غير المحزنة أو المنذرة غنية من حولك. ويرى بعض الناس أن استئجار أشد الأفلام رذيلة يمكن أن يساعدهم في أن يدركوا مدى تلاعب الأدنى بعقولهم.

## الكلمة الأخيرة

إن وظيفة الأذن هي المعلم الطبيعي الذي يذكرك عندما تُستنفذ طاقاتك، وهو الذي يريك دروباً جديدة للتطور، وهو مَنْ يمكن استدعاؤه عندما يتطلب الوضع شيئاً من مواهبه. وهو كمعلم يقتضي منك أقصى الاهتمام وأكبر الاحترام.

ويصعب أن نحترم شيئاً يبدو غريباً بالنسبة لنا أو من يكون على خلاف نوعاً ما (ولو كان خلافاً قليلاً) حول الأسلوب النموذجي للتجاوب مع من يحيطون بك. ومع ذلك، فإن المرء يستطيع أن يتعلم كيف يحترم شيئاً غير محبوب في الظاهر (إن لم يكن ذلك لأي سبب آخر) بدلاً من أن يكون له الكثير من التأثير. خذ مثلاً على ذلك الطاقة الكهربائية التي تسري في بيوتنا: فهذه الطاقة يمكن أن تكون مفيدة أو مدمرة. وقدرتها تستحق احترامنا وتستهال الاستخدام المناسب. وعلى نفس المنوال فإن علينا أن نفهم أن وظيفة العامل الأذن يمكن أن تلعب دوراً إيجابياً في تطورنا النفسي. فهو موجود ويمتلك قدراً كبيراً من الطاقة. ويمكننا أن نستخدمه عندما نحتاجه في بعض الأحيان، وهو يظهر لنا كي يسمح لنا أن نعتدل ونتأقلم مع وضع ما. ولكن وكما بينا فإنه قد يظهر وهو خارج نطاق السيطرة والضببط. وإن قدرتنا على التعرف إليه عندما يحدث وعلى فهم الرسالة التي يوجهها وهي أننا في حاجة إلى التعديل والتأقلم في حياتنا اليومية، هذا الأمر جوهرى بالنسبة إلى وظيفة

الأدنى كي تصبح منتجة في حياتنا. وإذا لم يكن له من عملٍ سوى إشعال ضوء فكري يُنبهنا إلى أننا نعمل بدأبٍ مفرط وأننا نتجاهل مَنْ هم ذوو أهمية قصوى لنا فهو عندئذ المعلم الذي يستحق أن يكون بجوارنا.

### دور تطوير النمط

تأمل للحظة قصة (عزّاف أوز)<sup>(32)</sup> على أنها قصة معاصرة عن تطور النمط. والقصة تدور حول فتاة اسمها (دوروثي) انقطعت بها الحيلة في بلد غريب على الطرف الآخر من قوس قزح. وتُمنح لدى وصولها خُفّاً من الياقوت من قبل ساحرة صالحة لأنها كانت قد سحقت ساحرة شريرة.

وإذا نظرنا إلى القصة على أنها تدور حول تطور النمط (وأرجو أن تتحمّلنا أيها القارئ)، فإن (دوروثي) قد انتزعت من إطار مرجعيتها وأرسلت لتستقر على درب الاكتشاف (وهو أسلوب استشعاري). هناك تلتقي بفزاعة الحقول التي يعوزها المخ (وظيفة تفكيرية)، وبرجلٍ دقيق الجسم ينقصه قلبٌ (وظيفة الإحساس) وبأسدٍ يحتاج إلى الشجاعة لمواجهة المستقبل

---

(32) (عزّاف أوز) لفلمنغ، المخرج، هوليوود، أفلام (مترو غولدين ماير)، 1939، المبنية على قصة لـ (إل. فرانك بوم) واسمها (عالم أوز الرائع) في سنة 1900.

(الوظيفة الحدسية). وهذا يقتضي من (دوروثي) أن تذهب إلى (أوز) لتجمع هذه المصادر الفريدة لكل هذه الشخصيات: فقد كان في (أوز) عرّاف أو ساحر ذو معرفة شاملة ويُفترض أنه قادر على إعادتها إلى وطنها وعلى منح مساعديها طلباتهم أيضاً. ولكن العرّاف لن يساعدهم إلى أن يواجهوا مخاوفهم ويناضلوا ضد قوى الظلام التي تهدّد بتدميرهم. وعندما يفعلون ذلك يتبين أن العرّاف لا يمتلك أي سحر؛ ومع ذلك فقد كان حكيماً ومهتماً مما مكنهم من تحقيق رغبات رفاق (دوروثي). وكانت رغبة (دوروثي) الخاصة بها رغبة أكبر من غيرها، كانت تريد أن تعود إلى موطنها، وهذا يقتضي أن تخلّف أصدقاءها وراءها للإبحار عائدين في (بالون) فوق قوس قزح وهي خطة بسيطة يُفسدها حادث. وتعود في نهاية المطاف إلى وطنها وذلك بالاستسلام إلى قوة الخف الياقوتي الذي كانت قد تلقتّه في بداية الرحلة. أتريد أن تعرف المغزى الأخلاقي للقصة؟ إنه: ليس هناك ما يعدل الوطن، والقدرة على الوصول إلى هناك ترافقك طوال الوقت.

### طريق الآجر الأصفر الخاص بنا

وهذه محاكاة رائعة لحياتنا الخاصة بنا. ومسار (دوروثي) وهو طريق الآجر الأصفر يشبه طريقنا فهو في الغالب طريق متكسر ونادراً ما يكون مستقيماً وليس هنا من نهاية للشخصيات (أو الأشخاص) الذين نلتقيهم على الدرب في طريقنا إلى



مقصدنا المبتغى. والقصة بالنسبة إلينا مثيرة للمشاعر لأنها كناية عن الحاجة إلى أن نصادق وظائفنا الفكرية واحدةً واحدةً ثم أن نجتمعها مع بعضها حتى نكمل بشكل ناجح مسيرة حياتنا ونبجز أهدافنا. وتستطيع هذه الوظائف التي تشبه الأصدقاء الجدد الذين تقابلهم (دوروثي) أن تردف بعضها البعض وتقودنا إلى حكمة أكبر مما تستطيع فعله كل واحدةٍ منها لوحدها. وتستطيع مع بعضها أن تتغلب على العقبات التي لم تتمكن من قهرها في السابق. وبينما يدور نمطنا النفسي حول تفهم عاداتنا في الإدراك وإصدار الأحكام فإنه كذلك نموذج تطوري. والتطور يعني النماء والحركة والتطور الشكلي. وعلى هذا فإن النمط يرى أن هناك قوى داخلية تدفع بنا نحو نضج أكبر ومقدرة متزايدة بغية التعامل مع تحديات الحياة. وأخيراً فإن مجمل التطور يتمحور حول الاعتدال والتأقلم مع التغيير مع الثقة بمواهبنا الطبيعية والتي يمكن التعويل عليها.

ويتوجه الأفراد العاديون والأسوياء في كل يوم باتجاه فعاليات تضمن لهم البقاء. وسواء كنا واعين لنفسياتنا الفردية أم لا فإن كيفية سماحها لنا أن نتكيف أو نعتدل أمرٌ مهم: فحقيقة كوننا أحياءً يتطلب تجاوباً مع الشدائد والاختيارات التي تصادفنا في دربنا. فإذا لم نتأقلم فإننا قد نعاني من نتائج جسمانية أو نفسية خطيرة. ويتضمن التطور طاقة تتحسن باستمرار في الاعتدال والتأقلم مع المتطلبات البيئية. والأسئلة التي يثيرها

علماء النفس في الغالب ترتبط بكيفية حدوث هذا التطور وبشكل متواصل ضمن الأشخاص. فأنت تستطيع أن تحيا حياة سعيدة تماماً دون أن تعلم شيئاً عن النماذج النفسية بما فيها النمط النفسي؛ بل ويمكنك أن تندمج بالحياة وأنت تطور قدراتك دون أن تعرف أنك تقوم بذلك، ولا تتطلب آليات التعديل والتغيير والتكيف الشخصي أن نعطيها أسماء كي تقوم بوظائفها، ومع ذلك فإنها تُتم عملها حتى النهاية.

### النماذج التي تقود إلى نفاذ البصيرة

إن من جمال معرفة النماذج البشرية أننا نستطيع أن نكتسب نفاذ بصيرة إلى طريقتنا في رؤية الأمور والتجاوب مع الحياة حلوها ومُرها. ونحن نستطيع أن نفهم تطورنا النفسي الجماعي والفردي لأننا نملك طاقة للاستكشاف والتعلم. وربما يُمكننا فهمنا من أن نعيش حياة مليئة وأكثر غنى. ومعرفة طريقة عمل عقولنا لا يخلصنا بالضرورة من ضغوطات معينة، ولكنها تجعل منها أمراً يمكن تحمّله بل وضبطه.

وتزودنا المعرفة حول النمط النفسي كإطار لعمل عادات العقل باختيارات لم نكن لنفوز بها بصورة عادية - مما يعني حرية أكبر - فأى زيادة في الاختيار هي زيادة في الفرصة. ونستطيع مثلاً أن نتوصل إلى فهم أنه ولو كنا في أفضل حال في مواجهة أوضاع تستدعي النقد والتحليل فإننا لا نزال نستطيع أن

نتعلم أن نكون مُصِرِّين ومتكيفين . فإذا ما فعلنا ذلك فإننا نكون قد أحرزنا تقدماً شخصياً . وعندما ننتقل نحو الرف الآخر من طريق الأجر الأصفر الخاص بنا عندها يكون استمتاعنا بالرحلة أكبر، ذلك لأن مدى خياراتنا يتزايد . وربما لا نتمكن من الوصول إلى (أوز) بعد ذلك بسرعة ولكن القدرة على القيام باختيارات واعية ستضمن كوننا أكثر نضجاً وأقل سذاجة عندما نصل إلى هناك، وأن أماننا الكثير من المتعة على طول الطريق .

### عوامل تطويرية أخرى

وكما أن نموذج أعمال العقل من مثل النمط النفسي أمر مفيد فإن تفهّم القوى التطويرية التي في داخلنا قد تكون أمراً عملياً أيضاً . فمثلاً إذا علمت أنك ستصبح أقل مقدرة جسمية مع تقدّمك في السن فقد تقرّر أن تنتقل إلى منزل ذي غرف أقل في التنظيف حيث لا يوجد مرج وحشيش يحتاج إلى التهذيب ولا درج تصعد عليه . وهذا ينطبق تماماً على التغيرات النفسية : إننا إذا علمنا أنها ستحدث فيمكننا أن نستعد لها . وأحد وجوه الاستعداد هو فهم الافتراضات الثلاثة للتطور في النمط النفسي : (1) فالنمط جزء من تنظيمنا الذاتي الفكري (2) إننا نخصّص الوظائف الفكرية ثم نضمها إلينا (3) يبدأ التطور من الداخل كجزء من عملية تكيفنا مع العالم في الخارج .

## النمط كمنظم ذاتي

إن أحد الجوانب التطورية للنمط هو أن عقولنا تحافظ على أساليب للتنظيم الذاتي تمكّنا من التأقلم مع التغييرات في بيئتنا والتكيف معها. والتنظيم الذاتي يعني أنه بدون أي جهد أو بدون إدراك ووعي بتشكيلتنا النفسية فإنها تقيم توازناً بين أن نكون نشيطين وتأمليين أن يكون لدينا تركيز داخلي وبين أن يكون لدينا تركيز خارجي عريض. وطبقاً لاصطلاحات النمط فإن عقولنا تنفتح وتنغلق وتدرّك وتحكم حسب الحاجة وذلك كي تحافظ على أسلوبنا وحسننا العام بالرفاه والسعادة.

وللتنظيم الذاتي علاقة بالحفاظ على التوازنات الداخلية بين الإدراك واتخاذ القرارات وعلى المحافظة على توزيع الطاقة بين الانفتاح والانغلاق.

ويجب أن تكون هناك مصادر للطاقة وللوظائف الفكرية التي تكون بحاجة إلى التوجيه والاستخدام حتى تسمح لهذا التنظيم بالظهور. ومع نمو الأطفال فإنهم يبدأون بمحاولة توجيه وظائفهم الفكرية المختلفة وتظهر ميولهم إلى السطح في وقت مبكر جداً. ويعتقد بعض الباحثين مثلاً أن الميل للانفتاح أو الانغلاق يظهر في غضون الستة أشهر الأولى من العمر<sup>(33)</sup>.

(33) لقد أنهى عمل متوسع حول هذا الجانب من تطور الطفل من قبل (جيروم كيغان) دكتوراه في الفلسفة، جامعة هارفرد، مدرّس الفلسفة. راجع أي صحيفة أبحاث حول تطور الطفل لمتابعة هذا العمل.

ولكن يجب على الأطفال كما يجب على البقية منا أن ينظموا بشكل داخلي هذه الميول؛ وإلا فإن الشخص الذي يمارس ويميل إلى الانفتاح مثلاً لن تكون لديه وظائف منغلقة يمارسها، وبذلك فإنه سيبحث وبلا هوادة عن الخبرات دون أن يأبه بما كان يختبره ويجريه. ومن حسن الحظ أننا مجهزون من أجل التبادل الطبيعي بين هذين الأسلوبين. وينطبق هذا التنظيم على مجمل الإدراك وصنع القرارات. فكما كان الحال مع (دوروثي) في (أوز) عندما كانت تتزايد طاقاتها عندما تكتسب شخصيات داعمة فكذلك الأمر بالنسبة إلى النمط السيكلوجي حيث يزيد الانتفاع المناسب بالوظائف الفكرية من قدرتنا على التكيف والاعتدال.

وباستعمال الاصطلاحات الواقعية فإن ذلك يعني وبكل بساطة أننا ننتقل من خبرة إلى خبرة ولنقل مثلاً من الإنكليزية 101 إلى الرياضيات 110 (وهي أسماء كتب)، أو من غرفة الإدارة إلى غرفة العائلة، فنحن نستخدم إدراكات مختلفة واستراتيجيات في صنع القرارات حتى نتعامل مع كل ما قد يظهر أمامنا؛ وقد تتطلب اللغة الإنكليزية منا أن نستدعي الجانب الحدسي المجازي من خيالنا، بينما تتطلب الرياضيات استشعاراً أكثر تحديداً في الانتباه وعمليات التحليل الفكري. وقد تكون غرفة الإدارة مكاناً للعمل التوجيهي والمخطط والحاسم، بينما تتطلب غرفة العائلة نمطاً عفويّاً سلساً مجاملاً في التعامل.

ونحن نتغير بدون قصد إذا ما عرفنا الأمر الذي يبدو أنه أكثر احتمالاً في إحداث النتيجة المرجوة. وبكلام آخر نقول إننا ننظم أعمالنا واستجاباتنا وإدراكاتنا بشكل عفوي.

### انتقال النمط من التخصيص إلى التكامل

والوجه التطوري الثاني للنمط هو أننا نطور وظائف فكرية متخصصة قبل ضمّ وتوحيد طاقات فكرية أخرى. وأياً كان نمطنا فإننا يجب أن نكون واضحين وثابتين في الإفصاح عنه قبل أن نكتسب الوضوح حول الجوانب الأخرى لشخصيتنا. وكلما كنا أكثر وضوحاً بخصوص ميلنا نحو الانفتاح مثلاً كلما ازداد احتمال أن نكون واضحين عندما نستخدم الانغلاق أيضاً. والنمط INFP وفيه يكون الإحساس المنغلق هو الأسلوب الرئيسي يدعمه الحدس المنفتح. هذا النمط يُحتمل بصورة كبيرة أنه يعرف وهو يمارس التفكير المنفتح إن كان واضحاً بخصوص نمطه هو أم لا. وإذا كنا نعرف عاداتنا فمن الواضح جداً ما هي العادات التي لا نمتلكها. وهذا جانب دقيق في تطور النمط. فنحن نعرف نمطنا ونحن واضعون حول نمطنا، بعدها نفهم أبعاد النمط الأخرى التي يمكننا أن نستخدمها. ولكن وقبل أن نعرف كيف نستخدم هذه الوظائف بطريقة واعية يجب علينا أن ندرك إدراكاً تاماً طبيعة ديناميكيات نمطنا الخاص بنا، أي أن نعرف كيف نلبس ونستعمل خُفنا الياقوتي النفسي.

ولدى الخف الياقوتي القدرة على تحويل إطار المرجعية ونوعية الحياة حالما يُعترف بها كقيمة طبيعية. إنه لأكثر احتمالاً من منظور النمط النفسي أن نتحول بحياتنا عندما نتقبّل أفضلياتنا (وميولنا) ونواصل عملية التعرّف على الاستخدام المناسب للوظائف الفكرية الأقل تفضيلاً. فإذا كنت واضحاً مثلاً في ميلك لاستخدام الاستشعار المنفتح لتدير وتتدبر تحدياتك اليومية فإنك تستطيع أن تستخدمه للبحث عن طرق تستكشف بها الجوانب الأخرى من قابلياتك، وربما يقودك استشعارك المنفتح إلى حلقة دراسية حرّة تعلم الناس كيف يكونون على اتصال مع الحدس. ومثل هذه الحلقة تناسب الحاجات وتخاطب القوة الطبيعية وتقدم لك باباً نحو التطور المستقبلي.

إننا نمضي قدراً لا بأس به من حياتنا الأولى ونحن نطوّر ميولنا الطبيعية، ونمضي القسم الثاني من حياتنا ونحن نتعرّف إلى ميولٍ أخرى ونستخدمها، ميولٍ لا تصل إلى وغينا بهذه السهولة. وتشير بعض الكتب عن التغيّر والتحوّل في منتصف العمر أننا بعد أن نمضي عشرين سنة أو نحو ذلك نتعلّم ونطوّر ونتكيّف مع عملنا ومع شركاء حياتنا، نبدأ في الإدراك أكثر فأكثر أن الوقت ينفد، لذلك فإننا نبحث عن تحديات جديدة<sup>(34)</sup>. ونصرّ على الخبرات الجديدة لأننا لا نريد أن نعيد

(34) (كورلت. إي) و(ميلنر. إن) في (الإبحار في منتصف العمر) بالو آلتو، كاليفورنيا، مطبعة علماء النفس الاستشاريون، 1993.

النظر فيما بعد فنشعر بالندم على عدم الاستقصاء أو التغير عندما سنحت لنا الفرصة. ويرى النمط أن نفس الأساليب تكون في حالة عمل لدى استخدام الوظائف الفكرية. فلو أننا أمضينا الجزء الأول من حياتنا في تطوير الإحساس المنفتح، فقد نتبع ونلتزم بفعاليات التفكير المنغلق في الجزء الثاني وهذا أقرب ما يكون إلى تناول السمك لمدة عشرين سنة ثم ننمي لدينا تلهفاً قوياً نحو لحم البقر.

### النمط والتكيف مع التحديات

كما بينا أعلاه فإن نظرية النمط تقول إن علينا أن نتخصص في نموذج محدد في استخدام الإدراك والحكم قبل أن نتمكن من استكشاف نواح أخرى من الأساليب الفكرية بشكل ناجح. وبمعنى آخر فإن قوة خُفنا الياقوتي النفسي تكمن في نمطنا وفي أساس بيتنا وفي إطار عملنا الشخصي. إن فهمك لنمطك يمنحك عوناً في رحلة التطور، نظراً لأن المبتغى هو أن تتعلم متى وكيف تستخدم تلك الجوانب من نفسك بالشكل اللائق بعد أن احتفظت بها على الرف الفكري. سواء عرف الناس نمطهم النفسي أم لا فإن أولئك الذين لا يستطيعون أن يطوروا استخداماً واضحاً ومناسباً لأنماطهم - أولئك الذين لم يختبروا معنى التقدير والتقييم لمنظورهم الذي يقدمونه - هؤلاء لن يستطيعوا أن يتفهموا بشكل كامل قدراتهم الكامنة ولا أن يدركوها. وأوضح مكانين يمكن أن يُمنع فيهما الفرد من تطوير تعابيره



الطبيعية هما العائلة والمدرسة. بينما كان أحد الأصدقاء يُجري مشاورات حول مهنة المستقبل مع سيدة شابة مثلاً، ساعدها هذا الصديق على تفسير مؤشر جرد الشخصية (إم. بي. تي. أي). وعندما وصف صديقنا هذا عملية الحدس لزبوته وعندما أكدت أن ذلك كان أسلوبها المفضل في الإدراك بدأت الشابة تبكي. قالت المرأة فيما بعد «أتعرف أن هذه هي المرة الأولى في حياتي التي أشعر فيها أن هناك من يفهمني. كانت عائلتي وكل المدرسين يخبرونني أنني مجنونة، وكنت على وشك أن أصدق ذلك. وكنت أحاول وأحاول أن أرى الأمور على طريقتهم، ولكنهم لم يفكروا مرة واحدة أن ينظروا إلى الأمور بمنظاري أنا، معتقدين أن ذلك غير جدير بذلك. والآن أرى أنني لست مجنونة. يا له من فرج». ويمنحنا النمط استقراراً في التوجه نحو تدبّر أمر رياح التغيير، وأن نسعى وراء قدرات أخرى قد نتجاهلها لولا ذلك. والغاية من هذا التطور هو تمكيننا من مخاطبة مطالب الحياة اليومية بحكمة أكبر. ويا لها من مأساة إذا ما أخذت منا المجاديف والدقة عندما نبدأ رحلتنا الطويلة.

وسيكون النمط النفسي ذا قيمة قليلة إن لم ينهض بأعباء حاجتنا في أن نتماشى مع التغيرات والتحديات في الحياة. فإذا كنا طلاباً صالحين فإننا عندئذ سنتعلم من خبراتنا السابقة وسنستعمل هذه الدروس في التخاطب مع الأوضاع المشابهة. ويزدكرنا النمط بالاهتمام الذي نوليه للحالات وبالاستنتاجات

التي يمكننا أن نتصرّف من خلالها. وينبئنا النمط أن الأمور التي كانت تخيفنا في سن العشرين يمكن أن تُستخدم لفائدتنا في سن الأربعين. إذا كنت مثلاً تخشى أن تقوم بعروض منظمة ومنطقية (وهو أسلوب التفكير المنفتح) في أول حياتك المهنية فالفرص المتاحة هي أنك قد تعلمت ذلك على كل حال وهي سبيلك للتقدم. ويتعلم الأفراد الأسوياء كيف يستخدمون تلك الجوانب التي تزيد من احتمالات إحراز النجاح.

ورأى (يونغ) أننا عندما نتقدّم في السن فإن الآليات النفسية الداخلية تطلب التحدي والفرص. وكما هو الحال مع برعم الخزامى (التوليب) الذي يعرف متى ينمو ومتى يتفتح، كذلك فإن أساليبنا النفسية الداخلية تحفّز على التغيير طوعاً وبتوقيتها هي. فالأشخاص الذين يميلون إلى الحدس قد يجدون لديهم حماساً واندفاعاً نحو هواية مرتبطة بالشعور وهم في الثلاثينيات وذلك لأنها تعبّر عن إدراك غير مفضل دونما تهديد للميول الأساسية.

### نماذج تطورية أخرى

من أجل فهم مغزى النمط كنموذج تطوري يجب أن نعرف أن النمط مختلف عن المنظورات التطورية الأخرى. وتفترض النماذج الأخرى أن التطور البشري يجري بأسلوب تسلسلي نوعاً ما منتقلاً من السلوكات البسيطة إلى السلوكات

المعقّدة. وفوق ذلك فإن التطور في مرحلة لاحقة يتطلب الكفاءة في مرحلة سابقة. فأنت تتعلّم أن تمشي مثلاً بعد أن تكون قد تعلمت كيف تحبو.

وبالمقابل فالنمط لا يفترض من التطور التتابعي. فالنمط كالنسخ الداخلي للشجرة: مؤثر وجوهري لنموها ولكنه يسمح بالنمو أن يحدث في أي اتجاه كاستجابة للمحيط. وفوق ذلك ومع أن النمط لا يفترض تطوراً هرمياً تسلسلياً للميول فإنه يفترض بأن السلوك الإنساني معقّد تماماً وأنه يخدم أغراضاً كثيرة.

### ما الذي تعلمناه؟

باستخدام المصطلحات العملية إلى حد ما، فإن تطور النمط يدور حول ما تعلمنا فعله وما تجنبنا تعلّم فعله. فالذين يمتلكون ميلاً طبيعياً نحو التفكير المنفتح مثلاً وتعلموا اتخاذ القرارات بهذه الطريقة وبشكل جيد هم ممن لا يحتم (إلا قليلاً) أن يكونوا قد استخدموا الإحساس المنفتح أو طوروه. ونظراً لكونهم حلالين للمشاكل بشكل منهجي وتحليلي وكتابي فإنهم يتصرّفون بهذا الشكل بصورة أكبر من ذي قبل فيكتسبون تعزيزاً لها أكثر من ذي قبل، وأكثر من تعبيرهم عن أنفسهم بطرق أخرى. وهكذا فقد يميلون إلى أن يتجاهلوا وببساطة الإحساس المنفتح طيلة حياتهم.

بل إن تطوّر النمط هو عملية تنشيطٍ للوظائف السابقة غير

المعترف بها ولمعرفة إمكانياتها ولا استخدامها بطرق مناسبة. لذا فإذا كنت قد أمضيت النصف الأول من حياتك لرفع سوية نماذج الإدراك والحكم الطبيعية لديك فإنك ستتطور تطوراً أكثر كمالاً عندما تعمل بموجب النماذج الأقل استخداماً. إن معرفة كيفية استخدامك اللائق لوظائفك الفكرية غير المرغوب فيها هو الهدف. وهو نفس ما ينطبق على دواليب الطب لدى الهنود الحمر في السهول الأمريكية والمذكورة في الفصل الأول. ومشوار الحياة هو مشوار الوعي المتنامي والتقدير والمهارة في استخدام تعابير بعيداً عن وجهة نظرك الطبيعية. وعندما تكتسب هذه القدرة فإنك ستنال ميزة وضع حجر جديد في دولابك (راجع دولاب الطب/ الفصل الأول). وسيعرف من يقابلونك ويلحظون تفهمك لوجهات النظر المتعددة أنك عاقل فعلاً.

ويتركز غالب الأعمال الأدبية حول تطور البالغين على الواجبات المهمة لمن يكبر، وعلى انتقاء مهنة ورفيق يكون مبدعاً في عمله وعلى القيام بالاختيارات المتعلقة بالمساهمات التي يجب القيام بها في وقت لاحق من العمر.

وتتركز مادة التطور الإضافي لدى البالغين على التغيرات الفكرية والجسمية. وليس بوسعنا إلا أن نفعل القليل بخصوص العمل النفسي الداخلي الشخصي الذي يجب القيام به بنجاح كبير عبر حياتنا. وتمنحنا نظرية النمط النفسي ومن عدة وجوه أوسع مجال للنمو الفكري لأي نموذج حالي.

## التعلّم من الخبرات

تظهر بعض أمتع الأعمال حول تطور البالغين وتدور حول البحث المتعلّق الدروس التي يستقيها الناس من خبرات حياتهم المختلفة<sup>(35)</sup>. والافتراضات الرائدة لهذا العمل هي أننا ننجذب لتلك الأمور التي تؤدّيها بشكل جيد وأنها نتجنّب تلك الأمور التي نطن أننا لا نؤدّيها بشكل جيد. ونحن ننتقي خلال حياتنا الراشدة الخبرات والتحديات التي نحسّ أننا قادرون على إنجازها بشكل معقول. ومع تقدّم العمر يصبح من الواضح بشكل متزايد أن الخبرات التي كنا نتجنبها في وقت مبكر من عمرنا كان يمكن أن تعلّمنا دروساً ثمينة وأن هذه الدروس يُمكن أن تكون مفيدة لنا الآن. وهكذا نكافح كي نتفوّق في نقاط قوتنا ولكننا نتجنّب مواجهة نقاط ضعفنا حتى يصبح ذلك ضرورياً جداً بغية الاستمرار في إحراز مستويات أعلى من الرضا.

إذا تخرّجت من الجامعة مثلاً بدرجة علمية في الهندسة الصناعية فالفرص المتاحة لك هي السعي وراء عمل مع شركة تحتاج إلى مهندس صناعي حديث التخرّج. ولنفترض أنك إنسان قدير بصورة عامة وطموح أيضاً، عندها ستنهال عليك الترقيات وستتفوق في عملك الذي أناطته الشركة بك. وفي يوم من الأيام تترقى إلى رتبة المشرف. وفي غضون بضعة شهور

(35) (ماكول. إم) في (دروس الخبرة) نيويورك، ماكميلان، 1998.

ستتمنى لو أنك كنت قد تخصصت في دورات العلاقات العامة التي كنت تسخر منها في الجامعة أو حلقات الدراسة الحرة حول التنمية المهنية والتي كنت تتجنبها في باكورة عملك لأن أصبحت الآن تحتاج إلى وجهات نظر تتعلق بالمهارات التحفيزية والريادية. وبعدها اجتنبت هذه المواضيع السهلة بقصد كسب الخبرة في الهندسة فأنت الآن غير مهياً أبداً لمعالجة مهام الإشراف، والمزيد من النجاح قد يعتمد على تعلمك أموراً كان يمكنك أن تتعلمها في وقت سابق. ولكنك سرعان ما تبدأ بدراسة هذه الأمور والمهارات، وتُقسم أنك لن تتورط في وضع كهذا مرة أخرى. ولنفترض أنك تعلمت فعلاً المهارات الضرورية للإشراف وأنك تؤدي عملك أداء جيداً، وها أنت قد رُفعت إلى رتبة مدير وحدة. وفي حين كانت دروس قيادة مَنْ هم أقل منك خبرة ومهارة والإشراف عليهم أمراً صعباً للغاية فأنت الآن بحاجة إلى القدرة على إقناع أنداك في العمل وعلى إقامة عروض وتقديمات عامة إلى الإدارة وإلى عملاء الشركة. إنك إن لم تنهياً لمثل هذا اليوم فإنك ستتمنى مرة أخرى لو أنك كنت قد درست في وقت أبكر المهارات المطلوبة الآن لهذا التحدي الجديد.

### أصدقاء تطور الأنماط

إن لهذه الدروس التي تعلمناها وتلك التي تجنبناها ما يوازيها وبشكل قوي جداً في تطور الأنماط. تقول نظرية

الأنماط إن ميل النمط هو جزء من السبب الذي يشدنا نحو اهتمامات معينة ونشاطات معينة وأن ذلك يتعزز بوجود شعور بالإنجاز. ويتوجب علينا في وقت لاحق أن نتعلم أموراً تتعلق بأنفسنا كنا قد أهملناها بقصد الحفاظ على نظرة صحية نحو العالم. ومع ازدياد عدد الباحثين الذين يدرسون أساليب تطور البالغين ويتجاوزون مجرد النظر إلى مهام التطور، فإننا نزن أن هذه المبادئ الأساسية للنمط سيتواصل تأييدها. وبعد عقدتين من طرح الأسئلة المتعلقة بتطور الأنماط على آلاف المشاركين في البرنامج، أصبح لدينا ما يكفي من الدلائل التي توحى أن تطوّر الأنماط قوة حقيقية وذات سلطان في عملية نمو البالغين. وإذا ما فهم النمط كما يجب فإن من الواضح لنا أنه يستطيع أن يُعين البالغين طيلة حياتهم على القيام باختيارات أكثر وعياً وعلى تجنّب المناطق السوداء التي ابتُلينا بها.

ونحن في عمر البالغين نكافح بشكل مستمر لبلوغ الفعالية المؤثرة، نكافح للوصول إلى إمكانية إحداث نتائج. فنحن نريد أن نكون فعالين كشركاء وكآباء وكمساعدين ومديرين وفي كل دورٍ يمكن تصوّره. ونريد أن نفهم حاجاتنا وأن تُشبع من خلال انغماسنا في العلاقات أو العمل أو الأبوة وفي كل الأدوار الأخرى التي نختارها. فإذا قرّرنا أن نكون آباءً فإننا وبصورة عامة نريد لصغارنا أن يكبروا في أحضان السعادة كأفراد ناجحين وأصحاء. وإذا حدث ذلك فإننا نعتبر أنفسنا فعالين. وعندما

نهىء لعرض ما في العمل فإننا نبذل قصارى جهدنا كي نصممه بشكل فعّال. ويريد عمال الكهرباء أن يُدخلوا التمديدات السلوكية والمفاتيح الكهربائية والمآخذ الكهربائية بشكل يسمح للطاقة الكهربائية بالتوزع بشكل آمن ضمن هيكل معين، وهم إن فعلوا ذلك فإنهم يعتبرون أنفسهم فعّالين.

### تطوير الفعالية والقدرة على التأثير

نحن نكون فعّالين ونشيطين في الغالب لأننا نكون قد فتشنا عن خبرات تعطينا القدرات على القيام بالعمل، أو لأننا اتخذنا مثلاً لنا وقدوة أشخاصاً قاموا بالعمل بشكل جيد (فالآباء مثلاً لا يذهبون إلى مدرسة الأبوة ولكنهم يعولون على ملاحظاتهم المأخوذة عن آباء آخرين لا سيما آبائهم). ما نريده حقاً هو أكثر من مجرد الفعالية: نحن نريد القدرة على التأثير. والقدرة على التأثير هي إدراك لمهاراتنا ولاستخدامها، ولمعرفتنا ولحدود قدراتنا. وهي الإيمان بأنه مهما ظهر من أمور على دربنا فإننا نستطيع أن نتكيف ونتأقلم ونطور استراتيجية للاستجابة. لهذا فإن الهدف الأسمى لتطور الأنماط (مثل استخدام دوروثي لخفها الياقوتي) هو القدرة على التأثير بشكل واعي باستخدام طاقاتنا كي توصلنا إلى حيث نريد أن نذهب.

وكي ندرس تطور الأنماط الستة عشر فإن الجدول (12) يزودنا بوصفين لكل نمط. الأول هو وصف لصفات الأشخاص



الواضحين من حيث نمطهم والذين لوحظ أنهم فعّالون في استخدام السلوكيات الناجمة عن نمطهم. والثاني هو وصف الصفات المطلوبة للحصول على قدرة أكبر على التأثير. وإذا كنت تريد أن تزيد من قدرتك على التأثير فإنك تستطيع أن تسأل الآخرين الذين يعرفونك جيداً عما يمكن أن تفعله من أمور تعلّمك تصرفات جديدة وتعطيك استجابات مختلفة، وعليك أن تنهمك وتنغمس في أساليب جديدة للقيام بالأعمال وإنائها. والغاية من وضع قائمة لبعض النشاطات والأفكار من أجل التأمّل في الجدول (12) هو مجرد إعطائك تلميحات وتوجّهات. وهي بكل تأكيد وصفية أو شاملة.

### الأنماط المتطورة

تعطيك الأوصاف التالية أفضل معالجة لنا للأساس البيئي، الخف الياقوتي النفسي الطبيعي. ويتبعها الصفات التي يحتاجها النمط ليتطور بغية إنجاز القدرة على التأثير في الحياة اللاحقة. تذكر أن هذه هي الكلمات التي يستعملها الأفراد فعلاً في وصف نمطهم الخاص بهم وفي وصف ملاحظاتهم عن الأنماط الأخرى.

وعندما نتحرك من خلال أعمالنا اليومية المعتادة فإننا نتخذ قرارات أن نعترف بالطرق التي تعزز هويتنا والتي تساند الأمور التي نشعر تجاهها بالإيجابية. ونحن نتملك نظاماً لملاحظة نقاط

العلام في حياتنا - كدخول الجامعة والتخرج والعمل الأول والزواج وهكذا... - ولكننا نادراً ما نلاحظ التغييرات التي تطرأ على عقولنا بشكل هادئ. والتعديلات التي نُجريها والدروس التي نتعلمها والتصرفات التي نقوم بها اليوم والتي ما كان لنا أن نقوم بها أو نفعّلها في وقت سابق، كلّها دلائل ومؤشرات على أحداث داخلية ذات مغزى. وبنفس الطريقة تماماً نجد أن نمط الفرد النفسي يعاني من تغييرات وتحولات.

يتكشف النمط ويتطور من نفسه وبدون إكراه: وهو ينمو ويتبرعم في الأوضاع المساندة فيُسهم في تقدير الذات ويشارك في دروب الحياة الطويلة التي نتبعها. ونحن نشبه (دوروثي) في (أوز): نحن نمشي نحو الطرف الآخر من درب الحياة، وإذا كان لدينا الاهتمام بالدروس المستقاة من الخبرة فإننا نبعث النشاط في طاقاتنا ومواهبنا كي نتمكن من مواجهة التحديات الصعبة والتجاوب معها تجاوباً مناسباً. ونحن نأتي إلى الحياة في الظروف العادية مجهزين كي نتدبر الحياة ونعتدل بما يماشي متطلباتها اليومية. ولكننا قلما نشعر بالارتياح في الإقامة لمجرد استيضاح إمكانياتنا في هذه اللحظة: فنحن نريد أن نكون أكثر من ذلك وأن نتفوق على تطلعاتنا الآتية. والدافع نحو متابعة التحرك والبحث عن تحديات جديدة واعتصار أكبر ما يمكن من الحياة؛ هذا كله يأتي من داخلنا. تقول لنا نظرية الأنماط إن الرحلة نحو الطرف الآخر من الحياة يمكن أن تجري بذكاء

وبوعِي لما نحن عليه ولما نريد أن نُصبح عليه . وفي خضم تعلمنا لدروس جديدة وتطوير إمكانيات جديدة لا نهمل نقاط قوتنا الطبيعية؛ وقد نرفع من قيمتها في الواقع من خلال تقبلنا للفرص الجديدة .

وتطور الأنماط هو بشكل من الأشكال عملية دفع لولب من الإدراك الدائم التنامي نحو الأعلى ، والقدرة على استخدام أساليبنا الفكرية في الإدراك وإصدار الأحكام . فنحن ندور حلزونياً حول الجزء المركزي عند صعودنا هذا اللولب ، وإذا كنا متناغمين مع نمونا فإن ذلك سيؤكد ما ذهب إليه الكاتب تي . إس . إليوت حينما قال (شعراً) :

الزمن الماضي والزمن المستقبل

ما يمكن أن يكون قد كان، وما قد كان

(كله) يشير إلى هدف واحد دائم الوجود

ولن نتوقف عن استكشافنا

وستكون نهاية كل استكشافنا هو الوصول

إلى حيث بدأنا

ومعرفة المكان للوهلة الأولى<sup>(36)</sup> .

(36) (إليوت . تي . إس) في كتاب (دوخة صغيرة)، كامل قصائده ومسرحياته . نيويورك، هاركورت وبريس والعالم، 1971، الصفحات 138 - 145 .

## الجدول (12)

## نماذج الأنماط في تطور البالغين

**ISTJ**

## الاستشعار المنغلق مع التفكير المنفتح

عندما يتطور: ذرائعي، ملتزم بالتفاصيل، ثابت الفكر، يعتمد على الخبرات السابقة، موجز، متركز، جدي، نظامي، منهجي، عملي، حاسم القرار، متحفّظ، يمكن التنبؤ بما سيفعل، منتظم، واقعي، لا يتسرّع في المعرفة، يثق بالوقائع، يسعى وراء الهيكلية ويصنفها، وجداني، هادئ، يخصص وقتاً للانفراد بنفسه، يصعب إقناعه حينما يأخذ قراراً، لديه شعور بالمسؤولية، تنشّطه المعلومات.

من أجل القدرة على التأثير: تعلّم بأن تثق بالصوت داخلك وبحدس الآخرين، أوجد فرصاً من أجل التحرّر التام من النهايات، تعلّم طرق اتخاذ القرارات المتعددة، أشغل شخصين أو ثلاثة بحل المشاكل، أي أكثر مما تفعل عادةً.

**ISFJ**

## الاستشعار المنغلق مع الإحساس المنفتح

عندما يتطور: منظم، متواصل (مع الآخرين) بليغ، يريد فهماً دقيقاً للحقائق قبل التصرف، ملتزم بالخدمة، يتمتع بمساعدة الآخرين، حريص، واقعي، موجز ودقيق.

