

العلاقة بين القيادة الخدمية والذكاء العاطفي

أ.د. فاروق السيد عثمان

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

محتوى الدراسة :

تحتوى الدراسة علي النقاط التالية :

- ١- القيادة بين المعنى والمفهوم.
- ٢ - القيادة المتميزة واستشراف المستقبل.
- ٣ - أساليب القيادة والاستراتيجيات المستخدمة.
- ٤ - القواعد التي يجب أن يتميز بها القائد.
- ٥ - نظريات القيادة.
- ٦ - الخيال رؤية للقادة.
- ٧ - الذكاء العاطفي.
- ٨ - مفهوم الذكاء العاطفي.
- ٩ - مكونات الذكاء العاطفي.
- ١٠ - العلاقة بين القيادة الخدمية والذكاء العاطفي.

أولاً : القيادة: Leadership

"لا يمكن إدارة الناس، إن بالإمكان إدارة المخزونات. أما الناس فيجب أن يقادوا" فالقيادة هي عملية استثارة الجهود المشتركة التي تتم من خلال التفاعل الإيجابي بين الأفراد، بحيث يمكن متابعة هذه الجهود لبلوغ الأهداف. وهي المبادأة بالقيام بإجراءات جديدة من أجل بلوغ الأهداف، فهي قوة اجتماعية موجهة. والقائد هو الشخص القادر علي التأثير في التابعين من أجل بلوغ هدف معين في موقف معين، كما أنه الشخص المناط به توجيه الفعاليات في المؤسسة وتنسيقها باعتباره أحد أفرادها (عثمان، ١٩٩٧م).

إن نجاح أية مؤسسة يرجع إلى السياسة الناجحة للقائد في حل المشكلات بطريقة إبداعية وكذلك الجو العام في المؤسسة. وللقيادة دور اجتماعي رئيس يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة. والقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع. والقيادة سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف الجماعة وتحريكها نحو الأهداف، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك الجماعة، وتيسير مواردها (زهران، ١٩٨٤م). ويرى "وارين بنيس وبيرت نانوس" أن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة، ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة. والقيادة الخدمية هي تلك القيادة التي تعمل في قطاع الخدمات التي تقدم خدمة لجمهور عريض من الناس، مثلا إن كان يقدم خدمة في قطاع التربية أطلق عليهم القيادة التربوية، وإن كان يقدم خدمة في قطاع الإعلام أطلق عليهم القيادة الإعلامية، وإن كان يقدم خدمة في قطاع الأمن أطلق عليه القيادة الأمنية.

القيادة المتميزة واستشراف المستقبل:

يرى كل من "جيمس وياتري ، (١٩٨٧م)" أن القادة الناجحون يجب أن يمتلكوا خمس مهارات أساسية هي (تحدي الواقع- الإيحاء برؤية مشتركة- تمكين الآخرين من التصرف- تحديد المسار - تشجيع الآخرين). إن هذه المهارات ليست ملكاً شخصياً للقادة، فهي متوفرة لكل من يريد أن يعمل في مجال القيادة. ويمكن تقديمها كما يلي (عثمان، ١٩٩٧م) :

١- تحدي الواقع:

إن القيادة عملية نشطة وليست عملية سلبية هامة، فالتحدي سمة القائد المبدع، وقد يكون التحدي منتجاً إبداعياً جديداً أو إعادة تنظيم أو تحولا كبيرا في المؤسسة. إن القيادة تكمن في التعرف على الأفكار الجيدة، ودعم تلك الأفكار، والرغبة في تحدي النظام. فالقادة الناجحون يتعلمون من أخطائهم كما يتعلمون من نجاحاتهم.

٢- الإيحاء برؤية مشتركة:

إن القائد المبدع يكون صاحب رؤية، فكل مؤسسة تبدأ بحلم، والحلم هو القوة التي تخرع المستقبل، ويبذل القادة جهداً كبيراً وهم يحملون عبر أفق الزمن متصورين كيف سيكون الأمر عندما يكونون قد وصلوا إلي غايتهم النهائية. إن البعض يدعون ذلك رؤية، بينما يصفه آخرون بأنه قصد ورسالة وهدف، وبغض النظر عما ندعوه، توجد رغبة في إحداث شيء لم يوجد إنسان آخر من قبل.

٣- تمكين الآخرين من التصرف:

إن القادة المبدعون وحدهم لا يحرزون النجاح، بل يحصلون علي النجاح ممن خلال دعم ومساندة جميع العاملين في المشروع. فالقادة يجب أن

يمنحوا الصلاحيات للآخرين ليتمكنوا من التصرف. إن تمكين الآخرين من التصرف يجعلهم يشعرون بالقوة والالتزام. والعاملون في المؤسسة يجب أن يشعروا بأنهم قد منحوا الصلاحيات، وعندما يشعرون بذلك يزداد احتمال استعمالهم لطاقتهم للتوصل إلي نتائج غير اعتيادية.

