

## العلاقة بين القيادة الخدمية والذكاء العاطفي (الوجداني)

الدكتور/ محمد بن عبد العزيز بن عبد الرحمن آل الشيخ

مدير إدارة الشؤون القانونية بالبنك الزراعي العربي السعودي

### الملخص :

الورقة العمل المقدمة لندوة (القيادة ومسؤولية الخدمة) المزمع عقدها في مقر إمارة المنطقة الشرقية؛ خلال الأسبوع الأول من شهر جمادى الأول ١٤٢٩ هـ الموافق للأسبوع الثاني من شهر مايو ٢٠٠٨ م، و تم اختيار (المحور السادس) من المحاور التي ستتناولها هذه الندوة: **العلاقة بين القيادة الخدمية و الذكاء العاطفي ( الوجداني) و تحتوي هذه الورقة على الآتي:**

- ١- تعريف الذكاء العاطفي.
- ٢- أسس و أصول الذكاء العاطفي.
- ٣- مكونات الذكاء العاطفي: -
  - أ- الوعي:
    - الوعي بالذات.
    - الوعي الاجتماعي.
  - ب- الأفعال:
    - الإدارة الذاتية.
    - المهارات الاجتماعية.
- ٤- عناصر الذكاء العاطفي.
- ٥- أدوار متعلقة بالذكاء العاطفي ( دور الإدراك الذاتي، دور الثقة بالنفس، دور السيطرة على النفس، دور التعاطف).

٦- معارف حول الذكاء العاطفي:

- الدوافع و الكفاءة الاجتماعية.

٧- كيفية تأسيس الذكاء العاطفي لدى الآخرين و تطويره.

٨- الذكاء العاطفي و القيادة الإدارية الخدمية.

٩- تفعيل الذكاء العاطفي من خلال القيادة الخدمية وجعله واقعاً ملموساً.

١٠- أهمية الذكاء العاطفي في القيادة الخدمية.

١١- حاجة القيادة الخدمية للذكاء العاطفي.

١٢- كيفية استخدام الذكاء العاطفي في تطوير القيادة الخدمية وتشمل:

أمثلة حيّة من خلال استخدام الذكاء العاطفي في تطوير القيادة

الخدمية من قبل إدارة الشؤون القانونية بالبنك الزراعي العربي

السعودي و التلاؤم مع الأساليب الإدارية و الاستشارية وفق

متطلبات العمل اليومي و تتضمن:-

١ - المشاورة و الاشتراك بين القائد الإداري (مدير الإدارة) و

الموظفين.

ب- تحمل المسؤولية الكاملة لكل موظف في الإدارة.

ج - فرص النمو و مواجهة التحديات من خلال التدريب العملي

لدى جهات التدريب

المختصة و التدريب على رأس العمل.

د - بث روح التضامن و التعاون و روح الفريق الواحد بين القائد

الإداري (مدير الإدارة)

و الموظفين.

١٣- الذكاء العاطفي و تطويره (زيادة الإبداع الوظيفي) و تتركز حول

النقاط الآتية:

- الانفتاح و استقبال الأفكار الجديدة.
- الإصغاء باهتمام لاقتراحات الآخرين و أفكارهم.
- تشجيع الموظفين على ورش العمل بعضهم مع بعض لأن الإبداع هو وليد المشاركة.
- مكافأة الذين يشاركون أكثر من غيرهم و تحفيزهم.
- ١٤- دور الذكاء العاطفي في مواجهة التحديات (زمانية ، مكانية).
- ١٥- وضع الذكاء العاطفي عملياً من خلال الفريق الواحد:-
  - دور القائد في هذا الفريق.
  - استعمال التفويض و المشاركة.
  - العضو المهيمن في الفريق.
  - التعامل مع نزاعات الفريق و اختلافاتهم الشخصية.
- ١٦- النتائج و التوصيات.
- ١٧- مراجع و مصادر.

## مقدمة :

يقول سبحانه وتعالى: (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَا وَرَهُمْ فَطَّاعًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَنْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) ويقول سبحانه : { وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ } ، وقال - صلى الله عليه وسلم - : "ليس الشديد بالصرعة، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب" ، و عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال: "لم يكن النبي صلى الله عليه وسلم سبابا ولا فحاشا ولا لعانا كان يقول لأحدنا عند المعتبة ما له ترب جبينه".

يعتبر **الذكاء العاطفي** مفهوم عصري حديث، وله تأثير واضح ومهم في حياة كل شخص في طريقة تفكيره، وعلاقاته، وانفعالاته.

فالتعاون القائم بين الشعور والفكر، أو بين العقل والقلب، يبرز لنا أهمية دور العاطفة في التفكير المؤثر، سواء في اتخاذ قرارات حكيمة، أم في إتاحة الفرصة لنا لنفكر بصفاء ووضوح.

وهذا له أثر باهر في تحسين الأداء، و زيادة الإنتاجية على مستوى الأفراد و المؤسسات. وقد لاحظ العلماء منذ مدة أن نجاح الإنسان وسعادته في حياته لا يتوقفان على ذكائه العقلي فحسب، بل يحتاج مع ذلك إلى صفات ومهارات ربما لا تتوافر للأذكى.

فعندما أنيط بي بحث - المحور السادس - من محاور ندوة (القيادة ومسؤولية الخدمة) والموسوم بـ (العلاقة بين القيادة الخدمية والذكاء العاطفي - الوجداني -) والتي تنظمها مشكورة إمارة المنطقة الشرقية، وجدت في هذا البحث المتعة و الفائدة، وحاجة القائد الإداري إلى **الذكاء العاطفي** في تعامله مع

الموظفين أو المراجعين في حياته الوظيفية الخدمية اليومية، وحاجة المحيط الوظيفي للذكاء العاطفي.

وقد قسّمت هذا البحث إلى خمسة عشر فصلاً اشتملت على ما يتعلق بالذكاء العاطفي في القيادة الإدارية، مستفيداً مما بُحث أو كتب من أبحاث حديثة تجاه هذا الموضوع المهم في الحياة الوظيفية.

وقد أثبتُ في ثنايا هذا البحث المصادر والمراجع التي قام عليها، وما أنا بشخصي المتواضع إلا مؤلف لأبحاث شتى قمت بتهذيبها والإفادة منها، لعلّي أن أكون قد وفقت إلى ما اصبوا إليه، وما توفيقى إلا بالله.

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر الخالص لكل من ساهم في إخراج هذا البحث بهذه الحلة الجميلة، وأخص بالذكر - ابني عبد الرحمن - الذي بذل معي الوقت الثمين في جمع وإخراج مادة هذا البحث، ومثنيًا بالشكر الجزيل لسعادة مدير عام البنك الزراعي العربي السعودي والذي أتاح لي الفرصة الذهبية لتمثيل البنك في هذا المؤتمر القيم تحت رعاية صاحب السمو الملكي الأمير/ محمد بن فهد بن عبد العزيز آل سعود - وفقه الله ورعاه - أمير المنطقة الشرقية زادها الله تطوراً وازدهاراً في ظل قيادة خادم الحرمين الشريفين الملك/ عبد الله بن عبد العزيز آل سعود، وولي عهده الأمين صاحب السمو الملكي الأمير/ سلطان بن عبد العزيز آل سعود أطل الله أعمارهم، و أعانهم، و وفقهم، وأمدّهم بالصحة والعافية، في الدنيا والآخرة، وبالله التوفيق.