من أجل القدرة على التأثير: إبحث عن فرص لتنتلق، انهمك في نشاطات مختلفة كدروس الفن والنقاشات في الفلسفة لدى جامعة محلية، ادخل في برامج تهتم بعلم النفس، إلتحق بناذٍ للكتاب.

(تابع) الجدول (12)  
نماذج الأنماط في تطور البالغين

**INTJ**

الحدس المنغلق مع التفكير المنفتح

عندما يتطور: يُرهق نفسه بأحاديث داخل رأسه، يحب التغييرات المخططة لها، يحب التحديات الجديدة، تأملي، مستقل، يرى الصورة الكبيرة، ملتزم ومتكيف مع المستقبل، عنده التصميم والعزيمة، ذو مقاصد، واسع الحيلة، يسأل عن الأسباب، مندفع صارم، لا يرحم بهدف الدقة، يستخدم المبادئ من أجل صنع القرارات.

من أجل القدرة على التأثير: إلتم التزاماً منتظماً بتنظيم تطويع للمساعدة الاجتماعية، ابحث عن الآخرين ممن يمتلكون ويشاركون معك في كثير من صفاتك ولكنهم أحرزوا نجاحاً بطرق تختلف عن طُرقك، أشغل نفسك ببرامج تدريب جماعية ذات المقومات الجسدية مثل ركوب العوامات حتى تركز اهتمامك على اللحظة الراهنة.

**INFJ**

الحدس المنغلق مع الإحساس المنفتح

عندما يتطور: حلال هادئ للمشاكل، منظور عالمي، يتجنب النزاعات، يميل إلى وجهات نظر مختلفة، يستمتع بتوليد الآراء، يتعامل مع مشاكل الناس المعقدة، يقيم صداقات وطيدة، حاسم القرار، يهتم بالأشخاص الآخرين.

من أجل القدرة على التأثير: تعرّف إلى النشاطات الجسمية والاجتماعية التي تتحدى نظرتك العالمية وتتطلب منك أن تعيش وبشكل واضح في اللحظة الراهنة، احضر برامج للتدريب حول إعطاء أو تلقي رد الفعل ونقذ التدريب على الفور، طور وقتاً منتظماً لنشاطات منتقاة.

(تابع) الجدول (12)  
نماذج الأنماط في تطور البالغين

**ISTP**

التفكير المنغلق مع الاستشعار المنفتح

عندما يتطور: منطقي، يعتمد الحقائق، يركّز على ما هو مرتبط بالمكان هنا وبالزمن الحاضر، متواصل التحليل، يُنظر إليه على أنه مستقل، دقيق وشامل، حلال للمشاكل بعقلية عملية، يقدر الاستقلال تقديراً عالياً.

من أجل القدرة على التأثير: فتنش عن فرص تتطلب براعة وجنوناً وإدارة للمشاريع طويلة الأمد مع الآخرين، أشغل نفسك بانتظام بالتخطيط الشخصي المتعلقة بالأهداف للعشر سنوات المقبلة، إحضر حلقات بحث حول التوجهات في المستقبل، إسع وراء الزواج، أو وراء حلقات بحث حول إغناء العلاقات والمجموعات والخبرات المماثلة قصيرة المدى.

**INTP**

التفكير المنغلق مع الحدس المنفتح

عندما يتطور: يعشق حل المشاكل والعقد والأفكار الجديدة، تحليلي، يقيم نماذج فكرية، يحب ضم الأفكار إلى بعضها، يناضل من أجل الموضوعية، يحب حل المشاكل كنوع من الدراسة والاستقصاء، يتجنب الحديث القصير، يريد رد فعل مباشر ومحدد، جامع لا يهدأ للمعلومات، لا شخصي، متسامح، يُنظر إليه على أنه نقاد.

من أجل القدرة على التأثير: إحضر حلقات بحث حول تطوير العلاقات كالزواج أو حلقات دراسية حرة حول إغناء العلاقات، أوجد فرصاً لردود الفعل من جماعتك الذين تعمل معهم، انغمس في المجتمع أو في المشاريع الاجتماعية، أتمم برنامجاً للحياة الجماعية في منطقة جرداء أو في البرية.

(تابع) الجدول (12)  
نماذج الأنماط في تطور البالغين

**ISFP**

الإحساس المنغلق مع الاستشعار المنفتح

عندما يتطور: اعتزاز بضبط النفس، يبحث عن الانضمام إلى الجمعيات، يستخدم طرقاً منظمة لاحتضان الآخرين، حريص عند الحقائق، تأملي بالنسبة للحالات الراهنة، يُنظر إليه على أنه هادئ واستبطاني، يعتبر عن الالتزام والتقدير بتعايير محددة.

من أجل القدرة على التأثير: تطوُّع لقيادة مجموعة مساعدة اجتماعية، أوجد اتصالات مع مهن مختلفة عن مهنتك، فتش عن رد الفعل حول أسلوب حل المشاكل، احضر حلقات بحث حول إدارة المشاريع وحل المشاكل، فتش عن هوايات لا علاقة لها بالعمل.

**INFP**

عندما يتطور: متحفّظ، انفعالي، عاطفي تجاه القيم، يحب تسهيل النقاش، يبحث عن الانسجام، لا يحب أن يُرى فاقد الأعصاب أو السيطرة، يستمتع بالاستقلالية، مخلص بقلبه للقيم، يساير التيار، ينظر خلسة إلى المجازفين، هو الضمير الحي في مجموعته غالباً، توجهه داخلي، مثالي، ملتزم بالمسئبات، باحث بلا هوادة عما له مغزى، يأسره التعقيد، يفضل أن يكون فائزاً دوماً.

من أجل القدرة على التأثير: ابحث عن حلقات بحث في التنبؤ وفي تحليل التوجهات، خذ دروساً في مخاطبة الناس ونقاشهم، جرّب أدواراً مسرحية في مجتمعك، احضر المنابر المخصصة للتجارة والعمل المحليين، طور وفي كل سنة خطة خمسية، تعلم عدة أساليب لإدارة النزاعات.

(تابع) الجدول (12)  
نماذج الأنماط في تطور البالغين

**ESTP**

الإحساس المنفتح مع التفكير المنغلق

عندما يتطور: نشيط، باحث عن الخبرات، يتعلّق باللحظة الراهنة، يحافظ على التواصل، موجز، يقرّر حسب الحديث، منفتح، يصل إلى خط النهاية في الوقت المناسب، يُنظر إليه على أنه قوي وقابل للتهيج.

من أجل القدرة على التأثير: خصّص وقتاً من أجل فترات منتظمة من الهدوء والتأمل وفيها تتجنب قاصداً الوصف مع التفاصيل لكل ما حدث في حالات مختلفة ولكن اعمل قوائم عامة بمعانيها وبمغازيها الممكنة، استلم قيادة مشروع يستغرق من 6 - 8 أشهر، إسع وراء فرص في الرياضة الروحية في مختلف البيئات الطبيعيّة.

**ESFP**

الاستشعار المنفتح مع الإحساس المنغلق

عندما يتطور: يستمتع بالتسلية واللعب الجسدي، فعّال، واسع الحيلة في التعامل مع الناس، يركّز على ما هو فوري ومباشر، يجد الطريقة السهلة للقيام بالأمر الصعبة، حاجته للإنهاء ضعيفة، يحب حل المشاكل كوسيط، فضولي بالنسبة إلى التعاملات الاجتماعية، يحب الطبيعة، يعطي الحقائق حول الوضع عادةً.

من أجل القدرة على التأثير: خذ حلقات بحث أو دورات في إدارة الصراعات، ابحث عن الفرص كي تعمل مع الناس أعلى منك تقنياً حول مواضيع منتقاة، اكتب في إحدى الصحف عن ردود الفعل الشخصية تجاه الناس والأوضاع، طور هوايات ونشاطات مع أناس لهم هوايات ونشاطات تختلف عن اهتماماتك الطبيعيّة.



(تابع) الجدول (12)  
نماذج الأنماط في تطور البالغين

**ENFP**

الحدس المنفتح مع الإحساس المنغلق

عندما يتطور: مشغول بأعمال كثيرة مختلفة، يعمل من خلال طفرات قصيرة وكثيفة من الطاقة، لديه فضول لا يرتوي، يعشق تفتيق الأفكار، يثق بالآخرين من التقييم الوجيهي (حسب الوجوه)، دبلوماسي، يحسم المصاعب، يثق بالهواجس والأحاسيس، مفعم بالحيوية، عفوي، سريع التكيف، يتحدى الأنظمة والقواعد، يعتز بتأقلمه مع الأوضاع، يمتلك نفاذ بصيرة بالنسبة للناس وحاجاتهم، متهاون، دافئ، يعمل بشكل جيد في حالات الضغط، متفائل، يجيد قراءة ما بين السطور.

من أجل القدرة على التأثير: ابحث عن مشاريع قصيرة الأمد تتطلب الرعاية والاهتمام بأعمال الخدمة وأعمال المال وأعمال التشغيل، ابحث عن هوايات للأداء الفردي تتم مع مجموعة (مثل صفوف الرسم المائي الألوان)، أوجد فرصاً للتركيز على خبرات محددة كحل المشاكل الجماعية حول أمور تاريخية بارزة.

**ENTP**

الحدس المنفتح مع التفكير المنغلق

عندما يتطور: يقدر التغيير، يحب التعلم، يتجنب الرتابة، يجازف، عينه على المستقبل، بطيء في ثقته بالآخرين، كثير النقد بالكلام، يفكر وهو يتحدث، انتقائي، يقوم بالتغييرات في الغالب، تفكيره سريع (سريع البديهة)، يعشق الأفكار والتحديات الفكرية، بارع ومبدع، مغامر، يحب الأسئلة، عنده التحدي، يفوض أمره للتفاصيل، يحب الخطوة الحثيثة.

من أجل القدرة على التأثير: أشغل نفسك بأمر رتيبة جسمانية مع التركيز الواعي على ماذا ولماذا ومتى وكيف وأين ومن، التزم لمدة سنة مع وكالة تطوعية للخدمة الاجتماعية، خذ دورات في إدارة المشاريع ذات الطابع الهندسي، أقم شبكات تواصل في الأعمال ذات الصيغة الخدمية في الشركات.

(تابع) الجدول (12)  
نماذج الأنماط في تطور البالغين

**ESTJ**

التفكير المنفتح مع الاستشعار المنغلق

عندما يتطور: تنافسي، يحب إتمام العمل بشكل صحيح، منظم، مباشر، صريح، يمتلك شعوراً بالاستعجال، ذو طاقة عالية، يبحث عن القرارات ويتخذها، موثوق، فصيح، يتكيف مع الوقائع، يطور مهارات عملية، عينه على النتائج، معبر عن التحليل النقدي.

من أجل القدرة على التأثير: يحضر تدريباً في التعاون، أوجد فرصاً لتطوير مهاراتك الكتابية الخلاقة (كالتأكيد مثلاً والتحفيز والرؤيا والأنظمة العالمية)، اطلب مشروعاً يتطلب طرقاً تحليلية دقيقة ومعتدلة، احرص على الانهماك في محيطك كالوكالات والبرامج التي تتطلب حل المشاكل الفردية وليس الجماعية.

**ENTJ**

التفكير المنفتح مع الحدس المنغلق

عندما يتطور: متعقل، منطقي، فضولي، منصف تجاه التطلعات الكبيرة، يحب الضبط والسيطرة، متركز على المستقبل، منظم، يتخذ الإجراءات بشكل منطقي، يسعى وراء التنوع، نشيط وحيوي تجاه مواضيع واهتمامات كثيرة، يحب التخطيط المباشر والفوري، صامد الرأي، يسعى وراء الخواتيم، يريد أن يكون هناك عدل في العلاقات، تحفزه التحديات.

من أجل القدرة على التأثير: ضع نفسك على رأس قوى العمل التي تعالج مواضيع لا تمس عملك الرئيسي إلا مساً خفيفاً، طور العلاقات مع مَنْ يبدو تفوقهم في التخاطب مع الحاجات الفردية لا مع من يعمل في مشاكل النظم، تعرّف إلى أكبر قدر ممكن من حصيلة الناس والعلاقات على أنها حصائل مادية أو إنجازية وذلك بالعمل في مشاريع أو مهام أو أعمال منتقاة.

(تابع) الجدول (12)  
نماذج الأنماط في تطوّر البالغين

**ENFJ**

الإحساس المنفتح مع الحدس المنغلق

عندما يتطور: دافئ، ودود، تأكيدي، حيوي، عامل مقدّر وبيده الزمام، مرّن، يريد أن يكون موضع ثقة، يحب المرح، حسّاس تجاه النقد، يتمتع بالعمل التجديدي وبالعامل بأفكار جديدة، يريد أن يشعر الآخرون بالارتياح، يبني جسور الصداقة مع الناس، يحاول أن يشعر الآخرين بأهميتهم. من أجل القدرة على التأثير:

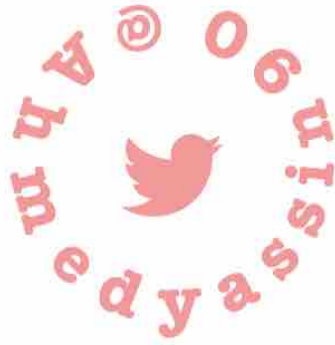
تطوُّع وساعد في تنظيم وإيصال الخدمات في مجال الخدمة الاجتماعية الصحية، إحضر حلقات بحث حول التفكير الانتقادي وطُرق حل المشاكل والمسائل العلمية، طوّر لديك هوايات تعتمد على التجاوب العفوي، إسع وراء مناقشات منتظمة مع أشخاص نجحوا في حل النزاعات وذلك بغية أن تراجع الاستراتيجيات التي يستخدمونها.

**ESFJ**

الإحساس المنفتح مع الاستشعار المنغلق

عندما يتطور: ملتزم ومتفاني تجاه الآخرين، محترم، محتضن للآخرين، مستمع فعال، يستمتع بنوعيات مختلفة من الناس، منظم، يولي اهتماماً للتفاصيل المتعلقة بالناس، ثرثار، متعاطف، لطيف المعشر، واقعي، يتوقّد بالعطف، يحفّزه التقدير، مرتّب في الأمور الصغيرة، يُنظر إليه على أنه محب للجماعة. من أجل القدرة على التأثير:

احضر حلقات بحث تجريدية ونظرية وغنية فكرياً حول الأمور المادية، شارك في نادي حوار محلي، تعرّف إلى أفراد مرتبطين بمواضيع نظرية أو بمحاولات خيالية وأقم علاقات عمل معهم (والمواضيع مثل الموسيقى والمسرح إلخ...)، ابحث عن ثلاث أو أربع فرص أسبوعياً كي تتأمل وتتبحر فيها.



نصوير

أحمد ياسين

نوينر

@Ahmedyassin90

## النمط كمشعل يُنير الطريق إلى التفاهم

سألت (أوليثيا بيرمان)، وكانت في الرابعة من عمرها، أباه (روجر) المؤلف المساعد لهذا الكتاب سؤالاً بسيطاً: متى يتوجب علي أن أكون شخصاً؟». صدم الأب وبدأ يتساءل أين ارتكب خطأً. وبعد سنوات من التدريب في علم النفس وفي التربية... في المكوث في البيت لتربية أطفاله الصغار وقضاء ساعات لا تنسى في الاهتمام بتطور ابنته، بعد هذا كله بدا السؤال أمراً غير وارد. كيف أمكن لها أن تشك في أنها شخص؟ انحنى الأب وهدق في وجه ابنته والدموع تغرورق في عينيه وسألها: «ماذا تقصدين يا أوليثيا؟» قالت «متى يتوجب علي أن أتخذ قرارات لها وزنها؟» سأل (روجر) مرة أخرى «ماذا تعنين؟ أي نوع من القرارات تريد أن تتخذه؟» نظرت (أوليثيا) في عينيه نظرة ثابتة ثم أجابت «أريد تقويماً وساعة!».

فهم (روجر) مقصدها فوراً. كانت قد سمعته يجري المواعيد ويبرمج للقاءات، لذلك كان هذا هو ما يتوجب على الأشخاص الحقيقيين أن يفعلوه، عليهم أن يستعملوا التقاويم

والساعات! لذلك ركب الأب والابنة السيارة واتجها نحو أحد المخازن القريبة واختارا ساعة وتقويماً. ولا تزال (أوليفيا) تستعملهما كل يوم.

وهذا توضيح لعمليّة التواصل التي نعيش بها. يمنحنا شخص ما بعض المعلومات فنربطها نحن بمعاني معينة بحسب خبرتنا الخاصة بنا. ولكننا لا نستطيع أن نكون واثقين مما تعنيه الرسالة ما لم نسأل عن ذلك الشخص الذي أرسلها. إن التبادل السلس والسريع والذي نسميه من باب التلطف في التعبير بالاتصال أو التواصل يوجد جسوراً وكذلك فجوات بين الكائنات البشرية. إن المهمة البسيطة لتبادل الأفكار أو المعلومات أو الخبرات حتى يعلم كل شخص ماذا يعنيه الآخر؛ تُبين أن هذه المهمة عملية معقدة نوعاً ما.

وحتى نتفهم هذا التعقيد فهماً تاماً علينا أن نبدأ بالفكرة القائلة المتواصل (مع الآخرين) يستطيع أن يتواصل معهم بغض النظر عن الجنس أو العرق أو السن أو الثقافة أو ما يماثل ويقابل ذلك لدى مشاهديه ونظارته. وهذه العوامل تؤثر بالطبع على كيفية تواصلنا مع الآخرين لأنها تؤثر على كيفية تفسير كلمات أو تعابير معينة. ويعتمد التواصل الناجح على إعطاء الوقت لإقامة خبرات مشتركة معينة والموافقة عليها، وكذلك على التفسير المشترك لهذه الخبرات. عندما بادرت (أوليفيا) بالتواصل مع أبيها، كان لكلٍ منهما خبرات مختلفة عقلية حول

جملة (أن أكون شخصاً). وعندما منح (روجر) نفسه الوقت الكافي ليكتشف ما كانت تقصده (أوليفيا) أي ليصل إلى توافق معها حول الخبرة التي كانا يتناقشان حولها، عندها فقط أصبح الناتج مُرضياً وممكناً بينهما. ويتأثر التعبير أو الإفصاح عن المعلومات تأثراً كبيراً بالنمط النفسي للشخص وبما كان الشخص قد تعلمه، وهذا جزء دقيق من ديناميكه.

### ما نريده جميعاً

مهما كان العمل أو الوضع أو العلاقة فإننا جميعاً نواجه مشاكل التواصل ومُتَعَهُ. ومن خلال أبحاثنا وأبحاث خبراء آخرين كثيرين في هذا المجال ومن خلال خبراتنا الخاصة بنا، فإننا نشعر بالارتياح عندما نؤكد أن في التواصل صفات معينة يودّ أعقل الناس وأكثرهم صحة في التعامل مع الآخرين أن يجربها عند التعامل مع الآخرين.

أولاً نريد من الناس أن يكونوا جديرين بالثقة وأن يحسوا أننا أيضاً جديرون بالثقة. ونريد من الآخرين الأمانة والإخلاص أيضاً والمتسع والأمن ضمن أية علاقة حتى نكون نحن أكثر إخلاصاً وأمانة. نريد ألا يكون هناك إلا بضع حواجز، وأن يزيل الالتزام المشترك أية حواجز قائمة. نريد أن نسمع من الآخرين عن تلك الأمور التي تسرُّهم فعلاً ونريد بدورنا أن يمارس الآخرون إدخال السرور علينا. أخيراً، نريد أن يعامل

تواصلنا مع الناس بحسب ما هو مقصود وموجه له، وبالتحديد نريد أن يفهم أن حلنا البناء للمشاكل ليس هجوماً شخصياً. وكما وضحنا في المثال الأول الافتتاحي فإن قائمة الرغبات في التواصل لا تتناسب بسهولة ويُسرٍ مع أساليبنا في التواصل. فما أن نطلق رسالة فيها الثقة حتى نعلم أنها استُقبلت بالشك؛ وما أن نحاول أن نوصل وصفاً ما حتى نعلم أنه قد حُرّف لمصلحة وجهة نظر معينة؛ وما أن نحاول أن نبقي صامتين حتى نفسح المجال لآخر أن يتحدث عن اهتماماته في الحياة وحتى نعلم أن الآخرين أحسوا أننا ضجرون وغير مهتمين.

وتقول اللعبة إن علينا أن نتعلم كي نتواصل بشكل يبقى تدفق المعلومات «نظيفاً» ونقياً. وهذا يعني أن ندرك كيف نعبر عن أفكارنا وآرائنا وأن نصبح مدركين لكيفية تعبير الآخرين عنها أيضاً.

### النمط النفسي كمسكٍ ودليل

يمنحنا النمط النفسي ممسكاً يوصلنا فيه إلى كيفية تفسير وتعبير الأفراد عن أنفسهم وحول الأحداث. ومع أن ميول النمط ليست كل ما هو ميسر للوصول إلى معادلة التواصل فإن تفهم المفاهيم والأفكار حول النمط يزودنا ببداية رائعة نحو استغلال جهودنا إلى أقصى حدٍ ممكن. وسيمنحنا النمط النفسي تلك البصيرة النافذة إن استطعنا أن نبدأ في فهم العناصر



الأساسية للانتباه ولصنع القرارات. وعندما تُبذل الجهود كي تصب في خانة التواصل فإن النمط يعرض علينا درباً يؤدي إلى تفهم أكبر للناس ولنواياهم المحتملة. ونظراً لكون النمط النفسي جزءاً من حبكة خيوط الحياة اليومية فإنه يزودنا بطريقة عقلانية تفيد الأفراد في الوصول إلى توافق حول الخبرات المشتركة.

إن أنماطنا النموذجية في الاهتمام بالمعلومات واتخاذ قرارات بشأنها يؤثر على كل ما يتعلق بالطريقة التي تشد الأفراد وطريقة تفسيرهم ومحاولة التعبير عن استجاباتهم نحو الخبرات بالنتيجة. فالنمط يمدنا بنموذج لفهم تلك النماذج: فهو يمنحنا أذناً مختلفة كي نستمع وصوتاً مختلفاً للمشاركة بأفكارنا وأحاسيسنا، وبذلك يساعدنا في اكتساب منظور جديد حول بعض من أصعب جوانب سوء التفاهم عند التواصل.

### نحن نتواصل عن طريق الرسائل دائماً

علينا أن نتقبل فكرة أننا في حضرة الآخرين نتواصل بالرسائل دائماً وطوال الوقت. ليس هناك من مخرج أو إنقاذ موقت من وعينا بالشخص الآخر، فأنت يمكنك إيصال رسالة «دعني وشأني» أو رسالة «يبدو أنك إنسان ممتع» إلى الأشخاص الغرباء تماماً في أحد صفوف مقاعد المسرح دون أن تتحرك شفاهك بكلمة. وإذا ظن الشخص الآخر أنك قد أرسلت رسالة فإنك إنما تفعل ذلك سواء قصدت ذلك أم لا. وربما تأتي ذرة

من الغبار فتخدش عدساتك اللاصقة مع أنك ملتفتٌ لشؤونك الخاصة (ولا تهتم بالآخرين): وبدون وعي بالأشخاص من حولك، تطلق آهةً وترفرف بعينك التي تخرشت وتعرکہا نحو الأعلى وأنت تشد وجهك بقوة بحثاً عن الفرج، مما يثير الشفقة لدى مسافرة بجوارك ممن تشتاط غضباً من الدخان المتخلف في المصعد وتعزو تصرفك إلى هذا السبب نفسه؛ بينما يعبر شخص آخر عن الازدراء وشيء من القلق لركوبه المصعد مع شخص مضطرب مثلك ممن فقد السيطرة على عضلات وجهه. ويلحظ هذا الأخير لوحةً لعالم نفس إجرامي في البناء ويسأل نفسه عما إذا كنت واحداً من زبائنه. ويترك كل منهما سيادتك (حضرتك) واثقين أنهما قد فهما شيئاً ما عنك، مع أن أحداً منهما لم يدرك بأن عدستك اللاصقة كانت مصدر كل ذلك. وقد يحسّ بك الآخرون في بعض الأحوال وكأنك تتصرف كمجرم: وفي رأي الملاحظ ذي الأفكار المسبقة أنك أصبحت مفهوماً بالنسبة إليه. ويعطي فيلم (اثنا عشر رجلاً غاضباً) وصفاً رائعاً لهذا الأسلوب<sup>(37)</sup>.

### الإسقاط موجود في قلب ذلك كله

تُستعمل في المصطلحات العامة كلمة (إسقاط) في علم

(37) (اثنا عشر رجلاً غاضباً) للمخرج (سيدني لوميت)، هوليوود، مترو غولدوين ماير، إنتاج (هنري فوندا) و(ريجينالد روز)، 1957.

النفس عند دراسة مخطوطات اللاشعور وبعث الحياة في الظروف الخارجية - أو إسقاط الضوء عليها. فإذا اجتمعت بشخص ما مثلاً وبدأت تشعر أنه غير مقبول وغير محبوب ولم يكن هناك أساس لهذا الشعور فمن المحتمل أن تعاني من إسقاط مبني على صفات في نفسك تكرهها. وعندما تحس بنفس تلك الصفات غير المقبولة لدى شخص آخر فإن عقلك الباطن يرى ذلك الإسقاط (يتفرج على ذلك الفيلم إن أردت) ويُعلمك فوراً أنك لا تحب ذلك الشخص<sup>(38)</sup>. ويجري ذلك كله بشكل لا واعٍ مما يجعل من الصعب تمييزه أو خطابه على الفور.

وقد يكون الشخص الذي أُثير وغضب قليلاً بسبب لزوم أن يقوم بأعمال المنزل بنفسه ثم يدوس على حذاء زوجته في وسط أرض الغرفة، قد يكون هذا الشخص مثلاً نموذجياً للإسقاط. وفي نوبة من نوبات البرّ بنفسه وبحقّه يمشي إلى خارج الغرفة ليتواجه معها حول قذارتها وإهمالها ولكنه يجد أنه قد أطرق برأسه نحو الأرض وأصابع رجله ترتجف؛ لقد داس على حذاء آخر، وهذا الحذاء هو حذاؤه هو هذه المرة. ومردّ جزء من غضبه الحائق على فردة الحذاء الملقاة على الأرض هو في واقعه غضب على سلوكه هو ورؤيته أنه ليس بالسلوك

(38) (يونغ) في (الأنماط النفسية)، الصفحات 290 - 294، 457 - 458.

الجذاب. ولكن للإسقاط معنى أوسع من مجرد رؤية عاداتك الخاصة بك في الآخرين، فهو يقع في صميم كل ديناميكيات التعامل مع الآخرين.

فالإسقاط في هذا الإطار يعني أن كلاً منا يأخذ الكلمات التي يسمعها والأفعال التي يراها ويغلفها بخبرته الخاصة به. ونجد مثلاً أن كلمة (سمك) قد تتطلب من البعض أن يتذكروا صيد السمك على طرف بحيرة ما، بينما توحى للآخرين بتخيّل زيارة متحف مائي، ولآخرين أيضاً فكرة الأكل في مطعم للمأكّل البحرية. وإنما إذا لم نطلب من المتحدث المزيد من المعلومات فإن إسقاطنا قد يوحي إلينا بمعنى مختلف تماماً عما كان هو المقصود.

والإسقاط مصطلح مفيد لأنه يعني فيما يعنيه ربط الخبرة مع الأحاسيس بطريقة تكوّن معنى ما. والإدراك وتداعي الأفكار ليسا كالإسقاط: فهما يتضمنان أساليب أكثر معرفية ووعياً. أما الإسقاط فإنه أسلوب لا واع يوجد به الأفراد معنى يتعلّق بخبراتهم لا سيما في تعاملاتهم وتفاعلاتهم. ولكن عليك أن تلاحظ أن الأسلوب نفسه يكون في حالة العمل عندما نكون لوحدها وبكل هدوء نتأمل ونفكر في الآراء والتعليقات أو الخبرات. ويحدث الإسقاط كلما واجهتنا الخبرات، سواء كانت هذه الخبرات تعاملات مع الناس وبينهم أو مجرد تفاعل من طرف واحد، كما هو الحال عند قراءة كتاب أو التفرّج على

التلفاز أو التمشي على الشاطئ أو مشاهدة مسرحية ما. وليس الإسقاط سلبياً دائماً، بل هو أبعد ما يكون عن ذلك. وهو موجود وبكل بساطة ويجب فهمه إن كان هناك أمل في تحسين تواصلنا مع بعضنا.

### التحيز والتحامل وردود الفعل العاطفية: عندما ينحرف الإسقاط

#### سوء التفاهم ليس مجرد إرباك لفظي

يصبح التواصل موضوعاً مهماً عادةً عندما يقع سوء الفهم. وكما أسلفنا فإن سوء التفاهم مرتبط بالكلمات أو النبرة المستخدمة. وعندما يحدث نزاع مرده إلى سوء الفهم فإننا في غالب الأمر نخاف أن يكون هناك شيء أعمق مما على السطح. ونظراً لكثافة هذه النزاعات فإنه لمن المهم أن نعثر على نموذج محايد وبناء لحل لغزها. والنمط هو هذا النموذج. ومن النظرة الأولى على مصادر سوء التفاهم الأولية يمكننا أن نرى وبوضوح وبساطة مدى نفع النمط في عملية التواصل.

والتحيز والتحامل وردود الفعل العاطفية هي الجانب الآخر للعملة: فوجهها الآخر هو التقدير والقبول والمشاعر الإيجابية الناجمة عن الإسقاطات. والتحيز وإصدار الأحكام غير المتقبلة على الآخرين كمصادر لسوء التفاهم تؤدي بنا إلى التقولب والجمود. إننا نُسقط أسئلتنا وشكوكنا حول مجموعة كاملة على

أي فردٍ نقابله منها. وكان كل الخلال الفريدة للأفراد ضمن مجموعة معينة قد جُمعت وكُتلت في كأس كبيرة ثم طُبخت؛ ولا يبقى هناك سوى رواسب لا حياة فيها تعيق تدفق المعلومات والأفكار والأحداث بحيث لا يمكن أن يجري أي حوار حقيقي.

التحامل (أو الفكر المسبق) وافترض ما سيكون يقودنا إلى المعلومات التي تدعم حقيقتنا المفترضة فقط. والفكرة المسبقة هي موقف «لتهنئة الذات» وهو يفترض لنفسه الصحة والمعرفة. وعندما يحمل وضع ما بذور الشبه لخبرة سابقة فإننا نُسقط معرفتنا الأولى عليه بثقة وتأكيد لا يتزعزعان. بعد ذلك ونظراً لأننا نعتقد أننا نعرف ما يجري فإننا نتوقف عن الاستماع إلى أية معلومات يمكن أن تشيننا عما اقتنعنا به. ويعول فنانو ألعاب الخفة والشعوذة على هذه العادة في التعامل مع مشاهديهم ومستمعهم لإيجاد أوهامهم.

وردود الفعل العاطفية هي الاستجابات الضيقة الصدر نحو الأحداث التي تحرف عقلانيتنا كما يكسر الموشور الضوء. وينزل هذا التشويه باعتمادنا المعتاد على المعلومات الحقيقية إلى حيث تصبح قواعد اللعب النظيف سيوفاً لإحقاق حقنا. وما ردود الفعل العاطفية السلبية إلا حصيلةً لمخاوف قديمة غير واعية في الغالب تُسقط على الأوضاع الجديدة. فمثلاً وبعد طفولة استمر فيها تقريعه لأنه كثير اللحم (سمين)، قد يستمع

أب من هذا النوع إلى استجابة عاطفية ويسحب ابنه من فريق كرة القدم عندما يعلق المدرب تعليقاً فظاً على الصغار ضعفاء الأجسام والذين يحتاجون إلى مزيد من العمل.

وهذه الثلاثة التي هي التحيز والتحامل أو الفكرة المسبقة وردود الفعل العاطفية تدخل في لب المعلومات التي أسوء إيصالها وبشكل متكرر.

### النمط يعرض لغة جديدة للتواصل مع العالم

إن إدراك طبيعة العالم ذات الاعتماد المتبادل اليوم تستدعي طريقاً جديدة في التواصل. ومن المؤكد أن الحروب لا تزال قائمة - وهناك أكثر من مئة حرب تتأجج في نفس الوقت فيما حول المعمورة بشكل وسطي - وهذه تذكيرة صاعقة لنا أن التحيز والتحامل والعاطفية القديمة لا تزال قوية وتفرض نفسها على السلوك الإنساني. ونحن نعرف الآن أن الحروب البعيدة ذات آثار محلية وأن اقتصاداتنا المعتمدة على بعضها تتطلب مواجهة الحقيقة القائلة أننا لا نستطيع التهرب من التواصل مع من يختلف معنا. وعندما نعمل من خلال هذه الأفكار فإنه يتضح أن النمط النفسي يعرض علينا طريقة بناءة للتواصل ولفهم التواصل ضمن ثقافتنا الخاصة بنا وعبر الثقافات الأخرى. ويظهر النمط لنا طرقاً جديدة في التكلم وفي الاستماع، ولكن تعلم طرق جديدة في التواصل يتطلب صبراً ووعياً لآليات التواصل

ورغبةً في أن نكون منفتحين على وجهات النظر الجديدة. وتنبئنا وجهات نظر النمط النفسي بالطرق المؤدية إلى سوء التفاهم وبالطرق التي قد نتواصل فيها بالنتيجة توأصلاً ببناءً. ويعلمنا النمط أن نطبّق القاعدة القديمة عند النجارين وهي (قسّ مرتين، وقصّ مرة واحدة)، كي نطبقها في تعاملاتنا. وبكلام آخر نقول يجب أن نتأكد مما يعنيه الآخرون عندما يستخدمون لفظةً أو تعبيراً ما، وأن نتخذ إجراءً ما بعدما نكون قد توصلنا إلى تفاهم مشترك فقط.

ونستطيع من خلال تطويرنا لفهمنا الناضج لأساليبنا الخاصة بنا ولتعقيدات الحياة أن نتهرب من حواجز الحدود العتيقة التي يطرحها التحيز والتحامل والعاطفية. ولكن وبغية إعادة النور إلى الظلام الموروث والمتواجد في أساليبنا اللاواعية يجب أن تكون لدينا الرغبة في أن نكشفها ونفضحها ثم نعيد تنظيمها وتوحيدها، ثم نتوجه نحو تطوير نواحي أخرى من نفوسنا. ونشوّنا وكفاحنا طيلة حياتنا يهدف إلى التخصص وإلى أن نصبح جيدين فيما نفعل حتى نعقل ما نفعله برشاقة ويُسّر. وإنّ أحد نتائج هذا النشوء وهذا التخصص هو مزيد من التطوير لميول وسلوكات نمطنا.

### الميول تقود إلى التركيز

الميل نحو الشّوّل أو استخدام اليد اليمنى ونحو ألوان



معينة ونحو أطعمة محددة كلها تقدم خدمة للفرد. وتسمح هذه الميول بالتخصّص والتركيز والاهتمام. كذلك فإن النمط النفسي هو نتاج ميول وعادات العقل الذي يقولب تعابيرنا. وقد تناقشنا في الجزء الأول من هذا الكتاب وقلنا إن النمط السيكولوجي هو مثلٌ من أمثلة تطور النفس البشرية. فكما أن تجميع الطاقة وتناغم الإدراكات وإصدار الأحكام أمور قد تكون أساسية فإنها هي الآليات التي تزيّف تحيزاتنا وتحاملاتنا وعواطفنا من بين الصفات الإنسانية الكثيرة الأخرى.

## جدال

**المشهد:** رجلان يُجريان نقاشاً، أحدهما ذو عقلية جامدة وهو منطقي ولا شخصي وموضوعي ومتعجرف؛ والآخر متكيف جداً ومتجاوب وشخصي وخانعٌ إلى حد ما. والفوارق بينهما مذهلة إلى حد السخرية.

**العمل:** فجأة يضرب الثاني منهما الرجل المنطقي والمتعجرف ويطرحة أرضاً. ويصفق الجميع للرجل الشهم على هذا العمل، ولكنه يشعرُ بوخزات الضمير لإيذائه ذلك الكائن البشري ويغادر المكان ليعود إليه ومعه هدية واعتذار لضحيته. ويبين الرجل الشديد على كل حال أنه راضٍ لأنهما قد سوّيا مشكلتهما كرجال حقيقيين. ويرفض «الشفقة» التي أبدأها الآخر ويحتج على الإساءة، يغادر الرجل المتكيف المكان مصعوقاً

وهو يتأتى مستغرباً وغير مصدق بأن دافعه يمكن أن يُساء فهمه بهذا الشكل.

**التفسير والشرح:** مع أن هذا المشهد ليس محكوماً هنا بحوار ذكي أو سلوكات غريبة، مبالغ فيها فإنه يأتي من ملهاة حديثة تضم في قبضتها عدداً من المواضيع المهمة في التواصل. وأساليب العلاقات المتبادلة بين الشخصيات مختلفة تماماً حتى إن كلاً منهما يشعر بالقررف من الآخر. ولم يظهر أن أحداث المشهد ستقود إلى العنف أو سوء التفاهم، ولكن عندما يُسقط كلا الشخصين وبدون حصافة معانيهما المختلفة على الأحداث فلم يعد بالإمكان تجنّب النتائج. ونحن وبصورة مستمرة نعيش بأفكارنا وبما نعتقد أنه صحيح فعلاً، لأن إدراكاتنا الحسية تصبح هي حقائقنا. ونحن نتخذ الإجراء أيما إجراء بناء على الحقيقة. وبما أن كلاً منهما أدرك أن الآخر هو عدوه، فقد أوجد كلاهما قدراً كبيراً من الحرارة والحمأة العاطفية بينهما. وينظر أحدهما إلى الآخر بينهما على أنه تسوية عادلة لعدم توافقهما، بينما يرى الآخر فيه عملاً مسيئاً للأخلاق. والهدية هي عرضٌ للسلام من مانحها وشفقة من متلقيها.

وقد نشأ كلا الشخصين في نفس الثقافة والتربية وقد حضرا وداوما في نفس المدارس ولكنهما يختلفان كاختلاف الناس من بلاد متنوعة. إنهما لا يريان العالم بنفس الطريقة. وقد أُطلقت الرسائل ولكنها لم تُستلم بالشكل الذي قُصدت به.

## توازننا غير المستقر

وكما رأينا في المشهد السابق فقد كان هناك توازن غير وظيفي ولا مستقر في كل تعامل. ونحن نطلق الرسائل طوال الوقت سواء أعجبنا ذلك أم لا. ونقصد إرسال بعضها بينما لا نعي ذلك في الرسائل الأخرى. وتنشأ الإسقاطات المختلفة عن ضم الفحوى اللفظية إلى نبرة الكلام إلى التعبير العاطفي إلى المظهر العام وإلى طريقة الأداء. إن مجرد وجودك مع شخص آخر في غرفة واحدة سيطلق رسالة ما، لذلك فمعرفة كيفية توجيهها بالشكل المناسب أمر هام جداً. ونحن نرتكب خطأ فاحشاً عندما نفترض أن الشخص الذي نتحدث إليه يتلقى الرسالة فعلاً وكما أردناها بالضبط عندما أرسلناها.

## تعبير وأقوال مفيدة

نحن نفترض وفي كل يوم أن أقوالنا مفهومة. وكما هو الحال في عادات الفعل التي تكون بنية النمط النفسي فنحن نفترض أن الناس يعرفون ما نقصده عندما نشترك معهم في المعلومات. ولدى مراقبة كيفية استجابة الناس مع كلامنا والعمل بموجبه نتوصل إلى ردّ الفعل أن الرسالة قد تلقاها الناس وفهموها. ولكن ماذا عن الرسائل التي لا نفوز فيها بأي رد فعل أو استجابة؟ ما هي الجوانب في أسلوب تواصلنا التي تطلق العنان لرد فعل الآخرين وتقود إلى سوء التفاهم؟ وماذا

عن تفسيراتنا لرسائل الآخرين؟ كم مرة ندققها؟ ما مدى وعينا لردود فعلنا الخاصة بنا ومدى تأثير ردود الفعل هذه على أحكامنا؟

ويستطيع النمط النفسي لحسن الحظ أن يساعدنا في حل لغز هذه الأمور ويشجعنا على تطوير أسلوبٍ بقاء متبادل يمكنه أن يتجنب سوء التفاهات غير الضروري، ويجتنب تحطيم بعض الأنوف مثلاً. ذلك لأنه إذا كان التواصل يبدأ بإسقاط داخلي، فعلى أن نعلم نوع الإشارات التي تضرب الشاشة كما يقولون. ووجهة نظر النمط النفسي هو أننا نستطيع أن نتعرف على الفروقات فيما بين نماذج التواصل ونتفهمها ونستفيد منها بشكل بقاء. ويمكننا من خلال النمط أن نفوز بممسك لبعض التحيزات النموذجية وكذلك التحاملات و«المفاتيح» العاطفية لمعظم الناس.