٤ - تحديد المسار:

يجب أن يحدد القائد المسار الذي يسير عليه الأتباع. فالقادة يجب أن يكونوا واضحين وذات قيم ومثُل. فالقائد الذي يبحث عن الامتياز يقول إن السحر الوحيد هو الثبات على المبدأ، والمثابرة، والاهتمام بالتفاصيل. فالقادة يتصرفون بطريقة تتماشى مع معتقداتهم، ويتأثرون على ملاحقة أحلامهم، ويكونون دائماً متيقظين للأشياء الصغيرة التي تعمل فرقاً كبيراً.

٥ - تشجيع الآخرين:

من المهمات الأساسية للقائد عملية التشجيع الذي يمارسها القائد على الأتباع. فالقائد الناجح الذي يقول "إذا كنت تريد إعطاء شيكاً لشخص ما، لا ترسله بالبريد، بل قم بتسليمه في احتفال" ويمكن استخدام شتى أنواع التشجيع المادية والمعنوية لأنه تؤدي إلى رفع الروح المعنوية في المؤسسة. القيادة المتميزة في.

كما توصل نفس الباحثان إلى عشرة التزامات يجب أن يتمسك بها القائد لكي يكون ناجحاً وهي:

الالتزام الأول: البحث عن فرص التحدي والنمو والتجديد والتحسين.

الالتزام الثاني: قم بالتجارب، وتقبل المخاطر وتعلم من الأخطاء.

الالتزام الثالث: استشراف المستقبل.

الالتزام الرابع: جند الآخرين في رؤية مشتركة عن طريق الاحتكام لقيمهم واهتماماتهم وآمالهم وأحلامهم.

الالتزام الخامس: عزز العمل المشترك بتعزيز الأهداف التعاونية وبناء الثقة.

الالتزام السادس: شارك الآخرين في الصلاحيات وتبادل معهم المعلومات.

الالتزام السابع: كن قدوة للآخرين بطرق تتناسب مع قيمك المعلنة.

الالتزام الثامن: خطط المكاسب التي تعزز التقدم وتبني الالتزام.

الالتزام التاسع: اعترف بالمساهمات الفردية في نجاح كل مشروع يتولاه القادة.

الالتزام العاشر: احتفل بإنجازات الفريق بصورة منتظمة.

أساليب القيادة و (الاستراتيجيات) المستخدمة:

الأسلوب الأول: التوجيه

يعطي القائد تعليمات معينة ، ويشرف على إنجاز المهام بدقة. ويستخدم استراتيجيات البناء - المراقبة - الإشراف.

الأسلوب الثاني: التدريب

يستمر القائد في الأسلوب الأول، إضافة إلى ذلك، يشرح القرارات ويتلمس الاقتراحات ويدعم التطور. ويستخدم استراتيجيات التدريب - نقل الخبرة - التغذية الراجعة.

الأسلوب الثالث: المساندة

يسهل القائد ويدعم الجهود الرامية إلى إنجاز المهامت ويشاركهم في مسؤولية صنع القرار. ويستخدم (استراتيجيات) الإطراء - الإصغاء - التسهيل.

الأسلوب الرابع: التفويض

يحول القائد مسؤولية صنع القرار، وحل المشكلات إلى العاملين معه. ويستخدم (إستراتيجيات) التفويض - المساندة - نقل السلطة.

قدم "آرمسترونج" (٢٠٠١م) عدة أنماط يتبناها القادة يمكن تصنيفها كما يلي:

١ - الموهوب - غير الموهوب : يعتمد القادة الموهوبون على شخصياتهم وقدراتهم على الإلهام، والتحفيز، وعلى الهالة المحيطة بهم . وهم عادة خياليون ويميلون لتحقيق الإنجازات، ويمكنهم تحمل المخاطر المحسوبة، ولديهم قدرات عالية في فنون الاتصال. أما القادة غير الموهوبين فيعتمدون بصورة أساسية على معارفهم، وعلي ثقتهم الكاملة بأنفسهم وهدوئهم، واتجاههم التحليلي في التعامل مع المشكلات.

٢ - الديكتاتوري - الديمقراطي : القادة الديمقراطيون يمثلان نوعين هما:

أ - الديمقراطي الحقيقي: وهو يتميز بأنه يستطيع أن يجمع العاملين معه وينسق معهم، وتشعر كل مستويات الإدارة بالأمن.

ب - الديمقراطي الزائف: وهو يتميز بأنه يتشبه بالقائد الديمقراطي الحقيقي ولكنه يكون غير مطمئن إلى نجاحه في تحقيق الأهداف، وينتهي به الأمر إلى أن يكون أقرب شبيهاً بالقائد الديكتاتوري. وهو يميل لأن يكون مع العاملين اتجاهًا واحدًا ويقول مثلًا "كلنا سواسية" أو يقول "نحن لسنا إلا أسرة كبيرة سعيدة".

أما القادة الديكتاتوريون فأنهم ينقسمون إلى ثلاثة أنواع هي:

أ - الديكتاتوري الصارم: يتميز بأنه قاس و صارم طبقاً لمبادئه، وهو يعمل على مبدأ أن "العمل عمل" ويكون مغرمًا ببعض العبارات مثل "الوقت من ذهب"، "إذا لم يعمل الرجل فلن يأكل"، ودائمًا ما يكون ذا ميل محافظ.

ب- الديكتاتوري الطيب: يتميز بأنه يعمل الخير للناس لا على أساس ما يريدونه، بل على أساس ما يعتقد أنه حق لهم.