### الفصل الأول: تعريف الذكاء العاطفي

بداية لابد من معرفة المصطلحات المتعلقة بالذكاء العاطفي، ومنها (IQ) و المأخوذ من عبارة (Intelligence quotient)، ويعني (حاصل الذكاء)، وهو

في العملية النفسية (النتائج الذكائية) لكل شخص تجرى حوله تجارب الذكاء المعروفة لدى علماء النفس.

وما يهمننا في الأمر هو دراسة المقصود من الذكاء العاطفي (EQ) والمأخوذ من عبارة (Emotional Intelligence quotient) وتعني (حاصل الذكاء العاطفي).

لقد وضع ثورنديك (Thorndike) (١) عام ١٩٢٠م بذور مفهوم الذكاء العاطفي عندما تحدث عن مفهوم "الذكاء الاجتماعي" (Social Intelligence) والذي عرفه بأنه: "القدرة على التصرف الحكيم في العلاقات الإنسانية".

ولكن لم يطرأ على هذا المصطلح أي تعديل أو دراسة جادة حتى قام هاوارد غاردنر (٢) عام ١٩٨٣ م بالحديث عما أسماه "الذكاء المتعدد" (Multiple Intelligence).

وقد استخدم تعبير الذكاء العاطفي لأول مرة سنة ١٩٩٠م بواسطة العالم بيتر سالفون (٣) و العالم جون سايد (٤)؛ من أجل وصف الخصائص النفسية العاطفية؛ التي تساعد في تحقيق النجاح العملي، والوظيفي، سواءً أكان هذا العمل متعلقاً بالجمهور من الناحية الخدمية، أم غيره من الأعمال، والوظائف اليومية.

و يعرف دانييل جولمان (٥) الذكاء العاطفي بأنه: القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، ولإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقاتنا مع الآخرين.

---

(١) عالم نفسي من الولايات المتحدة الأمريكية (١٨٧٤-١٩٤٩).

(٢) عالم نفسي من الولايات المتحدة الأمريكية.

(٣) الأستاذ في جامعة (هارفارد) الأمريكية، وتقع في مدينة كامبردج بولاية ماساتشوستس الأمريكية.

(٤) الأستاذ في جامعة (نيوهامشير) بالولايات المتحدة الأمريكية.

(٥) عالم نفسي من الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد عرّف جون ماير (٦) الذكاء العاطفي بأنه : هو القدرة على توقع العواقب، و ردود الفعل، و الانعكاسات؛ وبالتالي اختيار التصرف المناسب. أما البروفيسور بيتر سالوفي (٧) فقد عرّف الذكاء العاطفي بأنه : التعرف على منابع العواطف، ومعانيها، وعلاقتها ببعض؛ وبالتالي استيعاب العاطفة المرسلّة، والمستقبلّة، والقدرة على ترجمتها، والتعامل معها.

### الفصل الثاني: أسس و أصول الذكاء العاطفي

إن لتطوير الذكاء العاطفي طرقاً مختلفة، و كثيرة؛ تأتي في محصلتها إتمام الذكاء العاطفي، وهذه الطرق تدعى أساسيات أو أصول الذكاء العاطفي (Fundamentals) ، وهذه الطرق تساعد في تطوير أوجه متعدّدة للذكاء العاطفي (EQ)، واستخدام علماء النفس هذه الأساسيات وبشكل دائم، مما كان له الأثر الكبير في تحسين الذكاء العاطفي، وكان من محصلته تحسّن المحيط الذاتي، والاجتماعي الذي يعيشه الإنسان، وسوف نعرّج على هذين الأساسين على النحو الآتي:

#### ١ - الأسس الذاتية (فهم النفس وتقبل تصرفاتها):

يوصي علماء النفس، في مفهومهم الواسع للذكاء العاطفي؛ بأن الإنسان كائن يؤثّر ويتأثّر بما حوله من بيئة، سواء أكانت بيئة بسيطة كحياته في منزله، أو مع أصدقائه، أو بيئة عمل تستلزم تعامله مع الآخرين، سواء أكان رئيساً، أم مرؤوساً بعمل الخطوات الآتية:

#### ١ - كتابة مذكرات يومية: وهي كتابة كل ما يتعلق بالذاكرة اليومية، مما

له علاقة بالذكاء العاطفي، والوجدان بشكل سلس ومنطقي.

(٦) البروفيسور في جامعة (نيوهامبشير) بالولايات المتحدة الأمريكية.  
(٧) البروفيسور في (جامعة ييل - Yale) هي جامعة خاصة تقع في كنتيكت بالولايات المتحدة الأمريكية.

ب - ممارسة الاسترخاء المبرمج: وهو أخذ مدة قصيرة (عشر دقائق على الأقل يومياً)، لفترة أسبوعين لتخيل صور ذهنية هادئة ومريحة، كتخيل (بحيرة جميلة، جبل أخضر... الخ) من المناظر الجميلة، أو تخيل سماع صوت هادئ كأصوات (الأمواج الهادئة و زقزقة العصافير... الخ) و المحافظة على هذه الصور في الذهن، مما يولد الهدوء و الطمأنينة للنفس، و بالتالي الاسترخاء الجسدي في الظروف الصعبة، وبعد مضي أسبوعين تبدأ جلسات الاسترخاء بعكس التصورات الماضية، وذلك بتخيل أوضاع صعبة. وعند الشعور بالغضب أو القلق ننقل هذه الصور إلى الصور الاسترخائية الهادئة، وبالتالي يكون لدى الإنسان التحكم بأن ينتقل في الصور الذهنية الداخلية من حال إلى حال بدرجة كبيرة.

ج - كتابة جدول ايجابي للعمل اليومي: ويحتوي هذا الجدول على كتابة الايجابيات دون السلبيات، ككتابة (مواهب الشخص، مميزاته)، ومن ثم عرضها و الرجوع إليها؛ لتزيد الإنسان ثقة في نفسه، حيث إن الصور السلبية تؤدي إلى الإحباط و من ثم الفشل.

د - التنظيم و التخطيط المستقبلي لمواجهة الأزمات: وذلك بأن نكون مهيين للتعامل مع الظروف المستقبلية بالتخطيط لها مسبقاً، ومعرفة مدى تجاوب العواطف عند مواجهتها في مختلف الظروف.