وباختصار، سيكون لدينا ممر نحو تفهم أنواع الصور والتداعيات التي تبديها مختلف الأنماط نحو الخبرات والتي تؤدي بدورها إلى الإسقاط في المعنى عند التواصل. لذا فنحن نمتلك دورة: فنحن نُسقط على ما نتعلمه ونتعلم مما نحن عليه، ونحن في أقل الأحوال نتاج الميول التي نعيشها في الحياة اليومية، وطريقة حياتنا هي التي تغذي ما نتعلمه. وهكذا دواليك.

إذا ما تعلمنا في وقت مبكر مثلاً أن علينا ألا نثق بالناس

وأن نعاملهم بارتياب، فإننا سنرى ونميل إلى أن لتصرفات الآخرين نوايا سيئة ودوافع خفية. وينتج عن ذلك أننا نحجب المعلومات عن الناس ونحمي أنفسنا بطرقٍ يُحتمل أن تُعتر استجابات تدعم افتراضاتنا. وإذا كان ميلنا هو الانفتاح فإننا قد نظهر عدم ثقتنا بشكل قوي ونشيط؛ أما إذا كنا منغلقيين فإننا قد نصبح كثيري القلق والهم حول الآخرين بغية شغلهم بنا. وفي كلا الحالين تكون النتائج متماثلة: إننا نُسقط قصداً معيناً على سلوك الشخص الآخر، ونتصرف نحن بطريقة تدعم افتراضاتنا ثم نتلقى تأكيدات أن إسقاطنا كان صحيحاً.

ومن الواضح أن العلاقات ليست بهذه البساطة أبداً وأن الدورة تتحوّل وتتغير في الغالب. وهذا ما يتأتى عادة من قبل أناس يغيرون ويبدلون في إسقاطاتهم. وأحد الطرق التي يحدث بها ذلك هو ملاحظة الآخرين ورؤية حصائل سلوكهم المختلف. والطريقة الأخرى في ذلك هي عندما تنكشف وتنفضح الإسقاطات والأساليب فينظرُ الأفراد إلى سلوكهم ويقرّرون أن يغيروه. وعملية إدخال النور إلى ظلامنا كما يسميها (يونغ) عملية صعبة ولكنها عملية مثمرة لإغناء التطور والنمو الشخصيّان<sup>(39)</sup>.

(39) (يونغ كارل. جي) في (حول طبيعة النفس)، برنستون، نيوجرسي، مطبعة جامعة برنستون، 1960، الصفحات 134 - 135.

## ما نتعلمه

ومن أجل إغناء دورة التواصل علينا أولاً أن نُقرّ أننا في داخلها وأن نتعرّف على طرق أخرى في رد الفعل وأن نبحث بحثاً واعياً عن تلك الدروس التي تجنبناها. وإذا كنت قد اجتنبتَ مثلاً تعلم مهارات التواصل لأنك كنت تظن أنها أنظمة لينة جداً فالاحتمالات هي أنك تظن أنك ذو عقلية شديدة فتتجذب بذلك إلى أمور تعزز إحساسك. وستصعق حتماً إذا ما قالت زوجتك بعد عشرين سنة من الزواج أن التفاهم (التواصل) معك كان شبه مستحيل، ثم تتركك بالنتيجة. ومهما كانت الدروس التي اعتدنا أن نتجنبها في درب حياتنا فإنها ستكون ذات كلفة أعلى فيما بعد. لذلك وبينما أنت تدرس الصفحات التالية حول مواضيع التواصل للأنماط الستة عشر وكذلك عندما يُدرس تقييم الفوارق في الفصل السابع، نرجو منك ولو من باب الفعالية أن تسأل نفسك عن ماهية الدروس التي كنت تتجنبها.

وسننظر في الصفحات المقبلة إلى الأسلوب العام في التواصل لكلّ من الميول ثم لمجمل الأنماط الستة عشر. ثم نتأمّل الدروس التي ينشد إليها كلّ واحد منها، وتلك التي تجنبها نموذجياً في عمليات التواصل مع الآخرين. وقبل أن نتمكّن من رؤية الإسهامات الإيجابية لمن له ميول مختلفة عن ميولنا، علينا أولاً أن نتفهم الأجزاء المكونة ثم نتفهم مجمل

ديناميكي كل نمط . والتفهم على كل حال ليس هو نفسه عملية التقييم : فهذا البحث سنغطيه في الفصل التالي .

### ماذا نحن؟

لقد أكدنا حتى الآن على ما يلي : (1) عندما يلتقي شخصان أو أكثر يكون التواصل عملية متواصلة سواء كنا نحاول أن نرسل الرسائل أم لا . (2) والإسقاط موجود في جذور التواصل - فنحن نسمع أو نرى شيئاً ما ثم نُسقط المعنى الخاص بنا عليه . (3) يحدث معظم سوء التفاهم بسبب التحيز أو التحامل والفكرة المسبقة وبسبب رد الفعل العاطفي وهي عكس الأمانة والصدق والانفتاح التي نريدها في العلاقات . (4) وما نعبر به عن أنفسنا وما نُسقطه وجزء من تحيزنا وتحاملنا وردود فعلنا العاطفية كلها مرتبطة بالنمط النفسي العائد إلينا . (5) يمكن أن يساعدنا النمط النفسي على فهم تعبيراتنا وإسقاطاتنا بشكل عقلائي وبطرق بناءة، ويمكنه أن يساعدنا كذلك في الاستماع إلى الآخرين بفعالية أكبر .

سندرس وفي أذهاننا أن النمط يدور في مجمله حول كيفية اهتمامنا بالمعلومات وحول الأمور التي نهتم بها وكيفية أخذ القرارات ثم العمل بموجب ما نعتقد أنه الصحيح، سندرس إسهام النمط في التواصل أولاً باستقصاء الميول واحدةً واحدةً، وبعدها ندرس آثار ديناميكيات النمط الأكثر أهمية وتعقيداً.

وكي ننعش ذاكرتنا فلنلحظ الأبعاد التالية من مؤشر (إم . بي . تي . آي) لجرد الشخصية والذي يقوم على نظرية (يونغ).

الانفتاح	البحث في المحيط والمبادرة فيه .
الانغلاق	تلقي المحيط والتأمل فيه .
الاستشعار	الانشداد نحو المعلوماتية من خلال الخبرات المرتبطة بالحاضر، والبحث في الغالب عن معلومات واقعية وقابلة للتطبيق .
الحدس	الانجذاب نحو الأفكار حول الاحتمالات في المستقبل، ورؤية نماذج، والبحث عن المعلومات المجردة والنظرية .
التفكير	إصدار القرارات بحسب المناقشات المنطقية وهو نقدي أو تحليلي غالباً .
الإحساس	إصدار القرارات بحسب القيمة وبحسب المناقشات العلائقية، وهو متكيف غالباً .
إصدار الأحكام	التصرف بأسلوب قطعي وحاسم إما بطريقة تحليلية أو بطريقة تعتمد القيمة .
الإدراك	التصرف طبقاً لأسلوب مسaire التيار وما هو طارئ وملح، وهو في الأصل واعٍ للحاضر أو للمستقبل المتصور .



## آثار الانفتاح والانغلاق على التواصل

يميل المنفتحون بحكم العادة إلى التعبير عن أنفسهم بحرية وطلاقة. ويشعرون بالارتياح لمبادراتهم في البيئة من حولهم حتى إنهم يعتقدون أن كل الناس كذلك. وفوق ذلك فإن عدم وجود رد فعل فوري من قبل المنفتحين يحدث عادةً عندما لا يثقون في وضع ما (أو شخص ما) أو عندما يشعرون بعدم القدرة على تقديم استجابة منطقية. ونظراً لإحساسهم بهذا الأمر المزعج فهم يفترضون في الغالب أنهم عندما يرون أحداً غير متجاوب على الفور أو من يبدو أنه حذرٌ فلا بد أن ذلك الشخص لا يشعر بالارتياح أيضاً وهو قلق وربما كان بطيئاً في استجابته للوضع أو معتدل الكفاءة.

لنلاحظ أن السلسلة التي تصبح فيها خبرة المنفتح هي خط الأساس في الحكم على ردود فعل الآخرين: هذه هي طبيعة الإسقاط. إنه عملية لاواعية تعطي فهمنا لوناً وصبغة. قد يكون ذلك فعلاً هو تحييز المنفتح الألي غير المُفصَّح عنه: فالتفاهم مبني على ما يرتاح إليه المنفتح أكثر من بنائه على ما هو صحيح كما هو الحال مع المنغلق.

ظل أحد المستشارين الذين نعرفهم مثلاً يعمل مع مجموعة من المديرين على أساس منتظم لما ينوف على عدة أشهر. وفي فترة الراحة أثناء أحد الاجتماعات اقترب المشرف على

المجموعة بابتسامة عريضة واثقة وقال: «هل تعرف يا (جون)؟». لقد عرفتُ أخيراً لماذا لا أثق بشخص مثلك!» وأخذ (جون) بغتة بذلك إلى حد ما ولكنه مع ذلك تذكر دروسه الخاصة به بشكل جيد فسأل: «ماذا تعني بذلك؟» قال المشرف: «إنني ظلمتُ أراقبك طيلة هذه الشهور وحتى الآن وقد فهمت الأمر الآن. فكلما سألك أحد المديرين سؤالاً كنتَ تتوقف قليلاً قبل أن تجيب. يمكنني أن أرى الأجهزة التي تتحكم في عقلك، وعدمُ إجابتك الفورية تنبئني أنك تحجب معلومات عن جماعتي. وأنا لا أثق بأحد لا يخبرني بكل ما يعرفه». وهذا هو كل ما كان يحتاجه (جون) ليتفهم ما كان يجري. فقال «يا (جورج)! إن سألتك سؤالاً وتوقفتَ أنت قليلاً قبل الإجابة، هل يمكنني أن أثق أن جوابك هو الحقيقة كل الحقيقة؟» أجاب (جورج) بسرعة «أبداً. إنني إذا لم أجب فوراً فهذا يعني أن لدي نوايا خفية ومعلومات خفية أحاول فرزها بدقة قبل صياغة جوابي اللفظي». قال (جون): «حسناً. ولكن كون هذا منطبقاً عليك لا يعني أنه ينطبق علي أيضاً. هل تذكر جلساتنا حول النمط منذ بضع شهور؟ وكما أذكر كان ميلك نحو الانفتاح وميلي نحو الانغلاق. كل ما أستطيع أن أقوله لك هو أنه إذا ما سألتني شخص ما سؤالاً فالأمر بالنسبة إلي مثل (الدخل) الذي يُلقَى في تلك الأحاجي متعددة المستويات، وفي كل مستوى هناك حُفْرٌ في كل طبقة منها. يبدأ (الدخل) بالتدحرج فيما حوله

ثم يجد الحفرة فيسقط في الطبقة التالية وهكذا إلى أن يصل إلى القاع. وعندما يسقط فإن لدي جواباً. فأنا لا أحجب عنكم شيئاً بشكل واع ولست بالغبي أو البليد: أنا وببساطة أفضل أن أعالج السؤال قبل أن أجيب عليه. وأنا إن أجبت بسرعة فقد يعني ذلك أن لدي جواباً موضوعاً ومهيئاً سلفاً صُمم كي يغطي على شيء آخر!». وعندما توضحت هذه الحقيقة لـ (جورج) شحبت لونه. دقّ (جون) على ذراع (جورج) متسائلاً ما الأمر، فهمس (جورج) بخجل وقال «لا يمكنني أن أعدّد الناس الذين طردتهم قبل أن أثق بهم».

تأمل في وضع المحادثة وفيها يراقب شخص ذو ميل منغلق شخصاً منفتحاً بيده زمام المبادرة وينتقل من تعامل إلى آخر في وقت قصير جداً. وقد ينظر المنغلق إلى هذا السلوك على أنه سلوك ضحل وسطحي. ولا يغرب عن ذهنك أن الشخص المنغلق والمتورّط في هذا السلوك يمكن فعلاً أن يشعر هو نفسه بأنه ضحل وسطحي، لذلك فهو يفترض أن الآخرين سيشعرون بنفس الشعور. وكل خط الأساس لدى المنغلق خطأ وليس له معنى في علاقته بسلوك المنفتح.

### التداعيات المفقودة

أيّاً كان ميل الشخص فإن تصرف شخص ما ذي ميل معاكس لنا سيبدو متذبذباً وغير متوافق مع خبرتنا. ولا يهم

ذلك الشخص الثاني ولكن كل التدايعات التي يوجد بها الشخص الأول خاطئة مما يؤدي إلى سوء الفهم. وإذا سلمنا بداهة بالدراسات التي تُظهر أننا نقدر ونشكّل آراءنا عن الناس في غضون ثلاثين ثانية من رؤيتنا لهم فيبدو أن من الأهمية بمكان أن نُبقي هذا الإسقاط الناجم عن تقاطع الميول في أذهاننا. وهو الأكثر وضوحاً بين الانفتاح والانغلاق ولكن قد تكون هناك تدايعات ضائعة وفي كل مستوى بين الميول الفردية وبين مجمل الأنماط. لذلك فإنه لأمر حيوي أن تعرف أن الرسالة التي تود إيصالها قد لا تكون قد وصلت إلى جمهورك.

من السهل بالنسبة إلى تعطش المنفتح النموذجي لحدث الخطى وللتنوع وللانشغال المعبر بالأمر أن يرى أن الأشخاص في العلاقات الملزمة يمكن أن يتورطوا في المشاكل. والطاقة والنشاط اللذان يضعهما في الاشتغال بالعالم من حوله قد تُفسر من قبل المنغلقين في حياتهم على أنها تركّ لهم مع القليل من الطاقة المتبقية. كذلك فقد يشعر المنفتح أن الطاقة التي يضعها شريكه المنغلق في التحليل الداخلي تُبعد عنه وجهات نظر هامة وضرورة لحل المشاكل التي تواجههم.

وليس من الخطورة أن نفترض أن الأشخاص المنشغلين بالمحيط والذين يتفاعلون مع الآخرين إنما يفصحون عن الانفتاح. وعلى هذا المنوال قد تكون تعليقاتهم ببساطة هي البداية أو الوسط ولكنها ليست النهاية بالنسبة للتفكير.

وربما يكونون يحاولون تحسّس ردود الفعل وليس لتعليقاتهم في هذه الحالة أي مغزى سوى تنشيط الحوار. ويُساء فهمهم لكونهم يتوسطون (لحل المشاكل) وهم ذوو عناد في الرأي وأقوياء، ولكنك إن تحتفظ بحكمك وتنصت بعناية فقد تسمع معلومات تكشف عن غنى في الفكر وعن الغرض من الرسالة.

وعندما يكون الأفراد شديدي الملاحظة وغير ملتزمين إلى حد ما ويظهر أنهم دقيقون في اختيار ألفاظهم، فمن المنطقي أن نفترض أنهم يعبرون عن الانغلاق. وعلى هذا المنوال فإن تعليقاتهم تكون في العادة الأجزاء الأخيرة من أفكارهم. وما ينطقون به من مفردات هي أقصى أفكارهم حول الموضوع في الوقت الراهن. ونظراً لكونهم إدراكيين وحذرين في الظاهر فهم إنما يحاولون إيجاد مساحات في محيطهم تسمح لعقولهم بالعمل. ومن الواضح من ظهورهم كمتحفظين فإن خطوتهم قد تسمح لعقولهم وبكل بساطة ألا تتشتت بينما يحاولون تنسيق خبراتهم بشكل دقيق. ولكنهم يشتركون بصورة عامة فيما هو مهم بالنسبة إليهم، وإنك إن تستمع بعناية فإنك ستفوز بفكرة جيدة جداً عن مزاجهم العقلي وعن وجهة نظرهم. إنهم لا ينكسرون عن الناس بالضرورة؛ إنهم وبكل بساطة ينسّقون كل الهادئ (مقابل الديناميكي) في داخلهم حتى يتوضح لهم أخيراً ما يجب أن يقولوه. ونظراً لأنهم يُساء فهمهم ويُنظر إليهم على

أنهم مترفعون ولطفاء بشكل متعالٍ وقلقون فإنهم في الواقع يوجدون متسعاً من الوقت ومساحةً ضروريان للتجاوب مع الخبرة التي يكتسبونها.

### آثار الاستشعار والحدس على التواصل

إن كانت الفوارق بين الانفتاح والانغلاق تؤدي إلى سوء فهم القيمة والمقصد من المعلومات المشتركة فإن الفوارق بين الاستشعار والحدس تضرب على وتر الثقة والأمانة. وليس هناك من خلال أعمق في التواصل من الإسقاطات التي تتطور بفعل هذين الميلين لأنهما يكمنان في جذور بناء فهم للحقيقة.

### جوهر الاستشعار

يجد الاستشعار بحسب طبيعته في معلومات اللحظة الراهنة وضوحاً ودقة وصحة. ويحتمل أن يكون لدى الشخص الذي لديه هذا الميل تقديرٌ للعبارات الموجزة التي تصف من وماذا وأين ومتى وكيف ولماذا والحالة المناسبة للوضع.

وتُظهر دراسة للكادر العسكري وباستمرار أن نسبة كبيرة منهم يقولون إن لديهم ميلاً نحو الاستشعار: والنظام والدقة والتركيز والتصرف الفوري هي صفات مميزة هنا<sup>(40)</sup>. يجب أن تُملأ التشكيلات العسكرية بمعلومات دقيقة: فهم لا يسألون عن

(40) (ماك كلير. جي) و(نود. إس) في (القادة العسكريون الكبار ومؤشر «إم. بي. تي. أي») 1995، مُداوالات الكونغرس، الخيارات الواعية والقوى =

رأيك فيما كان يجري ويدور في رؤوس الأشخاص المتورطين بحادثة ما: فالإخلاص للوقائع الراهنة هي الأساس الوطيد للاستشعار.

### المقارنة مع الحدسي

لا يمكن لأمر أن يكون بعيداً عن مجال اهتمام الحدس من الإخلاص للوقائع. وتبدأ الحقيقة بتكوين مغزى بالنسبة للحدس بحسب مقتضى الحال؛ وهكذا فقد يتبدل تفسير الواقعة بالنسبة إلى منظور الحدسي مع تبدل مقتضاها وإطارها، وكثيراً ما يشكل التركيز على الوقائع حواجز أمام الأفكار! والأشخاص ذوو الميل الحدسي يميلون في الغالب إلى تصوّر النتائج الممكنة ويستقرئون الأحداث ودوافع الناس ثم يبحثون عن معلومات تؤكد وتدعم النظرية المهيمنة (حول الناس والأحوال وأمور أخرى). والأهم من الوقائع بالنسبة لهؤلاء الناس هو ما إذا كانت تُحترم مبادئ مدركة معينة.

تصور اجتماعاً للعمل وفيه ثلاثة أشخاص من ذوي الميل الاستشعاري وشخصان من ذوي الميل الحدسي. وسيعج النقاش بقدر كبير من الخلاف إذا حاولت إحدى المجموعتين أن تركز على عناصر المشكلة الواقعية والآنية والمحسوسة، بينما

= اللاواعية، تداعيات النمط النفسي، أي. بي. تي. إكس، شاطئ نيويورك، كاليفورنيا، الصفحات 111 - 113.

يبحث الآخرون عن إيجاد بدائل متعددة لحل المشكلة في وقت ما في المستقبل، وسيكون التجريد والاهتمامات النظرية للأشخاص الحدسيين متواجدين بوضوح في نوع اللغة والأسئلة المستخدمة أثناء النقاش. ونظراً لكون الوضع ذي طبيعة حساسة ودقيقة فقد يدفع الضغط بكلا المجموعتين إلى نزاع صعب وحامي الوطيس لأن كلا منهما يعتقد أن الآخر إنما يركز على مجموعة من الأمور الخاطئة.

وسيبتز حس من الواقعية مقابل حس من الاحتمالات والتفاعلات بين أنماط الاستشعار والحدس على الدوام ما لم يعترف ببعضهما البعض ويعرفا بعضهما البعض. ويسهل على كل واحد منهما في الواقع أن يبدأ بالاعتقاد أن الطرف الآخر غبي وأحمق. وكثيراً ما يرتبك ذوو الأنماط الاستشعارية من اللغة التي يستخدمها الحدسيون ومن تركيزهم الواضح على المستقبل والنظري والمجرد. «كيف يمكن لسؤال بسيط أن يولد كل هذا؟» هكذا يتساءل الاستشعاريون. لماذا لا يمكنهم أن يروا المزيد في هذه المعلومات، أن يروا مغزاها المتناقض ظاهرياً؟» هذا ما يسأله الحدسيون ويستغربون عدم وجوده لدى الاستشعاريين. ونظراً إلى أن الإدراك الحسي هو في صلب عمل النفس فإن هذه الفوارق تغدو عميقة. ويمكن رؤية الطبيعة العميقة لهذه الخلافات من السرعة التي يمكن أن يتواجد فيها عدم الثقة بين الأشخاص ذوي النية الطيبة.



## آثار التفكير والإحساس على التواصل

إذا كان الإدراك الحدسي والاستشعاري يقعان في القلب من موضوع الثقة والتواصل فإن التفكير والإحساس حساسين ومهمين بالنسبة لتواصل الاحترام المتبادل. ويظهر ذوو أنماط التفكير اهتماماتهم وحماساتهم بنقد خبراتهم ونقد المعلومات التي تُطرح أمامهم. وبالمقابل يُظهر ذوو أنماط الإحساس اهتماماتهم وحماساتهم بالتعرف إلى الجوانب الهامة من خبراتهم والمعلومات المطروحة عليهم وإظهار تقديرهم لها.

## «الخروج» سعياً وراء الوضوح

في محاولة للخروج من الوضع الذي وجدوا أنفسهم فيه وذلك لاكتساب الوضوح، يجري الأفراد ذوو الميل للتفكير وراء العثور على ضوابط يمكنها أن تؤطر المعلومات والخبرات بطريقة تضيفي عليها جواً من التحليل الموضوعي. وهو يبدو موضوعياً بسبب المنهج المنظم والمنطقي الذي تُراجع الأوضاع بموجبه. ويبدل ذوو أنماط التفكير الجهد الهائل للنظر فيما هو مع القضية أو ضدها فيحلّلون ترابط الأمور ويقترحون مبادئ ترشد وتوجه أفكارهم.

## «الدخول» بحثاً عن الإدراك

يريد ذوو الميل للإحساس أن يدخلوا في الوضع وأن

يكون لديهم إدراك محدد جداً حول مدى تأثر الناس داخل الوضع. وسرعان ما يركّز ذوو أنماط الإحساس على النتائج الناجمة عن الوضع موضع التأمل أو عن الاختيارات بالنسبة إلى الأشخاص المعنيين. ونظراً لأنهم يدركون إدراكاً قوياً أن الضوابط المتعلقة ثمينة بالنسبة إلى القرارات فإن لدى ذوي الميل نحو الإحساس نظاماً شخصياً آلياً للقيّم يرفع من مقام خير البشر فوق أي نظام للتحليل مفروض من الخارج. ونظراً لمعرفة أن القرارات تُتخذ في التجارة والعمل لضمان مصلحة أكبر عدد من المستخدمين فإنّ همّ نمط الإحساس تجاه النتائج الحاصلة على أفراد الكائنات البشرية يبقى شجاعاً بالرغم من كل ذلك.

وعند دراسة التفكير والإحساس فإن لدى الناس خطر تحميل التعاريف أموراً بعيدة عنها. فذوو النمط التفكيري يمتلكون قيماً وأحاسيس توصل المعلومات إلى التحليل لديهم؛ ويستخدم ذوو أنماط الإحساس المفاهمة والمنطق لتساعدهم في إصدار أحكامهم. ولكن الأساس الأول الذي يستخدمونه في أحكامهم مختلف اختلافاً عميقاً.

### عرّف النزاع وأعطِ ثلاثة أمثلة

عندما يُطلب من الأشخاص المصنفين مع بعضهم على أساس الميل أن يعرفوا النزاع أو الخلاف وأن يقدموا ثلاثة أمثلة

عليه فإنهم يستجيبون وبشكل متواصل بالطرق العامة التالية:

**أنماط التفكير:** يتوفر الخلاف حيثما يختلف شخصان أو أكثر لمدة طويلة تتوزط فيها العواطف. وهو في الغالب أمر مثمر ومفيد، وهو يُمكننا من الوصول إلى لبّ الأمور واتخاذ قرارات أفضل. وخذ مثلاً على ذلك بعض الحروب التي كانت مفيدة جداً، وبعض القرارات المؤسسية ذات الحساسية بالنسبة لعملية التنافس وحتى بعض النقاشات الحادة ضمن البيت والتي تنظف الجو العكر.

**أنماط الإحساس:** يتوفر النزاع عندما نختلف نحن. ويُتجنب الخلاف في الغالب بسبب الإزعاج الذي يُكوّنه. وهو لا يكاد يكون مفيداً لا بل إنه عقبة في الطريق، والمثل الصارخ في ذلك هو النزاع الظاهر والناشئ عن تجادل الناس أو تناقضهم.

هل يمكن أن تختلف الحقائق الفردية إلى هذا الحد؟ ونظراً لأن إطاراً من اللعب النظيف هو الذي يدفع ذوي الميل للتفكير فإننا نراهم يميلون نحو افتراض أن الجميع يقدر أرض الملعب. ونظراً لأن ذوي الميل نحو الإحساس يركزون على تجنب إيذاء الآخرين فإنهم وبصورة طبيعية يفترضون أن الشخص الذي يختار أن يزعج الآخرين لا يحترمهم ويُجلّهم في مسألة الحاجة إلى ما هو حقّ وصحيح. تأمل في الحوار التالي:

الأستاذ: كان علي أن أجعل ثلاثة من الطلاب يرسبون في السنة الماضية في مادة الإنكليزي. لقد رأيت هؤلاء منذئذ وأنا قلق حول احترامهم لذواتهم.

المدير: لا يجب أن تقلق عليهم. لقد اختاروا ألا يقوموا بعملهم. يجب أن نحرص على ألا ندع عواطفنا تركب موج المعايير وذلك بهدف الأداء الجيد.

الأستاذ: أولاً: أنا قلت إنهم رسبوا ولذلك فهم حيث يجب أن يكونوا. ثانياً إن عواطفني لا علاقة لها بهؤلاء الطلبة كما تتصور. ولكن لهم علاقة بهذا النقاش.

المدير: كنت أحاول توضيح فكرة أن المعايير مهمة فقط.

الأستاذ: كنت أحاول أن أفكر فيما إذا كنا نهتم باحترام هؤلاء الصغار لأنفسهم حتى يكبروا فيصبحوا بالغين منتجين ومهتمين. لا داعي لأن أبرر أحاسيسي أو مقاييسي.

## فقدان الاحترام المتوقع

إن تعليقات الأستاذ رد فعل إحساسي إلى حد كبير، وتعليقات المدير هي رد فعل تفكيري نموذجي. ويوصلنا هذا النمط من التفاعل إلى الاستنتاج الزائف أن أحداً منهما لا يحترم الآخر. وسيكون من السهل على كل واحد منهما أن يبتعد وهو يشعر أنه قد أسيء فهمه وربما يشعر بأنه لم يقدر حق التقدير.

وكما لاحظنا في بداية هذا القسم فإن لهذا البُعد أعظم التأثير على مسألة الاحترام المتبادل بين الناس أثناء التعامل معهم. ونظراً لكونها مصدر كثير من الألم والتنغيص في الغالب فإن لغة التفكير والإحساس تستدعي ردود فعل عميقة الإحساس.

وإذا كان دور الإسقاط حاسماً كما يبدو فإن فقدان الاحترام بين الأشخاص من ذوي الفوارق المذكورة أمر يمكن فهمه. وبما أن عملية الحكم عند نمط التفكير تعول على المنطق فإنها سرعان ما تستجيب استجابة بناءة لعملية التعريف المنطقي بالمعلومات. يميل ذوو الأنماط التفكيرية إلى إيصال الاحترام إلى الشخص ذي التقديم المنطقي الأنيق أي: مَنْ استنتاجاته تستتبع مقدماته دون اعتماد على معانٍ إضافية أو تبريرات توضيحية. ونحن نعلم أن النمط التفكيرى متفانٍ بل وعاطفي في الأمور عندما يتوجب عليه نقدها. ويقول ذوو الأنماط التفكيرية إنهم يعلمون أن الشخص يحترمهم عندما يتلقون ردود فعل حول ما يمكنهم فعله لتحسين التقديم أو المشروع التاليين.

ومن ناحية أخرى فإن لدى ذوي الأنماط الإحساسية طاقة هائلة ترتبط بإدراك القبول بالآخرين أو قبول الآخرين بهم. فهم يميلون إلى إظهار الاحترام من خلال القبول. وغاية ما يطلبون في الغالب من أي تعامل قبل مواصلة النقاش هو مؤشر أولي أن الفرد الآخر يجدهم مقبولين كأشخاص.

ويقول ذوو أنماط الإحساس أنهم يعلمون أن شخصاً ما يحترمهم عندما يكون رد الفعل أو الاستجابة مبدئياً يدور حول أهمية إسهام وجهد الفرد قبل مناقشة مدى التحسينات التي يمكن إدخالها إلى تقديم ما أو مشروع ما.

### آثار الحكم والإدراك على التواصل

لقد وسّعت (إيزابيل بريغز مايرز) نظرية (يونغ) في الأنماط إلى أقصاها وذلك عندما ركزت على الديناميكي في كل نمط. وكما تناقشنا في وقت سابق فإننا نفتح إما على الحكم أو الإدراك، ونغلق على عكس ما انفتحنا عليه. وكان على (مايرز) أن تكافح للوصول إلى مثل هذه التمييزات الناعمة والحساسة عندما أنشأت مؤشر (إم. بي. تي. آي) لجرد أنواع الشخصيات. وقد طورنا المادة التالية حول بعدها الإدراكي - الحكمي في التعرف على الوظيفة الفكرية المفضلة في الأسلوب المنفتح. ونجد مثلاً أن فرضية (مايرز) هي أن نمط ENFP ينفتح على الحدس وينغلق على الإحساس. ولكن ذلك مثله كمثل كل الأبعاد الأخرى الموجودة في صميم النمط النفسي يحمل طبقة أخرى من مشاكل التعامل. بمثل هذه الدراسة نبدأ بالخوض في ديناميكيات النمط.

والحكم في الأسلوب المنفتح سواء كان تفكيراً أم إحساساً هو التكيّف مع صنع القرارات التي يمكن ملاحظتها.

والانجذاب نحو الإنهاء قوي لدى مَنْ ينفتح على وظيفة الحكم.

ونظراً لرغبتهم في المعالجة الطرائقية المنهجية في الغالب فإن من ينسق الحكم مع مؤشر (ميرز - بريغز) للأنماط يشير أنك قد ترى وتسمع تصرفاً حاسماً من قبلهم<sup>(41)</sup>. والرسالة التي يتلقاها الآخرون ممن يقعون في صدام مع الحكم المنفتح هي في الغالب رسالة فقدان الصبر والتسامح القليل مع كل ما يبطن العمل أو التصرف.

### القرار الآن أو في وقت لاحق

إن الرسالة التي يبعث بها أولئك الذين ينفتحون على الإدراك هي أنهم قلقون حول النتائج السلبية لاتخاذ قرارات غير ناضجة. وهم بتفضيلهم أن يثقوا بالمعلوماتية يجدون أن أية معلومات مفيدة، لذلك تراهم يبحثون عن التفاعلات التي تسير بضعة مواضيع مختلفة قبل أن يستقروا على واحد منها. ويشير هذا حفيظة الأشخاص المستعدين لإحداث أمر ما الآن وذلك باتخاذ قرار ما.

وإذا سلمنا بالسرعة التي تُتخذ فيها القرارات حول الآخرين

(41) (مايرز وماكوللي) في كتيبهم (المرشد في تطوير واستخدام مؤشر إم. بي. تي. أي لأنماط الشخصية) الصفحات 13 - 14.

من أول لقاء معهم لسوء الحظ فإن هذا السلوك الملحوظ يمكن أن يطلق العنان لمختلف أنواع التحاملات والأفكار المسبقة. تنظر الأنماط الإدراكية المنفتحة إلى ذوي الحكم المنفتح على أنهم في الغالب صارمون وحازمون ومندفعون؛ بينما ينظر ذوو الحكم المنفتح إلى ذوي الإدراك المنفتح على أنهم متقاعسون غير أكفاء ولا فعالين. فمثلاً وفي اجتماع لإحدى اللجان حيث يطلب شخص يفتح على الحكم ET, EF تحديداً زمنياً لمناقشة كل موضوع، نجد أن المدرك المنفتح EN, ES سيعترض لأن ذلك يعني الاحتجاز والحبس وقد يؤدي بالمجموعة إلى أن تضيع المعلومات المستقاة حديثاً. وعندما يريد المدرك المنفتح أن يبقي النقاش قائماً ولو تجاوز الوقت المحدد له فإن ذا الحكم المنفتح يرى أن الشخص الآخر يهدر الوقت في البحث عن مادة خارجة عن الموضوع، وهو ينتظر طويلاً جداً قبل أن يتصرف.

### قيمة ديناميكيات النمط في عملية التواصل

تقودنا هذه النظرة إلى أبعاد النمط وهي الانفتاح والانغلاق والاستشعار والحدس والتفكير والإحساس وصفتنا (مايرز) وهما الحكم والإدراك - تقودنا إلى المشكلة الصميمة عند استخدام النمط استخداماً بناءً في التواصل وهي ديناميكيات الأنماط. ففي حين تتأثر حاجات التواصل الواسعة وهي الثقة والأمانة والاحترام بمظاهر الميول، فإن تفحص التواصل الأكثر تعقيداً وصحة يمكن اكتشافه بتحليل ديناميكيات الأنماط.



ومن باب المراجعة نقول إن كل واحد من الأنماط الستة عشر هو مجموعة من استخدامات الإدراك والحكم المنفتحين أو المغلقين. ولسهولة المرجعية فهناك فيما يلي مجموعة متألّفة من الأنماط. ولا تنس أن الوظائف المنفتحة تلعب الدور الأولي الملحوظ في مساعينا للتواصل مع الآخرين.

النمط	الوظيفة الرائدة	الوظيفة الداعمة
ISTJ	الاستشعار المغلق	التفكير المنفتح
ISFJ	الاستشعار المغلق	الإحساس المنفتح
INFJ	الحدس المغلق	الإحساس المنفتح
INTJ	الحدس المغلق	التفكير المغلق
ISTP	التفكير المغلق	الاستشعار المنفتح
ISFP	الإحساس المغلق	الاستشعار المنفتح
INFP	الإحساس المغلق	الحدس المنفتح
INTP	التفكير المغلق	الحدس المنفتح
ESTP	الاستشعار المنفتح	التفكير المغلق
ESFP	الاستشعار المنفتح	الإحساس المغلق
ENFP	الحدس المنفتح	الإحساس المغلق
ENTP	الحدس المنفتح	التفكير المغلق
ESTJ	التفكير المنفتح	الاستشعار المغلق
ESFJ	الإحساس المنفتح	الاستشعار المغلق
ENFJ	الإحساس المنفتح	الحدس المغلق
ENTJ	التفكير المنفتح	الحدس المغلق

وإنك حتى الآن قد فرزت نفسك عدة مرات وأنت تقرّأ هذا الكتاب، وربما تكون قد أتممت مؤشر (إم. بي. تي. أي) لجرد الشخصيات نفسه؛ وهكذا فقد أصبح لديك شيء من

الفرضية المبدئية حول ميول نمطك. ففكر وأنت تراجع مظاهر الأنماط في الجدول (13) بنمطك وبتعابير أو مظاهر أولئك الذين تتعامل معهم يومياً. إننا نلخص في الجدول (13) احتمالية وكيفية تعبير كل ديناميكي للنمط عن مسائل التواصل. ونحن نستقصي بالتحديد دور ديناميكيات الأنماط في الإسقاطات المعلوماتية الأساسية وصفات العلاقات المفضلة والمفاتيح العاطفية النموذجية وإعادة التأطير البناء للتواصل.

### الإسقاطات المعلوماتية المتأثرة بالنمط

إذا أردنا أن نتعلم كيف نستمتع إلى الآخرين عن كذب كي نتعلم بذلك شيئاً عن محتوى أفكارهم والقصد من التواصل معهم فإنه يتوجب علينا أن نعرف الطريقة التي تُفرز بها المعلومات وتُحفظ بصورة عامة. فمثلاً إذا علمت أنك تنجذب إلى المعلومات القابلة للفحص والتأكيد وأنت تربط الدقة في التفاصيل مع الوضوح في الحكم فإن مما يفيد علاقاتنا أن أعبر عن المعلومات بتلك الطرق. وفوق ذلك فإنك إذا كنت ممن يعبرون أو يتفاعلون بأسلوب هادئ وبدون تفاخر فلاحتمالات هنا هي أن محاولة إغرائك بالمنصب أو بأوراق الاعتماد أو بالمقام الرفيع لن يكون ذا جدوى في تأسيس المصداقية. وتتأسس المصداقية من خلال المعلومات الدقيقة القابلة للتوثيق والتي تظهر في التعامل.

ويراجع الجدول (13) المعلومات الجذابة لكل واحد من الأنماط الستة عشر وتداعياتها والمظاهر المشتركة لديها. وهذه هي الأسس التي يبني الناس عليها إسقاطاتهم على المعلومات التي يحصلون عليها حين التعامل مع الآخرين. والمعلومات التي يجدها الأفراد يمكن أن تكون جزءاً من نظرتهم وأحاديثهم. وتحدّد التداعيات التي يقوم بها الأفراد حول الخبرة إلى حد كبير ما يرغبون في سماعه من الأحاديث والعروض. وأخيراً فإن الكيفيّة التي يعبر بها الأفراد فريدة، ولكن هناك الكثير من الثوابت بين أفراد النمط الواحد مما يعفينا من الحكم فوراً على القصد من ملاحظاتهم. وقد أسسنا الجدول (13) على عقدين من السؤال والإنصات للمثبات من كل نمط من الأنماط الستة عشر.

وتمنحنا هذه المعلومات حول طريقة تأثير النمط في التواصل فرصة غير عادية للاستماع من جديد إلى التعليقات التي يطلقها الآخرون. إنها المسلك الفعّال الخالي من الألغام نحو تفهم الفروقات بين الناس، هذه الفروقات التي لطالما أودت بالعلاقات إلى جحيم المشاكل. وبشيء من الصبر وبالعدّ الفكري إلى العشرة يمكننا أن نتجنب الارتباك غير الضروري في مساعينا للتواصل مع الآخرين. والتلميحات الواردة في الجدول (13) تمنحنا طريقة قائمة على النمط النفسي لتقديم المعلومات وسماعها دون لوم أو إصدار حكم. ويمكننا أن نقول في أقل

الأحوال إننا يمكن أن نرى أن هناك فروقات كثيرة جداً بحيث يتعين علينا أن نأخذ بعض الوقت ونسأل: «ماذا كنت تقصد بذلك؟» ثم نستمع بعد ذلك إلى الجواب.