ج- الديكتاتوري القاصر: يتميز بأنه لا ضمير له تماماً وهو يتبع أي السبل التي يشعر أنها تساعد في الوصول إلى هدفه، وهو يؤمن بالمثل الذي يقول " أن الغاية تبرر الوسيلة" وهو ميكيافلي النزعة (عثمان، ١٩٩٧م).

٣- **المتمكن - المتحكم**: القائد المتمكن يلهم الأفراد من خلال رؤيته للمستقبل ويمكنهم من تنفيذ أهداف الفريق. أما المتحكم فهو يحرك الأفراد لإجبارهم على طاعتهم له.

٤- **الإجرائي - التحويلي**: القائد الإجرائي يبادل المال والوظائف والأمن بالطاعة. أما القائد التحويلي يحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق المزيد من الأهداف.

القواعد التي يجب أن يتميز بها القائد:

- القواعد التي يجب أن يتميز بها القائد هي: (عثمان، ١٩٩٥م ؛ كوكس وهوفر، ١٩٩٨م ؛ عليوة، ٢٠٠١م)
- ١- الثقة بالآخرين أمر ضروري.
 - ٢- القائد يجب أن يكون معلماً.
 - ٣- على القائد أن يتحول إلى حلال للمشكلات.
 - ٤- يجب أن يمتلك القائد القدرة على الاتصال بالآخرين.
 - ٥- يجب أن يحسن القائد استخدام القوة.
 - ٦- يجب أن يعتمد القائد على قوة الحدس.
 - ٧- يجب على القائد أن يكون مستعداً لإزاحة العاملين إذا توفر السبب.
 - ٨- يجب على القائد أن يحيط بمن يعملون معه بالرعاية.

- ٩- يجب على القائد أن يكون صاحب رؤية.
- ١٠- يجب على القائد أن يضع طموحاته الشخصية في المقام الثاني بعد أهداف المؤسسة التي يتولى قيادتها.
- ١١- يجب أن يعرف القائد كيف يدير الاجتماعات.
- ١٢- يجب أن يفهم القائد عمليات صنع القرار وتطبيقه.
- ١٣- يجب أن يسهل القائد الاقتراب منه.
- ١٤- يجب أن يمتلك القائد حساً للدعابة والفكاهة.
- ١٥- يجب أن يكون القائد حاسماً قاطعاً... ولكن بتعقل.
- ١٦- يجب أن يرى القائد نفسه بطريقة موضوعية.
- ١٧- يجب أن يكون القائد ممن يمكن الاعتماد عليه.
- ١٨- يجب أن يكون القائد من ذوى العقول المنفتحة.
- ١٩- يتوجب على القائد أن يرسخ مقاييس ومعايير عالية للنبل والسمو.
- ٢٠- يجب أن يكون القائد مثلاً للاستقامة والأمانة.

نظريات القيادة:

أولاً: نظرية السمات Trait Theory

ترى هذه النظرية أن القائد يمتلك مجموعة من الخصائص الجسمية، والعقلية، والانفعالية، والاجتماعية. وأسفرت نتائج الدراسات على وجود قاسم مشترك من السمات للقائد الجيد والتي تتمثل في الآتي :

- أ- السمات الجسمية: وهنا نجد أن القيادة أميل إلى أن يكونوا أكثر حيوية وأكثر نشاطاً من الأتباع.
- ب- السمات العقلية: يتميز القادة بأنهم أكثر تفوقاً من ناحية الذكاء العام من الأتباع، وأكثر ثقافة وأوسع أفقا وأنفذ بصيرة وأقدر على التنبؤ وأحسن تصرفاً وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير، وأفضل من حيث الطلاقة اللفظية، وأوسع في الفهم.

ج- السمات الانفعالية: يتصف القادة بمجموعة من الخصائص الانفعالية مثل الثقة في النفس، ومستوى الطموح المرتفع والسيطرة، والاتزان الانفعالي، والمثابرة والنضج العاطفي، وقوة الأنا والشعور القوي بهوية الذات.

د- السمات الاجتماعية: يتسم القادة بتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة. ويميل القائد إلى الانبساط وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع وهو يمتلك القدرة على التفاعل والمشاركة الاجتماعية.

ثانيا: النظرية الموقفية Situational Theory

تنظر تلك النظرية إلى وظائف القيادة من خلال موقف معين يؤدي إلى ظهور القادة. وتشير هذه النظرية إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف. وتقول هذه النظرية إن القائد يمكن أن يظهر إذا تهيأت له الظروف الاجتماعية، حيث إن القيادة وليدة الموقف.

ثالثا: النظرية الوظيفية Functional Theory

القيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها. وترى النظرية الوظيفية أن القائد يمكن أن يقوم بالآتي:

- ١- التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى.
- ٢- وضع السياسة للمؤسسة التي يعمل فيها.
- ٣- الخبرة: ينظر إلى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية، والإدارية، والمعرفية للجماعة.

- ٤ - الإدارة والتنفيذ: يستطيع القائد تنسيق السياسات، والأهداف، ومراقبة تحقيقها.
- ٥ - الثواب والعقاب: القائد هو مصدر الثواب والعقاب، وهذا يمكنه من المحافظة على النظام وعلى الضبط في الجماعة.
- ٦ - القدوة: لا بد أن يكون القائد قدوة حسنة بالنسبة لأعضاء الجماعة.