## ٢- الأسس الاجتماعية (أصول العلاقات الاجتماعية):

إن علاقة الفرد مع الجماعة، هي المحصلة النهائية لنجاح العمل من عدمه، وهناك أساليب ترفع من مستوى الذكاء العاطفي للجماعة، فإذا كان الفرد رئيساً لجماعة من الموظفين (مثلاً) فإن عليه أن يجري تمريناً يساعده على تنشئة العاطفة بينه و بينهم، وذلك بأن يضع نفسه في مكانهم، وإذا وجد من

هؤلاء الجماعة أفراداً يصعب التعامل معهم ( زميل، رئيس... الخ )، فعليه كتابة كل ما يعرفه عن ذلك الشخص وعن اهتماماته خلفياته الفكرية؛ لكي يصل إلى السبب الذي يجعله يتصرف تصرفات يصعب التعامل معها. ومعالجة الفجوة العاطفية بينه وبين الجماعة، بأن تكون ردود الأفعال العملية تجاههم ردوداً سليمة، و خالية من التزمت و الصرامة، ويحاول أن لا تكون هذه المعالجة بعرض الأسئلة المؤدية إلى زيادة هذه الفجوة و تراكمها بأن لا يكثر من قول (لماذا، كيف.. الخ) بدل عبارات (ما رأيكم، ماذا فعلنا، ما الذي عملناه... الخ). والنظر إلى التشابه في المميزات الجيدة بين الأفراد، والتطلع إلى تطويرها، و محاولة الارتقاء بها و تنميتها.

### الفصل الثالث: عناصر الذكاء العاطفي و مكوناته

يتكون (الذكاء العاطفي) من خمسة عناصر وهي:

- ١ - الوعي بالذات: وهو أن يكون الإنسان عالماً بمكونات ذاته، و مميزاتها، وسلبياتها.
- ٢ - التحكم في الانفعالات: وهو القدرة على السيطرة الذاتية في شتى الظروف المختلفة.
- ٣ - التحفيز الذاتي: إعطاء النفس المكافأة المعنوية للارتقاء بعواطفها المختلفة.
- ٤ - المهارات الاجتماعية: وهي معرفة المحيط الاجتماعي بكافة أطيافه و أنواعه، وطريقة التعامل معها.
- ٥ - التعاطف: وهو معرفة الوسائل المختلفة للتجاذب (زيادتها) أو النفور (تنقيصها) في التعامل مع الأفراد.

و أهم مكونات الذكاء العاطفي كما يراها دانييل جولمان (٨):

#### ١ - الوعي:

- أ. **الوعي بالذات:** وتتمثل في القدرة على التعرف وتفهم الشعور الشخصي، ومعرفة الأشياء التي تحفزنا، وتأثير ذلك على الآخرين. وتشمل الصفات كذلك الثقة بالنفس، والموضوعية في تقييم القدرات.
- ب. **الوعي الاجتماعي:** وتتمثل في القدرة على التعرف على شعور الآخرين والتعامل معهم، وفقا لاستجاباتهم العاطفية. وتشمل الصفات كذلك التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تقديم خدمة متميزة لهم، والكفاءة في التطوير والاستفادة من عمل الموظفين.

#### ٢ - الأفعال:

- أ. **الإدارة الذاتية:** وتشمل القدرة على إصدار الحكم و التفكير المتأنى قبل القيام بأي تصرف و القدرة على التحكم في السلوك الفردي. وتتضمن كذلك وجود الحافز الذاتي لدى الفرد للوصول للأهداف التي يسعى لتحقيقها، بدلاً من التركيز على دوافع الحوافز المادية. ومن الصفات الأساسية التي لا بد أن يتصف بها الفرد: أن يكون صادقاً، متفائلاً، ملتزماً، أن تكون لديه القابلية لتقبل التغيير، و القدرة على التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض، ويحفزه دافع الإنجاز.
- ب. **المهارات الاجتماعية:** القدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعالة. وتشمل على بعض الصفات الأساسية ومنها: القدرة على قيادة التغيير بفعالية، و بناء وقيادة فريق العمل، والقدرة على الإقناع.

---

(٨) في كتابه ( Working with emotional Intelligence )

## الفصل الرابع: الأدوار المتعلقة بالذكاء العاطفي

أهم المحاور المتعلقة بأدوار الذكاء العاطفي:

### ١ - دور الإدراك الذاتي في الذكاء العاطفي:

ويتمثل في الشعور بالعاطفة و الإحساس، ومدى الاستجابة لهذا الشعور، أو الإحساس بأن تكون لدينا آلية (automatic) في مواجهة التجارب اليومية بما تقتضيه، فإذا واجهتنا تجربة سلبية (غير سارة) فإنها سنتيرنا وسيظهر ذلك في تعاملنا مع الآخرين، دون إدراك منا حتى ننبه إلى هذا السلوك، عندها نفاجأ بهذا الانعكاس السلوكي، فإذا شعرنا بهذا العمل نحاول أن نوجه السلوك السلبي إلى سلوك ايجابي، ويكون ذلك من الإدراك بالذات، وضبط النفس و ردّات الفعل القولية منها و الفعلية.

### ٢ - دور الثقة بالنفس في الذكاء العاطفي:

الثقة بالنفس موقف ايجابي متوازن، وهو الاعتقاد بأننا نستطيع أن نقوم بما هو ضروري للحصول على النتائج المرجوة، وهناك فرق بين الثقة بالنفس و التكبر. حيث إن التكبر هو الهروب والتعالي على ما يواجهه الفرد من مؤثرات نفسية متعددة، فيكون من نتيجة ذلك تراكم هذه المؤثرات، بالتالي تنتج المشكلات دون وجود حل لها، عكس الثقة بالنفس تكون معالجة فعالة لهذه المشكلات، وعند فقد الثقة بالنفس تكون هناك الأزمات الإدارية المختلفة، والتي ينتج عنها الانعكاسات السلوكية أو ما تسمى في علم النفس (مركب النقص)، و الذي يولد الاستبداد في مواجهة المؤثرات النفسية.

### ٣ - دور السيطرة على النفس في الذكاء العاطفي:

وهي تعتمد على التحلي بالموقف الذاتي الايجابي، وذلك باتخاذ القرارات السليمة و الناجعة نحو العواطف المختلفة، و يؤدي فقدان السيطرة على النفس

إلى الوقوع في المشكلات المختلفة بعدم السيطرة على العواطف بطريقة مناسبة،  
وجهل التعامل بشكل ايجابي معها أو السيطرة الزائدة على هذه العواطف  
بانكارها أو تجاهلها.

#### ٤- دور التعاطف في الذكاء العاطفي:

إن من أهم مقومات إدراك الشخص لتعامله مع الآخرين هو إظهار  
التعاطف معهم، وفهم شعورهم، ومعرفة مكتنزاتهم العاطفية، وذلك بالربط  
التجاري الحياتي معهم حيث إن إدارة الموظفين والتعامل مع المراجعين،  
والقدرة على التطوير، والتغيير إلى الأحسن في الواقع هي القدرة على فهم كل  
ناحية من نواحي الحياة البشرية العاطفية. واللغة الأساسية للعواطف ليست  
لوصفها فقط إنما هي اللغة الحقيقية للتواصل وبناء العلاقة الحميمة بين  
المتعاملين.