### الجدول (13)

#### نماذج الإسقاطات في المعلومات لدى الأنماط

##### ISTJ

###### الاستشعار المنغلق مع التفكير المنفتح

المعلومات التي تجذبه: المعلومات المجزّبة والقابلة للتوثيق والتي يمكن تحليلها بسهولة.  
التداعيات الحاصلة: دقة في التفاصيل تؤدي إلى وضوح في الفكر.  
المظاهر المعبر بها: يقدّم نفسه بأسلوب غير مدّع بصورة عامة، ويفضل التعبير عن المعلومات بطريقة هادئة وحريصة.

##### ESFJ

###### الاستشعار المنغلق مع الإحساس المنفتح

المعلومات التي تجذبه: المعلومات الثابتة والموثوقة التي تُعين الناس.  
التداعيات الحاصلة: المعلومات الثابتة والواقعية تقود إلى الولاء والإخلاص.  
المظاهر المعبر بها: صعب الإرضاء بصورة عامة، حريص، يفضل أن يعبر عن المعلومات المتعلقة بالناس بأسلوب لا تسرع فيه.

##### INEF

###### الحس المنغلق مع الإحساس المنفتح

المعلومات التي تجذبه: الأفكار المتعلقة بالناس، إيمان مثالي بالنظرية.  
التداعيات الحاصلة: التصرفات تعكس الدوافع.  
المظاهر المعبر بها: يعبر عن التقدير بالتعليقات وعلى الرغم من أنه يبدو إنساناً علمياً فهو يحب الانضواء مع الناس وهو دافئ المشاعر.

## (تابع) الجدول (13)

## نماذج الإسقاطات في المعلومات عند الأنماط

**INTJ**

## الحدس المنغلق مع التفكير المنفتح

- المعلومات التي تجذبه: الثَّظْم المدعومة بالفكر التحليلي والدلالات المنهجية التي اختُبرت من قبل مصادر مختلفة.
- التداعيات الحاصلة: المنطقية والبراعة الفكرية يؤديان إلى إسهامات حقيقية.
- المظاهر المعبر بها: تحتوي الملاحظات عادةً على صيغة تتعلق بخبراتها؛ التعليقات الملتزمة بالعمل منهجية تماماً.

**ISTP**

## التفكير المنغلق مع الاستشعار المنفتح

- المعلومات التي تجذبه: المعلومات الآنية والدقيقة التي يظهر فيها مَنْ وماذا ومتى وأين وكيف.
- التداعيات الحاصلة: التحليل المستقل المتركز على المسائل العملية يؤدي إلى الوضوح فيما يتعلق بماذا يجب أن نفعل ومتى.
- المظاهر المعبر بها: يكون فالغالب منظماً هادئاً للمعلومات، ويسأل أسئلة حول الوضع الذي هو فيه للحصول على التحديد. عند التحدث يُبدي ملاحظات عملية.

**INTP**

## التفكير المنغلق مع الحدس المنفتح

- المعلومات التي تجذبه: النظريات والنماذج والربط الخيالي بين الأفكار.
- التداعيات الحاصلة: التفكير التشككي المستقل سيقدم تحليلاً أفضل للحالة.
- المظاهر المعبر بها: انتقادي مبدئياً وتشككي في التعليقات، وفضولي ذو استقلالية بالنسبة للحالات.

## (تابع) الجدول (13)

## نماذج الإسقاطات في المعلومات لدى الأنماط

**ISFP**

## الإحساس المنغلق مع الاستشعار المنفتح

- المعلومات التي تجذبه : المعلومات العملية المتعلقة بالآخرين .  
 التداعيات الحاصلة : المعلومات الموثوقة الدقيقة ستدعم التصرف الواقعي .  
 المظاهر المعبر بها : حديثه ذو دفء وطبيعة طيبة، يبدو سهلاً، تعليقاته مهذبة، واقعي ملتزم بالحقائق .

**INFP**

## الإحساس المنغلق مع الحدس المنفتح

- المعلومات التي تجذبه : تشده المعلومات التي تكون انعكاساً للقيم .  
 التداعيات الحاصلة : التقييم الاستبطاني للظروف سيقود إلى أفكار يمكن أن ترفع من سوية التناغم والإبداع .  
 المظاهر المعبر بها : كثير التسويف في المعاملات؛ تبدو تعليقاته غير تقليدية، يميز الأفكار المعقدة ويعبر عنها .

**ESTP**

## الاستشعار المنفتح مع التفكير المنغلق

- المعلومات التي تجذبه : المعلومات العملية الملتزمة بالحاضر والتي تعين على التصرف الآن .  
 التداعيات الحاصلة : التصرف الموثوق والدقيق الآن سيضمن مستقبلاً واقعياً في العلاقات والعمل .  
 المظاهر المعبر بها : يخوض عادةً في اقتراحات عملية، مع أنه يُطلق تعليقات قوية وانتقادية أحياناً .

## (تابع) الجدول (13)

## نماذج الإسقاطات في المعلومات لدى الأنماط

**ESFP**

## الاستشعار المنفتح مع الإحساس المنغلق

- المعلومات التي تجذبه: المعلومات المتعلقة بالناس وأوضاعهم.  
 التدايعات الحاصلة: إن معرفة من وماذا وأين ومتى ستنبئ عن اهتمام وانشغال بمصلحة الآخرين.  
 المظاهر المعبر بها: ملاحظات قوية ونشطة حول الناس وكيفية تقديم العون لهم في القيام بالتصرف العملي التالي.

**ENFP**

## الحدس المنفتح مع الإحساس المنغلق

- المعلومات التي تجذبه: الأفكار التي ترفع من قدر القيم المتقاة.  
 التدايعات الحاصلة: المشاركة الحماسية النشطة عملية بارعة.  
 المظاهر المعبر بها: معلومات طليقة الألفاظ ولكنها ودية تُوجّه باتجاه التعامل المنسجم.

**ENTP**

## الحدس المنفتح مع التفكير المنغلق

- المعلومات التي تجذبه: يفعل كثيراً مع الأفكار الأصيلة.  
 التدايعات الحاصلة: التحليل غير المكبوت سيؤدي إلى خيارات متكيفة وبارعة.  
 المظاهر المعبر بها: مستقل التفكير، خيالي وذو تعليقات ذكية؛ يحب التساؤل عن الأوضاع ولكنه في نهاية المطاف يبحث عن استراتيجية يتبناها بجدارة.

تابع الجدول (13)  
نماذج إسقاطات المعلومات عند الأنماط

**ESTJ**

التفكير المنفتح مع الاستشعار المنغلق

المعلومات التي تجذبه: المعلومات القابلة للتوثيق والمستحصلة بطريقة منهجية.  
التداعيات الحاصلة: الاختيارات المدققة والمنطقية تدعم التصرف العملي.  
المظاهر المعبر بها: ملاحظات تحليلية نشيطة وعملية ونقدية تعبر عن اهتمام بالتصرف الواقعي.

**ENTJ**

التفكير المنفتح مع الحدس المنغلق

المعلومات التي تجذبه: المعلومات التحليلية المستقاة من الملاحظة المنهجية.  
التداعيات الحاصلة: أطر المفاهيم التي تضيف على الخبرة مغزى تدل على عقل داهية.  
المظاهر المعبر بها: دقيق فيما يتعلق بالحالات والاختيارات، يبدو للآخرين وكأنه عيل صبره في الغالب، يقدر الأمور الفكرية التي تقود إلى تعليقات تبدي استجابات ذات صيغة، وشكل.

**ESFJ**

الإحساس المنفتح مع الاستشعار المنغلق

المعلومات التي تجذبه: المعلومات المرتبطة بمشاكل الناس وأمورهم.  
التداعيات الحاصلة: التعليقات الودية والاجتماعية ترفع من مستوى التعاون والعمل الواقعي.  
المظاهر المعبر بها: هو في الغالب معبر ومنخرط في المجموعات في معاملاته؛ وهو متعاطف، ولكن تعليقاته وملاحظاته تعاونية تلتزم بالعمل.



## (تابع) الجدول (13)

## نماذج الإسقاطات في المعلومات لدى الأنماط

**ENFJ**

## الإحساس المفتوح مع الحدس المنغلق

المعلومات التي تجذبه: الأفكار والتجريدات التي تساعد على فهم الناس .  
 التداعيات الحاصلة: الأشخاص الدافئون والمهتمون والمثاليون يمكنهم أن يقوموا  
 بمساهمات اجتماعية مهمة .  
 المظاهر المعبر بها: معبر ومؤنس في معاملاته، مع بعض التكلّف والرسمية في  
 التعليقات، مقدّر للآخرين، وكثيراً ما يطلق تعليقات تكون في  
 الصميم من المشكلة .

## الصفات المفضّلة في العلاقات والمتأثرة بالنمط

لنفترض أن لمعظم العلاقات الصحية والسوية جوانب تتعلق بالثقة والأمانة وعدم الالتزام بالمحاكمة العقلية فإنه لأمر جدير أن تعرف كيف تختبر عادات العقل التي تكوّن النمط هذه الصفات . ومثل هذه النظرة الثاقبة تجعل من الأيسر التواصل بطرق ترفع مستوى التفاهم المتبادل .

عندما تكون لدينا خبرة أن يقال لنا إننا غير جديرين بالثقة وليس هناك أساس تُبنى عليه هذه الملاحظة يكون الأمر عندها مفاجأة مباغتة وهو ما يبعث على التملل في الغالب . ومن إحدى فرضيات العمل لدينا أن الناس العاديين يحبون أن يُنظر إليهم على أنهم جديرون بالثقة وسيكون الأمر مدعاة للذهول إذا

كان غير ذلك. وبنفس الطريقة، يحب الناس أن يعتقد الآخرون أنهم أمناء ومخلصون. وكونك شخصاً مخلصاً يعني أن تعليقاتك لا تُخفي برامج محجوبة عن الناس. وبالإضافة إلى ذلك فإن معظم الناس يحبون أن يُستمع إليّ تعليقاتهم بصفتها مدركاتهم القائمة على الخبرة لا على أنها اتهامات أو أحكام تتعلق بالآخرين. وقد نُصعق عندما نعلم أن تعليقاً يُراد له أن يكون بياناً بكيفية رؤيتنا لوضع ما قد أخذ مأخذاً شخصياً بدلاً من ذلك. ويُظهر الجدول (14) كيف تمارس الأنماط هذه الصفات الثلاث. ومن المهم أن نلاحظ استقصاء هذه الصفات لدى الأشخاص الذين تربطهم بك علاقات ما يمكن أن تساعد مساعدة قوية في إيجاد هذه الصفات بصورة واقعية في التواصل.

### الطريق الوحيد لمعرفة الكيفية

إن الطرق التي نعبر فيها عن الثقة أو نفتش فيها عما هو موثوق طرق متشابهة في جوهرها. ومن يضع ثقته في المعلومات التي ظلت ثابتة مع مرور الزمن لا يحتمل أن يثق بمن يجدد حيث لا يبقى من الثابت إلا القليل مع الزمن. والعكس صحيح أيضاً. فلا يُحتمل أن يشعر من يضع ثقته في التجديد بالثقة التامة بمن يستشهدون بالحقائق نفسها مراراً وتكراراً. واكتساب الوضوح فيما يتعلق بما نثق به بسهولة يُعلمنا بما يمكن أن نتصور أنه غير جدير بالثقة من باب الخطأ.

## الجدول (14)

نماذج الأنماط بالنسبة إلى الصفات الرئيسية في العلاقات

**ISTJ**

الاستشعار المنغلق مع التفكير المنفتح

- الثقة: هي المعلومات المشتركة على مر الزمن والثابت منها.  
 الأمانة: هي الضبط والدقة والتوقيت المناسب.  
 عدم التمييز العقلي: تعليقات وصفية مكثفة ومباشرة.

**ISFJ**

الاستشعار المنغلق مع الإحساس المنفتح

- الثقة: هي للأشخاص الموثوقين ممن يفعلون ما يقولون إنهم سيفعلونه.  
 الأمانة: أرني وأخبرني عندها سأعرف أحاسيسك الأمانة.  
 عدم التمييز العقلي: تعبيرات عاطفية عن الاهتمام العملي الملتزم.

**INFJ**

الحدس المنغلق مع الإحساس المنفتح

- الثقة: هي القيم التي ترفع من شأن المصلحة البشرية.  
 الأمانة: يميزون آثار تعليقاته على الأفراد.  
 عدم التمييز العقلي: الأحاسيس والأفكار التي تطبق باستمرار.

**INTJ**

الحدس المنغلق مع التفكير المنفتح

- الثقة: أطر تحليلية تقدم مجاناً وتعتمد على المعلومات.  
 الأمانة: ربط الأفعال والدوافع والنتائج في الأوضاع.  
 عدم التمييز العقلي: ملاحظات محددة حول النماذج وكيف تؤثر هذه النماذج في الأنظمة.

## (تابع) الجدول (14)

## نماذج الأنماط بالنسبة إلى الصفات الرئيسية في العلاقات

**ISTP**

## التفكير المنغلق مع الاستشعار المنفتح

الثقة:	المعلومات المستقاة من الخبرة.
الأمانة:	الملاحظات الدقيقة حول الأوضاع الراهنة.
عدم التمييز العقلي:	عبارة حلوة حول ما يجري حالياً.

**INTP**

## التفكير المنغلق مع الحدس المنفتح

الثقة:	نظرية سليمة وجيدة تدعمها الملاحظات التحليلية.
الأمانة:	يجد في التناقض أمانة وإخلاصاً أكثر مما في التقارير والأوضاع الواقعية.
عدم التمييز العقلي:	مراجعة نقدية للأشكال والمعلومات التي ثبتت صلاحيتها.

**ISFP**

## الإحساس المنغلق مع الاستشعار المنفتح

الثقة:	التصرفات التي تساعد الناس.
الأمانة:	يُظهر نواياه من خلال الأعمال لا الأقوال.
عدم التمييز العقلي:	دروس حول كيفية الاهتمام بشكل ناجح.

**INFP**

## الإحساس المنغلق مع الحدس المنفتح

الثقة:	حدوسات شخصية حول الناس والأوضاع.
الأمانة:	موجز تأملي حول الأفكار والآراء.
عدم التمييز العقلي:	التصرفات التي تجتنب الأذى قد ينجم عنها عدم المشاركة في المعلومات.

## (تابع) الجدول (14)

## نماذج الأنماط بالنسبة إلى الصفات الرئيسية في العلاقات

**ESTP**

## الاستشعار المنفتح مع التفكير المنغلق

الثقة:	الدقة الآنية والتعاملات المختصرة.
الأمانة:	تعاملات ذات طبيعة جيدة تعترف بمسار التغيير وسرعته.
عدم التمييز العقلي:	التركيز على اللحظة الراهنة وذلك بالاهتمام بالتفاصيل.

**ESFP**

## الاستشعار المنفتح مع الإحساس المنغلق

الثقة:	المشاركة المتواصلة مع الزمن.
الأمانة:	قول الحقائق بعد تعديلها وتلطيفها بالاهتمام بردود فعل الآخرين.
عدم التمييز العقلي:	الاهتمام بالآخرين، والتمتع باللحظة الراهنة، إثارة المحبة للناس.

**ENFP**

## الحدس المنفتح مع الإحساس المنغلق

الثقة:	الانشغال الحماسي المرتبط بالقيم الانتقائية.
الأمانة:	الاشتراك في الصورة الكبرى، وملامسة الجانب الإنساني للصورة المتخيلة.
عدم التمييز العقلي:	التجديد المتواصل كعمل بارع.

**ENTP**

## الحدس المنفتح مع التفكير المنغلق

الثقة:	التحليل الكفاء.
الأمانة:	الإقرار بتعقيد المعلومات دون تبسيطها.
عدم التمييز العقلي:	التقد كأساس للتحليل الضروري للتكيف.

تابع الجدول (14)  
نماذج الصفات الرئيسية في العلاقات لدى الأنماط

**ESTJ**

<b>التفكير المنفتح مع الاستشعار المنغلق</b>	
الثقة:	المعلومات المدققة والمعروضة بطريقة واقعية.
الأمانة:	استجابة حريصة ولكنها مباشرة.
عدم التمييز العقلي:	النقد والتحليل كأسلوب لتطوير الولاء.

**ENTJ**

<b>التفكير المنفتح مع الحدس المنغلق</b>	
الثقة:	تحليل نقدي نشيط قائم على النظريات.
الأمانة:	تعبيري بالنسبة إلى الدوافع المدركة والدقة والشمولية.
عدم التمييز العقلي:	النقد المنطقي والفكري المتعدد الجوانب لإحراز نتائج.

**ESFJ**

<b>الإحساس المنفتح مع الاستشعار المنغلق</b>	
الثقة:	تعاملات ودية وانضوائية تخاطب الهموم البشرية.
الأمانة:	أوصاف متواضعة تساند الأعراف.
عدم التمييز العقلي:	تقضي الأفكار من خلال الوقائع كأسلوب في الحصول على تصرف تعاوني.

**ENFJ**

<b>الإحساس المنفتح مع الحدس المنغلق</b>	
الثقة:	تعاملات تعاونية متعاطفة مع الناس.
الأمانة:	المشاركة في المعلومات وردود الفعل وكيفية دعمها للآخرين أو التشكيك فيهم.
عدم التمييز العقلي:	التعبيرية والتعايش مع الناس كأسلوب لاكتساب المعلومات.

وبنفس القدر، فنحن مخلصون بالطريقة الوحيدة التي نعرف بها كيف نكون كذلك. فإذا كنتَ تعتبر الأمانة على أنها المعلومات الدقيقة والمضبوطة فإن احتمال أن تثق بمن يركّز اهتمامه على الانطباعات العلمانية سيكون بدرجة أقل. وما يكشف عنه الشخص كجزء مما يعتبره نقاشاً أميناً ربما يعتبره شخص آخر أمراً غير لائق بل إنه يشير الشكوك حول المحاكمة العقلية لدى الشخص الذي يحاول أن يتواصل معه.

وأخيراً فإن الطريقة التي نتصرّف بها أثناء التعاملات لا يكاد يقصد منها إرسال رسالة حكيمة. نريد أن يُستمع إلينا على أساس ما نقصده لا على أساس كوننا حكماء؛ وهكذا فإننا عندما نكون مباشرين ومتعاطفين مع شخص آخر فإننا إنما نقول «الحقيقة» كما نراها دونما ملامة.

تأمل واضعاً نصب عينيك الأوصاف الواردة في الجدول (14) المتعلق بالأنماط الستة عشر ممن يستجيبون لهذه الأسئلة والعبارات: «بماذا يثقون؟»؛ «إنه يُظهر الأمانة من خلال... أو إنه يمارس الثقة في الآخرين ممّن...؟»؛ وأخيراً «هل كونك غير حكيم عقلياً عند تقديم...؟» (لاحظ أن الميل الرائد أو المهيمن قد وُضع أولاً في القائمة وأن الميل الداعم أو المساعد قد جاء ثانياً).

يتمنى معظمنا لو يختبر ويجرب مزيداً من الثقة والأمانة

وعدم إصدار الأحكام كصفات في علاقاتنا. ولكن وفي خضم ضغط العمل والحياة البيئية اليوم وتسارع خطوتها فإننا لا نكاد نسمح بوقت كاف لهذه الصفات كي تنمي وتطور هذه الصفات في العلاقات. ولكن مع «الدعم» الذي يقدمه لنا النمط، نستطيع أن نقرب من تأسيس هذه الصفات التي نتمناها بكل جوارحنا في التعامل مع الآخرين.

### التحيزات والتحاملات النموذجية والمفاتيح العاطفية الساخنة

ومن المنغصات حول الثقة والأمانة والمحاكمة العقلية فإننا معرضون إلى منغصات أخرى في التعامل. وبسبب السرعة في التواصل هذه الأيام وبسبب مقتضيات اللحظة الراهنة فإنه لا يُحتمل أن نتعرّف إلى ما يحدث عندما يضغط أحدهم على مفاتيحنا العاطفية. وكلنا نمتلك هذه المفاتيح وهي تختلف باختلاف نمط الشخصية. وننسى هذه المفاتيح إلى أن يُضغط عليها وعندها تنطلق عواطفنا التي قد تظهر على شكل تقرّف خارجي أو هياج داخلي. ولماذا ننساها؟ لأن الكائنات البشرية كائنات خلقت للراحة ونحن نبتعد عن منغصات راحتنا بأسرع ما يمكن. ولكننا عندما نعلم بالشيء الذي يزعجنا في الغالب فإن ذلك سيمنحنا فرصة غير عادية لتتعرّف إلى إساءة توضعنا لطاقتنا، ولنعيد توجيه تواصلاتنا بشكل ننتفع به من نقاط قوتنا.



ونجد في الجدول (15) قائمة بالتحيزات والتحاملات والمفاتيح العاطفية الساخنة الأكثر شيوعاً والموجودة لدى كل من الأنماط الستة عشر، وهي مبنية مرة أخرى على الإجابات التي أعطاها الأشخاص من مختلف الأنماط على الأسئلة المقابلة.

وحيث أن لدينا القدرة على الحصول على ممسك للتحيزات والتحاملات والمفاتيح الساخنة، لذلك فإن هناك احتمالاً في أن نتفهم بعضاً من ردود الفعل التي نبيدها نحو الناس أو نحصل عليها منهم أثناء الأحاديث. ونُفاجأ جميعاً بين الحين والآخر من ردود فعلنا تجاه مواضيع مناقشة معينة؛ وبالمناسبة فإن تعليقاتنا البريئة المقصد تزعج الآخرين على ما يبدو. ولدينا الفرصة هنا أن نتعلم كيف نكون أكثر تسامحاً مع أنفسنا ومع الآخرين بأن نفهم أن المفاتيح العاطفية تؤثر علينا جميعاً، لأنها ترتطم بشكل أو بآخر بشيء عزيز علينا، أو أنها تصطدم بأحد الأسباب التي تجعلنا ننهض في الصباح ونصل الاجتماع في الوقت المناسب أو نواصل تحسين فرصنا الفردية والجماعية.

## الجدول رقم (15)

## نماذج التحيزات والتحاملات والمفاتيح الساخنة لدى الأنماط

**ISTJ**

## الاستشعار المنغلق مع التفكير المنفتح

التحيزات:	المعلومات الانطباعية لا قيمة لها؛ تكلم عما ترى لا عما تظن.
التحاملات:	ترتبط الكفاءة بالدقة في التحليل، والعبارات الموجزة تعكس تفكيراً واضحاً.
المفاتيح الساخنة:	تحدي جدارة التحليل أو أساسه الواقعي.

**ISFJ**

## الاستشعار المنغلق مع الإحساس المنفتح

التحيزات:	نظرية بدون تطبيق ليس لها قيمة.
التحاملات:	الخدمة المقدمة إلى الناس أو المؤسسات قيمة وفضيلة أصيلتين.
المفاتيح الساخنة:	الحوار أو الجدل أو عدم الموافقة المتواصلة.

**INFJ**

## الحدس المنغلق مع الإحساس المنفتح

التحيزات:	تبدأ رعاية النمو البشري برؤية داخلية.
التحاملات:	التفاصيل تعيق العمل بالأفكار.
المفاتيح الساخنة:	خسارة المتسع الخاص، ومواضيع غير كاملة في التعاملات.

**INTJ**

## الحدس المنغلق مع التفكير المنفتح

التحيزات:	تزودنا القرارات التحليلية بمعلومات مفيدة للعمل والتصرف.
التحاملات:	الاستبطان يعزز النظرية ويشجع على التحليل الدقيق.
المفاتيح الساخنة:	خسارة الاستقلال الذاتي من خلال البنية، وتفهم التطور الفكري.

تابع الجدول رقم (15)  
نماذج التحيزات والتحاملات والمفاتيح الساخنة لدى الأنماط

### ISTP

#### التفكير المنغلق مع الاستشعار المنفتح

التحيزات:	النظرية تقف عثرة في طريق الفعل.
التحاملات:	التحليل التشككي موثوق ودقيق.
المفاتيح الساخنة:	العمل الجماعي الذي يتسامح في النقاش الفلسفي فيصبح عمياً عن الأهداف المحسوسة.

### INTP

#### التفكير المنغلق مع الحدس المنفتح

التحيزات:	حلل بدقة وبهدوء قبل أن تتكلم؛ الأشخاص المستقلون والمستقلون ذاتياً هم الخيالون فقط.
التحاملات:	إن نموذج الشخص الآخر هو أكثر كمالاً لأنه أكثر تحليلاً ونقداً.
المفاتيح الساخنة:	مناقشات منطقية تعيسة؛ شكوك حول كمال التحليل الخاص بالمرء.

### ISFP

#### الإحساس المنغلق مع الاستشعار المنفتح

التحيزات:	الأشخاص الصاخبون لا يتأملون بفكرهم كثيراً، لذلك لا يمكن أن يكونوا دقيقين عند اهتمامهم بالتفاصيل.
التحاملات:	معرفة التفاصيل - مَنْ وأين وماذا ومتى - يساعدك على معرفة الناس والاهتمام بهم.
المفاتيح الساخنة:	استجابة سلبية؛ ضياع التعاون بين الناس.

تابع الجدول رقم (15)  
نماذج التحيزات والتحاملات والمفاتيح الساخنة لدى الأنماط

### INFP

#### الإحساس المنغلق مع الحدس المنفتح

التحيزات:	يؤدي التفكير التقليدي إلى حل تعيس للمشاكل مرده إلى انعدام التجديد والمصادر المرنة.
التحاملات:	الانسجام بين الناس أكثر قيمة من النزاع؛ والتأمل الاستبطاني أكثر فعالية من حل المشاكل الجماعية.
المفاتيح الساخنة:	تأكيدات على انعدام الاهتمام، المساءلة حول الدوافع؛ يُنظر إليه على أنه حساس وشكّاك في علاقاته مع الناس.

### ESTP

#### الاستشعار المنفتح مع التفكير المنغلق

التحيزات:	الماضي ميت ولا يمكن التنبؤ بالمستقبل لذلك ركز على الآن.
التحاملات:	المعرفة بالتفاصيل المحددة سيؤدي إلى تصرف عملي.
المفاتيح الساخنة:	اقتراحات غير عملية وغير واقعية.

### ESFP

#### الاستشعار المنفتح مع الإحساس المنغلق

التحيزات:	الأشخاص ذوو الطبيعة الطيبة موثوقون ودقيقون.
التحاملات:	كونك إنساناً عملياً يضيف معنى على مساعدتك للناس؛ وجود قدر كبير من الطاقة يعكس التزام الشخص بالعمل.
المفاتيح الساخنة:	تعليقات نقدية غير لطيفة؛ هم أشخاص منفصلون عن الوضع.

تابع الجدول رقم (15)  
نماذج التحيزات والتحاملات والمفاتيح الساخنة لدى الأنماط

### ENFP

#### الحدس المنفتح مع الإحساس المنغلق

- التحيزات: أناس مغلقو العقول، وتُنسب التعاملات البطيئة وغير الحماسية عن مزاج فكري لا متكيف.
- التحاملات: إذا فتقوا الكثير من الآراء فلن يهتم الناس بتنفيذها؛ وكونك ودياً ومتكيفاً يعني موافقتك.
- المفاتيح الساخنة: يستجوب المعتقدات والقيَم؛ يتحدى الأفكار المعروضة؛ يقوم بإجراءات للتنفيذ.

### ENTP

#### الحدس المنفتح مع التفكير المنغلق

- التحيزات: كونك طليق الألفاظ ومتكيفاً يعني أنك واسع الحيلة؛ وأفضل الأمور هو التحليل والتطور الفكري.
- التحاملات: التفكير الجيد يقود إلى فعل جيد؛ أن تكون متكيفاً يعني أن تفتح فرصاً أكبر أمامك.
- المفاتيح الساخنة: يسأل عن العمق والكفاءة؛ ينبىء بالمسؤولية عن آثار الملاحظات والتعليقات.

### ESTJ

#### التفكير المنفتح مع الاستشعار المنغلق

- التحيزات: الأشخاص المنطقيون والتحليليون هم الأكثر براعة.
- التحاملات: (أو الأفكار المسبقة) ما أن تتأكد المعلومات حتى يتوجب عليك العمل بسرعة من أجل أفضل النتائج؛ لا يستطيع إلاً الملتزمون بالعمل والتحليليون إنجاز الأعمال.
- المفاتيح الساخنة: غير مخلصين وغير منظمين وحالمون.

تابع الجدول رقم (15)  
نماذج التحيزات والتحاملات والمفاتيح الساخنة لدى الأنماط

**ENTJ**

التفكير المنفتح مع الحدس المنغلق

التحيزات: الأشخاص المتعدّدو المواهب الفكرية هم من يقدّم الإسهامات الحقيقية؛ واتخاذ القرارات المنهجي الموابك للعمل يقود إلى أفضل الاستنتاجات.

التحاملات: العمل والخطوة الحثيثة والتطلعات والأشخاص التحليليون هم أذكى وأقدر من الآخرين على إنجاز العمل.

المفاتيح الساخنة: أناس لا يميلون إلى عمل المجموعات؛ وليسوا بالالمعيين، وليس لديهم حديث نقدي أو تحليلي.

**ESFJ**

الإحساس المنفتح والاستشعار المنغلق

التحيزات: الأشخاص الودودين والمتعاطفين هم المخلصون والانضائيون.

التحاملات: لا يمكنك إنجاز الأمور إلا من خلال علاقات قوية.

المفاتيح الساخنة: باردون وهادئون، وهم أشخاص مستقلون عن الآخرين ويهتمون بأفكارهم الخاصة بهم أكثر من مشاركة الآخرين بأفكارهم.

**ENFJ**

الإحساس المنفتح مع الحدس المنغلق

التحيزات: الأشخاص الدافئون المتجاوبون يمكن أن يعملوا مع بعضهم بشكل متعاون.

التحاملات: أفضل الصفات للعمل مع الناس هي أن تكون متعاطفاً ومثالياً.

المفاتيح الساخنة: إنهم أناس ممن يستنون الآخرين، وهم لا يشاركون الآخرين، أناس منسحبون من المجتمع وليس لديهم أي تقدير له.

و حين نتجاوز ببساطة الإقرار أن مفاتيحنا العاطفية تمتلك أساساً منظماً، و حين نستخدم الأساس هذا نفسه لإعادة تأطير خبراتنا فإن ذلك سيكون خطوة متقدمة نحو التواصل البناء مع الآخرين. و إن اكتساب المعرفة حول النماذج المعلوماتية و حول مصادر الصفات المفضلة في التواصل و حول مصادر التحيز في التواصل يمنحنا نفاذ بصيرة إلى داخل تعقيدات التبادل بين مواقع البشر. و لكن دراستنا لهذا التعقيد سيكون غير كامل إذا ما فشلنا في النظر إلى كيفية إعادة تأطيرنا للمعلومات بالشكل النموذجي لنساعد بذلك فهمنا. و فوق ذلك فإن علينا أن نفكر في الأسلوب العام للأنماط الستة عشر مما سيعطينا أفضل الانطباع عن جهودها للتواصل.

### إعادة تأطير التواصلات بشكل بناء

بعد سنوات من التعامل يدرك معظمنا في الغالب حقيقة أن رسائلنا لم تصل ولم تُفهم. و رداً على ذلك نحاول بشكل مستمر أن نعيد صياغة ما قلناه بطريقة نأمل أن تجعله واضحاً. و في معظم الأحوال مع ذلك تكون إعادة صياغتنا و بكل بساطة توسيعاً للأصل. و نحن عندما نشرح مبدأ الزمن لطفل ما باستخدام مجال رؤية واضح مثلاً، فإننا إذا رأينا أن الطفل لا يفهم ذلك في بداية الأمر ننتقل إلى رؤية أوسع. و لا يخطر ببالنا أن نحاول استعمال أسلوب مختلف تماماً أو أمثلة واقعية محسوسة إلا بعد عدة محاولات ناجحة مع تلك الاستراتيجية.

وبالمقابل فإن من يستخدم أمثلة محسوسة ربما يلجأ أخيراً إلى استخدام مفاهيم عامة حتى يصل إلى فكرته.

ومثل هذه الاستراتيجية الجديدة ما هي إلا قصة مختلفة لجهد سابق؛ وأخذ الأمور من زاوية مختلفة في هذا المجال هو ما يسمى إعادة الصياغة أو إعادة التأطير. وكلما سمعت نفسك تراودك نبرة من الإحباط في صوتك ومن ثم تبدأ جملة جديدة بكلمات مثل: «حسناً! دعني أشرح لك بطريقة أخرى...» فأنت عندئذ تحاول إعادة تأطير المبدأ أو المفهوم أو المشكلة التي بين يديك. والدافع جيد، لإعادة الصياغة أو التأطير هي محاولة لإيجاد الكلمات التي تسمح لكل الفرقاء أن يكون الفائزين.

وفي سعينا للمشاركة في المعلومات ولكي نكون مفهومين ولكي نقدم إسهاماً ما فنحن نعول على خبراتنا السابقة. وقد تعزز أسلوبنا في التعامل وتشجع بسبب انحيازنا نحو معلومات معينة، وهو أحد الأسباب. ولكن وفي النهاية نجد أن أسلوبنا وتعبيراتها تأتي من صميم هويتنا. وإذا استطعنا أن ننقل من الأساليب القديمة في التعامل إلى طرق جديدة أكثر نجاعة في التواصل فعلياً أن نفهم أننا نحن أنفسنا هي الرسالة. وتتواطأ عادات العقل لدينا مع تعبيراتنا لتشكلاً لبّ وصميم جهودنا البينية في التعامل والتواصل.



ويعطينا الجدول رقم (16) مفاتيح معلوماتية للنماذج التي يستخدمها كل نمط ليوضح رسالاته ويعيد تأطيرها. وهناك أولاً عبارة حول الأسلوب العام للنمط والتي تضع الإطار الذي يوضح فيه النمط رسالة ما ويعيد تأطيرها. يلي ذلك وصف لمسعى التوضيح النموذجي يتبعه استراتيجية مقترحة لإعادة التأطير خاصة بذلك النمط ومبنية على أنواع المعلومات التي قد يميلون إلى تجاوزها أو تجاهلها.

وجهودنا في إعادة تأطير الخبرات وإعادة تجميعها في مجموعات في الأحاديث إنما هي انعكاس لدافع فهم ما يطرح أمامنا. والأدوات التي معنا لتساعدنا على إضفاء معنى على خبراتنا هي مزيج من مواهبنا الطبيعية وحصافتنا في ذلك الوقت والدروس التي تعلمناها. من المحتمل أننا ونحن نتواصل مع الآخرين أن نعول على ما هو أقرب إلى هويتنا لأنها هي المخطوطة التي نعرفها جيداً. وتظهر عادات عقولنا اللاواعية وقدراتها في معظم أحاديثنا. ويمكننا أن نتناغم مع هذه العادات عندما نعرف كيف نصغي لأنفسنا وكيف نعيد التأطير وكيف نتواصل بصورة عامة. وعند اكتساب مثل هذا الوضوح فإننا سنمتلك ميزة تعلم الاستماع بشكل أكثر دقة عندما نتحدث إلى الآخرين وإلى ما لديهم من عروض.

الجدول رقم (16)  
نماذج في توضيح التواصل لدى الأنماط

**ISTJ**

الاستشعار المنغلق مع التفكير المنفتح

الأسلوب العام:	هادئ ومتحفّظ عادة ويصعب معرفة كيفية تأثير المعلومات عليهم شخصياً؛ يساهم في وجهات النظر المنطقية والواقعية بأسلوب غير متعجل وحريص.
التوضيح:	يحاول الفهم والتفاهم بتجميع الحقائق وطرح الأسئلة.
إعادة التأطير:	قد يحتاج إلى أن يتعرّف إلى المواضيع ويسهم في ردود الفعل الشخصية.

**ISFJ**

الاستشعار المنغلق مع الإحساس المنفتح

الأسلوب العام:	متعاطف مع من حوله، دافئ تجاههم وعميق التفكير بهم. تعليقاته حول الأشخاص والأحوال حريصة ومدروسة ويعول عليها كعبارات تصلح لأي وضع راهن.
التوضيح:	يبدأ بهدوء بعمل ما يظنه مُعيناً، نادراً ما يؤكد على حاجاته الخاصة به، ويدقق في الأفكار على محك الوقائع.
إعادة التأطير:	قد يحتاج إلى طرح أسئلة حول الأمور الأوسع من تلك الموجودة حالياً، ويسهم في النقد.

(تابع) الجدول رقم (16)  
نماذج في توضيح التواصل لدى الأنماط

**INTJ**

الحدس المنغلق مع التفكير المنفتح

الأسلوب العام: كثيراً ما يجمع نظريات وأفكاراً، يمكنه أن يتفاعل مع معظم الأوضاع بكفاءة، منهجي في جمع المعلومات، يبدو كثير السؤال والانتقاد، يتوجه نحو الاستقلال والتوجه الذاتي، يبدو بارداً ومستقلاً.

التوضيح: يريد للتعاملات أن يكون لها معنى في الصورة الكبيرة، لذلك فهو يطرح أسئلة أعمى وأشمل.

إعادة التأطير: قد يحتاج إلى المشاركة في ردود الفعل الشخصية عميقة الفكر في سعيه لأن يكون ودوداً وفي تدقيقه الأفكار مع الحقائق.

**INFJ**

الحدس المنغلق مع الإحساس المنفتح

الأسلوب العام: تعليقاته فيها التقدير، يجد أن التعاملات تكشف عن دوافع وقيم المتحدثين، يقدر المعلومات المتعلقة بالناس بحد ذاتها ولذلك فإنه يبدو علمي النزعة - متحفظ ومثالي ورسمي متكلف.

التوضيح: يسعى وراء فهم الدوافع والأطر الشخصية للقرارات.

إعادة التأطير: قد يحتاج إلى طرح أسئلة حول الحقائق المؤكدة والاختيارات الواقعية.

(تابع) الجدول رقم (16)  
نماذج في توضيح التواصل لدى الأنماط

### ISTP

#### التفكير المنغلق مع الاستشعار المنفتح

مستقل نوعاً ما عن الآخرين ومستقل لتفكير ولكن أسلوبه ذا طبيعة طبيعية، خيالي في استجاباته مع أنه كثير الأسئلة غير التقليدية وهو ما يكشف عن تحليل مُنظم يُستخدم ليعطي للعالم معنى ومنطقاً.	الأسلوب العام:
يسعى وراء نقاش واقعي وعملي حول الإجراء الواجب اتخاذه اليوم، يبدو متشككاً وغير مهتم بالنتائج الشخصية.	التوضيح:
قد يحتاج إلى أن يُبدي اهتماماً أكبر بآثار الأوضاع على الآخرين ويُظهر ويعبر عن ضم الآخرين حين المحادثة.	إعادة التأطير:

### INTP

#### التفكير المنغلق والحدس المنفتح

يمكن أن يكون راضياً تماماً كمتفرج مستقل يكتفي بطرح أسئلة تكفي لمخاطبة الشغرات في منطق من يشتركون في النقاش، يبدو سهل التكيف لكنه كثير النقد والشكوك.	الأسلوب العام:
يسأل أسئلة أكثر من غيره، يحلّل أوضاعاً أكثر، وينظم أفكاراً أكثر.	التوضيح:
قد يحتاج إلى إظهار اهتمام أكبر بالآخرين وضمهم إليه.	إعادة التأطير:

(تابع) الجدول رقم (16)  
نماذج في توضيح التواصل لدى الأنماط

**ISFP**

الإحساس المنغلق مع الاستشعار المنفتح

- الأسلوب العام: هو في الغالب استبطاني كبير بحيث إن أعمال الاهتمام والعناية تتكلم بصوت أعلى من الكلمات، يساهم في المعلومات العملية والموثوقة.
- التوضيح: يُظهر العناية والاهتمام بإظهار أنه مراعى أكبر للآخرين، يعرف أن يفهم عن طريق معرفة التفاصيل الدقيقة.
- إعادة التأطير: قد يحتاج إلى النظر في الإطار الكلي وأن يكون متسائلاً انتقادياً عن الأوضاع.

**INFP**

الإحساس المنغلق مع الحدس المنفتح

- الأسلوب العام: استبطاني ومهذب، يقول في الغالب ما يجعل الحديث أو الوضع منسجماً، يبدو أنه متكيف.
- التوضيح: يلاحق أطراً أوسع في المعنى ويربط المحادثة بقرائن ودلائل كبيرة.
- إعادة التأطير: قد يحتاج إلى النظر إلى الحقائق والاهتمام بالأوضاع الراهنة بغض النظر عن معناها الشخصي.