رابعاً: نظرية الشبكة القيادية:

استطاع "بلاك" و"موتون" تصنيف السلوك القيادي من خلال بعدين أساسيين هما: درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة) ، والآخر درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات). ويتضح أن درجة الاهتمام بالأفراد يقع ضمن الذكاء العاطفي. وتنقسم هذه الأنماط القيادية إلى خمسة أنماط وهي تتمثل في الآتي:

النمط الأول: القيادة المتساهلة: هذا النمط من القادة يولون اهتماماً ضئيلاً جداً بالأفراد والإنتاج على حد سواء. هذا النوع من القادة يحتاجون أن يعرفوا أكثر عن الذكاء العاطفي، ويمكن تنمية هذا الذكاء من خلال الدورات التدريبية. وكذلك معرفة قواعد العملية الإدارية.

النمط الثاني: القيادة العلمية: هذا النمط يعطي اهتماماً كبيراً للإنتاج من خلال استخدام السلطة على حساب الأفراد. هذا النوع من القادة يحتاجون أن يعرفوا أكثر عن الذكاء العاطفي من خلال عقد دورات لهم لتنمية هذا النوع من الذكاء.

النمط الثالث: القيادة الاجتماعية: هذا النمط يعطي اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني على حساب الإنتاج. هؤلاء القادة يحتاجون أن يعرفوا أكثر عن القواعد الإدارية.

النمط الرابع: القيادة المتأرجحة: هذا النمط من القادة يمكن تشبيهه ببندول الساعة حيث إنه يعطي درجة متوسطة للإنتاج والأفراد. ولهذا فإن هؤلاء القادة يحتاجون أن يعرفوا أكثر عن القواعد الإدارية والذكاء العاطفي، وهذا النمط من القيادة أفضل من نمط القيادة المتساهلة.

النمط الخامس: القيادة الجماعية: هذا النمط يعطي اهتماما كبيرا للإنتاج والأفراد وهو يعتبر من أفضل الأنماط القيادية حيث ينمي الانتماء والولاء والتوحد داخل المنظمة. يُعد هؤلاء القادة "من النمط الخامس" نماذج إيجابية للأنماط القيادية الأربعة السابقة.

قدم "ليفيت" نموذجا للقيادة الفعالة المتميزة يتكون من ثلاثة مكونات هي: الريادة وحل المشكلات والتنفيذ أو الإنجاز. ويمكن تطبيق هذا النموذج الثلاثي علي مستويات متعددة في مجال القيادة:

أولاً: من منظور فردي يمكن للقائد أن ينظر إلى النموذج على أساس نماذج منفصلة. فقد يكون النموذج الريادي هو المهيمن. بينما يستخدم قائد آخر أسلوب معالجة المشكلة وحلها. وفي الوقت الذي يتأثر فيه آخرون بأسلوب الإنجاز والتنفيذ. يمكن أن يستخدم بعض القادة خليطاً من النماذج الثلاثة لتتلاءم مع حالة معينة للوصول إلى التفوق المتوازن.

ثانياً: يمكن النظر إلى الأجزاء الثلاثة (الريادة، وحل المشكلات، والإنجاز) من منظور تنظيمي. هل تحتاج المؤسسات إلى رواد؟ أم من يقومون بحل المشكلات؟ أم منجزين؟

ثالثاً: يمكن أخذ هذا النموذج من منظور اجتماعي. أي معرفة مدى اعتبار الريادة جزءاً من التقاليد العريقة للدولة (ليفيت، ١٩٧٨م).

تنظيم عناصر القيادة من المنظور الثلاثي:

الإنجاز والتنفيذ: يتميز الإنجاز بميزتين أساسيتين هما:

١ - يتحقق الإنجاز من خلال عمل الآخرين. فالإنجاز يتطلب من القائد أن يقنع ويرغب ويأمر لكي يقوم العاملون بتنفيذ وإنجاز ما يريده بدلاً من أن يستمروا في الأداء في الوقت المحدد. وعلى هذا الأساس فالإنجاز القيادي عبارة عن نشاط اجتماعي بالدرجة الأولى، وهو يستلزم درجة عالية من الذكاء العاطفي.

٢ - يستلزم الإنجاز القيادي تغيير سلوك الآخرين. ومن أجل ذلك فهو يعد نشاطاً عاطفياً بالدرجة الأولى. حيث تؤكد النظريات السلوكية أن تغيير الأفراد يتم لأسباب عاطفية أكثر من الأسباب المنطقية. فالإنجاز يرتبط بقلوب الناس أكثر من ارتباطه بعقولهم، ولهذا فإن الذكاء العاطفي يعد مهماً في القيادة التي تقدم خدمات للمجتمع.

حل المشكلات: يتطلب استخدام حل المشكلات الاستنتاج والحجج، والمنطق، والتحليل ويرتبط حل المشكلة بنمط من التفكير الواعي، كما يرتبط حل المشكلة (باستراتيجية) العمل التي تقود إلى الحل والإنجاز.