#### الفصل الخامس: معارف حول الذكاء العاطفي

إن فهم مستوى القوة أو الضعف في العلاقات يزودنا برؤية، ونظام هيكلي  
لتطوير المهارات الاجتماعية ويمكن تعزيز قوة هذه العلاقات في أربعة  
مستويات عامة:

#### المستوى الأول: الهزل أو المزاح الاجتماعي:

وهو يغطي كافة السلوكيات مع الآخرين و الشعور بهم مثل الابتسامات،  
وعلامات الترحيب.

#### المستوى الثاني: الحقائق:

و يتميز بالمشاركة في المعلومات العامة مع الآخرين (حول أنفسنا أو حول  
العمل) مثل معرفة الأسماء و أين يسكنون، ومن أي بلد نحن، وأين نعمل.. الخ ،

ويشمل أيضاً تبادل المعلومات، واللقاءات الاجتماعية، والأحاديث خلال لقاءات المناسبات المتعددة.

### المستوى الثالث: الأفكار:

فعندما نعرف الناس بطريقة أفضل أو نتقرب منهم خلال العمل مما ينتج عنه تبادل الأفكار والآراء والاقتراحات، وفي هذا المستوى نكون معرضين أكثر للنقد والنزاعات وتبني الآخرين لأفكارنا أو رفضها، وللتعليق النموذجي لهذا المستوى يمكن أن يكون بإطلاق عبارات مثلاً " أعتقد أنه يجب أن... " أو " أنا أوافق محمد" الخ..

### المستوى الرابع: الأحاسيس أو الشعور:

وهذا أعمق وأكثر المستويات قابلية للتأثر، حيث إن مشاركة الآخرين في الأحاسيس والشعور الحقيقي بأبعد من آرائنا وأفكارنا يحرك الناس بقوة أكبر مما يمكنهم من التواصل والتعاون، فالقائد أو المدير الحقيقي يرغب بشدة للوصول لهذا المستوى، واستعمال طريقة كشف الذات، وهو ما يوصلنا لهذا المستوى. و الناس نادراً ما يتقدمون ليقولوا إننا حقاً قلقون حول...، حيث يصعب عليهم الاعتراف أو التعبير الكلامي. مما أوجب على المدير التنبه جيداً لحدة الصوت ونغمته ولغة الجسد من نظرات، وتلعثمات وتغيرات في السلوك. و لكي يعرف المدير ( أو القائد ) طبيعة الناس وحقيقتهم المكونة، و الفائدة من معرفة هذه المستويات وممارستها حيث يتضح أن الناس الأذكياء عاطفياً يعرفون المستوى الذي يلائم كل ظرف، وهم على يقين أن العلاقات و التبادل يكونان أفضل عندما نكون في المستوى نفسه الذي يكون في الشخص الآخر، و إن رفض التقدم من قبلهم إلى مستوى آخر أو التحرك بسرعة في مستوى ( ما ) لا بد أن يسئ إلى العلاقات ويخرجها من مسارها الطبيعي.

فالناس ذوو الكفاءة الاجتماعية العالية هم القادرون على قيادة الناس حتى المستوى الرابع لأنه في المستوى الرابع فقط يتم الاتصال بالناس الفعليين، فالناس الذين يظهرون أو يكتشفون المزاج الحقيقي للآخرين، و يستطيعون مجاراة مزاجهم ويملكون القدرة على التكيف في المستويات كلها، و القادرون على نقل العلاقات إلى المستوى الأعمق يتمتعون بعلاقات و تعامل شخصي أكثر سهولة ودقة، وهذه ميزة مهمة في الذكاء العاطفي.

### الفصل السادس: كيفية تأسيس الذكاء العاطفي لدى الآخرين و تطويره

إن تأسيس الذكاء العاطفي لدى الآخرين هو بالقيام بالإصلاحات الضرورية لذكائنا العاطفي بالتركيز على النواحي الست السابق ذكرها (٩) و التي تتعلق بالإدراك الذاتي ( الثقة بالنفس، السيطرة على النفس، التعاطف، الدافع، الجدارة، القدرة الاجتماعية )، فإذا قمنا بهذه الإصلاحات فإنه يمكن أن تكون تصرفات الآخرين تصرفات ذات كفاءة عالية، ولا يمكن أن نؤثر ايجابيا على الآخرين ما لم نكن مرتبين و منظمين وأن نكون نموذجاً وقوة للآخرين، وهناك عدة خطوات من أجل تطوير الذكاء العاطفي للموظفين و العاملين في أجهزتنا الخدمية، وهي كالتالي:

#### ١ - وضع التوقعات المستقبلية للعمل الوظيفي:

وهي معرفة الأساليب السلوكية نحو الآخرين، والتي تكون سبباً في استمرار العلاقة معهم و التعامل الوظيفي المناسب معهم، وذلك بوضع الأهداف

---

(٩) انظر الفصل الرابع: الأدوار المتعلقة بالذكاء العاطفي.

و الدوافع و التحفيزات التي تؤدي العمل على أحسن وجه، وأن نكون حذرين بشكل خاص بالعدالة التعاملية مع الموظفين جميعهم بحيث لا نجعل الميزات و المحسوبيات في ترك بعض العاملين أن يقوموا بعمل أقل أو أن يخرقوا الأنظمة و القوانين أو اختيار المهامات، فإن هذه الطريقة وبشكل مؤكد تثير الامتعاض والاستياء لدى الموظفين المكومين، فيجب أن نطلب من كل موظف مستوى متساوي من الأداء و أن نتجنب التمييز بين الموظفين؛ لنحصل على أفضل ما لدى الآخرين مما ينتج عنه الإخلاص و الولاء للعمل الوظيفي.

## ٢ - الافتتاح و الدعم للموظفين العاملين:

الموظفون سيعملون بجهد أكبر إذا علموا أنهم يستطيعون الدخول إلى رؤسائهم في أي وقت لعرض مشكلاتهم أو أسئلتهم؛ لأنهم يعرفون أنك وُجِدت لأجلهم، وفي أي وقت يحتاجونه إليك، فإذا كان العكس فإننا نزرع سوء الثقة ونقلل من الولاء عند الآخرين، وهذا ليس من ميزات القيادة و الإدارة إذ يجب أن تبنى على أساس قوي من الذكاء العاطفي.

