

# الفصل الثاني

## الجانب النفسي للقائد والعاملين



## الفصل الثاني

### الجانب النفسي للقائد والعاملين

#### الجانب النفسي للقائد الإداري:

تأتى أهمية التعرف على الجوانب النفسية للقائد وأتباعه من العاملين، من تعقد الظاهرة السلوكية؛ حيث تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والوراثية والمكتسبة، فضلاً عن العوامل الاجتماعية والاقتصادية والصحية والمزاجية، وغير ذلك من العوامل التي تتداخل في الظاهرة السلوكية.

لذلك على القائد أن يفهم نفسية أتباعه، وطبيعة دوافع سلوكهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية، وطرق تفكيرهم، وكيفية إقناعهم والتأثير فيهم من خلال ما يملكه من مهارات قيادية، وأولها معرفة طبائع الناس، وميزات وخصائص المجتمع والقيم السائدة فيه، وتأثير العلاقات الشخصية والاجتماعية على بيئة العمل الإداري.

ومنها أيضاً التمييز بين العاملين؛ من حيث تأثير الحاجات عليهم ودفعهم نحو العمل والإنتاج، لأن- تطمين الحاجات الأساسية بالنسبة لهم لها الأهمية الأولى، والبعض الآخر يهتم بالحاجات الاجتماعية أو النفسية، مثل التقدير والشعور بالمكانة والاحترام. فمن الأمور المهمة التعرف على أهداف العاملين التي يسعون لتحقيقها، سواء كانت أهدافاً شعورية يعترف بها، أو غير شعورية لا يدركها العامل.

كما يجب معرفة ميول العاملين واهتماماتهم وعقائدهم وعاداتهم وتقاليدهم، والخلفية الثقافية التي ينحدرون منها.

فالأمر النفسي لا بد وأن توضع موضع الاعتبار، فقد ازداد الإنسان حساسية للأمور النفسية، وعلى المدير الكفاء إدراك حاجات مرؤوسيه والعمل على إشباعها قدر الإمكان.

وبالمثل فإن على العاملين إدراك الجوانب النفسية للقائد؛ حيث يساعدهم ذلك في التعامل معه، وتنفيذ متطلبات وظائفهم بسهولة ويسر، دون صدام يؤثر على سير العمل ككل.

كما يفيد فهم الجوانب النفسية للإنسان من دوافع وانفعالات ناتجة عنها، المنظمة في اختيار القادة، وأيضاً في اختيار العاملين الأكفاء، ومعرفة كيفية التعامل معهم، من أجل تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها.

والحقيقة أن الكائنات التي تحيا في مجتمعات تحتاج إلى قادة، فالحاجة إلى وجود قادة تنبع من النزوع إلى الإتياع، فعلى البشر أن تتبع أو تقود، فالقيادة والتبعية تعد من ثوابت الحياة اليومية.

ويعد (سيجموند فرويد) أول من نبه إلى بعض القيود التي نخضع لها في تعاملنا مع البيئة المحيطة، وأشار إلى أن جزء كبير من إحساسنا بالسيطرة على العالم المحيط، ليس أكثر من وهم، كما أظهر أننا لا نكون واعين تماماً بما يحدث لنا.

لذلك من الصعب تحديد أسلوب مميز للقيادة الناجحة، فقد أدى التزايد الهائل في حجم الدراسات التي أجريت عن القيادة، إلى الصعوبة البالغة في تحديد الأسلوب الأمثل لها، والتي تتحدد حسب المواقف المختلفة التي تتطلب أساليب مختلفة للقيادة.