الريادة: إذا كان الإنجاز مصدره العوامل العاطفية، وحل المشكلات يبني على المنطق والتحليل، فكيف نصف الريادة؟. ولكن الكلمة التي تصلح مفتاحاً أو دليلاً هي " مهمة أو رسالة". فجزء من الريادة هي وجود القائد المثالي الحالم المجدد والمبدع، الملتزم وصاحب الشخصية الجذابة المؤثرة. والقائد ذو الشخصية الجذابة يمتلك إحساساً وإيماناً برسائلته وفي الوقت نفسه يمتلك القدرة لجعل الآخرين يشاركونه ويتبعونه.

تبادل الأدوار في منظومة القيادة :

يعد التحرك بين أجزاء منظومة القيادة ليس بالعمل السهل. فالرؤية خيال مقبول ومرغوب فيه، والعملية التحليلية في حل المشكلات ميزة تستحق الذكر في حد ذاتها، وبالمنطق نفسه ينظر إلى الحساسية الإنسانية بأنها المهارة في الإقناع والترغيب، ولكن عملية القيادة أكثر من تجميع لأجزائها. لأن على القادة أن يديروا الفراغات الموجودة بين الأجزاء، وعليهم أن يغيروا الفراغات التي تفصل بين أجزاء تلك المنظومة الثلاثية.

١ - الانتقال من اتخاذ القرار إلي الإنجاز:

يمثل الانتقال من اتخاذ القرار إلى الإنجاز مشكلة يومية في حياة كل قائد، وتواجه المشكلة نفسها بصفة عامة المنظمات ككل عندما تحاول أن تجد تصميمًا يسهل الانتقال من مرحلة الخطط الاستراتيجية إلى مرحلة إنجازها إنجازاً فعالاً. ويخفق الأشخاص المهرة في صنع القرارات بسبب افتقارهم إلى المهارات المطلوبة للتعامل مع الحيز الموجود بين صنع القرار وتنفيذه.

٢ - الانتقال من الريادة إلى حل المشكلات:

يتميز نموذج القيادة (حل المشكلات) بالترتيب والواقعية وعدم الانفعال من مشكلات العمل. فقد قضى أصحابها وقتاً وهم يعيشون جنباً إلى جنب مع الانفعال، والعاطفة والإلفة. ويعانى القادة صعوبة أكثر من أن يعيشوا مع التفكير غير المنظم على الحدس وتداعي الأفكار. وتبدو بعض العبارات متناقضة ظاهرياً مثل "واقعية الخيال" أو "الحدس المنطقي" أو "التقارب المتباعد" كل هذه الأشياء نواجهها عندما نحاول أن ندمج عنصر الريادة مع حل المشكلات.

الخيال رؤية للقادة:

ينظر القادة دائماً تجاه المستقبل، فهم يواجهون المستقبل بطريقة تقدمية. عاملين علي أن يكون الإبداع جزءاً من تفكيرهم. ولكن لماذا لا يفكر كل القادة بطريقة إبداعية؟ ويمكن الإجابة على هذا السؤال في ضوء العوامل الآتية:

- ١- إن عملية الإبداع يمكن قتلها بالضغوط التي تتطلب الطاعة والامتثال. فمن الصعب أن تعبر عن أفكار تخيلية في غرفة مليئة بالواقعيين المعارضين، ومن الصعب أن تشك في إحدى المعتقدات في غرفة مليئة بالمؤمنين الحقيقيين بهذه المعتقدات.
- ٢- إن الإصرار على أن يعمل القادة بطريقة عقلية منطقية يكبت القدرة علي التصرف بطريقة خلاقية. فالإبداع مرتبط تماماً بكيفية التفكير أو بمقولة (كيف نفكر) ، مثلما يرتبط إثبات أن الفكرة التي نقدمها اليوم متفقة مع ما قلناه بالأمس.
- ٣- يبدو الإبداع وكأنه مترامل مع "عدم المحاولة الجديدة" وتأتي الأفكار الخلاقة عادة عندما يكون الشخص على وشك النوم أو يفكر في أشياء أخرى.
- ٤- يلعب التدوير الوظيفي على تعزيز الإبداع من خلال الخبرة الجديدة، وكذلك الرؤية نتيجة التجارب الجديدة.
- ٥- يتعزز الإبداع عن طريق المعرفة الواسعة والعميقة، فالناس الذين يعرفون الكثير عن أشياء متنوعة يكون عندهم القدرة على أن يضعوا تركيبات جديدة من الأفكار أكثر مما يستطيعه الناس الذين ليست عندهم معارف يجمعونها بعضها إلى بعض.

٦- الإبداع يجب أن ينتج الجديد، ولكن يجب أن يضاف إلى الفكر الإنساني ويكون ذا نفع للإنسان.

إن بناء العقول القيادية المبدعة هو أحد الركائز الأساسية للمؤسسات الخدمية. وقد انتهى علماء النفس إلى اتخاذ مواقف تؤيد إمكانية تنمية مهارات الإبداع حيث قاموا بسبر غوره والكشف عنه كما لو كان موجوداً هناك من قبل . فكلمات مثل " حر Free " أو "منطلق Loose" عادة تصف التفكير الخيالي ، بينما تعر كلمات مثل "منضبط Disciplined " أو "منتظم Systematic" عن التفكير التحليلي.