## ٣ - إيجاد مواطن القوة في الموظفين:

عند إتباع سياسة الباب المفتوح فإن ذلك لا يعني الإجابة على كل سؤال وتنفيذ كل طلب و إنما يعني معرفة واقع الموظفين وتجربتهم ومن ثم معرفة مواطن القوة و الضعف في الموظفين، ومن ذلك استغلال التجاوب معهم بتوجيه الأسئلة التي تنتج عنها أجوبتهم بأنفسهم و تجعلهم قادرين على حل مشكلاتهم ذاتياً ومن ثم نشجعهم مستقبلاً على مواجهة ما يشبه الظروف التي وقعوا فيها بحلها عاجلاً بأنفسهم وبالتالي تقدمهم للتطوير، والاستفادة من الأخطاء إلى جانب الوقوف معهم ومساندتهم و سيشجعهم على تحمل المسؤولية، وسيظهر لهم مدى احترام آرائهم و ظروفهم وأحكامهم وإن كانت خاطئة.

#### ٤ - تزويد الموظفين بمعلومات ايجابية مستمرة:

إن تزويد الموظفين بمعلومات ايجابية باستمرار أحد أهم الأسس في تطويرهم، فالموظفون قليلاً ما تصلهم معلومات من مدراءهم (حسنة كانت أم سيئة) ونحن نعرف أن كل فرد (حتى المدير) يعمل أكثر على المهام التي توكل إليه، إذا شجعناه على القيام بها و ساندناه و زدناه بالمعلومات اللازمة لانجازها.

#### الفصل السابع: الذكاء العاطفي و القيادة الإدارية الخدمية

قبل أن ندخل في موضوع الذكاء العاطفي و القيادة الإدارية الخدمية، جدير بنا أن نعرّف القيادة الإدارية الخدمية، و يمكن تعريف القيادة بأنها: العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة؛ لتحقيق أهداف محددة.

ويلاحظ من هذا التعريف أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف الجماعة الموضوعية والمحددة مما يعني معرفة مواطن الذكاء العاطفي تجاههم.

لقد أصبح الذكاء العاطفي جزءاً حيوياً من كيفية مواجهة قادة اليوم للتحديات المهمة التي يواجهونها، فالذكاء العاطفي يمكن أن يساعد القادة في مواجهة الصعوبات التي تواجههم، وقد حدد علماء النفس والإداريون العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة و المنبثقة من الذكاء العاطفي ومن أهمها:

#### ١- الشعور بأهمية القيادة:

ويتمخض عن ذلك الشعور بالقدرة عليها وحبه للعمل كقائد.

#### ٢- الشخصية القوية:

وهي القدرة على مواجهة الحقائق، والظروف الصعبة بشجاعة وإقدام.

### ٣- الإخلاص:

ويكون للرؤساء و الزملاء، والمرؤوسين، والمنظمة، والعائلة.

### ٤- النضج و الآراء الجيدة:

وهو الشعور المشترك، والبراعة، والبصيرة، والحكمة، والتميز بين الأشياء.

### ٥- الطاقة و النشاط:

وهو الحماس و الرغبة في العمل و المبادرة.

### ٦- الحزم:

وهو الثقة في اتخاذ القرارات، ومدى الاستعداد للعمل بها.

### ٧- التضحية :

وهي تضحية القائد برغباته، واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام.

### ٨- مهارات الاتصال والتخاطب :

من فصاحة اللسان وقوة التعبير والثقافة العامة.

### ٩- القدرات الإدارية:

وهي القدرة على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وتشكيل فرق العمل، وتقويم الأداء.

ويكون للذكاء العاطفي الدور المهم والحاسم في إيجاد الصفات القيادية التي تؤدي لنجاح العمل والتغلب على الصعوبات و المشكلات المحيطة ببيئة العمل مما ذكرناه سابقاً في مكونات الذكاء العاطفي (١٠).

---

(١٠) انظر الفصل الثالث: عناصر الذكاء العاطفي و مكوناته

## الفصل الثامن: تفعيل الذكاء العاطفي من خلال القيادة الخدمية وجعله واقعاً ملموساً

إن تفعيل الذكاء العاطفي في القيادة الخدمية وجعله واقعا ملموسا من خلال معرفة:-

### ١- سحر الشخصية:

حيث يتمتع بعض القياديين بالقدرة على إشاعة البشاشة و الحب فيمن حولهم مما يكون له الأثر الكبير في تقبل الآخرين لتلك الشخصية بعكس صاحب الشخصية المنفردة والمنطوية فإن الناس ينفرون منها ويكون صاحبها مهملًا من الآخرين.

### ٢- الريادة:

وهي صلاحية الأشخاص للقيادة من حيث التمتع بالموهب والميزات القيادية ويكونون متبوعين لا تابعين بفضل شخصيتهم القيادية التي طبعها الله سبحانه فيهم.

### ٣- أصالة التفكير:

بعض الناس مستقلون مبدعون في تفكيرهم ولهم آراؤهم الخاصة في معظم الأمور حيث إنهم يتمتعون بالأفكار و لاقتراحات الأصيلة حول منهجية العمل، ورسوخهم في تذليل العقبات والصعوبات التي تواجههم.

### ٤- الاتصال بالآخرين:

بعض الناس قادر على التحدث بأسلوب يجذب اهتمام الآخرين وعلى توصيل أفكاره بطريقة جذابة مما يكون له الأثر في إعجاب الآخرين به وبشخصيته القيادية الإدارية.

## ٥ - الأمانة و الاعتماد:

بعض الناس موثوق بهم لدى الآخرين ويعتبرون أمناء في جميع المواقف مما يشتهر عنهم بذلك وينشأ عنه التقدير والاعتزاز وضرب المثل ومن ثم الاعتماد عليهم.

### الفصل التاسع: أهمية الذكاء العاطفي في القيادة الخدمية

انخفاض الذكاء العاطفي يجلب للأفراد الشعور السلبي كالخوف، الغضب، والعدوانية. وهذا بدوره يؤدي إلى استهلاك قوة هائلة من طاقة الأفراد بانخفاض الروح المعنوية، و الغياب عن العمل، و الشعور بالشفقة، ويؤدي إلى سد الطريق في وجه العمل التعاوني البناء.

فالعاطفة تزودنا بلا شك بالطاقة. أما العاطفة السلبية فإنها توجد طاقة سلبية، والطاقة الايجابية توجد قوة ايجابية.

ويشكل الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفعالة. ويوصف الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من القدرات التي تتعلق بكيفية قدرة الفرد بالتعامل ذاتياً مع مشاعره وعواطفه، والقدرة كذلك على التعامل مع مشاعر الآخرين.

وفي موضوع القيادة، فالقدرة في التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن أن تساهم في كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم بفاعلية. فالقائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي يعتقد بأنه أكثر ولاءً والتزاماً للمؤسسة الخدمية التي يعمل بها وأكثر سعادة في عمله، و يصبح أفضل أداء في عمله، و لديه القدرة في استخدام الذكاء الذي يتمتع به للتحسين والرفع من مستوى إتخاذ القرار،

وقادراً على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية.

### الفصل العاشر: حاجة القيادة الخدمية للذكاء العاطفي

إن غرس التعلم العاطفي والتجربي ( الأكاديمي ) في الموظفين هو ما يصبو إليه القيادي الإداري.