**ESTP**

الاستشعار المنفتح مع التفكير المنغلق

- الأسلوب العام: التزام بالعمل يمكن ملاحظته في الاهتمام القوي بمن وماذا وأين ومتى للحالة، ذو طبيعة انتقادية يغطي عليها قدرته على تخفيف التوترات في الحاضر.
- التوضيح: تركيز على الحقائق الآنية وهو يصل إلى الحقائق بنشاط وقوة.
- إعادة التأطير: قد يحتاج إلى أن يُظهر التعاطف، وأن يسأل عن القيم الشخصية.

(تابع) الجدول رقم (16)  
نماذج في توضيح التواصل لدى الأنماط

**ESFP**

الاستشعار المنفتح مع الإحساس المنغلق

تجاوب واقعي وعملي نشيط تجاه الأوضاع التي يُحتمل أن تعكس متعةً للآخرين، مبدع في إيجاد حلول ملزمة، يشير المحبة والقبول.	الأسلوب العام:
تركيز على المكان والزمان الحاليين للأوضاع، يُبدي ويُظهر اهتماماً بالآخرين.	التوضيح:
قد يحتاج لأن يكون أكثر تساؤلاً حول دوافع ودلالات التعاملات.	إعادة التأطير:

**ENTP**

الحدس المنفتح مع التفكير المنغلق

ينشغل انشغالاً نشطاً في الحديث، ويسأل أسئلة خيالية، وهو بصورة عامة يقاوم التصرفات التقليدية، ويفضل الاستجابة الأصيلية وغير المحترمة تقريباً، يبدو سهل التكيف، ولكنه يمضي بعيداً من أجل معلومات للتحليل.	الأسلوب العام:
يطرح أسئلة أكثر تشككاً، ويقدم عبارات أكثر حول الخيارات المنطقية والمعقولة.	التوضيح:
قد يحتاج إلى أن يرجع الخطى ويراقب الآخرين، وأن يقيم علاقات شخصية قبل وضع النظريات.	إعادة التأطير:

(تابع) الجدول رقم (16)  
نماذج في توضيح التواصل لدى الأنماط

**ENFP**

الحدس المنفتح مع الإحساس المنغلق

<p>يتواصل بحماس ونشاط، يبدو متكيفاً ومنفتحاً أمام الاحتمالات، يبدو أنه يعمل على طفرات، ولكنه في الواقع يستبطن علاقة الوضع الراهن بظروف سابقة مشابهة، ودود وطلق الكلام حول القيم.</p>	<p>الأسلوب العام:</p>
<p>يبحث عن المزيد من الاحتمالات والأفكار ليتوجه بها نحو الوضع.</p>	<p>التوضيح:</p>
<p>قد يحتاج إلى التركيز على خيار واحد وجمع حقائق كافية لاختبار قوة الفكرة.</p>	<p>إعادة التأطير:</p>

**ESTJ**

التفكير المنفتح مع الاستشعار المنغلق

<p>طاقة عالية وتعاملات في الصميم حيث يصادق على العمل الواقعي والعملي، طليق الكلام حول الولاءات، قد يبدو مقتنعاً بصيغة ما ليضفي معنى على الأمور بحيث يفقد صبره مع موجات النظر الأخرى.</p>	<p>الأسلوب العام:</p>
<p>المزيد من الوقائع والمزيد من التحليل المنطقي.</p>	<p>التوضيح:</p>
<p>قد يحتاج إلى أن يسأل المزيد حول القيم والمواضيع وأن يسعى بأن يكون أكثر تعاطفاً.</p>	<p>إعادة التأطير:</p>

(تابع) الجدول رقم (16)  
نماذج في توضيح التواصل لدى الأنماط

**ENTJ**

التفكير المنفتح مع الحدس المنغلق

- الأسلوب العام: معبر وطلق اللسان حول التحليل، يسعى بأن يظهر سعة الحيلة للمساعدة في التخاطب مع وضع ما، يميل إلى تعاملٍ سريع الخطى يزوده بالنظرية والتحليل والفعل.
- التوضيح: يسعى وراء الفهم والتفاهم وذلك بأن يكون أكثر انتقاداً وتحليلاً ومنهجية.
- إعادة التأطير: قد يحتاج إلى إظهار التقدير والتعبير عن الاهتمام بالأشخاص المرتبطين بتعامل معين.

**ESFJ**

الإحساس المنفتح مع الاستشعار المنغلق

- الأسلوب العام: دافئ ومنفتح؛ محادث مخلص وغير مدع، مُشرك للآخرين في الغالب، يختبر الأفكار على محك الحقائق، حريص فيما يتعلّق بالتصرفات حتى لا يترك أحداً خارج الحديث، وهو في الغالب دقيق حول الحقائق وكثير الانتقاد للتصرفات.
- التوضيح: يُظهر الكثير من التعاطف ويُشرك الآخرين وذلك للفوز بتعاونهم.
- إعادة التأطير: قد يحتاج إلى أن يُظهر المزيد من الأفكار وأن يكون أكثر نقداً لمنطق التحليل لدى الآخرين.



(تابع) الجدول رقم (16)  
نماذج في توضيح التواصل لدى الأنماط

**ENFJ**

الإحساس المنفتح مع الحدس المنغلق

الأسلوب العام:	منشغل اجتماعياً، منفتح ومحب للناس، ويُظهر في الغالب التقدير والتفاهم التعاطفي، يحب الأفكار ويستمتع بالتعاملات التي تزيد من المعرفة المضافة إلى المكتبات الشخصية حول الاحتمالات المستقصاة.
التوضيح:	يعبر عن المزيد من المعنى الشخصي ويلهث وراء المعلومات الشخصية أثناء التعامل.
إعادة التأطير:	قد يحتاج إلى أن يوثق الحقائق ويختبر الأفكار.

**استخدام التعبيرات والمظاهر**

كي نفهم الآخرين لا بد أولاً من أن نفهم أنفسنا. أن نكون واعين لنفسيتنا الفردية ومعترفين بها - وهي عادات الإدراك والحكم بما فيها النمط والتاريخ الشخصي والدروس المستفادة والاستجابات - يأتي في رأس قائمة الطرق المؤدية إلى التواصل تواملاً جيداً. وعندما نكون واضحين بالنسبة للاستجابات النموذجية التي نبديها فإنه يمكننا عندئذ أن نركز وبوضوح أكبر على ما تزودنا به تعابير ومظاهر الآخرين. قد نصبح أفضل في الإنصات إلى الآخرين إذا عرفنا أكبر قدر ممكن عن نماذجنا في التواصل، وإن بدا ذلك أمراً متناقضاً.

والسبب هو أننا إذا توقعنا نماذج معينة فلا داعي عندها

لأن نُسقط معنى غير ضروري أو غير صحيح على تعليقات الآخرين. إن معرفة أن المفكر المنفتح مثلاً يقدم النقد كأسلوب أساسي في التواصل يعني أننا لا يجب أن نفترض أن نقده لنا دليل على انعدام الهيبة والاحترام. إن فهم النمط يعني القدرة على سماع تعبيرات الناس دون لوم أو إصدارٍ للأحكام غير مسوّغ ولا مبرّر.

وعندما نتوقف عن الإدعاء أن ما نسمعه أو نراه أمر نعرفه حتماً؛ عندها يكون لدينا سجل نظيف يسمح لنا بسؤال الآخرين ماذا يقصدون حقاً إذا كان لدينا شك في أننا لم نفهم المعنى الصحيح من المرة الأولى. هل تتذكر القصة الموجودة في بداية هذا الفصل؟ كان على (روجر) أن يسأل (أوليڤيا) مرتين قبل أن يتبين حاجاتها. وكذلك الأمر بالنسبة للجميع. فالسؤال والإصغاء يولدان توأماً أكثر فعالية.

وطبيعي أن المعرفة الجديدة لا تجعل حياتنا أكثر بساطة أحياناً بالمعنى الكبير. وينبئنا النمط النفسي أن التعاملات مع الآخرين لا تكاد تكون بسيطة، لذلك فمن المحتمل أن مساعينا لتحسين التواصل ستفشل إذا نظرنا إلى التكيّف الاجتماعي الذكري - الأنثوي، أو إلى الفوارق الثقافية أو التطوّرات التاريخية، وكي نخطو للأمام علينا أن نعتز ونعرف ونعرف تعقيد الفرد معرفة تامّة.

## كيف نجعل التنوع يُفلح؟

كان نائب رئيس إحدى الشركات لشؤون العمليات يتناقش مع رئيس الشركة حول إعطاء ترقية لعدد من أعضاء الإدارة عندما قال حول أحد المرشحين «أنا لا يمكنني فعلاً أن أتصور كيف يعمل فكره. إنه منتج جيد ولكنه غير تقليدي وله وجهة نظر مختلفة فعلاً. لست واثقاً من أننا يمكن أن نجازف بنقله إلى المنصب الجديد».

وعندما انهالت السلاسل والزنانير ضرباً على رجلي وظهر أحد الأولاد الذي تصادف وجوده مع مجموعة من المراهقين في منصة الملعب أثناء مباراة كرة قدم للمدرسة الثانوية صاح الفتى «لماذا تفعلون ذلك معي؟» فصاحوا مجيبين «لأنك مختلف عنا».

وربما كانت المشكلة الكبرى النفسية لزماننا هذا هي مشكلة تطوير قدرة على تقدير واحترام الفروقات الإنسانية. ويبدو أننا حينما جُلنا بأنظارنا فإن هناك صراعاً (حتى في الحرب) بين

الناس لأن معتقداتهم مختلفة وجذورهم مختلفة وتاريخهم مختلف. ومثل هذا الصراع حتمي ولا يمكن تجنبه وذلك عندما تكون الفرضيات الداعمة له عند كل فريق هي أن الاختلاف يعني أن أحد الأطراف هو الأفضل وأن الآخر هو الأسوأ؛ أحدهم ذو قيمة والآخر عديم القيمة؛ أحدهما أكثر أهمية والآخر في الدرجة الثانية من الأهمية في أفضل حالاته. وفي مثل هذا التطرف يؤدي مثل هذا الاعتقاد إلى الاستنتاج أن المختلفين عنا ليست لهم أية حقوق، ولا حتى الحق في العيش. ونجد حتى في الديمقراطيات حيث يُفترض أن يُتسامح في الفروق أن صدوعاً هائلة بين مجموعات الناس موجودة ويعود سببها إلى الفوارق المدركة والتفسيرات العدوانية لهذه الفوارق.

وتكون بعض الفوارق أكثر وضوحاً وإيلاماً من فروقات أخرى ولكن هناك فروقات فردية ونفسية في جذور تجاوبنا معها. وما كان للفروقات التي يمكن ملاحظتها كالعرق والإعاقة النفسية أن تميز الناس بلا ضرورة لولا نفسية مراقب هذه الفروقات. والأفكار الذين يؤمنون بأن الأعراق الأخرى متدنية وغير جديرة بالثقة، أو مَنْ يعتقد أن شيئاً لا يجمعه مع المعوقين - هؤلاء يحاولون في الغالب أن يتجنبوا التعامل معهم. فهذه الاعتقادات والمواقف والتوقعات حول الآخرين جزء من منظوراتنا الفردية، وهي التي تدعم إدارتنا للتعاملات اليومية.

### الفوارق المزعجة

من المؤكد أن بعض الفوارق مزعجة. فالأفراد الذين يسمعون أصواتاً من مكان ما تعطيهم الإذن في مخالفة القانون أو أولئك الذين يشعرون أنهم مضطرون لسبب ما أن يدمروا الآخرين - هؤلاء مختلفون في أساليبهم التي أعلن المجتمع المتمدن أنها لا يمكن التساهل فيها. ويُنظر إلى هذه الفوارق في السلوك والأفكار على أنها غير مقبولة أبداً. تخيل وجود سلسلة متصلة للتساهل والتسامح: النهاية الدنيا أي (صفر تسامح) ويحتلها مَنْ يرتكب جرائم شائنة لعدم وجود تساهل لديهم نحو الفروقات؛ والنهاية القصوى يقطنها مَنْ لديهم انفتاح تام نحو وجهات النظر الأخرى، فهم واثقون ومرتاحون جداً تجاه قيمهم حتى إنهم لا يحسّون بأي تهديد أياً كان فيظلون لذلك منفتحين نحو الآخرين. وبين طرفي السلسلة لدينا أمل أن هناك أناس عاديون يعملون على تحسين حياتهم ويربّون أسرهم ويسهمون في الصالح العام، وبيننا وبين نقطة (الصفر تسامح) مسافة طويلة. وسيكون أمراً لطيفاً إن كان هناك بضع فوارق فقط مما يجدها كل واحد منا غير مقبولة لديه. ولكن الأمر ليس كذلك تقريباً. ويبدو السلوك الإنساني على أنه مكوّن بشكل يوسّع رد فعله ويمدّده ليشمل كل الفروقات الأخرى وذلك ما أن نعلن عن وجود فروقات غير مقبولة.

والفوارق التي نراها مباشرة هي فروقات في الجنس

والعرق. وتُبرز الملابس أحياناً الفروقات في الحالة الاجتماعية وتسلط الضوء عليها. ولهذه الفروقات مكانها الخاص بها في تاريخ الصراع البشري، وهو ما يتجاوز مجال هذا الكتاب. ولكن الفروقات المتمثلة في الشخصية وعلى الرغم من رقتها خاضعةً لنفس القوى مثل تلك الموجودة في الجنس أو العرق أو الدين. فمثلاً، نجد في الشركات حيث جمعنا معلومات من أجل مؤشر (إم. بي. تي. أي) لجرد الشخصية من الإداريين والمديرين والمساعدين ومن مشرفي الشركة المنتخبون حديثاً، نجد أن الإداريين ينتقون المديرين والمشرفين ممن يشبههم هم، بعد أن تملكهم عدم التسامح تجاه من يختلفون عنهم<sup>(42)</sup>.

### القطعان المفضلة

وكيفما نظرت إلى الأمر، فإننا عادةً نحبّ من هم مثلنا. ونشعر براحة أكبر معهم وتقبل أكبر لنقائصهم. والميل إلى التجمع في مجموعات مع من يشاركنا اهتماماتنا وآراءنا في العالم ومواقفنا السياسية ونظرتنا إلى الحياة أمرٌ أساسي. إنه متأصل في الحاجة إلى الاجتماع مع من يؤيدون ويؤكدون على حاجاتنا وخبراتنا.

(42) (بيرمان. روجر. آر) وكتاب (التنوع المرفوض: تحيز الأنماط في انتقاء المديرين)، الورقة المقدمة في المؤتمر الحادي عشر الحوولي (كل سنتين مرة) لرابطة النمط النفسي يوليو/تموز 1995، كنساس سيتي، مونتانا.

ويُطلب منا الكثير عندما نتوسع سيكولوجياً لنشمل الخلاف بجناحينا وفي أي مستوى له. فنحن من البداية مبرمجون إلى حد ما حتى نتجنب التعاملات المطولة مع مَنْ هم مختلفون عنا حقاً. وهذا هو أول موضوع للتخاطب مع تقدير أو احترام الفوارق والخلافات.

والمشكلة الثانية هو إيجاد معادلة بين التفاهم والتقدير. وإنها لخطيئة قاتلة في المنطق أن تستنتج أنك عندما يفهمك الآخرون فهذا يعني أنهم يقدرونك. إن تفهمك لفكرة أن النساء يكسبن (70) سنتاً بينما يكسب الرجل الذي يقوم بنفس العمل دولاراً كاملاً لا يغيّر من وجه الحقيقة، ولا يعني أبداً أن النساء قد قُدّرْنَ أكثر مما يُدفع لهن. وكثيراً ما يخطئ الأطفال عندما يظنون أن تفهم الوالد لتصرفٍ معين لهم يعني أنهم قد أخذوا الإذن أن يفعلوه. وسرعان ما يتعلّم الصغار أن تفهم الآباء ماذا ومتى ولماذا وكيف لا يعني بالضرورة تقبلاً بالنشاط المقترح. التفهم لا يعني التقدير: التفهم عملية صحيحة بحدّ ذاتها، مع أنها مسألة حساسة وخطوة دقيقة في عملية التقدير.

### هل تفهمني؟

هناك صرعة وطنية اسمها (هل تفهمني؟) واضحة في برامج التدريب التعددية الكثيرة وفي كل مجال من مجالات الصناعة أو الحكومة. وإنها لمهزلة تدعو إلى الأسى أن هذه

الكثرة من الناس تمضي الساعات الطويلة في حلقات دراسية حرة وهم يستمعون إلى قصص الآخرين ولكنهم يخرجون دون أن يقدروا الآخرين بأفضل من السابق، ويظلون يتصرفون نفس التصرفات حتى ولو أحرزوا تفهماً لما يشعر به الآخرون أو يفكرون به. إن تفهم حالة الأقليات في مجتمعنا لم تسهم إلاً بالقليل في تغيير المواقف الاجتماعية باتجاه تقدير الإسهام الذي يمكن أن يقدموه لمجمل المجتمع. والسعي نحو الفهم أمر ممتاز بحد ذاته: ولكن الخطأ يكمن في الاعتقاد أنه يستدعي تقدير من يختلفون عنا.

وسنذهب بعيداً لنقول إن من وطّد نفسه على أن يفهم ويفهم قد طور إمكانياته في التواصل بشكل كامل إلاً قليلاً. ورأى (يونغ) أن فكرة أن تفهم تعني في الحقيقة أن تنضم إلى الآخرين وأن يفسروا تصرفاتك تفسيراً صحيحاً. إن من كان همهم أن يفهموا إنما يسعون وراء الرضا والإرضاء لأهم الدوافع والحوافز الأساسية أن يضمهم المجتمع ويشعرهم بالارتياح. والشخص الوحيد الذي يقترب جداً من فهمنا بالفعل وبهذا المعنى هو أمتنا في أغلب الحالات. لذلك فإننا يمكننا أن نقدر أن من يسعى وراء الفهم (إلى الآخرين) إنما يسعى إلى عناق وضم أمه له<sup>(43)</sup>. وفي حين أن هذه المعانقة تكون مُرضية فإنها

(43) (يونغ كارل. جي) في كتاب (رموز التحول)، برنستون، نيوجرسي،



تفشل في اختبار النضج . فهي تفشل في الإقرار بالمهمة الدقيقة للكائن البشري الناضج ألا وهي أن يطور نوعاً من الاتكال المتبادل مع من لا يفهموننا ولا يرغبون في أن يدعمونا في أبحاثنا . وقد يكون تعلم احترام الفوارق وإظهار ذلك أحد الواجبات التطورية لسن البلوغ وهو ما يؤدي إلى الحكمة والرشاد .

### لغة للتقييم

إذا كانت محبة من يحبنا ورغبتنا أن نفهم وبكل بساطة من قبل الآخرين يجعل من الوصول إلى طبيعة التقييم المركزية أمراً صعباً، فإن عليك عندئذ أن تنظر في موضوع ثالث: فنحن لا نمتلك لغة سهلة للتقييم والتقدير . وتشبه الكثير من أفكارنا حول التقييم أفكار الأطفال الذين يعتقدون أنهم عندما يفهمون ويقدرّون فإن ذلك يعني أن يسيروا كما يشاؤون . ومن الواضح أن تقديرك على اختلافك لا يعني أن كون المرء مختلفاً ضماناً للسير على هواه . ويصعب وصف التقدير أو تحليله . ومن الصعب تحويل عقولنا وتوجيهها نحو أهمية التقدير . ونحن مثل بسطاء الناس في المناطق الاستوائية الذين لا يمتلكون كلمة بمعنى (الثلج)، كذلك فإن ما لدينا من خبرات في التقدير قليلة ولغتنا تخبّ آمالنا في ذلك . ونحن نرى أن التقدير يبدأ بمعرفة الفوارق والاختلافات ثم العمل بطرق تجعل ممّن يختلف عنا قادراً على تجربة التقدير .

والصعوبة اللغوية واضحة مثلاً على الشبكة العالمية www. اركب أمواجها مرة من المرات وحاول أن تجد مادة حول التقييم أو التقدير. وإنك سوف لن تعثر على مثل هذه المناقشات أو البنود إلا فيما يتعلّق بالأمر المالية، تقييم الشركات أو العقارات التي يرغب الناس ببيعها. ولكن هناك مئات الإدخالات حول الكثير من المواضيع من مثل التواصل أو القِيم. إقرأ بعضها وستجد أن الناس تكافح من أجل تقدير أو تقييم الفروق والاختلافات.

### النمط النفسي يمتد إلى ما وراء الفهم

يقدم لنا النمط النفسي أسلوباً في فهم الاختلاف وتقييمه. ويفترض النمط أن مجمل الميول في الأساليب والعمليات الفكرية وفي إدخال الطاقة وإدراك المعلومات وفي اتخاذ القرارات موجودة في الفرد الذي يقوم بوظائفه بشكل طبيعي. وتمكّننا هذه الوظائف من التكيف والاستجابة لتحدياتنا اليومية بسهولة وفعالية أكبر. وهكذا فإن وجود اختلاف في الاستجابة هو في الواقع مسألة ملاءمة وليست مسألة صحة وصواب.

والنمط طريقة عقلانية لفهم الاختلافات في أساليب استجابة الناس للأحداث. ومع وجود التعابير والمظاهر المتأصلة في الإدراك والحكم المنفتحين والمنغلقين نجد أن لدينا اختلافات ملحوظة في السلوك. وما أن نتفهم مصدر هذه

الاختلافات وطبيعتها حتى نتمكن من ردّ الفكرة القائلة أنّها تهديد لطريقتنا في النظر إلى العالم. وكما رأينا طيلة هذا الكتاب فإن النمط النفسي يزودنا بنفاذ بصيرة إلى الطريقة التي تعمل بها عقولنا وإلى طريقة استجابتنا كنتيجة للعادات الفكرية هذه. وفوق ذلك فإن ميول النمط تمهد لنا السبيل لتقييم الاختلافات والفوارق.

### إذا سلّمنا بالاختلاف، فماذا يعني ذلك؟

لماذا التساهل والتسامح مع الاختلافات؟ ولماذا نكلّف أنفسنا عناء العبور إلى الفهم ثم محاولة تطوير سلوكيات تعبّر عن تقديرنا للآخرين؟ ولماذا يكون ذلك جديراً بهذا الجهد؟ والجواب على كل هذه الأسئلة هو أن الفروقات في الشخصية ذات أهمية قصوى في العلاقات والتعاملات وصنع القرارات وفي التطور البشري، مما يجعل دراستها أمراً جديراً بالقيام به.

والحقيقة المُرّة هي أن التقييم يعني تحديد درجة الأهمية أو مقدار أهمية شيء ما أو إسهام ما أو خبرة ما. ولدينا الفضول لمعرفة كيفية قياس قَدْر شيء ما، وما نستخدمه هنا هو عملية التقييم والتقدير. ولا يكاد الفضول يكون كافياً لدفعنا نحو سلوكيات التقييم.

وأهم سبب يدفعنا نحو منظور في التقييم هو أن طبيعة الحياة ذات الاعتماد المتبادل بين أفرادها يعني أنّ قدرتنا على

البقاء والتكيف مرتبطة ارتباطاً مباشراً بقدرتنا على إدارة هذه الاختلافات. ويصح هذا في علاقات المرء بالمرء وعلى المستوى العالمي كذلك.

### قصة حكيمة وقديمة

(من يتكلم بالنيابة عن الذئب)<sup>(44)</sup> هي قصة قومية أمريكية تقدم لنا حالة ملحة في العمل على إيجاد طريقة لتقييم الفوارق. وكما تقول القصة فقد قرّرت إحدى القبائل أن تنتقل بقريتها. وطبقاً لتقاليد القبيلة فقد تعلم الشباب فيها أن يتواصلوا مع الطبيعة؛ وعندما كان لا بد من اتخاذ قرار ما كان الشباب يُرسلون إلى البرية ليتعلموا دروس الطبيعة. وعندما كانوا يعودون ليسهموا بوجهات نظرهم، كانت القبيلة تجتمع لتقرر، مستخدمةً مختلف مصادر المعلومات بأجمعها.

وكانت القبيلة في حالتنا هذه قد أرسلت الشبان إلى الخارج ليعرفوا ماذا ستوصي به الطبيعة حول انتقال القبيلة. وعاد كل الشباب إلا من يتكلم عن الذئب. واختارت القبيلة ألا تنتظره، وعملت بموجب المعلومات المتوفرة لديها. وكان القرار فاجعة مما أدى إلى الموت والمرض. وعندما ظهر الفتى الذئب أخيراً أخبرهم أنه كان يعلم أنهم كان لا يجب أن ينتقلوا

(44) (سبنسر. بي. يو) في (من يتكلم عن الذئب؟)، أوستن، تكساس، مطبعة قبيلة الاثنين، 1983.

إلى ذلك المكان المعين. لذلك اجتمعت القرية كي تقرر ماذا تفعل:

وهكذا كان الأمر، فقد أوجد الناس بين أنفسهم طريقة في التساؤل فيما بينهم كلما كان هناك قرار سيُتخذ حول (المكان الجديد) أو (الطريق الجديد). كانوا يسعون أن يدركوا (ويفهموا) تدفق الطاقة من خلال كل احتمال جديد، وكم من ذلك كان كافياً وكم كان زائداً عن الحد، وذلك إلى أن ينهض أحدهم وي طرح السؤال القديم الذي يذكرنا بالأمور التي لم تتوضح لنا بشكل كاف وذلك كي نتذكرها: «أخبروني أيها الإخوة، أخبروني أيتها الأخوات الآن من سيتكلم عن الذئب؟».

وبين هذا الشعب الحكيم من سيسألون عما كان صحيحاً بالنسبة إليهم وإن لم يروه بعد. ويتساءلون كيف لكل هذه الأمور المرئية وغير المرئية أن تؤثر على حياتهم و حياة أطفال أطفال أطفالهم. وبعد ذلك وبغية تذكيرنا بالمصاعب الكبرى التي قد تنشأ عن إغفال أمرٍ نسينا أن نفكر فيه فإنهم سيسألون السؤال العتيق: «أخبروني أيها الإخوة، أخبروني أيتها الأخوات الآن: من سيتكلم عن الذئب؟»<sup>(45)</sup>.

وكما تُعلمنا القصة القديمة فإن من المحتمل أن تُتخذ بعض القرارات؛ وحتى عندما تُقيّم وجهات النظر فإنه سينظر في كل وجهات النظر. ففي مئات التحضيرات التدريبية مثلاً يقرأ

الناس شيئاً حول وضع ما ويقدرّون الإجراء الواجب اتخاذه. وبعدهما يقدر الأفراد الإجراءات المطلوبة تتدارس المجموعة لماذا قدر كل شخص طريقة معينة. وإذا سمحت المجموعة بالتعبير عن كل وجهات النظر ودرستها بحرية فإن تقديرات المجموعة تكون عادة أضخم وأرقى من تقديرات الأفراد؛ أما في المجموعات التي لا يُسمح بالمناقشة أو الحوار فيها فإن حسابات الأفراد وعلاماتهم تكون أعلى من علامة المجموعة وحسابها، ويكون تقدير المجموعة أدنى وسطياً في العادة من تلك المتأتية عن المجموعات التي تتساهل مع اختلاف الآراء. وتبين هذه النتيجة نفس الفكرة الموجودة في قصة الأمريكي الوطني (الأصلي): تعني الاختلافات حياة كل من يرفع من قدر البيئة التي يوجد فيها اختلافات، وهي اختلافات لها قيمتها وقدرها.

### التقييم يعني....

التقييم يعني النظر في كل وجهة نظر على أنها هامة بحد ذاتها، وإعطاء متسع للتعبير عن وجهة النظر بدون أية خيبة أمل وذلك من خلال التعاملات. وفي حين أن وجهة النظر المعينة قد تلعب دوراً صغيراً في القرار أو الاستنتاج النهائيين فلا بد مع ذلك من وجود متسع لها للتعبير عن نفسها. ولا يجب أن يفهم من التقييم أنه قبول أعمى برأي الآخر، ولكنها تعني اندفاعاً موجهاً نحو حق الرأي الآخر في أن يُسمع. والتقييم يعني

التصرف تجاه الآخرين بشكل يشعرون معه بالاحترام. إنها عملية تفاعلية وتبادلية تفتح عيون الأفراد على النتائج الخلاقة وتجنبهم الاستنتاجات غير الناضجة.

لذلك فإننا نبدأ النظر في عملية التقييم أن نقترح في أن تكون الإرادة الطيبة بين الأفراد هي المطلوب الأساسي؛ وعند عدم وجود ذلك فإن التسامح يصبح أمراً غير ممكن وبالتالي فالتقييم للآخرين يصبح غير ممكن أيضاً.

### مراحل التقييم

انظر في المراحل التالية عند التفكير بتقييم الفروقات. وكل منها مهم وهو يؤدي إلى المرحلة التالية. ومن المثير أن هذه العملية ستساعدك أياً كان الاختلاف موضع النظر، ثقافة أم عرقاً أم مزاجاً عقلياً نفسياً.

#### المرحلة 1: الشروط السابقة للتقييم

تناول التعامل المتبادل بشيء من النية الطيبة والإيمان أنه من خلال هذا التعامل سيحدث تعاون يزودنا بجواب أو ظرف أفضل مما يمكن لواحد لوحده أن يحدثه. التزم بالمشاركة في الملاحظات والأفكار دون الخوف من التقييم السلبي، ولكن بتوقع النظر الدقيق.

## المرحلة 2: إقامة قواعد أرضية متينة

ضع قواعد أساسية للحصول على الوضوح حول مقدار الوقت المخصص للتعامل المتبادل وحول القصد من النقاش؛ اجعل المواضيع العامة للنقاش أو الحديث جلية وواضحة.

## المرحلة 3: التبادل

أمضِ ضعفي الوقت المخصص للاستماع في التكلم واطعاً نصب عينيك أن منظور كل شخص يأتي من خبرته وشخصيته وهما أمران مختلفان عن خبرتك وشخصيتك؛ وابحث باستمرار عن الوضوح بالتساؤل وبإعادة الصياغة للتوضيح واستيضاح ما سمعته أو فهمته. راجع تحيزاتك الخاصة بك ومفاتيحك العاطفية الساخنة (راجع الفصل السادس حول التواصل)؛ شارك في الأفكار والآراء بشكل يكون متماشياً مع منظورك واحترم أسلوب الشخص الآخر.

## المرحلة 4: الختام أو النهاية

لخص فهمك واستخدم معرفتك بميول الأنماط كمرجع للتدقيق: حصلتُ على الحقائق



(الاستشعار)، ونظرتُ في الاحتمالات (الحدس)؛ وراجعتُ ما للموضوع وما عليه (التفكير)، وبادرتُ بالعمل المتماشي مع القِيم (الإحساس)؛ وعملت خطة من أجل المناقشة التالية (الحكم)، وتركت الباب مفتوحاً على المعلومات الجديدة وكيفية الإتيان بها (الإدراك).

وهذه المراحل نوع من أنواع الطريقة المنظمة في التواصل بالقيَم. وإن الاستهلاك بموقف فيه النية الطيبة وفيه وجهة النظر القائلة إن الفوارق قد تؤدي إلى فرص أكبر، هذا كله سيزيد من احتمال أن يحدث التقييم. وتوجد القواعد الأرضية (الأساسية) مجالاً للعب النظيف بالنسبة للمعاملات. فكّر كيف ستشعر شعوراً مختلفاً عندما يستدعيك رئيسك لعقد اجتماع ويخبرك عما سيبدو في الاجتماع لا مجرد أن يستدعيك ببساطة ويطلب منك الحضور. فكّر كيف سيتطور التفاعل تطوراً مختلفاً إن قال لك الشخص المهم الآخر «أنا بحاجة إلى ساعة معك أدرس فيها شراء سيارة»، في مقابل التوقف على الطريق في سيارة جديدة وهو يزعم «مفاجأة!».

### التبادل الحساس

إن الإنصات والتحدّث بطريقة تسمح بالتعرّف على الفوارق في الأسلوب والمنظور أثناء التركيز على القصد من التواصل

ومحتواه مفاتيحُ نحو التقييم. ولنذكر أن التقييم هو ما نختبره أثناء تعاملٍ ما، وهو ليس مجرد ما نقوله أو ما يقال لنا. وترتبط خبرة التقييم بمجمل هذه المراحل وتظهر من خلال الطريقة التي نتواصل بها مع بعضنا البعض.

لقد ناقشنا في الفصل السابق أبعاد التواصل وكيف أن النمط النفسي هو جزء من هذا المجهود. ونظرنا إلى كيفية أن الأنماط تكون تحيزاتٍها الخاصة بها وتعبّر عن أساليبها المختلفة وتناضل كي تضيفي معنى ومنطقاً على فحوى الرسائل. وتصبح هذه المسائل أكثر حسماً عندما نفكر في كيفية تكوين خبرة في التقييم. والتواصل هو الواسطة التي تسمح باحتمال حدوث التقييم.

وسنتناول الأنماط بتفهم التقييم العام المطلوب أولاً والمعبر عنه عن طريق ميول الأفراد. وسنتفحص في كل الأنماط الستة عشر الدور الذي تلعبه ديناميكيات الأنماط في تقييم الاختلافات.

### تقييم الميول

وكالصقر الذي يحوم فوق الغابة فنحن بحاجة إلى منظور واسع للتقييم يظهر من خلال الميول وذلك قبل الانتقال إلى أشجارٍ محددة أي أنماط نفسية محددة. وإذا ما سلّمنا بأهمية كل ميل بالنسبة إلى مجمل عمل كل فرد فمن المنطقي أن ندرس

التقييم عن طريق الميل أولاً ثم عن طريق ديناميكيات الأنماط .  
وكما بيّنا سابقاً فإن الانفتاح والانغلاق عمليات نبدأ بها  
ونتأمل وننهمك في عملٍ ما أو ننسحب منه أو نهتم بالخبرة في  
خارجنا أو داخلنا . وبما أن هذه الشبكة من التمديدات الفكرية  
تشبه شبكة التمديدات الكهربائية فإن الانفتاح والانغلاق هما  
قطبا الشحن في دارتنا الكاملة . وفي حين أن كليهما ضروريان  
لعمل الوظائف البشرية العادية فإنه يبدو أن بطارياتنا تُشحن  
بصورة أساسية من واحد منهما أو من الآخر . فالأشخاص ذوو  
الميل المنفتح يُشحنون بالطاقة من المحيط والبيئة ؛ والذين لهم  
ميل منغلقة يشحنون بما يُخبئونه في داخلهم للنظر والتفكير .  
وهذا البعد أساسي جداً بالنسبة إلى الشخصية الفردية حتى إن  
خبرة التقييم تبدأ من عندها .

### التقييم بالانفتاح وعبره

يتطلب الانفتاح فسحة من الخارج حتى تقع الأحداث .  
ونظراً لكونه امتدادياً وتوسعياً نحو العالم الخارجي فإن الانفتاح  
يغتبط بفرصة التعبير عن نفسه . ويقول كثير من الانفتاحيين إن  
الأفكار لا تكون حقيقية ما لم يعبر عنها وتظهر . ويتطلب  
الانفتاح كجانب مبدئي للتقييم فعلاً وحركة وخبرة يمكن رؤيتها  
أو سماعها .

تأمل في الطفلة المنشغلة بمحيطها بشكل متواصل ، فهي

تحدّث عن أمور وتتدبّر أموراً أخرى وتخبرك عنها وهي تفعلها: فهي منشغلة بشكل تام بالعالم من حولها بطريقة عامة نوعاً ما. وإذا كان ميلها نحو الانفتاح وبدا أن هذه الأفعال هي التي تحفّزها وتثيرها، فليس من المحتمل أن تشعر بالتقدير عندما ينجم عن سلوكها المفضل رتبة أن يقال اُخْرسي واجلسي هادئة وكوني فتاة ناضجة. وعندما تصبح امرأة فإن رغبتها في المبادأة ومشاركة الأفكار والانشغال بما حولها قد تُحتوى وتكبت بسبب رسالة الطفولة تلك والقائلة أن تعبيرها الطبيعي غير مرحّب به. وهذا أمر يؤسف له من جانبين: فقد لا يعرف الآخرون أبداً غنى أفكارها وحماسها، وهي كذلك لا تجرب حسنات انهماكها وانشغالها بمحيطها. وبالمقابل فلو أنها مُنحت طفولة ترعى انفتاحها لنشأت قدرتها على التعبير والنشاط أثناء تعاملاتها مع الآخرين، وستكون مرتاحة تماماً وهي تتحدّث عن أفكارها وهي تسعى في البحث عن خبرات جديدة.

ويحتاج الانفتاح حتى يقيّم تقييماً جيداً إلى فرصة ليستنفد نفسه وليتلقي بعض الاستجابة ورد الفعل تجاه أدائه. والتغذية الاستراتيجية حسب تعريفها تعني عودة الطاقة إلى مصدرها، ولا خلاف حول ذلك. وللحصول على مثل هذه الفرصة في تعاملك مع الآخرين فإن على من لديه ميل انفتاحي أن يوضح أنه يحتاج إلى فرصة أن يُستمع إليه. وفوق ذلك فإنهم يرغبون بالانشغال من خلال التعامل، لأن نقطة بداية الحديث ليست

نقطة نهايته، ويطلب الانفتاح من التعامل بصورة عامة أن يجعل من الأفكار أكثر واقعية وأن يطورها إلى أفكارٍ أكثر كمالاً. والتقييم برأي الشخص المنفتح يوجد من خلال التعامل الذي يشجع على تطوير الفكر.

### التقييم بالانغلاق وعَبْرُهُ

الانغلاق عملية تأمل وإدراك. وإذا ما مُنحت العملية الوقت الكافي للحدوث وبدون مقاطعة فإن قيمة ونفع العملية يكون قد ظهر. والحاجة إلى حيز زمني داخلي أمر حاسم بالنسبة للانغلاق وحجم الوقت المطلوب يختلف بحسب الحالة. على خلاف الانفتاح حيث يؤدي الفعل إلى الوضوح، فإن الهدوء في حالة الانغلاق هو الذي يؤدي إلى الوضوح والتركيز.

قد يؤدي سؤال أو تعليق بالنسبة للانغلاقيين إلى إطلاق العنان لرد فعل قد يبدو مكبوتاً. وكما في لعبة الكرة والدبابيس: تُطلق الكرة فتراها تتحرك متمائلة بين الدبابيس إلى أن تجد فتحة مناسبة لتسجيل النقاط. وليس الانغلاقيون أشخاصاً يكتبون ردود فعلهم: إنهم كالطابة تنتظر الفتحة المناسبة حتى يُظهروا ردة فعلهم. وتلعب هذه الصفة دور الاختلاف في السرعة في التعامل. فبينما يُظهر المنفتحون سرعة كبيرة يبدو المنغلقون وكأنهم لا يستطيعون أن يلحقوا بالآخرين.

ولكن المظاهر خدّاعة. انظر في مسألة السرعة في حلبة مختلفة: فالمنغلقون يفضلون في الغالب القراءة والمحفظات البصرية الأخرى على المحفظات السمعية عند التعلّم أو عند تطوير فهم ما. والسرعة الوسطية للقراءة هي (420) كلمة بالدقيقة؛ والسرعة الوسطية للتكلم هي 75 - 100 كلمة في الدقيقة.

لذلك فبينما يبدو الانفتاح سريعاً وألصق بالفعل يستطيع الانغلاق فعلياً معالجة المعلومات الأكثر تعقيداً في فترة زمنية أقصر بكثير. كلنا نفعل الأمرين وكلنا نحتاج الأمرين.

بالإضافة إلى الزمن والفرصة للتأمل فإن الانغلاق يعتمد عادة ويعول على الاقتصاد في الكلام. وفي حين يمكن أن يستخدم الانفتاح بحسب طبيعته كلمات كثيرة في تعبيراته، يميل الانغلاق إلى الاعتماد على أقل الكلمات الممكنة ليوصل الفكرة إليك؛ فاللغة مستخدمة في الغالب بحرصٍ وانتقائية. وهذا لا يعني أن كل نطق للكلمات هو حصيلة الفكر العميق؛ إنما يعني عادةً أن المنغلق يقدر تقديراً عالياً الدقة الداخلة في نسيج شبكة هذه العملية.