إن التدريب على الإبداع غالباً ما يبني علي أساس أن التفكير الإبداعي يمكن تنميته كخطوة أولى، حيث نتوقف عن التفكير التحليلي بحيث نجعل النصف الأيمن في المخ يعمل بطريقته الخاصة (عثمان، ١٩٩٧م) ويمكن زيادة الإبداع عن طريق الوسائل التالية:

- ١- يجب أن نكافئ ونشجع السلوك الإبداعي حيثما وجد ، وقد أظهرت نظريات التعلم أن الشيء الذي يُكافئ عليه يكون هناك ميل لإعادته وتكراره.
- ٢- الإبداع هو مكافأة في حد ذاته . فالإحساس الداخلي بالرضا يكون ذا تأثير وفاعلية أكبر في عملية الإبداع والسؤال الآن إذا كان الإبداع يولد مكافأة إذن لماذا لا يكون معظمنا مبدعين ؟. أحد الأسباب التي يمكن أن يعزي إليها ذلك هو أننا في فترة نمونا وبلوغنا الرشد نضطر للتنازل عن فضولنا وتخيلنا وتفكيرنا الإبداعي في مقابل التفكير الملتزم الجاد الذي يتوقعه العالم من الناضجين وعلى ذلك فإن التفكير التحليلي يأخذ مساحة كبيرة من الاهتمام، بينما يتراجع التفكير الإبداعي ويأخذ هامشاً قليلاً من الاهتمام. فالمعلم يعطينا مكافآت خارجية عن التحليل والالتزام، وقد تدفع المكافآت الخارجية إلى رد فعل عكسي تقود إلى قتل الإبداع بحيث نجعل

الأفراد يبحثون عن المكافآت بأية طريقة مما يجعل الأفراد يتسمون بالطاعة الإذعان مما يعوق الإبداع.

٣- إن استخدام اللعب بطريقة عفوية يجعل الأفراد يميلون إلى التخيل المنطلق بدون خوف من النقد. إن أسباب الإبداع هو التمرد على المألوف فلا تعمل كل ما تعودت أن تعمله.

ثانياً: الذكاء العاطفي:

قسم علماء النفس أمثال " Mayer, Geher, 1996; Goleman, 1995 " العقل إلي ثلاثة أقسام متباينة وهي:

١- **المعرفة:** وتشمل العديد من الوظائف مثل الذاكرة والتفكير واتخاذ القرار ومختلف العمليات المعرفية وما ينبثق منها.

٢- **العاطفة:** وتشمل الانفعالات والنواحي المزاجية والتقويم ومختلف المشاعر مثل الفرح، والسرور، والغضب، والإحباط، والخوف، والقلق، والتبرم، وعدم التحمل. وأبسط أشكال الانفعالات ما يسمى باللون الانفعالي للأحاسيس. والذكاء العاطفي مرتبط بالجانب المعرفي والعاطفي ويحدث تكامل بينها وهذا ما توصل إليه "بوزان ١٩٨٠م".

٣- **الدافعية:** وتشمل الدوافع (البيولوجية)، والمعرفية، والاجتماعية التي بسعي الفرد لتحقيقها. وقد أطلق على هذا الجانب الذكاء العاطفي، من منطلق أن هذه الجوانب تؤدي إلي التوافق وهو خاصية من خصائص الذكاء.

ولا يزال تقسيم الذكاء إلي جانب معرفي وانفعالي ودافعي يُستخدم حتى الوقت الراهن، والأنواع الثلاثة مرتبطة ببعضها بدرجة ما. وتؤكد أبحاث " ماير " (١٩٩٩م، ١٩٩٦م، ١٩٩٥م) أن المزاج الشخصي يؤثر في تفكير

الأفراد. فالأفراد ذوو المزاج الجيد يفكرون بطريقة جيدة عن غيرهم من ذوى المزاج السيئ الذين يميلون إلي الاعتقاد بأنهم مرضى أو مصابون بالأمراض؛ وتظهر العلاقة بين الانفعال والتفكير واضحة عندما يغضب الفرد فإن قراراته وأحكامه يجانبها الصواب. كما أن التفاعلات الانفعالية تعمل على ترقية الذكاء وتطويره، بتحويل الانتباه الشخصي من المثيرات الطبيعية إلى المثيرات الأكثر أهمية؛ لذا فالانفعالات لها الأسبقية على المعرفة، فلها إمكانيات تسهم في ترقية التفكير أفضل من كونها تشوش عليه أو تعوقه (ماندرل، ١٩٨٤م) ، ومن المفترض بأن الانفعالات ينتج عنها معارف عن علاقات الشخص بعالمه الخارجي، فانفعال الخوف دليل على مواجهة الفرد لتهديد خارجي أو قوة خارجية يصعب التحكم فيها.

وقد وجد "Gardner,1993" أن الذكاء الأكاديمي يسهم بنسبة (٢٠%) للتنبؤ بالنجاح الأكاديمي تاركا نسبة (٨٠%) للذكاء العاطفي. ومن المتوقع أن يسهم الذكاء العاطفي بنسبة كبيرة في النجاح المهني، فضلاً عن تأثيره في العلاقات الاجتماعية بزملاء العمل والأصدقاء.