إن الخطوة الأولى في اليوم الوظيفي و التي تعزز التكامل بين التعلم على رأس العمل والذكاء العاطفي هي إيجاد جو وظيفي يشعر الموظفين بالاهتمام والانفتاح والإيجابية. ويمكن أن يساعدهم بوجود هذا الجو من خلال وضع خطة "عدم الخوف من الفشل". وفي هذه الخطة يحدد الموظفون ما الذي يحتاجونه للشعور بالراحة والأمن في مقر عملهم. وتتخلص هذه الخطة في الآتي:

- ١- الأمن: يتحرر الموظفون من التوبيخ والتسلط والألم العاطفي الناتج من الضغط الوظيفي.
- ٢- الاختيار: يعمل الموظفون اختيارات حقيقة في التعلم على رأس العمل بما يناسب قدراتهم وإمكاناتهم.
- ٣- الاحترام: يظهر الموظفون احتراماً لمشاعرهم ومشاعر غيرهم.
- ٤- الذكاء المتعدد: يعي الموظفون نقاط القوة في تفكير الآخرين، وينمون ويدعمون قدراتهم المختلفة.
- ٥- الدافعية: يدمج الموظفون بأعمال يجدونها مثيرة وممتعة.
- ٦- التعلم ذو المعنى: يزود الموظفون بدورات تدريبية يجدونها ذات معنى بالنسبة لهم وذات علاقة بالعمل الوظيفي.

## الفصل الحادي عشر: الذكاء العاطفي و تطويره (زيادة الإبداع الوظيفي)

إن زيادة الإبداع الوظيفي وتطويره مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالذكاء العاطفي، و تتركز حوله النقاط الآتية:

### ١ - الانفتاح و استقبال الأفكار الجديدة:

لابد في العمل الوظيفي من متابعة المستجدات اليومية الطارئة فيما يخص نطاق العمل و تتركز في وقتنا الحاضر السرعة في نقل المعلومات و التعلم عن بعد و الإثراء الفكري و العقلي للتعامل مع هذه الوسائل (كالانترنت) وبقية وسائل الاتصال التقنية المتاحة.

### ٢ - الإصغاء باهتمام لاقتراحات الآخرين و أفكارهم:

المدير الناجح هو من يضع نفسه مكان الآخرين فيحس بأحاسيسهم و يعمل على حلها و إيجاد طرق التقويم المستمر لها و لا يكون ذلك إلا بإتباع سياسة الباب المفتوح سواء للموظفين أو المراجعين حيث لابد أن يتأتى من خلال هذا الأسلوب اقتراحات، و مشاورات لتطوير العمل، و معرفة النواقص و الاحتكاك مع أفكار الآخرين مما يولد اتساق العملية الإدارية.

### ٣ - تشجيع الموظفين على ورش العمل بعضهم مع بعض لأن الإبداع هو وليد المشاركة:

لعرض تعقيدات العمل الإداري و فك طلاسمه و المعضلات التي تواجهه لا يكون بطريق أحادي أو ضيق بل لابد من تجزيء هذا العمل على أفراد العملية الإدارية و من ثم تكوين ورش عمل يقسم عليها (عمل ما) و تبادل الآراء و تنقيح الأسلوب العملي لكل موظف بمشاركته مع بقية الموظفين، وهذا ناتج من ممارسة الذكاء العاطفي بينهم لخلق جو تسوده المحبة و التعاون.

#### ٤ - مكافأة الذين يشاركون أكثر من غيرهم و تحفيزهم:

لاشك أن القول "للمحسن أحسنت" لها مفعولها السحري في رفع المعنويات وزيادة العمل ومن ثم الإخلاص فيه كذلك فإن في تحفيز الموظفين العاملين عن غيرهم له تأثير غير مباشر على غير العاملين وبالتالي تنشأ العاطفة الوجدانية و المتمثلة في (الغيرة) مما ينشأ عنه التنافس نحو كسب مزيد من المكافآت المادية و المعنوية.

#### الفصل الثاني عشر: دور الذكاء العاطفي في مواجهة التحديات (زمانية ،

مكانية).

عندما نشعر بالفشل في مواجهة عقبة من عقبات العمل الوظيفي فإن فقدان التوازن والدافع يكون قريباً لهذه العملية فيكون للذكاء العاطفي الدور البارز للتأقلم والتكيف، وذلك بالقدرة على تهيئة النفس واستعدادها للعقبات والصعوبات التي ستواجهنا في المستقبل من خلال (السيطرة على النفس) (١١) ، فإن الجسد، والعقل، والعواطف، تستعيد قوتها، وطاقتها ويكون الدافع نشيطاً للدخول للحياة الوظيفية بهمة ونشاط متجددين باعتبار أن هذه التحديات فرض نستفيد منها للتأقلم ومواجهة العقبات بهمة ايجابية، وفيما يتعلق بالظروف الزمانية وتعاقبها فإنه يلزم المدير أو القائد الإداري أن يحاكي هذه الظروف بوضع البيئة الوظيفية المناسبة للتكيف معها وعدم المطالبة بعكس ما يعيشه الموظفون من ظروف مناخية قد تكون حائلة في زيادة إنتاجهم وتطويره، كذلك فيما يتعلق بالظروف المكانية فإن لكل بيئة ظروفها وتضاريسها الجغرافية التي يجب على المدير أو القائد أن يكون حصيفاً في كيفية التعامل وفق هذه الظروف، فكما يقول المثل : "إذا أردت أن تطاع فأمر بالمستطاع".

---

(١١) انظر فقرة ٢- من الفصل الثالث

### الفصل الثالث عشر: وضع الذكاء العاطفي عملياً من خلال الفريق الواحد

لاشك أن عمل الجماعة الواحدة المبني على التعاون كخلية نحل أفضل بكثير من عمل الفرد الواحد الذي يقوم بعمل ما تقوم به الجماعة، ولكن يجب علينا كقادة ومدراء أن نتفهم أن كل إنسان يتسم بصفات قد لا توجد في غيره من الناس، مما يجب معه أخذ ذلك في الاعتبار "ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب"، وتبين من ورش العمل الجماعية وخلية النحل الوظيفية الآتي:

#### ١ - دور القائد في هذا الفريق:

إن فرق العمل، والمجموعات الأخرى الصغيرة تشكل في العصر الحاضر الدعامة الأساسية للمؤسسة. لذلك يطلب دائماً وبشكل متزايد، من القادة و المدراء، العمل مع مجموعات من الموظفين، وبشكل جماعي، فمهارة القيادة والإدارة في المجموعات تبنى على العلاقة الفردية التي نؤسسها مع كل عضو من أعضاء هذه المجموعة أو الفريق وتوجيهه من أجل السلوك على هذا الأساس بين أعضاء الفريق الواحد، بالإضافة إلى بناء العلاقات مع كل عضو من أعضاء الفريق. فهناك بعض المهارات التي يجب أن يتمتع بها الفريق، و التي يمكن أن يستفيد منها، ويستغلها المدراء والقادة المميزون من أجل بناء الذكاء العاطفي لدى الفريق ومن أجل تحسين العلاقات بين الأعضاء.