وكي نعبر عن التقدير نحو الانغلاق فإن الحيز الزمني للفكر والتساهل في السرعة والاهتمام باللغة المستعملة أمور جوهرية. وقد تُحدث بضع لحظات فرقاً كبيراً في نوعية ما هو

مشارك فيه، وكذلك تفعل الصراحة المعروضة. والتساؤل حول الأفكار المشتركة قد يؤدي إلى فهم أوسع لعمليات التفكير المرتبطة بقراءة وتفهم استنتاج معين. كذلك فإن إيجاد التوازن بين المزيد من التساؤل وبين قصف المنغلق بنيران المعلومات جزء هام في خبرة تقييم هذه الوظيفة.

### تقييم المعلومات من وجهة نظر الاستشعار

وكي نفهم الاستشعار تلك العملية الإدراكية التي تهتم بملاءة وكمال اللحظة فإن على المرء أن يبدأ بإدراك الحقائق المحسوسة وينتهي بالاهتمام بالحاضر. وطبقاً لتصميمه فهو (أي الاستشعار) العملية التي تعطينا حقائق الحياة. فالغرف ليست مجرد غرفٍ مطلية بل إن طلاءها من لون خاص. والسجادات ليست طرية فقط بل إن لها لونهاً وتصميماً يمكننا أن نحددهما. مثل هذا الاهتمام بالمعلومات الفورية والراهنة هي من طبيعة الاستشعار.

هذا الميل نحو الاهتمام التام بالحاضر يظهر أو يعبر عن نفسه في الغالب عن طريق تصرفات محددة وعملية محسوسة. فإذا وجد من يميلون نحو الاستشعار مثلاً طريقة لحل مشكلة ما فهم يسارعون وبكل بساطة إلى اتباعها لا إلى مناقشة مختلف أنواع الخيارات. والمعلومات التي تفسر وتصف لها تقدير عالٍ. والخبرة بالنسبة إلى وظيفة الاستشعار هي ما هي عليه دونما

تفسير وشرح. فالفيلم هو مجموعة المناظر والأزياء وتتابع الأحداث والحوار والموسيقى، وليس الفيلم هو الكفاح الملحمي بين الخير والشر الذي يقوله جماعة الحدس بالمقابل.

وينجذب الاستشعار نحو إدراك ووعي بالأحداث يتركز بشكل إيجابي على اللحظة الراهنة. وما يحدث في المستقبل هو مجرد تكهنات لا تستحق إلا القليل من الاهتمام من الشخص ذي الميل نحو الاستشعار إلا إذا أمكن مناقشته ضمن مصطلحات واقعية وما لم يكن قائماً على إسقاطات من معلومات واقعية وراهنة. ونظراً لارتباطه بأرضية الحاضر فإن الاستشعار يتصور المعلومات كما يختبرها. ولهذا فإن له في الغالب تشابهاً مع ما هو مألوف ومع ما قد حدث من أمور. وينجم عن ذلك تقديرٌ للطقوس التقليدية والدروب المطروقة المؤدية إلى نتيجة معينة. وإذا ما منحنا الاستشعار الخيار بين أن يكون لديه جدول أعمال وبين مجرد صبّ الأفكار بشكل مفاجئ وغير منسق خلال اجتماع ما، فإن الاستشعار ينجر نحو جدول الأعمال لأنه يضع للخبرات أطراً ويزوّدنا بمسامير نعلق عليها الحقائق.

إننا نقدر الاستشعار عندما نبدي اعترافاً بالحقائق حول حالة ما ونحو الإجراءات العملية التي يمكن أن تتخذ. ونظراً لأننا واثقون من أن الاستشعار لا ينزل من قدر المعلومات والطلبات الواقعية في سبيل الخبرة المباشرة العملية، فإن ذلك



أحد مجالات تقديرنا له . ومن أجل تقدير الاستشعار داخل كل فرد لا بد من أن يَخْتَفِيَ بالحاضر ونبدي التقدير نحو الكفاءة والفعالية في الاهتمام بالمعلومات المحددة .

وأحد طرق تقدير الاستشعار هو الوجدان والضمير أي : المتابعة حتى الإنجاز والقيام وبدقة بعملٍ ما قلت إنك ستفعله عندما قلت إنك ستفعل ذلك . وكثيراً ما تزودنا الأعمال الدالة على الاهتمام مثل الرسائل القصيرة والبطاقات والتوضيحات والمكالمات الهاتفية بإقرار كاف حول أهمية التركيز على الحاضر . ويتجلى التحدي في اعترافك بالأمر الواقع وفي إدراكك المنظم للحاضر، تفعل ذلك جنباً إلى جنب مع تشجيعك الاعتماد المتبادل والتقدير لعمليات الحدس المجازية .

### تقييم المعلومات من وجهة نظر الوظيفة الحدسية

بالنسبة إلى ذوي الميل نحو الاستشعار يكون مجرد التلميح إلى أن فكرة ما أو احتمالاً ما يمكن أن نعامله وكأنه معلومات حقيقية أمراً يكاد يكون شاذاً وغريباً . فكيف يكون لأمر لا يمكن توثيقه وليس بالأمر المحسوس أن ندركه وكأنه معلومات؟ ومع ذلك فإن ذلك بالضبط هو ما صُمِّم للحدس أن يفعله : خذ التفاصيل التي سرعان ما تخبو في خلفية الصورة وائت بنماذجها واحتمالاتها وتوجهاتها إلى مقدمة الصورة .

والميل هو الانشداد نحو الطبيعة المجازية والترابطية

والإدراكية لوضع أو خبرة أو ظرف ما. فبينما تكون الكأس بالنسبة إلى وظيفة الاستشعار ذات صفات معينة وأبعاد محددة، فإنها بالنسبة إلى عملية الحدس ووفرة من الأمور: حاملة للسائل، سلاح متوقع وقطعة فنية. وبينما يفكر الحدس بالكأس على أنها مجاز وتجريد يركز النمط الاستشعاري على الخصائص المادية والاستخدامات العملية.

ويُعتبر انتقاله الفوري من المعلومات الواقعية الراهنة إلى الاحتمالات - وهو أمر متأصل فيه - استقلاليةً في الإدراك. لا ترغب الوظيفة الاستشعارية الاستقلال عن الحقائق المحسوسة والعملية، ولكن وظيفة الحدس تُصر على الاستقلال والتحرر من الحاضر المادي الدنيوي. ويتبدى ذلك من خلال القيام بعمل ما يجب بأسلوبٍ خلاقٍ ولا تقليدي. ويبدو الأمر وكأن ذا الميل الحدسي يستخدم هوائيات الإدراك للعثور على نماذج في الإشارات أكثر من بحثه عن إشارة محددة أو تردد معين. ونظراً لكونه في الغالب نظرياً وذا طلاقة لفظية فإنه يبدو أن الميل الحدسي ميل يقدر المعقد والتجريدي. وينجم عن هذا الانجذاب عادة نحو مواقف متسامحة جداً لأن معظم الأمور تبدو رمادية تماماً أكثر من كونها سوداء أو بيضاء.

ويُقَدَّر الحدس في الغالب لأنه يولّد أفكاراً ذكية، لذلك فهو مصدر لطفرات فكرية مفاجئة. ولكن في البيئات حيث تتحكم إجراءات التشغيل الموحدة وحيث التجديد والإبداع

مصدران لا يُعترف بهما يذبل الحدس أو يترك العمل . وكما نقدر أساليب الحدس فعلينا أن نبدأ بإثارة مناقشات فلسفية ونظرية وأن نتسامح مع الحديث المفرط الحساسية الذي يبدو أنه لا يقود إلى أي مكان ولكنه قد يكون اختصر الطرق إلى أبعد نقطة .

ومن البداية لا بد من شيء من الإيمان نتوقعه ممن يقيمون الحدس . وعلى خلاف الاستشعار حيث يمكن إظهار صحة أو زيف المعلومات ، فالحدث يتطلب أن نقوم بقفزة من النقطة (أ) إلى النقطة (د) ، وقد نعود إلى نقطة (ب) أو (ج) فيما بعد . وتقييم وتقدير الحدس يعني اعتناق أفكار ما يمكن أن يكون ثم التعرف إلى الحقائق والوقائع .

### تقييم القرارات من وجهة نظر التفكير

باعتبار أنه يُنظر إلى التفكير على أنه الوظيفة التنفيذية بسبب ميله نحو إقامة ضوابط وبسبب تقويمه على أساس المميزات والمساوئ وبسبب انتقائه لاختيار قائم على المنطق ، لذلك فهو يسعى ويبحث عن القرار والحسم . وذوو الميل إلى التفكير يطالبون في الغالب بدليل على التأكيد أو الجزم ، وهم يعولون على التحليل المنطقي لإيجاد أفضل الحلول .

وتستجيب هذه العملية مع الكفاءة القابلة للتوثيق بالتوضيح والمثال المنطقيين . يقول من يفضلون التفكير مثلاً أن الاعتراف

بمقدرتهم في التخاطب مع مشكلة ما أهم من الاعتراف بسعيهم في المساهمة. وهذا الأمر مهم جداً بالنسبة إلى وظيفة التفكير بحيث إن نقداً مدروساً تماماً يؤدي إلى التحسين في الأداء أمرٌ يقدرونه عالياً.

إن وظيفة التفكير هي أسلوب العقل في البحث عن معيار غير متحيّز تحكم بواسطته على الخبرة. وباعتبار أن كليهما ذاتي إلى أبعد الحدود فإن كلاً من الأساليب التفكيرية والإحساسية تعول على المقدرات الداخلية الشخصية؛ ووظيفة التفكير لدى كل منا هي الصوت الذي يبحث عن معنى منطقي ومعقول ومنظم لخبرتنا. والأشخاص ذوو الميل نحو التفكير يقدرّون التحمل والإنجاز والاستقلال والمعالجة الفكرية النشطة لحل المشاكل.

ومن طرق تقييم هذه الوظيفة تكوين تفاعل متبادل يرفع من قيمة الاستقلالية الضرورية للسعي وراء إجابات على أسئلة وبشكل نضالي. والسماح بنقد الخبرة والفكر يعتبر بمثابة تقديم متسع وفسحة لوظيفة التفكير كي تعبر عن نفسها بصورة طبيعية. وعندما يبدو شخص ما كثير النقد والتساؤل والتحليل فإن ذلك قد يساعد من حوله على أن يروا أنه من وجهة نظر التفكير إنما يقيم الخبرة أو الشيء المنتقد. وعندما لا يشعر ذوو الأنماط التفكيرية بقيمة شيء ما فإنهم لا يضيّعون وقتهم الثمين ومواهبهم في محاولة تحسينه. ولا يتوقف تحليلهم إلا حينما يتوقف اهتمامهم.

وكثيراً ما يكون ذلك هو الجزء الأصعب من التعامل مع من كان ميلهم هو التفكير. فنقدمهم كثيراً ما يُبعد الناس عنهم مع أن مقصدهم هو تعزيز الالتزام بحل المشاكل. ولا يُجدي النقاش حول جرح مشاعرك حيث التركيز على الفعل الواقع. وعندما تعمل وظيفة التفكير فإن العواطف الشخصية تعمل على التشتيت المزعج الذي يبعد عن السعي وراء الخيارات المنطقية. لذلك فإنك إن أردت أن تُظهر احترامك للتفكير فإن عليك أن تركز على المشكلة. تقدّم بطلب لمناقشة كيفية اتخاذ القرار وأثر ذلك عليك في تاريخ لاحق. وروعة وظيفة التفكير البسيطة هي وجود تحليل فعال ورائع. ومثله في ذلك مثال الكريستال الجيد الصنع: فهو واضح ولَمّاع ونقي، كذلك فإن عملية التفكير هي البحث عن إجابات واضحة ودقيقة وكاملة.

### تقييم القرارات من وجهة نظر الإحساس

يصعب تفسير وظيفة صنع القرارات هنا لأن كلمة (إحساس) مستخدمة بقرائن ودلالات كثيرة. فنحن نستخدم الكلمة في وصف العاطفة والإحساس الجسدي والرأي. ونحن نشعر بالحب ونحن نلمس المخمل فنجد أنه طري ونحن نشعر أن أحد الآراء أفضل من الآخر. وكل هذه المعاني هي ظلال لوظيفة الحكم.

أرضية صنع القرارات عند وظيفة الإحساس هي الروابط

البشرية، ونجد في جذورها قيم الخير واجتناب الضرر. وقد يتجلى ذلك في رعاية سلوك محب للجماعة أو التزام واقعي برؤية معينة لمصلحة الإنسان.

وعلى خلاف وظيفة التفكير التي يمكن تشبيهها بخارطةٍ للتحليل المنظم التابعي التي يستطيع اتباعها كل واحد منا تقريباً، فإن وظيفة الإحساس هي كالمخطط وهي أقرب ما تكون إلى القطعة عديمة الشكل في نظرية نشوء الأرض. وتفترض وظيفة الإحساس أن هناك إجابات في نماذج العلاقات. وكما أن في نظرية تشكّل الكون هناك جواذب تعمل عمل الجذب والدفع فوق الجزيئات كي تكوّن النماذج فيما تقوم بالتأثير على الكائنات البشرية. وتبدأ هذه القوة بالتأكيد على الوجود ثم تبني القيم والنماذج من حولها مثل طبقات عرق اللؤلؤ التي يفرزها المحار لتكوين اللؤلؤة.

ويعبر هذا التأكيد عن نفسه من خلال شبكة متكيفة ومتقبلة ولطيفة من السلوكات. وكثيراً ما يعبر ذوو الميل الإحساسي عن التقدير نحو مساهمة الآخرين أو نحو موجد شيء ما أو حالة ما، وهم بذلك يتصرفون وكأن أهمية الإسهام أمر جلي بذاته. وهذا جزء من الافتراض القائل إن كلا الجانبين يمكن أن يفوزا في وضع ما بغض النظر عن المشكلة. وتعمل وظيفة التفكير على رهان خاص: وهو أن الوثوق بردود فعلك وربطك للقيم ونماذج العلاقات سيعطي نتيجة متفوقة وأعلى من السابق.

ولآلىء الحكم (أو الحكمة) ليس لها منطق تتابعي أو متسلسل؛ وبدلاً من ذلك فإنهم يحبون أن يُنظر إليهم من خلال قيمتهم الأصيلة قبل تحليلهم ومعرفة سعر النوعية المفروضة ومقاسها. لذلك فإذا كان علينا تقدير وظيفة الإحساس فإن علينا أن نتعرّف إلى المساهمة ونلاحظ تعبيرات ومظاهر الالتزام والتعرّف على قيمة العلاقات ونُقيّم تقييماً تعاطفياً مع الوضع أو المشكلة أو الموضوع.

وكثيراً ما يحسّون بفقدان الاحترام من الآخرين الذين يقدرّون التحليل النقدي لذلك فإن من يميلون إلى وظيفة الإحساس لا يجدون إلاّ القليل للتأكيد عليه في صنع قراراتهم. ونظراً لأنه يُطلب منهم أن يُجروا نقاشاً منطقياً لذلك تراهم مضطربين في غالب الأحيان إلى تجاهل ما يعتبرونه الأهم وذلك للبحث عن ممر منطقي يعبرون به عن آرائهم. ولكننا نقدرّ هذه الوظيفة في الحديث عندما نركّز على القيم والعلاقات الإنسانية والنتائج الإنسانية الناجمة الأوسع على الأفراد. ويمكننا إعطاءها قيمة مساوية في صنع القرارات بمنح الوقت الكافي لمن يميلون إلى وظيفة الإحساس كي يوضحوا رأيهم حول كيفية تأثير وضع ما على نوعية الحياة.

**تقييم التكييفات لتمضية اليوم: الحكم والإدراك**

لقد لاحظنا في كل أنحاء هذا الكتاب أن (مايرز) قد

طوّرت بُعداً جديداً في النمط النفسي يمكن أن يساعد في التعرف على استخدام الوظائف الفكرية في المواقف المنتفحة والمنغلقة. وهذان التكييفان أو التوجهان هما الحكم والإدراك، فالأول منهما يدفع باتجاه القرار والحسم، والثاني نحو المعلومات الجديدة.

وبسبب الطبيعة العامة لعادة العقل هذه فقد تمكنت (مايرز) من أن تصف من يميل نحو الحكم في العالم الخارجي بالأشخاص الراغبين في الإنهاء وفي البنية وفي النظام، بينما يتصف من يميلون إلى الإدراك في العالم الخارجي بأنهم مَنْ يبحث عن العفوية وعن المزيد من المعلومات.

وتبدى هذه الصفات بصورة عامة عند التعامل مع شخص آخر، فتسهل ملاحظتها مباشرة، ولهذا فهي في الغالب العوامل الأولى المستخدمة في تقييم أسلوب عمل الشخص الآخر والتفاعلات الشخصية المتبادلة وإدارة وتوظيف المحيط.

ويشعر الأفراد المنظمين ذوي الحسم في قراراتهم أنهم يُقدِّرون عندما يعلمون أن للنقاش بداية ووسطاً ونهاية. فهم يريدون خطة للعمل أو خطة لتكوين خطة على الأقل. وتقييم الحكم يعني أن تقول كلمة متداولة بين الناس مثل كلمة (نعم) لفكرة الوصول إلى الاستنتاج الأخير.

ولكن الأفراد ممن يؤمنون بالسير مع التيار كثيراً ما يسبقون



الآخرين بإقحام أنفسهم بتهورٍ دون التبشير بإنهاء فوري مفضلين التغيير الممتع وغير المتوقع. فهم يريدون أن يعلموا بأنه يمكن العودة مرّةً أخرى إلى القرارات وإعادة تدشينها. وهم يسعون وراء الارتياح عندما يعلمون أن الأشخاص سيكونون مرّنين في القرارات. وهم في الغالب يعملون بشكل خاص، مضيفين معلومات جديدة عندما تظهر. ويشعر أفراد الميل نحو الإدراك أنهم ذوو قيمة عندما يُمنحون الوقت حتى يتسكعوا فيما حولهم من الناحية الفكرية ومن الناحية الجسدية.

### أبعاد التقييم بالنسبة إلى كل من الأنماط الستة عشر

إن وجهة النظر المذكورة أعلاه حول ميول الأفراد هو أول ممرّ نحو طرق ووسائل التقييم من منظور النمط النفسي. ومع أن الأنماط تزوّدنا بدلالات فهي لا تعطينا الصورة المعقّدة التي يمكن الحصول عليها إذا ما فكرنا بديناميكيات الأنماط؛ ويجب أن تساعدنا الصورة الكاملة على إيجاد طرقٍ لنعبر بها بشكل أفضل عن تقييم الآخرين، وهي الصورة المطلوبة بشكل مستعجل في العلاقات البشرية.

وكما بيّنا مراراً وتكراراً في هذا الكتاب فإن معظم الناس يقدّمون إلى الآخرين ما هم بأمرّ الحاجة إليه في الغالب؛ فنحن نفترض أن ما يكون ذات معنى ومنطق بالنسبة إلينا هو

الأفضل للجميع، ولا نفكر بما يمكن للآخرين أن يبدوا تقديرًا أكبر تجاهه فعلياً. وعندما نريد للناس أن يعرفوا أننا نكنّ لهم الاحترام وأن يعلموا أننا نقدرهم فإننا نتصرف تجاههم نموذجياً كما نود أن يتصرفوا هم تجاهنا. ولكن لكل نمط شروط معينة يشعرون بموجبها أنهم يقدرّون؛ فكل نمط يعبر عن التقدير بطريقة متميزة. وحتى نقدر الآخرين علينا أن نتعلم هذه الطرق وأن نكبر وننمو مع أيّ من أبعادنا الشخصية التي تحتاج إلى الاهتمام. وإذا كان النمط يقودنا إلى معرفة صفاتنا الخاصة بنا وأن نرى كيف نختلف عن الآخرين فقط وبدون أن يجذبنا نحو حلبات جديدة للنمو، فإن هذا النموذج يقدم نفسه على أنه حاجة متركزة على الذات. ولكن فهم النمط في مستوى أكثر عمقاً يمكن أن يساعدنا على تقدير الآخرين تقديرًا حقيقياً، وهذا هو الشرط الضروري لتكوين الجماعة أو المجتمع، سواء وقع ذلك فتعامل واحد يتيم أو على مدى سنوات كثيرة.

ويسجل الجدول (17) ثلاثة من العوامل الهامة المتعلقة بالتقييم: كيف يختبر كلّ واحد من الأنماط الستة عشر كونه موضع التقدير، وكيف يعبر كلّ منها عن التقدير نحو الآخرين، وما هي الدروس التي يتوجب على كل نمط أن يتعلمها كي يقدر الآخرين طبقاً «للقاعدة الإنجيلية الذهبية» وهي: إفعل للآخرين ما تريدونهم أن يفعلوه لك.

الجدول رقم (17)  
نماذج تطبيق «القاعدة الذهبية» لدى الأنماط

**ISTJ**

الاستشعار المنغلق مع التفكير المنفتح

يمارس التقدير عندما: يكون النظام والبنية والتحليل المنطقي واضحاً جلياً. يُظهر التقدير عن تنظيم وضع ما وتفصيله وتحليله. طريق:

بأمر الحاجة لأن يتعلم مَنْ يتساءلون ويلتزمون بالقيم يقدمون لنا بنية وتحليلاً جديرين أن: بالاهتمام.

**ISFJ**

الاستشعار المنغلق مع الإحساس المنفتح

يمارس التقدير عندما: يكون الاهتمام الملحوظ والحريص واضحاً جلياً. يُظهر التقدير عن إظهار العمق في التفكير مع إعادة النظام والتأكد من أن الناس مرتاحون. طريق:

بأمر الحاجة لأن يتعلم مَنْ يكونون تحليليين وذوي نهاية مفتوحة (تقبل حلولاً أخرى) أن: هم أناس يظهرون نوعاً من الاهتمام.

**INFJ**

الحدس المنغلق مع الإحساس المنفتح

يمارس التقدير عندما: تمنح الأفكار الخاصة بمساعدة الآخرين الصلاحية في النقاش، وتوضع الخطط لتنفيذ الأفكار.

يُظهر التقدير عن العمل بموجب المعلومات الخاصة بالاهتمام بحاجات الآخرين. طريق:

بأمر الحاجة لأن يتعلم استحصال آراء أخرى قد يخدم أغراضاً عملية، وأن العمل قيم أن: كقيمة الفكر.

(تابع) الجدول رقم (17)  
نماذج تطبيق «القاعدة الذهبية» لدى الأنماط

### INTJ

#### الحدس المنغلق مع التفكير المنفتح

يمارس التقدير عندما: يزودنا النقاش المنطقي بتحليل كافٍ يفسر المساوىء والمحاسن واتجاهات العمل في المستقبل.

يُظهر التقدير عن تحليل الأوضاع وتقديم وصف منطقي لما قد حدث وما طريق: يمكن أن يحدث.

بأمرس الحاجة لأن يتعلم التحليل المنطقي قد لا يكون مفيداً في مختلف الحالات، وأن أن: السلوك المتكيف قد يكون أكثر نجاعة في تغيير عقول الناس.

### ISTP

#### التفكير المنغلق مع الاستشعار المنفتح

يمارس التقدير عندما: تُبنى الأفعال البسيطة والعملية على المعلومات الدقيقة والنقاش المنطقي.

يُظهر التقدير عن التركيز على الخبرات الراهنة وتقديم نموذج لتفسير ما حدث بمصطلحات مادية محسوسة.

بأمرس الحاجة لأن يتعلم الناس يُدخلون تطلعات وتواريخ شخصية لا علاقة لها باللحظة الراهنة وهو ما يؤثر على القرارات المتخذة والإجراءات المتخذة.

(تابع) الجدول رقم (17)  
نماذج تطبيق «القاعدة الذهبية» لدى الأنماط

### INTP

#### التفكير المنغلق مع الحدس المنفتح

يمارس التقدير عندما: تُدرس النماذج والأطر في العمل على أنها ممكنة. منحك الاهتمام لعرض قضيتك وشرح وضعك. عن طريق:  
بأمس الحاجة لأن يتعلم الإفصاح عن الذات جانب مهم من جوانب العلاقات. أن:

### ISFP

#### الإحساس المنغلق مع الاستشعار المنفتح

يمارس التقدير عندما: تُقدّم إليه مساعدة شخصية ملتزمة. يُعبر عن التقدير عن تشجيع الآخرين بلطف للعمل طبقاً لموضوع ما، ثم الانتقال طريق: بهدوء للقيام بما يعتقدونه ضرورة يجب القيام بها. بأمس الحاجة لأن يتعلم اللطف والمعتقدات لا يغيران طريقة عمل الناس أو منطقتهم أن: في تفسير الأوضاع؛ ومن المفيد أن تكون شديداً وكثير التساؤل.

### INFP

#### الإحساس المنغلق مع الحدس المنفتح

يمارس التقدير عندما: يُعترف بأن الجهود هي عطاءات ذات معنى شخصي. يُعبر عن التقدير عن كتابة الملاحظات والقيام بالاتصالات وإرسال الهدايا الرمزية. طريق: بأمس الحاجة لأن يتعلم التحليل الدقيق والمنطقي والنقدي أمر ثمين جداً ومهم جداً أن: لحل المشاكل.

(تابع) الجدول رقم (17)  
نماذج تطبيق «القاعدة الذهبية» عند الأنماط

### ESTP

#### الاستشعار المنفتح مع التفكير المنغلق

يمارس التقدير عندما: تؤكد الخيرات والتجارب على مقدراتهم وإمكانياتهم.  
يُظهر التقدير عن توريث الآخرين في النشاطات وتقديم الدعم إلى التحديات  
طريق: المناسبة.  
بأمر الحاجة لأن يتعلم التأمل الهادئ يُعتبر في الغالب نوعاً من التحدي وهو يقدم  
أن: إلينا وجهات نظر لا يمكن أن تُلقت عن طريق الفعل.

### ESFP

#### الاستشعار المنفتح والإحساس المنغلق

يمارس التقدير عندما: يتورط توزطاً نشطاً في أحداث تتعلق بالناس، ويعرض  
المساعدة ويطلب الفرصة لأن يفعل ذلك.  
يُظهر التقدير عن دعوة الآخرين للمشاركة في نشاط ما أو وجبة أو حديث حول  
طريق: الأوضاع الشخصية الراهنة.  
بأمر الحاجة لأن يتعلم عدم ضم الناس لك إليهم ليس مؤشراً على عدم المحبة أو  
أن: عدم الاحترام، فبعض الناس يفلحون عندما يكونون لوحدهم.

### ENFP

#### الحدس المنفتح مع الإحساس المنغلق

يمارس التقدير عندما: تكون هناك فرص للمشاركة في الآراء ولكشف القيم  
والالتزامات بشكل علني.  
يُظهر التقدير عن تقديم أفكار متنوعة واستراتيجيات لمخاطبة وضع ما، وإرسال  
تذكيرات بالتجارب والأحداث.  
طريق: بأمر الحاجة لأن يتعلم قواعد العمل الشديدة والانتقادية في صنع القرارات هي طرق  
أن: لتحسين أوضاع الآخرين.

(تابع) الجدول رقم (17)  
نماذج تطبيق «القاعدة الذهبية» لدى الأنماط

### ENTP

#### الحدس المنفتح مع التفكير المنغلق

يمارس التقدير عندما: يُشجع على التساؤل وتناقش الأفكار.  
يُظهر التقدير عن إبداء الاهتمام اللفظي الشديد بالأحاديث.  
طريق:

بأمر الحاجة لأن يتعلم الكشف الهادئ والصبور عن المعلومات قد يزودنا بمعلومات  
أن: أكثر فائدة من الإجابات على الأسئلة.

### ESTJ

#### التفكير المنفتح والاستشعار المنغلق

يمارس التقدير عندما: تُدعم الأسباب المنطقية لبعض الأفعال ويُعترف بها.  
يُظهر التقدير عن تقديم وصف مفضل لتجربة أو خبرة ما.  
طريق:

بأمر الحاجة لأن يتعلم الرؤية والعلاقات الموضحة والمعززة قد تكون أكثر نفعاً أحياناً  
أن: من الوقائع والتفاصيل والمنطق.

### ENTJ

#### التفكير المنفتح مع الحدس المنغلق

يمارس التقدير عندما: تُنتقد الأفكار وتُقدّم الاقتراحات.  
يُظهر التقدير عن تقديم وجهات نظر جديدة ومزيد من الأفكار العالمية النزعة.  
طريق:

بأمر الحاجة لأن يتعلم الدفاء العاطفي مع الاهتمام الشخصي المتبادل هما كالشحم  
أن: الملتين للعلاقات وهما يُمكنان الأفكار من أن تصبح حقائق  
بالنتيجة.

(تابع) الجدول رقم (17)  
نماذج تطبيق «القاعدة الذهبية» لدى الأنماط

**ESFJ**

الإحساس المنفتح مع الاستشعار المنغلق

يمارس التقدير عندما: يكون السلوك الدال على الاهتمام واضحاً جلياً.  
يُظهر التقدير عن التعاطف مع الآخرين والعمل بموجب المعتقدات المتعلقة  
طريق: بالوضع.  
بأمر الحاجة لأن يتعلم توضيح نظرية ما أو نموذج ما والتركيز على المواضيع العالمية  
أن: قد يُقدّم لما أساساً مهماً للعلاقات.

**ENFJ**

الإحساس المنفتح مع الحدس المنغلق

يمارس التقدير عندما: يُعترف بالأفكار المشتركة ويُلاحظ ذلك في الحديث.  
يُظهر التقدير عن البحث عن الفرص لمناقشة الأوضاع ولتدقيق مدركات  
طريق: الأحداث.  
بأمر الحاجة لأن يتعلم يُعرف بأهمية الحصول على الحقائق فوراً وعلى إيجاد مثل  
أن: موثوقة بأسلوب منطقي.

وبغية تقييم الفوارق البشرية بشكل حقيقي بحيث يستفيد  
الجميع علينا أن نُقرّ أن الفوارق حقيقة واقعة. فالفوارق موجودة  
وبكل بساطة: إنها سُنّة الطبيعة. والواجب الثاني هو التسامح مع  
الفوارق. وأخيراً ومع شيء من النضج علينا أن نعرف ونتعلم أن  
نتناول الفوارق بالنية الحسنة لا بمجرد التسامح.



وللوصول إلى مثل هذه الحالة من النضج فإن مما يساعدنا على الفهم هو أن مصادر هذه الفروقات هي النماذج الإنسانية الأساسية من الحكم والإدراك. وما أن يفهم النمط ويُعترف به وما أن تُفهم المظاهر السلوكية اللاحقة حتى يكون لدينا فرصة لتتبع عملية التقييم المؤدية إلى الاحترام المتبادل والإسهامات المتبادلة في مصلحة وخير بني البشر.

ويمنحنا النمط النفسي مساراً نحو دراسة الفروقات البشرية. وتفترض نظرية الأنماط أن كل العمليات الفكرية من انغلاق وانفتاح واستشعار وحدس وتفكير وإحساس لها قيمة متساوية، وأن كلاً منها يلعب دوراً متساوياً في قدرتنا على التأقلم والتكيف مع تحدياتنا اليومية. ففكر بها وكأنها نظرية في الكمال الفكري. والأهم من ذلك هو أن إدارة الفروقات هي أولاً وقبل كل شيء مسألة تقوم على نفسية الفرد، وأن النمط النفسي يكسب لنا مدخلاً إلى طريقة عمل عقولنا.

كتبت (إيزابيل بريغز مايرز) تقول: «إننا لا نتجاوز الحقيقة عندما نأمل أن نفهم مهارات ومزايا التنوع بشكل أكبر وأعمق قد ينزل ويخفّض بالنتيجة إساءة استخدام هذه الهبات والمزايا أو عدم استعمالها. فهو يجب أن يقلل من هدر القدرات الكامنة وضياع الفرص ومن عدد المتهاونين والمنحرفين. وربما يساعد في الوقاية من الأمراض الفكرية. وأياً كانت ظروف حياتك أو روابطك الشخصية أو عملك أو مسؤولياتك فإن فهم النمط قد

يجعل من مدركاتك أمراً أكثر وضوحاً ومن أحكامك أكثر سلامة وصحة، ومن حياتك أقرب وألصق برغبات قلبك»<sup>(46)</sup>.

وإن إقرارك بهذه المواهب واعترافك بدورها وبتعبيراتها الطبيعية ومنحها متسعاً في أحاديثك وعلاقاتك هو البشارة أن يُزودك ذلك بجسرٍ بين الفوارق وأن يستدعي منك الاحتفاء بالقيمة الموجودة في التنوع البشري.

---

(46) (مايرز ومايرز) في (الاختلاف في المواهب) صفحة 178.

## أن نكون صادقين مع أنفسنا

عندما علم العالم الطبيعي (ميرلين تيرتل) بخطة إبادة ملايين الوطاويط ذات الذيل الحر والتي اتخذت لها من ممر فوقي (كوبري) في (أوستن) بتكساس موطناً، أطلق حملة حرّة ومفتوحة لتعليم السكان المجاورين بأهمية الوطاويط وقيمتها. وقد أثبت (تيرتل) للموظفين الرسميين وللكثير من المواطنين أن الوطاويط ليست لطيفة فقط ولكنها ضرورية بالنسبة إلى الاقتصاد المحلي لأنها تستهلك ملايين الحشرات التي لولا ذلك لدمرت المحاصيل الزراعية المحلية أو لاستدعت استخدام المبيدات الحشرية المؤذية والغالية الثمن. وقد أظهر فوق ذلك أن غزو الحشرات بأعداد كبيرة يمكن أن يقلل من السياحة<sup>(47)</sup>.

ونتيجة لذلك يحتل المتنزهون في الليل مواقع لهم اليوم في (أوستن) وقريباً من هذا الممر الفوقي ليراقبوا ظهور

(47) (تاتل. إم. دي) في (وطاويط شمال أمريكا) الجغرافية القومية 2/188،

الوطاويط الليلي من تحت الجسر وهم يحيونهم وكأنهم أبطال الطبيعة.

وكان ما يدفع (تيرتل) هو إيمانه أنه إذا فهم الناس الطبيعة الحقّة للوطواط وأهميته لهم فإنهم سيغيّرون سلوكهم؛ وكان محقّقاً في ذلك: فمن خلال التعليم والوعي انقلب الوضع رأساً على عقب، والوطاويط التي كان الناس يخشونها ذات مرة أصبحوا يحترفون بها.

وإذا أمكن أن تتغير مواقف وسلوك الناس تجاه الوطاويط، فلربما أمكن تغيير الطريقة التي يتعاملون فيها مع بني جلدتهم أيضاً. ويمكن للنمط النفسي أن يساعد في ذلك. والتسامح والتكيف أهداف جديرة بالمجازفة من أجلها؛ كذلك فإن تعديلاً صغيراً واحداً في تعاملك - كأن تسأل الآخرين ماذا يقصدون فعلاً قبل أن تبدي لهم ردة فعلك - سيجعل من هذا الكتاب كتاباً جديراً بالقراءة بالنسبة إليك وجديراً بالتأليف بالنسبة إلينا. وكما يجب أن يكون قد توضح لك حتى الآن فإننا ننظر إلى النمط على أنه معلّم الإرادة الطيبة ومعلّم التحسين العام في العلاقات الإنسانية.

## رحلتنا

لقد سألنا أنفسنا قبل كتابة هذا الكتاب «ما الذي نعرفه بشكل مؤكّد حول السلوك وحول النمط النفسي؟» فهناك قصص ونوادير وملاحظات هامشية حول النمط ولكننا كنا نريد أن نُعتمد

التجارب والملاحظات لا مجرد تنبؤات وتكهنات. وفي حين أن النواذر تخدم غرضاً معيناً فقد كنا نريد أن ندرس السلوكيات الملحوظة التي هي مظاهر للنمط أكثر من دراسة قصص حول النمط. وبالإضافة إلى رغبتها في أن نبقي مخلصين للمعلومات كذلك كنا نرغب في أن نبقي مخلصين لنظرية (كارل يونغ) في النمط النفسي.

ومع تقدمنا في هذا المسار بدأت تتوضح لدينا نقطتان هامتان وبشكل متزايد: وكانت الأولى منهما هي الإدراك المُنذر بالخطر أن كلاً من النمط النفسي كما أدركه (كارل يونغ) و(إيزابيل مايرز) وكذلك الأفراد الكثيرون المعرضون له قد أُسيء استخدامها بشكل فادح بسبب التطبيقات الشائعة للنظرية وذلك عبر الاستخدام غير المناسب لمؤشر (مايرز - بريغز) في جرد أنماط الشخصية. ويخرج الكثيرون من العرض أمام هذا المؤشر ظانين أن النتائج هي أفضل أو أسوأ من غيرهم، أو معتقدين أن النمط يسبب السلوك أو يؤدي إليه بالضرورة. ومثل هذه الخواطر تتعارض مباشرة مع معظم المعتقدات الأساسية في نظرية الأنماط والتي توضح بشكل صارم أنه ليس هناك في الأصل نمط أكثر جدارة من نمط آخر وأن الميول لا تسبب ولا تؤدي إلى السلوك. ومن الاستخدامات السيئة للنمط أن تلجأ إليه ليجد لك عذراً ومخرجاً من سلوك غير مقبول. كأن تقول «لا يمكنك أن تتوقع مني أن أكون فوري الفعل، فهذا ليس

نمطي» تقول ذلك في تفسيرك لأداء تعيس. أو أن تقول «أظن أننا قد ارتكبنا خطأً في وضع ذلك النمط في قسم المسترجعات» وذلك كي تضع اللوم على الآخرين، أو أن تقول «لو أخرجت رأسك من الأوهام والتفتت إلى الاهتمام بالتفاصيل فما كنا لنكون في هذه الورطة» حتى تُسقط على دوافع الآخرين، أو أن تقول «الأشخاص من أمثالك لا يهتمون إلا بمستوى القعر والقاع!» أو أن تقول من باب التنبؤ بكفاءات الفرد: «إنني أستأجر سكرتيرات من نوع معين فقط». وثاني ما أدركناه هو أنه في حين أن هناك نقاط معلوماتية تجريبية كثيرة تدعم نظرية النمط وتستقصي مختلف السلوكات، فإن تعقيد الخبرة الإنسانية وغناها يجعل من هذه الدراسة أمراً متسماً بالفوضى. وكثير ممن خاضوا في المياه المظلمة الضبابية والمذكورون أعلاه إنما يفعلون ذلك من باب الرغبة في أن يوجد النمط ومؤشر (إم. بي. تي. أي) لجرد الشخصية إطار عمل منظم وأنيق لأنماط مغلقة فيما بينها يمكنهم بواسطتها تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به. والحقيقة هي أن أيّاً من النظرية أو مؤشر جرد الشخصية لم يصمّم كي يقوموا بذلك؛ يقول (يونغ) نفسه «ليس الهدف من دراسة الأنماط النفسية تصنيف الكائنات البشرية في أنماط معينة. لأن هذا بحدّ ذاته لا معنى له»<sup>(48)</sup>. لذلك وبعد الخوض في الفوضى والتعقيد قادتنا

(48) يونغ و(الأنماط النفسية)، الصفحات 554 - 555.

رحلتنا في البحث والتأمل إلى مستويات عديدة في تطبيقات النمط وهي الموضحة في هذا الكتاب. وأملنا أن تجدوا في كل مستوى غنى ووجهات نظر جديدة تتعلق بكم وبالأخرين يُمكنها أن تدفع بكم خطوة أخرى لا تقرّبكم من فهم الفروقات بين الناس فحسب بل نحو تقييم واحترام هذه الفوارق.