مفهوم الذكاء العاطفي:

يعتبر مفهوم الذكاء العاطفي مفهوماً حديثاً علي التراث (السيكولوجي)، ومازال يكتنفه بعض الغموض حيث إنه يقع في منطقة تفاعل بين النظام المعرفي والنظام الانفعالي، والتعريفات التي تم رصدها عن الذكاء العاطفي تنقسم إلي قسمين:

القسم الأول: يرى أن الذكاء العاطفي عبارة عن القدرة على فهم الانفعالات الذاتية والتحكم فيها وتنظيمها وفق فهم انفعالات الآخرين والتعامل في المواقف الحياتية. ويعرف ماير وسولفاي (١٩٩٠م) الذكاء العاطفي "بأنه القدرة علي فهم الانفعالات الذاتية للآخرين وتنظيمها للراقي

بكل من الانفعال والتفكير، كما أن الذكاء العاطفي يميز الأفراد الذين يحاولون التحكم في مشاعرهم ومراقبة مشاعر الآخرين وتنظيم انفعالاتهم وفهمها، ويمكنهم ذلك من استخدام (إستراتيجيات) سلوكية للتحكم الذاتي في المشاعر والانفعالات".

القسم الثاني: يعرف الذكاء العاطفي "بأنه مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد واللازمة للنجاح المهني في الحياة". ويقدم جولمان (١٩٩٥م) مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي تميز مرتفعي الذكاء العاطفي وهي شمل الوعي الذاتي، والتحكم الذاتي، والتحكم في الاندفاعات، والمثابرة، والحماس، والدافعية الذاتية، والتفص العاطفي، واللياقة الاجتماعية.

تعريف الذكاء العاطفي:

"هو القدرة علي الانتباه والإدراك للانفعالات والمشاعر الذاتية وفهمها وصياغتها بوضوح وتنظيمها وفقاً لمراقبة وإدراك دقيق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم للدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي، والانفعالي، والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة" (عثمان ، ٢٠٠٢م).

مكونات الذكاء العاطفي:

من خلال البحوث التي أجراها كل من جولمان ، ماير (١٩٩٥م) ، وسولفاي (١٩٩٦م) ، وجولدمان (١٩٩٥م) ، توصل الباحثون إلى أن الذكاء العاطفي خاصية مركبة من خمسة مكونات أساسية وهي (عثمان، ٢٠٠٢م):

١- **المعرفة الانفعالية:** وهي الركيزة الأساسية للذكاء الانفعالي، وتتمثل في القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر

الذاتية وحسن التمييز بينها، والوعي بالعلاقة بين الأفكار والمشاعر والأحداث.

٢- **إدارة الانفعالات:** وتشير إلى القدرة على التحكم في الانفعالات السلبية وكسب الوقت للتحكم فيها وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، وهزيمة القلق والاكتئاب وممارسة مهارات الحياة بفاعلية.

٣- **تنظيم الانفعالات:** وتشير إلى القدرة على تنظيم الانفعالات والمشاعر وتوجيهها إلى تحقيق الإنجاز والتفوق، واستعمال المشاعر، والانفعالات في صنع أفضل القرارات، وفهم كيف يتفاعل الآخرون بالانفعالات المختلفة، وكيف تتحول الانفعالات من مرحلة إلى أخرى.

٤- **التعاطف:** ويشير إلى القدرة على إدراك انفعالات الآخرين والتوحد معهم انفعالياً وفهم مشاعرهم، وانفعالاتهم والتعاطف معهم والاتصال بهم دون أن يكون السلوك محملاً بالانفعالات الشخصية.

٥- **التواصل:** ويشير إلى التأثير الإيجابي والقوي في الآخرين عن طريق إدراك انفعالاتهم ومشاعرهم ومعرفة متى تتبع الآخرين وتساندهم، والتصرف معهم بطريقة لائقة.

العلاقة بين القيادة المتميزة والذكاء العاطفي :

كشفت الدراسات التي قام بها العديد من الباحثين أنه توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والقيادة بشكل عام والقيادة الخدمية بشكل خاص. ففي دراسة قام بها جيري (١٩٩٧م) عن عدد من الخصائص السلوكية لمديري المدارس مرتفعي الذكاء العاطفي تتمثل في استخدام المعرفة للحفاظ على الهدوء والتحكم في الانفعالات، والتحكم في الاستجابات

السلبية، والتفائل، وحل المشكلات وإدارة الصراعات بهدوء وتروى، وفهم انفعالات الآخرين لمنع تصعيد الصراعات وبناء جسور من الثقة مع الآخرين، واستخدام الانفعالات في حث واستثارة الآخرين، وتوقع الصراع وإدارته بحكمة وفاعلية.

ووجد سنج (٢٠٠٣م) أن القيادة السياسيون يحتاجون إلى كمية أعلى من الذكاء العاطفي بسبب الطبيعة البحثية لمهنتهم، والتي تتطلب التفاعل مع عدد كبير من الأفراد، والتعاطف معهم. وقد لوحظ أن القادة السياسيون يحتاجون إلى مستوى عال من الذكاء العاطفي.