إن دور المدير في بناء هياكل الفرق ذات الكفاءات المتميزة هو أن يكون مدرباً، وميسراً لأمر هذا الفريق.

وكمدراء وقادة فإننا في حاجة إلى أن نكون متأكدين من حصولنا على

المتعددة

المهارات

والإبداعات الضرورية التي يجب أن تتوفر في أي فريق من أجل بلوغ الهدف،

وهذه تشكل التنوع الصحي في المهارات، والأفكار التي نعود إليها من وقت إلى آخر.

وهكذا فأعضاء الفريق سوف يدركون المقدرات الفردية، مما يساعد في المحافظة على التوازن في فعالية الفريق.

يجب أن نكون على يقين من أننا نستطيع إعانة الفريق ليحصل على المصادر التي يحتاجها لانجاز المهمة، ومساعدته في ترسيخ الأهداف، وإحراز ما يحتاج إليه.

علينا بعد ذلك أن نبتعد عن طريق أعضائه ولا نتدخل في شؤونهم ونتركهم يعملون بحرية.

فإنه ليس من الضروري - ولا ينصح - أن يلتفتوا كثيراً إلى الوراء وهم يعملون.

ويجب أن نبقى جاهزين من أجل حل ما قد يحدث من مشكلات ، وعند الضرورة القصوى.

ونستمر في عرض الدعم و التشجيع لأعضاء الفريق ونجعلهم مسؤولين عن نتائج تصرفاتهم. وهذا مثال للمدرب الجيد عندما يرتكب أي عضو من أعضاء الفريق أي خطأ فنحرص على مساعدته في معرفة سبب هذا الخطأ قبل أن نرسله إلى محيط العمل.

## ٢ - استعمال التفويض و المشاركة:

إن القادة و المدراء الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي، يستغلون كل المواهب التي تحت تصرفهم؛ ويتجنبون الفكرة الخاطئة بأنهم يمتلكون كل الأجوبة.

فالقادة الأذكياء عاطفياً يعرفون أن الفرق أو المجموعات ذات الكفاءة العالية يمكن أن تأتي على الأغلب بأجوبة أفضل من أي عضو بمفرده، حتى هم أنفسهم.

ومن أجل أن يقدم لنا الفريق - المساعدة - يجب أن نكون على استعداد لمنحهم أكبر قدر من المعلومات، ونحرص كل الحرص على أن يعرفوا كل الأخبار - الحسنة منها والسيئة - وهذه الطريقة ستبني الثقة في أنفسهم و تؤكد أنهم سيساهمون في وقت الأزمات بمجابهتها و إيجاد الحلول المناسبة لها.

وإذا كنا نتوقع من الموظفين أن يعملوا كفريق، يجب أن نشملهم في صناعة القرار، ونخبرهم دائماً عن تقدمهم كفريق، وكيف يجب أن يتلاءم عمل الفريق مع أهداف المؤسسة و القرارات التي اتخذتها الإدارة العليا.

وإذا بدت الأمور كئيبة فإن الشائعات ستعمل دوماً بين أعضاء الفريق ومن خارج الفريق لذا نطلع الفريق على الحقيقة حتى نقضي على الشائعات بوأدها والقضاء عليها.

فالفريق يحتاج أيضاً إلى أن يعرف لماذا يكون التغيير ضرورياً، إذا كانوا يعلمون، على فرض أن الأمور تسير بشكل حسن، ولأنهم لم يعلموا عن تساؤل حجم العمل ، فإن أعضاء الفريق لن يروا أي ضرورة للتغيير وسيقاومون ويعارضون إدخال أي تغيير أو تبديل، لكنهم إذا فهموا المشكلة أو الحاجة دون إخفاء سوف يرحبون بأي تغيير ضروري لأنهم يعتبرون أنفسهم جزءاً من تطوير الحل لمواجهة تلك الحاجة.

والطريقة الأكبر أثراً والأفضل من ناحية الذكاء العاطفي في معالجة هذا الأمر هو أن تذهب إلى الفريق الذي يعمل معك وتقول: " هذه هي الظروف التي

نواجهها، أعطوني آراءكم وأفكاركم، ماذا يجب أن نفعل لمواجهة هذه التغييرات والتطورات والمشاكل؟".

حينها ستظهر بعض العواطف القويّة واضحة وجلية، فعلى المدير والقائد الذكي عاطفياً أن يستخدم حسن التعاطف و الاهتمام الصادق، ليجعل الناس يواجهون عواطفهم بالتعبير عنها دون إخفاء.

عندها فقط يستطيع الفريق الواحد أن يتخطى القلق والخوف يعملوا معاً متعاونين من أجل مواجهة المشكلات بإيجاد الحلول المناسبة لها.

وعملياً فإن حل المشكلات كفريق واحد سوف يوجه الطاقات مما يكون له الأثر البالغ للوصول إلى نتائج أفضل من أن يقوم بهذه المواجهة المدير بمفرده، حيث إن المشاركة تبني الثقة بالنفس، والولاء و الانتماء، وتجعل الفريق أكثر قوة عندما يكونون جزءاً من الحل.

### ٣- العضو المهيمن في الفريق:

في الغالب الأعم نجد في مجموعات العمل وفرقها عضواً منفرداً بتفوهه وجرأته بأن يجعل من نفسه عارفاً لكل الأسئلة ، ويزج بنفسه إلى العمل مباشرة وهذا بلا ريب يكون مزعجاً جداً بالنسبة لبقية أعضاء الفريق، ويكمن الخطر الحقيقي للسماح لواحد أو اثنين من أعضاء الفريق بالسيطرة والهيمنة على أعماله مما يجلب الخوف والتثبيط لبقية أعضاء الفريق وبالتالي يجعل الأعضاء المسالمين يستسلمون لهذا الوضع ويصبحون أقل مشاركة.

فيجب على المدير والقائد ألا تفوته هذه الملاحظة وأن يقوم أودها بشكل سريع ويتعامل معها بحكمة، وأن تكون ردود الأفعال وفق ضوابط الذكاء العاطفي وذلك بالرد الجميل لهم وإحساسهم بإحساس غير مباشر أنهم ضمن

مجموعة واحده، وأن يوفر مزيد من تدخله بالحكمة والموعظة الحسنة والتعامل مع هذا الظرف بشكل سلس ونظام لا يؤثر على الفريق.

#### ٤ - التعامل مع نزاعات الفريق و اختلافاتهم الشخصية:

إن النزاعات داخل الفريق مسألة طبيعية و مقبولة فبعض النزاعات تقودنا للوصول لحلول أفضل لبعض المشكلات، ومجرد العمل في مرحلة النزاعات يبني تلاحماً داخل الفريق.