### الحياة هي النصّ والنمط هو رديف النصّ

الحياة هي النصّ: كيف نحيّاها ونعربد فيها وندمّرهما ونستنزف قصصنا الفردية فيها، هي المكان الذي تقطنه القيمة الحقيقية للنمط. والنمط النفسي كنصّ رديف من بين نصوص رديفة أخرى كثيرة يعطينا الإرشادات من خلال الحياة والتي نستطيع إن شئنا أن نتجاهلها أو أن نحتفظ بها في صورتنا الخلفية. ويصعب عملياً أن نأخذ مثل هذه المواضيع الشخصية على محمل الجد عندما يعج العالم بالحروب والناس الجياع والاقتصادات تخضّبها الدماء والحكومات في أرجاء العالم على شفا الهاوية. ومع ذلك فإننا إذا استطعنا أن نحسّن قدرتنا على العمل مع الآخرين فإننا بذلك نسهم في تحسين حال الجميع.

إننا إذا استطعنا أن نعلّم الأطفال والبالغين اليافعين والزملاء بالقدوة والمثل أن يتواصلوا بشكل أكثر فعالية وأن يتطوّروا تطوّراً أكمل وأن يقدرّوا الآخرين تقديراً حقيقياً، فإننا بذلك نسهم ونشارك في خيرنا جميعاً. ويمكن للدروس المستقاة من

النمط أن تساعدنا في إنجاز هذه الأهداف إن تعلمناها واستخدمناها.

إننا بعد أن أدخلنا الآلاف من الأفراد حلقات بحث حول النمط السيكولوجي أصبحنا واثقين أن كثيراً من الناس قد تعلموا فيها وللمرة الأولى أن طريقة عمل عقولهم طبيعية وصحية وممتازة جداً. لقد قال الكثيرون «لو أنني علمت بذلك من قبل لكنت عملت الأمور بشكل مختلف»، ويقصدون أنهم كانوا سيتدبرون أمر الحالات الصعبة بفعالية وبإنسانية أكثر مما فعلوه. ونحن ولسوء الحظ مقتنعون مثلهم أن نفاذ البصيرة يتوقف عند المقدمة والتعريف. فهم يتعلمون أموراً عن الميول ويتعلمون مختلف ديناميكيات الأنماط ثم يُخفقون في استخدامها حسب قدراتهم الكامنة. ونادرة هي الحالة التي يعمل الأفراد فيها فعلاً من خلال مغزى هذه المفاهيم الأساسية؛ لا بل يندر أن تجد تطبيقاً لتلك المفاهيم بهدف تغيير السلوك تغييراً حقيقياً.

لقد تناقشنا طوال مسيرة هذا الكتاب أن النمط هو نموذج قوي يفسر بنية عمليات عقولنا؛ فنحن ندرك ونحكم، ونحن نفتح أو نغلق، ونحن نعيش بطرق معينة تكوّن وتوجد النماذج والأشكال. ومثلها كمثل العلامة التي توضع في الورق الناعم (ولا تُرى تماماً)، فإن النمط منقوش في نسيج شخصيتنا. ويتجلى التحدي بالنسبة إلينا عندما نتذكر أن نبحث عن الاختلافات كجزء من مساعيها للتواصل مع تقييمنا للآخرين ونحفزه ونعبر عنه. ويجب أن نجد



الكرامة أيضاً في نمطنا أثناء عملنا لتطوير نقاط قوتنا ونجوب عبر عقبات وفرص سن البلوغ. وما أن تُحبي بموهبة الفهم التي يقدمها إليك النمط حتى تصبح مسؤوليتك عندئذ أن تتعرف على أهمية الناس جميعاً ومساهماتهم، ممّن يرون العالم بطريقة مختلفة عنك - أولئك الذين يحملون في قرطاسهم علامة مختلفة ولكنها علامة متقنة الصنع أيضاً.

يوجد النمط في الصورة الخلفية للعلاقات الإنسانية لا في مقدمة الصورة. وفي النهاية فإن النص المكتوب على العلامة الورقية هو الذي يقصّ القصة. والقصة مكونة من الخبرات والخلال والميول والعوامل المكانية وحشد من القوى التي لا نستطيع أن ندخل إليها من خلال الحديث بسرعة. وعندما نتعلم كيف ننظر إلى ما وراء النص وإلى العلامة الورقية عندها قد نبدأ بفهم التعابير المفضلة وحدود الإدراك والحاجات التي تولدها تلك الحدود.

ملاحظة المترجم: يكرّر المؤلف استخدام مثال الـ Watermark. وهي تعني في الأساس العلامة المائية التي نقيس بها ارتفاع أو انخفاض منسوب المياه. ولكنها تعني أيضاً علامة أو رسماً (وربما قالباً معدنياً) يوضع في نسيج الورق ولا يُرى إلا عند رفعه حتى يصبح بين العين والنور، نميّز بها مختلف الأصناف. وقد سميتها (العلامة الورقية).

ويزودنا النمط النفسي على أقل تقدير بنماذج لوجهتي نظر

ثاقتين في الطبيعة البشرية: والأول هو نموذج لفهم الفروقات البشرية والتي تقدّم لنا بدورها فرضيات حول من يختلف عنا من الناس ولكنهم لا يعطون قيمة أكبر لنمط على نمط آخر. والثاني هو النموذج الذي يزودنا بأسئلة أساسية تساعدنا في حل المشاكل في أي وضع أو تعامل.

والنمط كنموذج بناء في الفروقات البشرية يبيّن لنا بوضوح أننا كلما تورّطنا في تعامل ما فإن هناك عدة قوى عاملة تدعمنا في التقييم وتعيقنا فيه أيضاً. يُعلّمنا النمط مثلاً أن بعض الأشخاص بحاجة إلى التحدّث في المواضيع والخطوات التي يرونها وذلك بغية الوصول إلى الوضوح، بينما ينبئنا الآخرون بما قد قرّره واستنتجوه. وينبئونا النمط أن بعضنا يعوّل على الوقائع حين اتخاذ القرارات وأن البعض الآخر يعتمد على الاحتمالات؛ والقرار التحليلي مهم كأهمية القيام بالاختيار المتناغم مع شبكة من التداعيات، لذلك فالأمر الوحيد المهم هو ماهية الاستجابة المناسبة لوضع محدد. وباختصار، فالنمط يسمح لنا بفهم الفوارق وهو أمرٌ يدعونا للنظر في مجموعة أخرى من التساؤلات قبل القفز إلى الاستنتاجات.

فكر بالوالد الودي الذي يتوصل إلى أن يفهم أن طفله المنضبط والحذر والحريص ليس خائفاً من التحديات ولكنه ينتقل بينها بشكل مختلف. وعندما لا يكتفي الوالد بتفهم الاختلاف بل يعمل بأساليب تؤكّد على أسلوب الطفل وتثبته

بدل أن تغيره وتبدّله، عندئذ يكون الوالد قد تعلّم أهم درس من دروس النمط. والأستاذ الذي يعلم أن بعض الصغار بحاجة إلى أن يرتبطوا بخطة عامة وذلك قبل أن يكملوا مسألة أو واجباً، وهو في أسلوبه التدريسي يعكس تلك المعرفة، هذا الأستاذ قد عرف قوة النمط في إعطاء دافع وحافز للآخرين. والرئيس الذي يبدأ بتمييز أن المستخدمين مدفوعون ومحققون بأمور وعلاقات متبادلة مختلفة والذي يتصرّف تصرّفاً مختلفاً نتيجة لذلك. هذا الرئيس (أو رب العمل) قد بدأ يهتم الفائدة العملية للنمط. وليست الأمور التي تختلف عن بعضها بالضرورة أفضل من بعضها ولا أسوأ من بعضها البعض؛ ونبته (القرانيا) ونبته الكرز هما شجرتان مختلفتان ولكنهما كلاهما يُزهران وكلاهما جميلتان في الربيع.

وحتى ولو رفضنا أن يكون النمط تفسيراً للفروقات البشرية وأن يكون قالباً للوظائف الفكرية، فإننا لا نزال نستطيع أن نأخذ منه أسئلة مُعينة قابلة للتطبيق في البيت أو العمل.

- من أجل إتمام العمل والفوز بخاتمة ناجحة، هل يحتاج الأشخاص المعنيون إلى بيئة تزودهم بالدافع المنتظم والانفتاح على الأفكار المفاجئة والحوار؟ ومن أجل حلّ مشكلة ما، هل الوصول المنتظم إلى المعلومات والاستجابات ضروري لزيادة فرص اتخاذ قرار حكيم؟ هل تجد أنت أو مَنْ حولك الوضوح في الأوضاع

بانفصالك عن المحيط والعمل من خلال المعلومات التي في رأسك قبل أن تشارك الآخرين فيها؟ وفي حل المشاكل، هل سمحت بالوقت الكافي بين التعرض للمعلومات والاستجابة المطلوبة حتى تستطيع أنت وغيرك أن يبذلوا أفضل الجهود؟

- هل كل الوقائع في أفضل حالاتها وأوصافها على الطاولة أمامك؟ وفي حل المشاكل، هل تجمع المعلومات المادية والصلبة كي تعطيك الحقائق والاتجاهات الراهنة المطلوبة لتعلن عن قرارك؟

- هل فكرت أن تقتنع بالنتائج المستقبلية والنتائج المحتملة أكثر مما تقتنع بالاتجاهات الراهنة؟ وفي حل المشاكل، هل تتفحص النماذج في المعلومات والمعطيات وتكافح للتفكير في أوسع وجهة نظرية عالمية؟ هل وضعت مخططاً للمزايا والمساوى وهل وازنت بين البدائل والخيارات بمقاييس موحدة، وهل عايرت القيمة النسبية لكل المتغيرات؟

- هل يأخذ اتخاذك للقرارات بعين الاعتبار تأثير القرار النهائي على الناس، والآثار البعيدة المدى على علاقاتهم، وطريقة انعكاساتها على القيم والروابط التي تعزز بها؟

- هل وضعت موعداً نهائياً أو هدفاً أو توجهاً لنشاطك الحالي؟
- هل سمحت بفرص لإعادة طرح مسألة أو سؤال ما،

ولإعادة تفحص قرار ما، ولمتابعة معلومات مناسبة إضافية؟

اطرح كلاً من هذه الأسئلة وأنت تعمل في حل مشكلة ما وستجد أنك قد قلبت كل حجر في طريقك على عقبه. حسناً، فالأسئلة النقية تخترق الضباب وتستطيع أن تمنح كلاً منا طريقة للتخاطب مع أعقد المشاكل.

ونأمل من كل قلوبنا أن يحافظ الناس على تفردهم وعلى المظاهر الخاصة بشخصيتهم كما نأمل أن يحترموا الجسور المشتركة بين كل الأفراد العاديين بغض النظر عن الجنسية أو العرق أو الجنس أو أي من آلاف الحدود الأخرى التي نقيمها فيما بيننا. ونحن نعتقد أن النمط النفسي هو الجسر وهو الذي سيزودنا بفرصة تدفعنا إلى الأمام إفرادياً وجماعياً في العلاقات الإنسانية. ويبدو لبعض الناس أن هذه الجسور قد أغلقت في الوجوه منذ زمن طويل جداً مُحدثةً حواجز في وجه التفاهم والتطور. وفي العالم الدائم التغيير والانكماش والمسمى والمعروف الآن بالقرية العالمية نجد أن النمط هو الهبة والهدية. فهو اللغة التي يمكنها أن تفتح الأبواب فيما بيننا ما دمنا نقدر ونُجَلّ غناها وتعقيدها اللذين هما انعكاسان للأعجوبة والتفرد لدينا جميعاً.

قال (يونغ) مرةً اعتماداً على خبرته أن «الناس لا يسعهم تفهّم وجهة نظر مختلفة عن وجهة نظرهم أو القبول بها...»

الرفق والتسامح والنية الطيبة قد تساعد على إقامة جسر فوق الهوة التي يشقها ويوجد لها انعدام التفاهم بين الإنسان وأخيه الإنسان»<sup>(49)</sup>. نأمل أن نكون قد قدمنا إليك دليلاً كافياً ودافعاً قوياً للبحث عن التسامح والإرادة الطيبة في داخلك، ليس لمجرد أن تستطيع فهم الآخرين ولكن كي تقيّمهم وتقدرهم، وكي تشكرهم لأنهم قد جعلوا حياتك غنية. لأن النمط في النهاية أقل أهمية من كيفية معاملتنا لبعضنا البعض وكيفية استماعنا وكيفية تقديم التشجيع وإظهار التقدير. ولا يمنحنا النمط إلا الحافز لنعترف أن هناك اختلافات جديرة بالاهتمام؛ هذه هي الهبة الحقيقية والمسؤولية التي يخلفها. استمتع واهناً.

---

(49) نفس المصدر، الصفحة 489.

## حاشية

## المعرفة المشتراة

### ثمن التفاهم

«المعرفة المشتراة دون هدر للقوة أمر يستحق العناء»

المقدمة للشاعر (ورد سورت)

الحياة سلسلة من المبادلات . وتبدأ عندما يتبادل حيوان منوي وبويضة وجودهما الفردي في مقابل اتحاد بينهما، وتلتحم المورثات (الجينات) مُحدثةً تبادلاً في الطاقة والأيونات والإلكترونات . إننا نستبدل الهواء في رئاتنا بهواء جديد . ونستبدل وقتنا بالمال والامتيازات . ونستبدل نشاط حياتنا بنوع من المزايا المحسوسة والمدركة أو غيرها . وآخر تبادل لنا هو آخر أنفاسنا وهو آخر مصاريفنا المعروفة، ويحدثُ عندما نموت . وبين التبادل الأول والتبادل الأخير هناك تدفق متواصل : تواصل من الأخذ والعطاء وهو ما يشكّل بنية حياتنا . والتبادل يعني علاقةً بين عميلين أو أكثر يتشاركون فيها في تداولٍ ما، إما

الهواء أو الماء أو الوقت أو المال . وربما يكون أثنى تعبير عن أنفسنا هو الطريقة التي نعيش بها حياتنا، ولكننا ومع كل ما نفعله نستبدل شيئاً من أنفسنا في سبيل اكتساب شيء آخر . هذا التبادل وهذه العلائق عملية ذات هدف .

ونحن نكتسب المعرفة في الأزمنة الحديثة من خلال تبادل الوقت والنشاط وأحياناً تبادل المال . ويكون هدفنا في غالب الأحيان من التعلّم هو رفع سوية قدراتنا في الأداء والإنتاج أو زيادة مستوى رضانا ببساطة . وعندما نختر أن نعرف شيئاً عن أنفسنا تواجهنا معلومات تتعلق بكيفية تأثير سلوكنا وأفكارنا على مَنْ حولنا . وقد لا نحب ما نكتشفه أحياناً؛ ونكون في بعض الأحيان متباهين ومبتهجين . ولكننا نختر على الدوام أن نشارك في التبادل والمقايضة . نحن نشترى المعرفة حول أنفسنا والثمن هو طاقتنا ووقتنا ووعينا وإدراكنا .

ومن منظور النمط النفسي ، فإن الأفراد عندما يتعلمون مثلاً أن النمط نحو الانغلاق قد يميل بهم نحو التآني قبل الاستجابة لحافز ما فإنهم إنما اكتسبوا هذه المعلومة على حساب الوقت والمال في مقابل المواد ورسوم الشارح والمفسّر . وفوق ذلك فإنهم إن اعتقدوا أن المعلومة دقيقة فسيواجهون بالمعرفة القائلة إن سلوكهم قد يؤثر على الآخرين بطرق غير متعمدة . ويمكن اكتساب مثل هذه الدروس من تعلّم ما يتعلق بالشخصية أو الميل أو النوعية . فالشخص الذي تعلّم مثلاً أن مَنْ يتوقف قليلاً



قبل الإجابة على سؤال ما هو شخص غير جدير بالثقة، هذا الشخص قد يقدّر أن السلوك المنفتح غير جدير بالثقة. وإذا قرّر الأشخاص ذوو الميول المنغلقة أن هذه الحصيلة غير مرغوب فيها فقد يسعون وراء التغيير وربما يقولون «اللجنة! لا يمكنني أن أتغير، لذلك فيمّ القلق حول ذلك؟» وربما تعكّر الأخبار مزاجهم وتُثعسهم. وإذا بدأوا استخدام ذلك كعذر للسلوك «مع أن المنغلق لا يمكن أن يفعل ذلك» ولكي يُوقعوا اللوم على الآخرين «تماماً كما يفعل المنفتح اللعين لئسيء تفسير سلوكي» أو لتحليل سلوكيات الآخرين، عندها يكون قد بذل الكثير للمقايضة بالمعرفة المكتشفة حديثاً، وهي: سيكون المنغلق بذلك قد هجر الاقتراب من الناس علانية وبشكل مباشر وطلاق وبدون تعقل وذلك بسبب اسمه الذي يحمله. والأنكى من ذلك أن المنغلق قد يكون قد اختار استخدام نموذج أو نظام ما كي لا يتحمّل المسؤولية كتغريم له على السلوك. وفي مثل هذه الحالة فإن ثمن المعرفة الذاتية مرتفع وفوق التحمل: ويؤدي إلى نهايات مدمرة وإلى خسارة نهائية للطاقة الشخصية.

ولكن التبادل والتداول الذي نستخدمه يمكن أن يُستبدل كذلك بطريقة بناءة في التفكير بالتعبير والسلوكيات الإنسانية. فإذا تعلّم نموذج المنغلق مما ورد أعلاه مثلاً أن الانغلاق عملية نموذجية في النظر إلى داخلنا قبل النظر إلى خارجنا فقد يؤدي ذلك إلى إدراك أن هذا السلوك يغلق الباب في وجه بعض

الناس . وإذا قرّر المنغلق ألا يتغيّر فإن ذلك يكون بكامل الوعي إلا أن هذا السلوك له نتائجه . ولكن ربما يقرّر المنغلق أن يُعلم الآخرين بأسلوبه النموذجي . إنه سيتوصل إلى إدراك أن تعليقاً بسيطاً مثل «إنها فكرة رائعة . أسمح لي ببعض الوقت كي أفكر فيها قبل أن أعطيك رأيي؟» يمكن أن تُعين الآخرين على تفهّم سلوكه ذي النظرة نحو الداخل . ويمكن لمعرفة المرء بنمطه الخاص به أن يُستخدم لاكتساب المتسع والامتياز المطلوبين للتفاعل مع الآخرين تفاعلاً ناجحاً . ويمكن أن يقال في هذا المثال إن الخبرة المشتراة والمكتسبة قد فاقت الثمن لأن الطاقة الشخصية المكتسبة من خلالها لا تقاس عملياً .

ويسهل تعلّم النمط النفسي بل ويبدو بسيطاً . وتقود بساطته بعض الناس لأن يصنّفوا وبسرعة الآخرين وسلوك الآخرين والمجموعات الأخرى . وقد أدّى ذلك للأسف إلى الاستخدام الكبير والمفرط للنمط في تسمية أو تصنيف أو تحديد للناس موجداً بذلك حواجز أمام التفاهم عوضاً عن إزالتها . وقد استعاض الآلاف عن طاقتهم ومسؤوليتهم الشخصية بالنمو، وعن الوعي والفهم بشكلٍ متماسك لشخصيتهم . وهذا يتناقض مباشرة مع ما قصده (يونغ) و(مايرز) . والأكثر مأساويةً بعدُهُم الأفراد الذين يرفضون فكرة النمط رفضاً باتاً لأنهم يرون أن الوعي الذاتي هدف مهم ، أو لأنهم ينكرون وجود عادات ونماذج عقلية لديهم . ومن يستبدل فهمه بهدف التصنيف أو

الأعذار أو اللوم هم كالفراشات في شبكة جامع الفراش: لقد توقف نموهم. ومن يرفض مجمل الفكرة إنما يوقرون نقودهم تحت الفراش: فهم سعداء بكونهم يرقات فراشات، ولا يودون التفكير في أن ينمو فيصبحوا فراشات. لذلك فعرضهم على النمط سوف يخدمهم بشكل سيء. كلا النوعين جامد ومحدود ومغلق.

كان (ورد سورث) الشاعر الرومانسي المشهور مهتماً في المقدمة في أول هذه الحاشية بالتعلم والعيش بدون التضحية بالقوة الشخصية والحكمة الشخصية والفردية<sup>(50)</sup>. وكي تتعلم وتكتسب المعرفة دون ضياع الطاقة الشخصية هو كمن يكتشف أن لديه القدرة على القيام ببعض أشكال السحر دون أن يكون مستعبداً لذلك. إذا اعتقد الأفراد أن المعرفة التي بحوزتهم ترى أن الحياة تعج بالخداع والجشع فيستجيبون مع ذلك بفقدان الأمل من أجل إرضاء علاقات ما، فإنهم بذلك قد فازوا بالمعرفة على حساب الطاقة الشخصية. وبعض الناس ممن يذهبون إلى عند عالم النفس من أجل بعض الفحوصات إنما يفعلون ذلك سعياً وراء أعذار في الغالب. إنهم يريدون أن يصنّفوا تحت أسماء معينة حتى لا يتحمّلوا المسؤولية عن سلوكهم بعد ذلك. فهم يقولون بعد التشخيص مثلاً «أنا قريب

(50) (ووردورث. دبليو) في (المقدمة، الكتاب التاسع، قصائد منتخبة)،

بوسطن، هوتون ميفلين، 1965.

من نمط XYZ، لذلك فماذا تتوقع؟ ليست لدي السيطرة على ذلك!» وإذا قيل في الرد على تلك المعرفة إن الشخص قد تنازل عن محاولة التخاطب مع المشكلة فيمكن عندئذ القول إن الفرد قد ضحى بالطاقة - أي بالإيمان في تحسين الحياة وبذل الجهد في ذلك - كنتيجة لصورته المشوهة عن نفسه.

ومعرفة المرء بنفسه يمكن أن تكون بعثاً للحياة كما أشار سقراط وعدّد أفلاطون في كتاب (الجمهورية). وكما أوضح سقراط في أمثلة الكهف مدركاً أنك ربما كنت تنظر إلى أشباح أكثر منها أشياء حقيقية - يمكن أن يكون ذلك اكتشافاً عظيماً<sup>(51)</sup>. ونفاذ البصيرة هذا يُجبرك أن تعترف أنه ربما لا يزال هناك الكثير كي نتعلمه، وأنت تحتاج إلى أن تكون عاقلاً وحذراً في ميلك الإنساني نحو الاستقرار والتناغم مع الوضع القائم. إن الوعي تجاه هذه المجازفة يزيد من قوتك الشخصية. وإن اكتشافك أن لديك موهبة معينة مثلاً قد يحثك على السعي وراء أمور أخرى وأفكار أخرى وسلوكات أخرى، أي أنك في جوهر الأمر تتحدّى الوضع القائم والحالة الراهنة.

وعندما يعرف الناس النمط فإننا نأمل أن يتبادلوا الأفكار المتعلقة بهم بحثاً عن منظور جديد. وهدفنا هو أن يكتسبوا

(51) (هاميلتون. إي) و(كارينز) في كتابهما (أفلاطون)، نيوجرسي، مطبعة

المعرفة حول أنفسهم وحول الآخرين وهو أمرٌ إذا ما استُخدم بالشكل الصحيح - مع التسامح والإرادة الطيبة - سيقود إلى وجهات نظر وخيارات وفرص جديدة للنمو.

واستخدام النمط النفسي أمرٌ صعب فقد يستدعي ذلك تقسيم الناس إلى شرائح وإلى وضعهم ضمن قوالب جامدة وإلى ردود فعل تتعلق بإصدار الأحكام. ويمكن تلخيص أكثر المشاكل شيوعاً في ثلاث مساحات واسعة: عندما يساء استخدام حق تقرير المصير للفرد أو تجاهله؛ وعندما يكون مستوى معرفة المستخدم للنمط أو المعرف به غير مؤهل لهذا الواجب؛ وعندما يُستخدم النمط ضمن إطار لم يُقصد أو يوجّه إليه (وهذا يكون عادة نتيجة لعدم كفاءة مستخدم النمط)<sup>(52)</sup>. وهذه المشاكل على كل حال هي بحد ذاتها فرص نحو نفاذ بصيرة حول التطبيقات المناسبة لنموذج النمط ولأدوات النمط.

### حق تقرير المصير

#### خلفيات ومواقع التفسير

عند تعريفك بنمطٍ ما أو حين تعرّفك إلى نمط نفسي ما فإن من المُلح أن تُحترم قيمة حق تقرير المصير عند كل منعطف

(52) (بيرمان. آر) في (المعرفة المشتراة: استخدامات وإساءة استخدامات مؤشر إم. بي. تي. أي)، نشرة النمط النفسي، شتاء 1993.

في التفسير. ونعني بحق تقرير المصير أنك عندما تتلقَى نتائج مؤشر (إم. بي. تي. آي) أو أي أداة نفسية أخرى فإنك أنت الخبير الذي سيشرحه. وللسنوات التي أمضيتها في تعقب ردود فعل الآخرين والتأملات في سلوكك الخاص بك أفضلية وأسبقية على أي تفسير آخر. ومن المهم عند تقصيك لميول نمطك أن تفكر في الدور الذي تلعبه الحالات في تحديد اختياراتك. تأمل في كيفية أن السلوكات المكتسبة الذي تلعبه الحالات في تحديد اختياراتك. تأمل في كيفية أن السلوكات المكتسبة بالتعلم مثل سلوكات الطفولة (مثلاً: إنته من عملك دوماً قبل أن تلعب) لها تأثير على أحكامك. ادرس كيف أن الامتدادات والمساحات التطورية تؤثر على تقييمك لذاتك. وإذا كنت في وسط نقلة كبرى في حياتك (كزوج جديد، أو عمل جديد، أو طفل جديد وما إلى ذلك)، فكيف يؤثر ذلك على تفكيرك؟ وباختصار فإنه يجب أن يظهر النمط في إطار علاقته بالموثرات الكبرى الأخرى على السلوك.

إن كنت مدرساً أو محللاً للاختبارات فإن تصميم تمارين تستدعي من الأفراد أن يدرسوا مختلف مجالات التأثير على السلوك (كالظروف الحياتية وتوقعات العمل) سيساعد عملاءك أن يصبحوا أكثر وضوحاً بخصوص السلوكات التي تميل إلى الارتباط بالنمط والتي هي محصلات رديفة لقوى أخرى. وينطبق ذلك تماماً عند استخدام النمط من أجل التأمل

الشخصي. والفكرة هي أن توجد فرصة لتقييم المعلومات الخاصة بالسلوك في مجمل تعقيدها وغناها. وإذا كنت تفكر في تغيير مهنتك أو كنت تساعد الآخرين على القيام بتغييرات مهنية فإنك لن تقفز من مهنة إلى أخرى لمجرد أن أداة نفسية رأيت ذلك؛ إنك سوف تبحث عن المزيد من المعلومات كالقدرات المطلوبة والأمور التربوية العامة وسرعة وتنوع العمل وما شابه ذلك. كذلك فإنك عندما تتقبل معلومات حول نمطك النفسي في اجتماع معدّ للشرح والتفسير، فتأكد من أنك تستقصي مختلف المؤثرات على سلوكك. وأخيراً، فإنك يا مَنْ تتلقى معلومات الأداة النفسية يجب أن تحدّد ميول نمطك. وستصرّح (إيزابيل بريغز مايرز) التي أوجدت أداة ومؤشر (إم. بي. تي. آي) وبدون تردّد أن نتائج المؤشر هي فرضيات للعمل فقط<sup>(53)</sup>. أنت الحكم الفصل. ومَنْ يقول ما هو بخلاف ذلك يجب أن يُنظر إليه بحذر واحتراس.

وفي غياب الفحص الدقيق لهذه المصادر المتعددة للسلوك، فإنه يمكن أن يُستخدم النمط لتحجيم وتجميد الآخرين ولدعم مختلف أنواع التحيزات. فمثلاً، إنك حينما تُظهر الانفتاح أو تعبر عن الانغلاق بدون تفكير بأي واحدٍ منهما؛ فقد

(53) تطلق هذه العبارة بشكل متكرر كملخص لخطوات التأكيد على الأنماط المقترحة من قبل مايرز ومايرز في كتيب (المرشد في تطوير واستخدام مؤشر بريغز - مايرز لأنماط الشخصية)، الصفحات 52 - 61.

تقع في فخ فرط التقييم لميولك أو تحديد وتقييد نفسك . ومن هنا فصاعداً سيسهل عليك تجاهل إسهامات العوامل الأخرى على سلوكك .

## استخدم الإدارة والمشاركة في النتائج كأدوات

والجانب الآخر من تقرير المصير هو الأخذ بالأدوات في بيئات إختيارية والمشاركة في المعلومات الشخصية أثناء محاولة الحسم بشكل مناسب . وفوائد أي أداة نفسية سترتفع قيمتها بشكل كبير إذا ما وُضعت في خلفية أو بيئة إختيارية . فمن المحتمل بشكل كبير عندئذ أن تكون النتائج دقيقة وذلك لثقة الناس أن أحداً لن يشارك في النتائج دون إذن منهم ؛ وهم يشعرون بالحرية في الإجابة على الأسئلة بأمانة دون النظر إلى طريقة تفكيرهم فيما يجب أو ينبغي أن يجيبوا عليه . ولكل واحدٍ الحق في أن يُبقي المعلومات الشخصية الخاصة به سرّية ولا يشترك أحد فيها إلا بإذنه . وإنما إذا أخذنا أداةً للأنماط مثل مؤشر (إم . بي . تي . آي) ثم أخذ المقدم (في المؤشر) اسمك ونمطك دون إذن فإن حقلك الأساسي في تقرير المصير قد انتهك من ناحيتين : الأولى أنك لم تقل إن مثل هذه المادة قابلة لمشاركة الآخرين فيها، والثانية أنه وإلى أن تقرّر فيما إذا كانت الأداة قد حدّدت ميول نمطك تحديداً دقيقاً فإن أي قرارات بشأن نمطك ستكون غير ناضجة وعلى غير أساس .



## معرفة المستخدم والشارح (المحلل)

في مجال تقييم الشخصية يجب علينا ألا نقع فريسة للادعاء القائل أن الأداة المصمَّمة لفهم الأنواع الوصفية أو النماذج الأصلية يمكن أن تتنبأ بالكفاءة والتفوق والمظاهر القادرة لتلك الأنواع. وإنه لمما يؤسف له أن كثيراً من الناس المؤهلين لحيازة أدوات حول الأنماط ليسوا مدربين مع ذلك على نظرية الأنماط النفسية والأشكال والتاريخ؛ فمن المحتمل أنهم يعاملون نتائج مؤشر (إم. بي. تي. آي) أو أي أدوات خاصة بالأنماط وكأنها مقاييس للخلال الشخصية (أي أنها يمكن أن تتنبأ بالسلوك)، أو كأن هذه الوسائل قرينة لخارطة الأبراج أو كشف الطالع. ولقد سمعنا عن أحد الأساتذة ممن يعرفون بمفاهيم الأنماط وذلك برسم منحني جرسِي الشكل للحالات السوية على السبورة وكان هناك شيئاً في النظرية يتحدث حول السلوك غير السوي! والأشخاص الذين لا يستوعبون فكرة أن تطور الأنماط الصحي يتمركز حول حُسن التكيف والمرونة والليونة في الاستجابة البشرية. قد يرتكب هؤلاء خطأ بقولهم أموراً مثل «إن المفكرين المنغلقيين يبحثون عن الأشكال النظرية دوماً». (وبالطبع وضمن إطار النمط النفسي، هناك قلة من الأنماط ذات التطور البائس حقاً ممن سيستجيّبون دوماً بهذا الشكل). وجوهر دراسة الأنماط الشخصية هو النموذج من ضمن الكثير من السلوكيات المحتملة. ومحاولة التنبؤ بما

سيكون عليه سلوك الفرد أو تحديد ذلك في أي لحظة محددة أمرٌ يجمُل بنا أن نتركه لرب العالمين .

وإذا ما تحوّلت المادة التي تقرأها أو تستمع إليها حول النمط إلى تنبؤات فعليك تجاهلها . فليس هناك وبكل بساطة معلومات تجريبية تدعم الادعاء أن كل الأشخاص من نمط واحد يستجيبون دوماً أو في غالب الأحيان لمنبهات معينة بطرق محددة . وإنه لمن المُجزي حقاً أن ننظر إلى استجابة الأنماط لحالات ما عن طريق الوظائف الفكرية المطلوبة للسيطرة عليها، وقد ينجم عن هذا التكيّف عملياً سلوكات نموذجية تماماً حول النمط .

### الإطار والدلالة المناسبة

يزودنا النمط النفسي وأدوات الأنماط مثل مؤشر (إم . بي . تي . آي) بشكل بناء وإيجابي لفهم الاختلافات في طريقة معالجة الأفراد للمعلومات والتعبير عنها . وبناء على الفرضيات التي تقول إن كل الوظائف الفكرية للأنماط متواجدة ولها قدرة كامنة ضمن كل شخص منا، فإنه لمن غير الدقة أن نجعل أي موقع وظيفي أو عمل مجموعات أو قرار التقدم في المهنة أو إجراء للمعالجة النفسية مبنياً ومؤسساً على النمط لوحده . وفي حين أن من الثمين معرفة نمط المرء وما قد يوجد هناك من ردود فعل نموذجية أو مناطق سوداء في وضع ما، فإن المقصود

بالنمط هو الاستخدام التطويري أكثر من الاستخدام الإداري أو التشخيصي. وهناك خيط فاصل ناعم جداً بين أن تدرك وجود نموذج غني من أجل النماء والتطور وبين استخدام ذلك النموذج أو الشكل لتبرير تحيزات معينة.

ويميل الأشخاص الذين لا يتفهمون طبيعة النمط الديناميكية إلى النظر إليه بطرق سطحية. والنظر إلى النمط كشكل من أشكال خارطة الأبراج لدى المرئي أو نوع من أنواع ألعاب غرف الاستقبال إنما هو فهم قاصر للعمل المنفتح - المنغلق والإدراكي - الحكمي التوازني الذي تقوم به النفس خلال كل لحظة من لحظات حياتنا الواعية، وإذا كان كل ما تفعله هو مجرد النظر إلى سطح البحيرة فإنك ستضيع عظمة الحياة تحتها أو في أسفلها، ويجب أن يكون دارسو الأنماط حذرين في مواجهة المتطرفين في حبههم للنمط أو كرهه. فمن المحتمل أن أياً منهما سوف لن يفوز بأكثر من فهم سطحي لعلم دراسة الشخصية.

### زمان ومكان للقصص

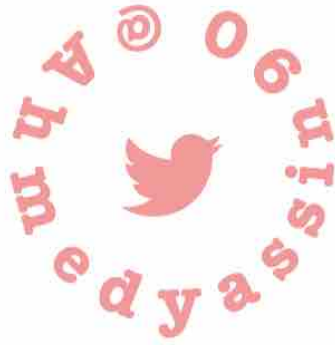
إذا كان انتهاك حق تقرير المصير هو الدلالة الأولى على أن ثمن معرفة النمط ثمن باهظ جداً وأن الدلالة الثانية هي إيلاؤه أهمية مفرطة من قبل مستخدمي النمط غير الأكفاء، فاحذر من دلالة ثالثة بعدد. اعتبر من يولون أهمية مفرطة للنمط

وأدوات النمط مُشتَبَهاً بهم؛ ومَنْ يقدِّم مواد تعتمد على مواد تأملية أو قصصية في وصف النمط مشتبه بهم أيضاً. ولدينا جميعاً قصص نشعر أنها توضح لمفاهيم الأنماط. والفكرة هي النظر إلى القصص كمجرد قصص وليس تقديماً لها كشواهد على نمط معين. ومن السهل الحصول على قصص تتشابه مع المفاتيح المعلوماتية الموثوقة والقائمة على الأبحاث، ومن واجب مقدِّمي المعلومات أن يوضحوا لجمهورهم ذلك ويعرّفوهم باختلاف الواحدة عن الأخرى.

والأفراد الذين يسعون وراء قراءة الأبحاث أو القيام بها أو الاستمرار في تعليمهم هم أكثر احتمالاً في تقديم صورة كاملة للنمط ومضامين النمط على حياة الفرط. ويجب أن يشعر المستمعون إلى مادة حول النمط النفسي أو قارئو ذلك (أو أي كتابات نفسية) أن يشعروا بالارتياح وهم يسألون مقدِّمي المعلومات عن ثقافتهم أو خبرتهم في استخدام النمط، وربما يسألونهم إن كان تدريبهم يشمل أكثر من حلقة دراسية حرة واحدة. ويجب أن يشعر مقدمو المعلومات المتماشون خطوة بخطوة مع التطورات بالحرية في تقديم قوائم بمدى انشغالهم بالنمط وبالبحوث حوله. لقد آن الأوان للمستهلك أن يطالب بمستوى للشارحين أو المقدِّمين للمعلومات أعلى من مجرد كونهم قد أكملوا برنامجاً تأهلياً أو دورة في كلية دراسات عليا تؤهلهم للحيازة على أدوات ووسائل نفسية. ودون أية ضغينة فإن الأفراد المؤهلين لحيازة الأدوات

النفسية بفضل ثقافتهم والذين لا يمتلكون تدريباً مناسباً على الأنماط ربما يخرجون إلى القوة العاملة ومعهم أدواتهم الجديدة ونماذجهم الحديثة فيبدأون بكشفها وفضحها للأفراد بطرق غير مناسبة. والحصيلة التعيسة لكل هذا العجز غير المقصود هو الثمن الرهيب المستحصل من أولئك الذين انكشفوا أمام النمط: فيبدأون بحالة خطيرة وجدية من التصلب في الشرائح. وكما هو الحال في التصلب الشرياني الذي يؤدي إلى موت القلب، فإن هذا التصلب سيؤدي إلى موت الروح.

ولقد ناقشنا في كل مكان من هذا الكتاب أن النمط شكل رائع لفهم تعابير ومظاهر النماذج البشرية الأصيلة في استجاباتها مع التواصل. ولقد أوضحنا بالشواهد مدى تعدد طبقات النمط وكيف أنه سيكون عظيماً إذا أمكن استخدامه ضمن إطار للعمل لدعم نمو وتطور الأفراد. وقد ألمح عملنا إلى أن الدعم التجريبي موجود بالنسبة إلى النمط وذلك بغية أن يُرى كنموذج جدي للأمزجة البشرية. وفي حين أننا منفعلون ومسرورون من التطور الهام لأبحاث الأنماط ومن التنامي في استخدام النمط فإن اندفاعنا هذا يعتدل ويتلطف بسبب حقيقة أنه بالنسبة إلى كثير من الناس كان ثمن الاكتشاف الذاتي من خلال التعلم والمعرفة فيما يتعلق بالنمط مرتفعاً وباهظاً جداً. وهذا النوع من مقايضة الطاقة الشخصية بمعرفة النمط والذي ليس له ما يضاويه هو أمر لا نود لك أن تقوم به.