في دراسة قام بها كل من كالفو وبرنزا (٢٠٠٢م) لمعرفة هل توجد علاقة بين القدرة الانفعالية والقيادة؟. وقد أظهرت النتائج أن القادة أصحاب الأداء الأعلى لديهم قدرات انفعالية أعلى بصورة لافتة من القادة الآخرين. وتؤكد الدراسة وجود علاقة قوية بين القيادة والذكاء العاطفي، وأن الذكاء العاطفي يُعد عامل تمييز في أداء القيادة.

في دراسة قام بها مكلاناد (١٩٩٨م) تناولت القيادة في (٣٠) منظمة مختلفة، وجدت أن معظم عوامل تمييز القيادة الأكثر قوة كانت: الثقة بالذات، دافع الإنجاز، تنمية الآخرين، القابلية للتكيف، التأثير والقيادة، الوعي بالذات، إدارة الذات، المهارات الاجتماعية، والذكاء التنظيمي وكلها تُعد جزءاً من مكونات الذكاء العاطفي.

وقد وجد دين نج (٢٠٠٠م) أن دور الذكاء العاطفي الفعال بالنسبة للقيادة قد اتسع إلى حد كبير في الوقت الحاضر، وقد أصبح غير قابل للتفاوض حيث إن مهارات الذكاء

العاطفي أمور جوهرية وليست اختيارية بالنسبة للقائد في الألفية الجديدة. إن مكونات الذكاء العاطفي مثل النضج الانفعالي، القدرة الانفعالية والحساسية الانفعالية تعكس بوضوح أن القيادة عليهم إقامة جو من الإلفة، ولديهم بصيرة لتقييم الآخرين والارتباط بهم.

ويري سنج (٢٠٠٦م) أنه توجد علاقة بين الذكاء العاطفي للقائد وأداء المنظمة، حيث تشير البيانات التي توثق الروابط بين الذكاء العاطفي للقادة إلى وجود ارتباط إيجابي قوي عندما يثبت القائد قدرات مثل المبادأة، تنمية الآخرين، قيادة فرق العمل والثقة بالذات، التحفيز للإنجاز والتعاطف، حينئذ تزداد فعالية الأداء ويزداد ولاء العاملين مع زيادة إهتمامهم. مما يترتب عليه جودة المنظمة وتحسين أدائها، مع زيادة ازدهار ثقافة الجودة، حيث تقاس جودة الأداء من خلال نمو الربح، صافي إيرادات التشغيل، نمو المبيعات، العائد على المبيعات.

يتضح من الدراسات التي أجريت على القيادة التي تتعامل مع الناس والتي تقدم خدمات لهم بأن الذكاء العاطفي يكون مهماً لهؤلاء القادة. والقادة ذوو الذكاء العاطفي المرتفع يولدون الأمل في مؤسستهم، ويغرسون الثقة في العاملين معهم، ولهذا توجد علاقة إيجابية بين القيادة المتميزة والذكاء العاطفي. يمكن أن أختتم هذا البحث بأن أقول أن القادة الخاسرون هم غير القادرين على التحكم في انفعالاتهم، أما القادة الرابحون هم الذين لديهم وقت للتحدث ووقت للإنصات، لديهم وقت للضحك ووقت للحزن، وقت للعمل، ووقت للعب. هؤلاء القادة لديهم القدرة على التحكم في انفعالاتهم.

المراجع :

- ١- الغمري ، إبراهيم (١٩٧٩): الأفراد والسلوك التنظيمي. القاهرة: دار الجامعات المصرية.
- ٢- أرمسترونج ، ميشيل (٢٠٠١): إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاحا. المملكة العربية السعودية : مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ط.١
- ٣- عثمان، فاروق السيد (١٩٩٥): سيكولوجية إدارة الوقت وتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي . القاهرة : دار المعارف.
- ٤- عثمان، فاروق السيد (١٩٩٧): المهارات السلوكية للقادة الإداريين . القاهرة : دار المعارف .
- ٥- عثمان، فاروق السيد& عبده، عبد الهادي السيد(٢٠٠٢م): القياس والاختبارات النفسية. القاهرة: دار الفكر العربي، ط.١
- ٦- زهرات ، حامد عبد السلام(١٩٨٤): علم النفس الاجتماعي . القاهرة: عالم الكتب، ط.١
- ٧- عليوة ، السيد(٢٠٠١): تنمية المهارات القيادية للمدربين الجدد. القاهرة: دار المعارف، ط.١.
- ٨- كوكس وهوفر(١٩٩٨): القادة في الأزمات ، ترجمة هاني خلجة وريم سرطاوى، نيويورك، ط.١
- ٩- سنج ، داليب(٢٠٠٣): الذكاء الانفعالي في العمل، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- 10- Gardner, H. (1993) : Multiple Intelligence : The Theory in Practice, New York: Basic Book .
- 11- Goleman, D. (1995) : Emotional Intelligence, New York: Bantam Books.
- 12- Mayer,J.D: (1995,63,819-877) : A Framework for the Classification of PersonalityComponents. Journal of Personality Components.
- 13- Mayer, J. D & Salovey, P . (1995) What is Emotion Intelligence?. In S, Peter & D. Sulter; Emotional Development and Emotional.