و النزاعات داخل الفريق هي عبارة عن طاقة حول موضوع معين يشير إلى الحماس والاندفاع لذلك يجب على المدير أن يوجه هذه الطاقة من أجل أن يتحرك كامل الفريق في الاتجاه الصحيح.

وعلى المدير إن يتجنب الميل إلى السيطرة عند ظهور النزاع باتخاذ القرار بنفسه، مما يؤدي إلى التشتت وفك التلاحم بين أعضاء الفريق، هذا على المدى القصير، أما على المدى الطويل فيجب على المدير أن يكون تصوراً صحيحاً لمواجهة هذه النزاعات و الطاقات بأن يسيرها وفق خطة محكمة لمصلحة الفريق الواحد، فعندما يظهر النزاع في فريق أو مجموعة يجب أن نقبله ونتعامل معه بهدوء وسكينة وأن نكون محايدين من أجل تعزيز الفريق وتقويته، وهذا يزيد كثيراً في مستوى الذكاء العاطفي لدى لفريق.

#### الفصل الرابع عشر: كيفية استخدام الذكاء العاطفي في تطوير القيادة الخدمية

كيفية استخدام الذكاء العاطفي في تطوير القيادة الخدمية وتشمل :  
أمثلة حية من خلال استخدام الذكاء العاطفي في تطوير القيادة الخدمية من قبل إدارة الشؤون القانونية بالبنك الزراعي العربي السعودي و التلاؤم مع الأساليب الإدارية، والاستشارية وفق متطلبات العمل اليومي و تتضمن:

أ - المشاورة و الاشتراك بين القائد الإداري (مدير الإدارة) و الموظفين:  
يقوم مدير الإدارة (مقدم ورقة العمل) بعمل دور ذي بعدٍ يعتمد على الذكاء العاطفي من خلال استخدامات متعددة تضيء على العمل الإداري اليومي مسألة الإبداع، والمشاركة، والمشاورة مع الباحثين و بقية موظفي الإدارة فإذا عرضت للإدارة قضية من القضايا الإدارية يقوم مدير الإدارة بعرض هذه القضية أمام أنظار الموظفين المختصين بغرض الوصول إلى الاندماج العاطفي بين المدير وبقية الموظفين مما ينتج عنه الوصول إلى أقصى درجات الإبداع لحل المشكلات المصاحبة لهذه القضية وغيرها من الأعمال التي تعرض للإدارة.

ب - تحمل المسؤولية الكاملة لكل موظف في الإدارة:

يقوم مدير الإدارة بوضع (إستراتيجية) للعمل اليومي بأن تكون هناك صلة مباشرة وغير مباشرة بينه وبين بقية موظفي الإدارة و الإحساس الدائم لكل موظف بأنه (يدير نفسه بنفسه) مما يولد لديه الثقة بالنفس، والتطوير العملي، والإبداع، والرقابة الذاتية.

ج - فرص النمو و مواجهة التحديات من خلال التدريب العملي لدى جهات التدريب المختصة و التدريب على رأس العمل:

تتاح لكل موظف في الإدارة جميع السبل للتطوير العملي اليومي من خلال الالتحاق بالدورات خارج مقر العمل سواء في دورات معهد الإدارة أو جامعة الملك سعود أو جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية أو جامعات ومعاهد القطاع الخاص وتكون هذه الدورات لها علاقة وطيدة بالعمل الشرعي و القانوني وإعمال الحاسب الآلي وما يتعلق بها.

د - بث روح التضامن و التعاون و روح الفريق الواحد بين القائد الإداري  
(مدير الإدارة) و الموظفين:

كما أسلفنا في الفقرتين (أ،ب) السابقتين فإن الإحساس العاطفي المنبثق من  
روح  
والانتماء للإدارة والمحبة لمديرها يولد روح الفريق الواحد الذي تشكلت فيه  
الطموحات للوصول إلى الهدف النهائي من العمل الإداري، وبالتالي نجاح  
العملية الإدارية الخدمية.

#### الفصل الخامس عشر: نتائج وتوصيات

يمكن الاستفادة من ذكائنا العاطفي في قيادة الآخرين، إذا تدريبنا على  
معرفة أسسه و أصوله. لأن ميزاته ذات أثر عظيم. وكلنا نستطيع أن نبرع فيه  
وننقنه، ويجب أن يكون لدينا الرغبة في تحسين أنفسنا ومن حولنا وبالتالي  
تحسين أداء أعمالنا سواء على المستوى الوظيفي أو التعامل مع الآخرين خارج  
إطار العمل.

ولنعلم أن العواطف موجودة في كل ناحية من نواحي حياتنا، والطريقة  
التي نستخدم فيها هذه العواطف تساعد في تحديد نجاحنا الوظيفي الخدمي وتؤثر  
على كل علاقاتنا.

لذلك فمن الضروري أن نتعلم كيف نطور الإدراك الذاتي، والثقة بالنفس،  
والسيطرة على النفس، والتعاطف، والحماس والدافع، و العلاقات الاجتماعية.  
وأن نستخدمها بحكمة من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى إليها المدير أو القائد  
الإداري.

وأن نعلم أنه لتحقيق هذا الشيء يحتاج الأمر إلى حنكة و دراية و تدريب  
وصبر للوصول إلى درجة الذكاء العاطفي المرجو.

وأنه لتطوير الذكاء العاطفي لابد من تطوير استخدام التوازن بين القدرات  
العاطفية والظروف المواجهة للعمل الإداري

وألا ندع لوجود العواطف في مكان العمل مهملة ومؤدية إلى نتائج  
عكسية بأن نسكرها من أجل إنتاج أفضل وعلاقات شخصية أسمى وذلك لا  
يتأتى إلا من خلال ما قدمناه في الفصول الماضية ولنعمل بها في أسرع وقت و  
أقرب فرصة فمنها نصل إلى النجاح.

## المراجع و المصادر

### المراجع العربية:

- ١ - دانييل جولمان ، الذكاء العاطفي ، ترجمة ليلى الجبالي ، عالم المعرفة ، الكويت، ٢٠٠٠ م .
- ٢ - الذكاء العاطفي والصحة العاطفية، د/ مأمون مبيض، المكتب الإسلامي، سوريا، ٢٠٠٤ م.
- ٣ - الذكاء العاطفي للمدير الناجح، ترجمة غسان نصيف، دار شعاع للنشر والعلوم ، سوريا، ٢٠٠٦ م.

### المراجع الأجنبية:

- 1- Goleman, D. Emotional Intelligence, New York: Bantam Books, 1995.
- 2- Goleman, D. Working with Emotional Intelligence, New York: Bantam Books, 1998.
- 3- Gardner, H. Frames of Mind, New York: Basic Books, 1983
- 4- Salovey, P. & Mayer, J. Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality, 9(3), pp. 185-211, 1990.
- 5- Wechsler, D. Nonintelligence factors in General Intelligence, Psychological Bulletin.