نصوير  
أحمد ياسين  
نوينر

@Ahmedyassin90

# الفهرس

- آثار استشعار والحدس على  
التواصل 222
- آثار الانفتاح والانغلاق على  
التواصل 217
- آثار التفكير والإحساس  
على التواصل 225
- آثار الحكم والإدراك على  
التواصل 230
- أنجيلا 20
- أي أن أف بي (INFP) 82
- ببذل جهداً وألف شعراً 152
- الأبعاد الأربعة 34
- أبعاد التقييم بالنسبة إلى كل  
من الأنماط الستة عشر 297
- الأبعاد القطبية الأربعة... 30
- أبي! عمّ تتحدّث؟ 39
- أبي! مع من كنت تتحدّث؟ 38
- الاتحاد الفكري بالحركية  
النمطية 65
- اتخاذ القرار 127
- الاتصال 198
- الاحتكاك المتبادل... 273
- الإثارة السمعية 69
- الاحترام 266
- احترام الفوارق (الخلافات)  
271، 273
- الاحترام المتبادل 225، 229،  
305
- الاحترام والتقدير للفوارق  
267
- الإحساس (F) 29، 48، 57، 61،  
79، 110، 147، 216، 225،  
226، 227، 230، 232، 281،  
293
- الإحساس باللامحدودية  
119
- الإحساس مع الإدراك 130
- الإحساس مع الاستشعار  
135
- الإحساس مع الحكم 123
- الإحساس المنغلق 95، 101،  
102، 107، 149، 155، 233
- الإحساس المنغلق  
التعويضي النموذجي 149
- الإحساس المنغلق مع  
الاستشعار المنفتح 191،  
238، 244، 251، 261، 301
- الإحساس المنغلق مع  
الحدس المنفتح 238، 244،  
252، 261، 301
- الإحساس المنغلق  
النموذجي 155
- الإحساس المنفتح 99، 104،  
105، 153، 233
- الإحساس المنفتح  
التعويضي النموذجي 151
- الإحساس المنفتح مع  
الاستشعار المنغلق 195،  
240، 246، 254، 264، 304
- الإحساس المنفتح مع  
التفكير المنغلق 192

- الإحساس المنفتح مع الحدس المنغلق 195، 241، 304، 265، 346
- الإحساس المنفتح النموذجي 153
- الأحلام حول المستقبل 48
- أخبروني أيها الإخوة... 277
- اختبار النضج 273
- الاختيارات الواقعية 259
- الإخفاق 59
- الإخلاص للوقائع الراهنة 223
- إدارة وتوظيف المحيط 296
- الإدراك 24، 29، 30، 34، 56، 112، 216، 281، 305، 331
- إدراك الآخرين 32
- الإدراك الحدسي والاستشعاري 225
- الإدراك الحسي 43، 44، 57، 58، 63
- الإدراك المزعج 164
- الإدراك المنذر بالخطر 309
- الإدراك المنغلق 114، 117
- الإدراك المنفتح 114، 117
- الأدنى 72، 111
- الأدنى بالنسبة للأنماط المنغلقة 140
- أديسون 44
- إذا سلّمنا بالاختلاف، فماذا يعني ذلك؟ 275
- الإدارة الطيبة 318
- الارتباك غير الضروري 235
- أريد تقويماً وساعة 197
- الأساس العلامة المائية التي... 313
- الأساليب الفكرية 176
- الأستاذ 228، 315
- استجابة عاطفية 207
- استخدام الإدارة والمشاركة في النتائج كأدوات 328
- استخدام التعبيرات والمظاهر 265
- الاستخدام التعويضي 138، 139
- استخدام الخف الياقوتي 167
- استخدام العامل الثانوي 75
- الاستخدام المتكيف 138، 139، 142
- الاستخدام الواعي 138
- الاستخدام الواعي والمتكيف للأدنى 142
- الاستخدامات العملية 290
- الاستراتيجية الجديدة 256
- الاستشعار 34، 61، 78، 118، 147، 216، 222، 224، 232، 281، 287
- الاستشعار مع الإدراك 122
- الاستشعار مع التفكير 133
- الاستشعار مع الحكم 129
- الاستشعار المنغلق 62، 70، 75، 82، 85، 89، 103، 104، 163، 233
- الاستشعار المنغلق التعويضي النموذجي 159
- الاستشعار المنغلق مع الإحساس المنفتح 188، 236، 243، 250، 258، 299
- الاستشعار المنغلق مع التفكير المنفتح 188، 236، 243، 250، 258، 299
- الاستشعار المنغلق النموذجي 163
- الاستشعار المنفتح 70، 86، 90، 101، 106، 145، 157، 233
- الاستشعار المنفتح التعويضي النموذجي 161
- الاستشعار المنفتح مع الإحساس المنغلق 192، 239، 245، 252، 302
- الاستشعار المنفتح مع التفكير المنغلق 238، 245، 252، 261، 302
- الاستشعار المنفتح النموذجي 157
- الاستشعاريون 224
- استعمال الوظائف الأربعة 76
- استقصاء الميول واحدة واحدة 215
- استقطاب الوعي مقابل استقطاب اللاوعي 31



- استقلالية في الإدراك 290  
الاستنتاج النهائيين 278  
الاستهلاك غير العادي  
للكحول 147  
الإسقاط 202، 204، 215  
الإسقاط موجود في قلب  
ذلك كله 202  
الإسقاطات المعلوماتية  
المتأثرة بالنمط 234  
أسلوب الجاموس 32  
أسلوب الدب 32  
الأسلوب العام 258  
أسلوب الفأر 33  
الأسلوب الفكري المهيمن 75  
الأسلوب المنفتح 230  
الإسهامات المتبادلة 305  
الأسئلة النقية تخترق  
الضباب... 317  
الأشخاص ذوي النية الطيبة  
224  
أصداء تطور الأنماط 182  
إصدار الأحكام غير المتقبلة  
على الآخرين 205  
إصدار (الحكم) الأحكام 34،  
187، 216  
الاصطلاحات الواقعية 173  
اضطرابات الأكل 85  
الاضطراب التخشبي 37  
إطار العمل 34  
الإطار والدلالة المناسبة 330
- الأطفال المنغلقون 74  
أظن أننا قد ارتكبنا خطأ...  
310  
إظهار الاحترام من خلال  
القبول 229  
إعادة التأطير 256، 258  
إعادة تأطير التواصلات  
بشكل بناء 255  
إعادة تأطير الخبرات 257  
إعادة الصياغة 256  
إعادة النور إلى الظلام... 208  
الإعاقة النفسية 268  
الاعتدال والتأقلم مع  
المتطلبات البيئية 169  
الافتراضات الثلاثة للتطور  
في النمط النفسي 171  
أفعل للآخرين ما تريدهم أن  
يفعلوه لك 298  
الأفكار لا تكون حقيقية ما  
لم يعبر عنها وتظهر 283  
الأفكار المسبقة 232، 253  
الأفكار المفاجئة 315  
الأفلام الرذيلة 164  
أفلام الغموض 36  
إقامة قواعد أرضية متينة  
280  
الأقل استخداماً 77  
أقوال مفيدة 211  
الاكتشاف الذاتي 333  
إلتحق بنا! للكتاب 188
- ألعاب غرف الاستقبال 331  
إليزا 5  
إليوت (تي. إس) 187  
إم. بي. تي. أي = مؤشر إم.  
بي. تي. أي  
الامانة 215، 241، 243، 246،  
248  
الأمراض الفكرية 305  
أن لدينا حاجات تطويرية 139  
أن نكون صادقين مع  
أنفسنا 307  
أنا بحاجة إلى ساعة معك  
أدرس فيها شراء سيارة  
281  
أنا بحاجة لأن أوازن نمطي  
79  
أنا قريب من نمط (XYZ)  
إكس واي زد 323  
إنارة المناطق العمياء 121  
أناس متقبلون للآخرين 50  
أناس مغلقو العقول... 253  
أنت تستطيع أن تحيا حياة  
سعيدة... 170  
أنت لست منفتحاً أو منغلقاً  
تماماً 31  
انتبه من عمك دوماً قبل أن  
تلعب 326  
انتقال النمط من التخصيص  
إلى التكامل 174  
أنجلو (مايكل) 67

- الاندماج النشيط 92  
 الإنسان المنغلق 37  
 الانسجام بين الاستشعار  
 والحدس 43  
 الانسجام بين الانفتاح  
 والانغلاق 35  
 الإنصات والتحدث... 281  
 الانطباعات العلمانية 247  
 انعدام التوازن 80  
 انعدام الهوية 266  
 انعكاسان للأعجوبة والتفرد  
 317  
 انغلاق 28، 30، 31، 34، 35،  
 36، 37، 40، 110، 124، 216،  
 218، 219، 221، 232  
 الانغلاق المتلقي للتحفيز 42  
 الانغلاق وإصدار الأحكام  
 118  
 الانغلاق يعني الخجل  
 والسلوك التراجعي 40  
 الانغلاقيون (المنغلقون) 38،  
 39، 233، 285، 286  
 انغمس في هواية أو أي  
 نشاط آخر 164  
 الانفتاح 28، 30، 31، 34، 35،  
 36، 40، 41، 71، 110، 124،  
 215، 216، 218، 219، 283  
 الانفتاح الباحث عن التحفيز  
 42  
 الانفتاح على الأفكار  
 322
- المفاجئة والحوار 315  
 الانفتاح وإصدار الأحكام  
 117  
 الانفتاح والانغلاق  
 مختلفان... 42  
 الانفتاح يجري وراء البدء...  
 40  
 الانفتاحيون 283  
 أنماط الإحساس 227  
 أنماط الإحساس المنغلق  
 107  
 أنماط الإحساس المنفتح  
 104  
 الأنماط الإدراكية 157  
 أنماط الاستشعار المنفتح  
 101  
 أنماط التفكير (المنفتح) 103،  
 227  
 الأنماط الحدسية المنفتحة  
 102  
 الأنماط الحكيمة 149  
 الأنماط الستة عشر 214،  
 233، 247، 255، 298  
 الأنماط المتطورة 185  
 الأنماط المنغلقة 77، 113  
 الأنماط المنفتحة 77، 113،  
 140  
 الأنماط النفسية 28، 30  
 إنها فكرة رائعة أسمح لي...  
 322
- الانهزامية الذاتية 164  
 اهتم بأساليبك الخاصة بك  
 110  
 الاهتمام 289  
 (أوز) 168، 171، 173، 186  
 (أوستن) بتكساس 307  
 أوصاف الأدنى التعويضي 147  
 أوليفيا 5، 38، 197، 198، 199،  
 266  
 إيجاد معادلة بين التفاهم  
 والتقدير 271  
 إيمي 5  
 أين أشحن بطارياتي في  
 معظم الاوقات؟ 42  
 بدا الطلب معقولاً بالنسبة  
 إلي 10  
 البديهة 29  
 برعم الخزامي (التوليب)  
 178  
 بريغز (إيزابيل) 14  
 بريغز (كاثرين) 14، 25، 29،  
 30  
 البعد للشخصية بالإدراك 13  
 البقية منا (من الناس) 11  
 بيرمان (أوليفيا) 197  
 بيرمان (ليول) 38  
 البيئة المحيطة 161  
 تأسيس المصادقية 234

- التأقلم 165  
التأقلم والتجاوب مع العالم 88  
تأمل في الحوار التالي... 227  
التبادل 280  
التبادل الاول والتبادل الأخير 319  
التبادل الحساس 281  
التبادل والمقايضة 320  
تباطؤ الأدنى في النمو فقط، لا في القوة 143  
تبريرات توضيحية 229  
تجديد مايرز: التنسيق بين الإدراك والحكم 56  
التعامل مع الفكر المسبق 206  
التعاملات 250  
التحسس أو الاستشعار 30  
تحليل السبب والنتيجة 29  
التحليل الموضوعي 225  
التحيز (التحييزات) 205، 250  
التحيز والتعامل وردود الفعل العاطفية... 205  
التحييزات والتعاملات النموذجية... 248  
التخاطب مع الأوضاع المشابهة 177  
التداخلات في النتائج 85  
التداعيات المفقودة 219  
تذكّر الاستقطابات
- (النقائص) والتعويض 78  
تذكرة من المترجم 113  
ترتيب الوظائف 71  
التركيز 222  
التركيز الذهني على المستقبل 44  
التسامح 231، 279، 318  
التشكيلات العسكرية 222  
التصرف الفوري 222  
التصلب الشرياني 333  
التطور البشري 275  
التطور التتابعي 179  
التطور الشكلي 169  
التطور المستقبلي 175  
التطورات التاريخية 266  
تطوير الفعالية والقدرة على التأثير 184  
تطوير الفكر 285  
تعابير وأقوال مفيدة 211  
التعامل مع الآخرين 248  
التعاملات 38  
التعبير عن علاقات وأنظمة منطقية 142  
تعبيرات مظاهر المواقف والوظائف 89، 91، 94، 95  
التعبيرات المميزة للمعلم... 141  
التعديل 165  
التعرف إلى الوظيفة الأدنى 140
- التعرف على مظاهر الأدنى التعويضي 143  
تعقيد يتسم بالفوضى 67  
تعلم الاستماع بشكل أكثر دقة... 257  
التعلم من الخبرات 181  
التعويض الديناميكي 81  
تغذية الروح 156  
التغيرات النفسية 171  
التفاصيل 24  
تفاعل الانفتاح والانغلاق... 69  
التفاعل الديناميكي المتبادل 69  
التفاعلات 38  
التفاعلات (SU, NJ, TP, FB) أس جي، أن جي، تي بي، أف بي 124  
التفاعلات الشخصية المتبادلة 296  
التفاهم 217  
التفاهم (التواصل) معك كان شبه مستحيل 214  
التفرج على التلفاز 204  
التفرد الشخصي 28  
التفسير والشرح 210  
التفسيرات العدوانية 268  
التفكير 29، 34، 49، 57، 61، 79، 110، 147، 216، 225، 226، 227، 232، 281

تقييم الميول 282	المنغلق 194، 246، 254،	التفكير بصوت عالٍ يؤدي
التقييم وإصدار الأحكام 13	303، 264	إلى صراعات 26
التقييم يعني... 278	التفهم ر يعني التقدير... 271	التفكير مع الإدراك 130
التكيف 34	تقاطع الميول في أذهاننا 220	التفكير مع الحكم 123
التكيف الاجتماعي الذكري -	التقدير 52	التفكير المنغلق 93، 95، 101،
الأنثوي 266	تقدير الذات 186	106، 112، 125، 145، 151،
التكيف الإدراكي الحسي 58	تقدير واحترام الفوارق	176
التكيفات مع العالم الخارجي	البشرية 63	التفكير المنغلق التعويضي
32	التقديم البصري 69	النموذجي 153
تمثال داوود 67	تقرير المصير 328	التفكير المنغلق مع
التمديدات الفكرية 283	تقسيم الأنماط 145	الاستشعار المنفتح 190،
التمشي على الشاطئ 205	التقولب 205	237، 244، 251، 260، 300
التمييز بالترفضيل 29	التقييم 273	التفكير المنغلق مع الحدس
التمييز بين الانغلاق	التقييم بالانغلاق وعبره 285	المنفتح 190، 237، 251،
والانفتاح 40	التقييم بالانفتاح وعبره 283	301، 260
التناقض (التناقضات	تقييم التكيفات لتمضية	التفكير المنغلق النموذجي
الكاملة) الكامل 30	اليوم: الحكم والإدراك	151
التناقضات 31	295	التفكير المنفتح 62، 77، 84،
التناقضات النفسية 31	التقييم السلبي 279	94، 103، 104، 105، 138،
التنسيق بين التفكير	تقييم الفروقات 279	149، 233
والشعور 48	تقييم الفوارق البشرية... 304	التفكير المنفتح التعويضي
التنظيم الذاتي 172	تقييم القرارات من وجهة	النموذجي 155
التنمية المهنية 182	نظر الإحساس 293	التفكير المنفتح في مقابل
التنوع البشري 306	تقييم القرارات من وجهة	الإحساس المنغلق الأدنى
التهنئة 154	نظر التفكير 291	145
تهنئة الذات 206	تقييم المعلومات من وجهة	التفكير المنفتح المثالي
التوازن 109	نظر الاستشعار 287	(النموذجي) 149
توازن النفس 110، 141	تقييم المعلومات من وجهة	التفكير المنفتح مع
توازننا غير المستقر 211	نظر الوظيفة الحدسية	الاستشعار المنغلق 194،
التواصل 198، 199، 200، 205،	289	240، 246، 253، 263، 303
		التفكير المنفتح مع الحدس

- النموذجي 157  
الحدس المنغلق مع الإحساس المنفتح 189، 236، 250، 259، 299  
الحدس المنغلق مع التفكير المنفتح 189، 237، 243، 250، 259، 300  
الحدس المنغلق النموذجي 161  
الحدس المنفتح 70، 72، 97، 102، 106، 107، 112، 159  
الحدس المنفتح التعويضي النموذجي 163  
الحدس المنفتح مع الإحساس المنغلق 193، 239، 245، 253، 263، 302  
الحدس المنفتح مع التفكير المنغلق 193، 239، 245، 253، 262، 303  
الحدس المنفتح النموذجي 159  
الحدسيون 224  
الحديقة اليابانية 42  
الحرارة 210  
الحركي 34  
الحركيات مختلفة عن الميول الفردية... 65  
الحروب لا تزال قائمة 207  
الحرية في الإجابة على الأسئلة 328
- جديرون بالثقة 199  
جرح المشاعر 293  
جماعة الـ أس بي (SP) 120  
جماعة الـ (INFP) 146  
جماعة الـ تي جي (TJ) 120  
الجمهورية 324  
الجمود 205  
الجنس 198، 317  
الجنة 30  
جهنم 30  
جورج 218، 219  
جون 218، 219  
جوهر الاستشعار 222  
جيدة - أفضل - الأفضل 15  
حازمون 232  
الحافظ 112  
الحب 151، 293  
الحدث يتطلب أن... 291  
الحدس 29، 34، 48، 57، 61، 79، 82، 110، 118، 147، 216، 224، 230، 232، 281، 290  
الحدس مع الإحساس 136  
الحدس مع الإدراك 122  
الحدس مع التفكير 134  
الحدس مع الحكم 129  
الحدس المنغلق 70، 72، 75، 86، 91، 103، 104، 105، 161، 233  
الحدس المنغلق التعويضي
- 215، 225، 232، 255، 265، 274  
التواصل البناء مع الآخرين 255  
التواصل مع الآخرين 42، 198، 233، 235  
التواصل معك كان شبه مستحيل 214  
التواصل يتطلب صبراً ووعياً... 207  
التوتر بين الأبعاد 82  
التوتر (التوترات الداخلية) الداخلي 112، 113، 124، 129، 130  
التوتر الديناميكي 46  
التوضيح 258  
توم 20، 38، 39، 59  
تيرتل (ميرلين) 307، 308  
الثالثي 77  
ثرثار 195  
الثقافات الحضارات 30  
الثقافة 198  
الثقة 225، 241، 243، 246، 248  
الثنية (الثني) 71، 111  
الثلج 273  
ثمن التفاهم 319  
ثمن المعرفة الذاتية مع وفوق التحمل 321  
ثنائية القطب 63  
جدال 209

الحس المتزامن 68	الخبرة الذاتية 49	الدقة 222
«حسناً. انظر إلى حكمي السيء...» 164	الخبرة اللينة (غير الجامدة) 161	دلائل ومؤشرات فكرية 68
حسناً! دعني أشرح لك بطريقة أخرى... 256	الخبرة المباشرة العملية 288	الدوافع 122
حق تقرير المصير 325	الختام أو النهاية 280	الدوافع والحوافز 118
الحقيقة كما نراها دونما ملاحة 247	الخجل 40	دواليب الطب الرمزية 33
الحكم 29، 34، 56، 281، 305	الخروج بالوعي الذاتي 114	دور تطوير النمط 167
الحكم على ردود فعل الآخرين 217	الخروج سعياً وراء الوضوح 225	دوروثي 167، 168، 169، 173، 184، 186
حل المشاكل 220، 221	الخف الياقوتي النفسي الطبيعي 185	دولاب الطب 32، 33، 180
الحماة العاطفية 210	خلفيات ومواقع التفسير 325	دولاب الفرد 33
الحمد لله أن هناك أنماطاً من ذوي الإحساس المنفتح 88	الخوف المكبوت والمبطن 159	ديسكربتر = مفاتيح ديسكربتر
الحواس الخمس 29	خيبة أمل كبيرة 51	ديفيس - بلاك للنشر 21
الحياة 30	داعمة 111	الديمقراطيات 268
الحياة تدب في هذا الموديل 64	الدافع 112، 113	الدين 270
الحياة سلسلة من المبادلات 319	داوود 67	ديناميكية الأنماط 67، 283
الحياة هي النص والنمط هو رديف النص 311	الدخل 218	
الحيوية 152	الدخول بحثاً عن الإدراك 225	ذات الاقواس 28
الخبرات الجديدة 175	دخول الجامعة 186	ذات العُرى 28
الخبرات المحددة... 152	دروس جديدة 187	الذكاء 26
خبرات الناس الحياتية... 26	دروس صالحة جداً فلا يجب أن نتجاهلها 140	الذكاء العاطفي 55
الخبرة 235	دروس لا يمكننا أن نتجاهلها 137	ذو النمط التفكيري 226، 292
	دعني وشاني 201	
	الدفع الداخلي 124	

- الرسائل القصيرة 289  
الرسم الانطباعي 24  
الرقصة الدائرية 40  
الروابط البشرية 293، 294  
روجر 46، 87، 88، 197، 199،  
266  
الروح أو النفس 30  
الرئيس 315  
الزلات الاجتماعية 154  
زمان ومكان القصص 331  
الزمن الماضي والزمن  
المستقبل 187  
زهرات البوتونيير 59  
الزواج 186  
زوج جديد 326  
سارة 38، 46، 59  
سته عشر احتمالاً 60  
السرعة الوسطية للتكلم هي  
(75 - 100) كلمة في  
الدقيقة 286  
السرعة الوسطية للقراءة  
هي (420) كلمة بالدقيقة  
286  
السلوك 26، 308  
سلوكيات الإدارة 18  
سمك 204  
السن 198  
سن البلوغ 313
- سنسمع بعناية لبعضنا  
البعض 54  
سوء التفاهم 75، 210، 211،  
215  
سوء التفاهم عند التواصل  
201  
سوء التفاهم ليس مجرد  
إرباك لفظي 205  
السؤال والإصغاء يولدان  
تواصلًا أكثر فعالية 266  
سورث (ورد) 319، 323  
السيد أو السيدة 86  
السيدة الغربية 88  
السيكولوجي = النمط  
الحسي السيكولوجي  
شارك في الأفكار والآراء...  
280  
شحن بطارياتنا الفكرية 41  
الشخص الذي يفضل  
الانغلاق هو... 37  
شخص مضطرب 202  
الشخصية 320  
الشخصية الأخلاقية 133  
الشدة 18  
شذرات من كل الميول 87  
شرائح ذات عينات سهلة  
التمييز 28  
الشروط السابقة للتقييم 279  
شريحة سريرية (الكلينيكية) 10
- الشعور 34، 49، 57  
الشفقة 209  
شكر وامتنان 20  
شكراً لله على الإحساس  
المنفتح... 88  
شهقة السرور 9  
الشؤون الاجتماعية 154  
صارمون 232  
الصبر 235  
الصحة الفكرية البشرية 109  
الصدق 215  
الصراحة المعروضة 287  
صرعة وطنية اسمها (هل  
تفهمني؟) 271  
الصعوبة اللغوية واضحة... 274  
صفات أساسية 30  
الصفات المفضلة في  
العلاقات والمتأثرة  
بالنمط 241  
الصفات المميزة للنمط 147  
الصفير تسامح 269  
الصلاح 30  
صنع القرارات 56، 127، 173،  
201، 275، 295، 230  
الصور المتحركة 67  
الصورة الخارجية 112، 113،  
114، 117  
الضبط الوطني 147

عملية التقييم 215	عادة العقل 26	ضجرون وغير مهتمين 200
علينا أن نضحك ونضحك	عالم الأفكار الداخلية 35	ضع نفسك على رأس قوى
بصوت عالٍ 38	العالم الداخلي 126	العمل... 194
عمال الكهرباء 184	العالم الدائم التغيير	الضغط 18
العمل الأول 186	والانكماش 317	الضمير 289
عمل جديد 326	عالم العلاقات المتبادلة	الطاقة 34
العمل الوضيع 19	الشخصية 163	الطاقة المنغلقة 56
عملية صعبة ولكنها عملية	عالم اللاوعي (المظلم) 72،	الطاقة المنفتحة 56
مثمرة... 213	147، 148	الطاقة النفسية 28
عمود الوظيفة الفكرية	العالم مؤلف من أقطاب 30	طائشاً، عجولاً عاطفياً 96
المنفتحة 73	عدسات النمط 17، 118	طبقات عرق اللؤلؤ 294
العموميات 31	عدم الالتزام بالمحاكمة	الطرق التي تبقينا منتبهين
عناصر التوازن 109	العقلية 241	ويقظين 109
عناصر التوازن الرمزية 115	عدم التمييز العقلي 243، 246	طريق الأجر الأصفر
عناصر التوازن عند كل	(عراف أوز) 167، 168	الخاص بنا 168
نمط 113	عرّف النزاع وأعطِ ثلاثة	الطريق الجديد 277
عندما تخطط ليومك... 131	أمثلة 226	الطريق المعاكس 41
عندما يتطور 188، 189	العءق 198، 268، 270، 317	الطريق الوحيد لمعرفة
العنف 210	العشيرة 33	الكيفية 242
العواطف الشخصية 293	العقارات 274	طفل جديد 326
عوامل تطويرية أخرى 171	عقلك الباطن 203	الظلمة 160
عينات من التفاعل المتبادل	العقول المنفتحة 35	العادات 26
69	العكس بالعكس 71	العادات التي تؤدي إلى
العيون تثق بالضوء 944	العلاقات الاجتماعية 158	التعبيرات 83
	العلاقات الإنسانية 317	عادات السلوك 24
الغرف ليست مجرد غرف	العلامة الورقية 313	عادات العقل 23
مطلية بل... 287	العلاوات المالية 52	عادات القلوب 55
الغيوم تدفع بالسماء 46	علم النفس الجماهيري 10	
	العلمانية 247	
فتاة ناضجة 284	على كل حال ليس هو نفسه	



- قيمة ديناميكية النمط في  
عملية التواصل 232
- كالصقر الذي يحوم فوق  
الغابة... 282  
الكحول 147  
الكساد 85
- الكفاح الملحمي بين الخير  
والشر 288
- كل فرد يعتبر استثناء  
للقاعدة... 83
- الكلمة الأخيرة 165
- الكمال الفكري 305
- كمن يضع رأسه في الغيوم  
45
- كوتزل (إليزابيت) 20
- «كونك في قبضة وظيفتك  
الأدنى» 139
- كوني فتاة ناضجة 284
- كيف نجعل التنوع يُفلح؟  
267
- «لا تتخذ قرارات تعيسة 126  
لا تهتم بالآخرين 202  
«لا يمكنك أن تتوقع مني أن  
أكون فوري الفعل... 309  
لا يمكنني أن أخرس... 38  
لألىء الحكم (الحكمة) 295  
اللب المعرفي (أو الإدراكي)  
112، 113، 131، 133، 134
- غاضباً) 202  
الفيلم هو مجموعة المناظر...  
288
- «القاعدة الإنجيلية الذهبية»  
298
- قاعدة ومبدأ البحث 18
- قائمة بـ «ما يمكن أن  
يحدث» 119
- قبطان السفينة 74
- القبيلة 276
- قد يصبح عند الشدة 101
- قراءة كتاب 204
- القرار الآن أو في وقت  
لاحق 231
- القرية العالمية 317
- قس مرتين، وقص مرة  
واحدة 208
- قصص الغموض 36
- قصة الأمريكي الوطني  
(الأصلي) 278
- قصلا حكيمة وقديمة 276
- قصة (عزاف أوز) 167
- القطبية 30
- القطعان المفضلة 270
- القلق 151
- قم بزيارة شخص ما في  
المستشفى 164
- قوة الخف الياقوتي 168
- القيادة الخادمة 55
- الفجة البيضاء 41  
الفرج 202  
الفردية 27
- الفرز الذاتي على مؤشر  
مايرز - بريغز 62
- الفرضيات حول الشخصية  
25
- الفروقات البشرية 314
- ريق الأمهات والبنات 29
- الفساد 30
- الفشل 59
- فقدان الاحترام 229
- فقدان الاحترام المتوقع 228
- فقدان التوازن 140
- فقدان الصبر 231
- الفكرة المسبقة 206، 207
- فنانو ألعاب الخفة  
والشعوذة 206
- فهم الآخرين والعالم 32
- الفوارق (البشرية) 15، 63
- الفوارق بين الانفتاح  
والانغلاق 222
- الفوارق الثقافية 266
- الفوارق الجنسية 55
- الفوارق المزعجة 269
- الفوارق موجودة وبكل  
بساطة 304
- في محيط العمل والتجارة  
39
- فيلم (اثنا عشر رجلاً

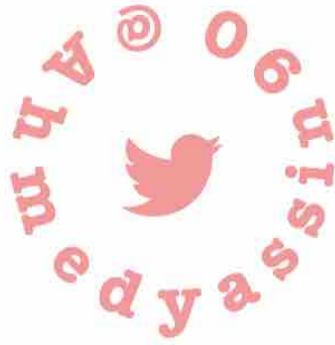
296، 305، 309، 322، 327	أتجاوب مع الوضع الذي	لطيف المعشر 195
96 متعاون ملتزم بالعمل	أمامي؟ 128	اللعب بالفوارق 48
204 متحف مائي	ما الذي أضعته في هذه	لعبة الكرة والدبابيس 285
193 متفائل	العملية 16	اللجنة لا يمكنني أن أتغير...
156 المجازفة	ما الذي تعلمناه؟ 179	321
269 المجتمع المتمدن	ما الذي نعرفه بشكل	اللغة الإنكليزية 173
المجتمع المحترف والمهني	مؤكد... 308	لغة للتقييم 273
51	ما سأفعله اليوم يتضمن...	اللغة المستعملة 286
92 مجرد ملتزم بالعمل	23	لقد أبحرت سفينتهم في
248، 247 المحاكمة العقلية	ما قد يحدث 125	المحيط 119
93 محاور منطقي وتألمي	ما نتعلمه 214	«لماذا أنا أعيش ومن أجل
المختلفون عنا ليست لهم	ما نريده جميعاً 199	ماذا؟» 149
268 أية حقوق	ما هو السلوك البشري	لماذا التساهل والتسامح مع
232 (EN, ES) المدرك المنفتح	الطبيعي؟ 9	الاختلافات؟... 275
141 (المدفعية الثقيلة)	ما هو شخص غير جدير	لماذا تفعلون ذلك معي؟ 267
228 المدير	بالثقة 321	لماذا لا نستطيع أنا وزوجي
279 مراحل التقييم	ما هو طبيعي 12	أن نتفاهم... 64
152 المرارة	ما وراء النماذج والأنماط	لماذا لم تقولوا ذلك منذ
144 مرشد شخصي فعال	307	ساعة؟ 39
77 المساعد	ما يمكن أن يحدث... 119	لو أخرجت رأسك من
مسالك ودروب التواصل	ماذا تقصدين يا أوليفيا؟ 197	الأوهام... 310
197	ماذا علي أن أفعل؟ 53	لوك، 5، 46
29 مسابرة التيار	ماذا كنت تقصد بذلك؟... 236	ليس أمراً طبيعياً أن تكون
المسلك الفعال الخالي من	ماذا نحن؟ 215	طبيعياً إلى هذا الحد 9
الألغام... 235	ماكدونالد 38	ليست مجرد صيغة بل أكثر
60 مسودة فرضية	ماكوللي (ماري) 20	من ذلك 86
33 مشايخ العشائر	مايرز (إيزابيل بريغز) 15،	الليونة في الاستجابة
المشهد: رجلان يجريان	19، 20، 25، 29، 30، 32، 33،	البشرية 329
نقاشاً... 209	49، 56، 62، 64، 69، 72، 76،	
مشوار الحياة 180	77، 109، 230، 232، 295،	ما الذي أحججه حتى

- المصادقية 234
- المظاهر خداعة 286
- (المظهر) 145
- المعاقبة 272
- معتاد 27
- المعرفة 320
- المعرفة الجديدة 266
- معرفة الفوارق والاختلافات 273
- معرفة المستخدم والشارح (المحلل) 329
- المعرفة المشتراة 319
- المعرفة المكتشفة حديثاً 321
- المعلم 139
- المعلم الذي في داخلنا 137
- المعلم الطبيعي 165
- المعلمون 137
- المعلومات الدقيقة 222
- المغناطيس 79
- المفاتيح 212
- مفاتيح ديسكربتر 18
- المفاتيح الساخنة 250
- المفاتيح العاطفية الساخنة 249
- المفاتيح المعلوماتية 84، 97، 146، 257
- المفاتيح المعلوماتية 84، 97، 146، 257
- المفاتيح المعلوماتية 84، 97، 146، 257
- للأنماط الستة عشر
- أنماط الإحساس المنغلق 107
- المفاتيح المعلوماتية 104
- للأنماط الستة عشر
- أنماط الاستشعار المنغلق 105
- المفاتيح المعلوماتية 101
- للأنماط الستة عشر
- أنماط الاستشعار المنغلق 106
- المفاتيح المعلوماتية 103
- للأنماط الستة عشر
- الأنماط الحدسية المنفتحة 102
- المفاتيح المعلوماتية 86
- للمواقف والوظائف
- مفكر ملتزم بالعمل 94
- المفكرون المنغلقون 329
- المقارنة مع الحدسي 223
- المكالمات الهاتفية 289
- المكان الجديد 277
- المكان النفسي 129
- مكتب التحقيقات الفيدرالي 28
- ملاحظة المترجم 313
- الملاحة في بحر المستقبل 15
- من أجل القدرة على التأثير 188، 189، 192
- من منهما يجب أن أفعله أولاً؟ 31
- من الواضح لي ما عليّ أن أفعله... 53
- من يتكلم بالنيابة عن الذئب 276، 277
- المناطق الاستوائية 273
- المناطق العمياء في الإدراك 16
- مندفعون 232
- منسق تأملي 95
- المنطق الذاتي 49
- المنغلق 321، 331
- المنغلقون = الإنغلاقيون
- المنفتح (المنفتحون) 38، 233، 321
- المنفتحون نحو الآخرين 269
- المنفتحون المتعطشون للحوافز 35
- مهيمن 111
- المهيمن والمساعد 72

النقد طلق اللسان 142	الرسائل دائماً 201	المواساة 154
نماذج الإسقاطات في المعلومات لدى الأنماط 237، 236	نحن نشترى المعرفة حول أنفسنا... 320	المواقف الفكرية 71
النماذج التي تبدع تعابير القلب 67	النزاع 226	مؤامرات شيطانية حيكت في ظلام الليل 98
النماذج التي تقود إلى نفاذ البصيرة 170	نساء الـ ESTJ وESFJ 127	الموت 30
نماذج الأنماط بالنسبة إلى الصفات الرئيسية في العلاقات 243	النساء يكسبن (70) سنتاً... 271	المورثات الجينات 319
نماذج الأنماط في تطور البالغين 188، 189، 190، 191، 194، 195	النسخ الداخلي للشجرة 179	المؤسسات الصحية العقلية 17
نماذج التحيزات والتحاملات والمفاتيح الساخنة لدى الأنماط 250	النسيم في شعري هو رطب!... 46	الموسيقار 69
نماذج تطبيق «القاعدة الذهبية» لدى الأنماط 299	النشاطات الإبداعية 150	مؤشر (إم. بي. تي. أي) 14، 15، 18، 20، 31، 55، 77، 85، 88، 115، 177، 216، 230، 232، 235، 270، 310، 326، 330، 329، 328، 327
نماذج تطويرية أخرى 178	نشاطات محتملة لتطور النمط 150	مؤشر (مايرز - برنغز للأنماط) 14، 62، 100، 231، 309
نماذج في توضيح التواصل لدى الأنماط 258	النشاطات الممكنة لتطور النمط 152، 154، 156، 158، 160، 162، 164	موقف 36، 71
النمط 25، 28، 333	النظرة التكيفية 117	المؤلفون مراقبون شرسون 37
النمط أي أن تي بي (INTP) 93، 97، 112، 127، 174	النظرة الثاقبة 241	الميل 32
النمط الحدسي 45	النظرة الحاسمة 117	الميل هو الانشداد نحو الطبيعة المجازية... 289
النمط السيكولوجي = النمط النفسي السيكولوجي	نظرة عامة على النموذج 28	الميل 282
النمط السيكولوجي بدلالة الشخصية الفردية 25	نظرية الأنماط 71	الميل تقود إلى التركيز 208
	نظرية السلوك الإنساني 12	
	نظرية (يونغ) في الأنماط... 230	
	(نعم) لفكرة الوصول إلى الاستنتاج الأخير 296	
	النفس الأخرى 72	
	النفس الخاصة 56	
	«النفس ذاتية التوازن» 143	
	النفس العامة 56	
		النار 30
		الناس أنماط 78
		نائب الرئيس 51
		نحن نتواصل عن طريق

- نمط الشخصية 12، 25، 32، 63  
النمط كمشعل ينير الطريق  
إلى التفاهم 197  
النمط كمنظّم ذاتي 172  
النمط كنموذج بناء... 314  
النمط النفسي  
(السيكولوجي) 18، 23،  
24، 34، 63، 67، 78، 85، 87،  
100، 137، 209، 305، 308،  
309، 312، 317، 320، 332  
النمط النفسي كممسك  
ودليل 200  
النمط النفسي كنصّ  
رديف... 311  
النمط النفسي للشخص 199  
النمط النفسي يمتد إلى ما  
وراء الفهم 274  
النمط والتكيف مع التحديات  
176  
النمط يعرض لغة جديدة  
للتواصل مع العالم 207  
نمطية الإدراك  
النموذج في أعماقه: إيجاد  
قواعد... 34  
النموذج في سياق التقاليد  
القديمة... 32  
نموذج يونغ 31  
نموذجي 27  
النهاية 28  
النوعية 32
- النية الطيبة 318  
الهدف الأسمى 184  
الهدف الديناميكي الأساسي  
79  
الهرمية التقليدية  
لديناميكيات الأنماط 77  
هل تعرف يا (جون)؟... 218  
هل تفهمني؟ 271  
هل فكّرت أن تقتنع بالنتائج  
المستقبلية... 316  
هل كل الوقائع في أفضل  
حالاتها... 316  
هم الروح 55  
هناك أكثر من مئة حرب  
تتأجج... 207  
الهندسة الصناعية 181  
الهنود 33  
الهنود الحمر في السهول  
الأمريكية 32، 180  
الهوس بصحة الأمور... 155  
واقعي متوائم مع العمل 90  
الواقعية 224  
الوجدان 289  
الوجود الفعلي المحدد 43  
الوجود النظري أو العالمي  
43  
الوجدانية 160  
الوضوح 225
- الوظاويط ليست لطيفة فقط  
ولكنها... 307  
الوظائف 233  
الوظائف الإدراكية 145  
وظائف الحكم أس تي، أس  
إي، أن تي، أن أف (ST،  
131 SF، NT، NF)  
الوظائف الحكيمة 145  
الوظائف الفكرية 71، 176  
الوظائف الفكرية الأربعة 76  
الوظائف الفكرية الثمانية 72  
الوظائف الفكرية  
للاستشعار 110  
الوظائف الفكرية المنفتحة  
(والمنغلقة) 61، 110  
الوظائف قيد الدرس 79  
الوظائف المعرفية والذهنية  
32  
الوظيفة الإدراكية (أو  
الذهنية) 28، 46  
الوظيفة الإدراكية المعرفية  
145  
الوظيفة الأدنى (أو الدنيا)  
19، 137، 140، 142  
الوظيفة الأدنى هي:  
الإحساس المنغلق 149  
الوظيفة الأدنى هي  
الإحساس المنفتح 151  
الوظيفة الأدنى هي التفكير  
المنغلق 153

يمكن أن يحدث 132	الوقاية من الأمراض الفكرية	الوظيفة الأدنى هي: التفكير
يمكننا أن نخاطر دون	305	المنفتح 155
الخوف من الانتقام 55	ولز 5، 38، 39، 46	الوظيفة الأدنى هي: الحدس
يمنحنا الأطفال أحياناً أفضل		المنغلق 157
الشواهد... 37	«يا لطيف! لم أكن أعلم أن	الوظيفة الأدنى هي المعلم
يونغ (كارل غوستاف) 13،	كل هذا موجود في	الطبيعي
15، 19، 24، 25، 28، 30، 32،	داخلي... 139	الوظيفة الأقل استعمالاً 137
33، 35، 36، 40، 45، 49، 56،	يا له من فرج 177	وظيفة التفكير هي أسلوب
62، 64، 72، 77، 81، 83،	«يبدو أنك إنسان ممتع» 201	العقل... 292
109، 115، 116، 143، 145،	يبدو أنكما ضائعان نوعاً	(الوظيفة الحدسية) 168
178، 213، 272، 309، 317،	ما... 87	الوظيفة الداعمة 233
322	يدور النمط النفسي حول	الوظيفة الرائدة 233
يونغ والنمط السيكلوجي	موازنة التصرفات 109	الوظيفة المعرفية أو
23	يضحكوا بصوت مرتفع 41	الإدراكية أو الذهنية 29
	يقدر المعرفة من أجل	الوظيفة المهيمنة (والأدنى)
	المعرفة 91	150، 71



نصوير  
أحمد ياسين  
نوينر

@Ahmedyassin90