فدراسة القيادة قديمة قدم جمهورية أفلاطون، وللأسف فقد اختزل كثير من كُتّاب الإدارة دراسة القيادة إلى سلسلة من القواعد والإجراءات والنماذج، وفشلوا أو لم يهتموا بتحديد الأسئلة التي يطرحها هذا الموضوع؛ ومنها:

- من الذي سيصبح ومن الذي لن يصبح أبداً قائداً؟
- ما الذي يحدث داخل نفوس القادة؟
- وماذا يحدث في مسحهم النفسي الداخلي؟

إن على القادة إيجاد أكفأ الطرق لتوجيه الطاقات المنتشرة في منظماتهم نحو الهدف المشترك، فعليهم أن يخلقوا من خلال مسرحهم النفسي، رؤية للمستقبل تتناغم مع الوسط الخارجي، لكن عليهم أيضاً التعبير عن هذه الرؤية ومشاركتها وتحقيقها، من خلال توجيه الطاقة العدوانية الموجودة لدى الآخرين حولهم، كما أن عليهم خلق الوسط الذي يمنع من تشتت الطاقة في حروب على السيادة، وفي الألعاب السياسية الداخلية، كما عليه تشجيع العاملين على المشاركة بأرائهم والانخراط في التفكير الناقد، وأن يستمتعوا بالعمل، وأن يحصلوا على بعض الترفيه.

إن ثقافة المنظمات تعتمد كثيراً على نوع من التعاقد النفسي بين القادة والتابعين، وبدون الإدارة الفعالة للطاقة؛ لن يكون هناك ثقة، والثقة ضرورية لسلامة وحسن أداء المؤسسات، حيث تعتمد على التواصل والدعم والاحترام والعدالة والمصادقية، ولكي يفهم القائد معنى هذه الكلمات، عليه أن يضع نفسه مكان التابع؛ لمعرفة كيف يشعر الشخص في هذا الموقع، إلا أن ذلك يعتمد على التوازن النفسي للقائد. والذي يفرض تحديد مداه طرح عدة أسئلة؛ وهى:

- هل هناك فقدان للحس الواقعي في نظرة القائد؟
- هل يجد القائد عيوباً دائماً في عمل الآخرين؟
- هل يعجز القائد عن تحمل المسؤولية الشخصية عن أخطائه؟
- هل يعتقد القائد أن الناس إما معه أو ضده؟
- هل يجد أفراد المنظمة أنفسهم مجبرين على مراقبة الذات، بسبب المشاعر السيئة التي يستجيب بها القائد للأبناء السيئة؟
- هل تكون فرص المنظمة حكراً على الذين لا يقولون سوى نعم؟
- هل يرغب القائد في اتخاذ جميع القرارات بنفسه؟

- هل يجب دائماً أن يكون في دائرة الضوء؟
- هل تنتابه الهواجس بشأن فكرة الآخرين عنه؟
- هل ينتشر الشك وعدم الثقة داخل المنظمة؟
- هل ابتعد القائد كثيراً عن تفاصيل الحياة اليومية للمؤسسة؟
- هل أصبح من الصعب الوصول إليه؟
- هل يبذل الكثير من الانتباه للمظاهر الخارجية للنجاح، ومظاهر الترف الأخرى؟
- هل يرفض التخطيط لتتابع القيادة؟

إذا كانت الإجابة على العديد من الأسئلة بالإيجاب؛ فمعنى ذلك أن هناك أسباب كثيرة للقلق على المنظمة، وأن الحالة النفسية للقائد بعيدة عن التوازن.

والحقيقة أن التاريخ النفسي للقائد لا يعكس تماماً تعقيدات حياته الشخصية، لكن دراسة هذه الحالات تساعد في إيضاح الأنماط المحددة للسلوك القيادي؛ حيث أن معظم استجاباتنا الانفعالية هي مزيج من المشاعر الواقعية والاستجابات (التاريخية)، أو التحولية لموقف متاح، وتنشأ هذه الاستجابات التاريخية من العلاقات المبكرة التي نكونها - مع أول من قاموا برعايتنا؛ أي آبائنا -، ومن الانطباعات النفسية التي نتلقاها وتظل معنا طوال حياتنا.

أما بالنسبة للتابعين فيميلون للنظر بمثالية إلى قادتهم (وهو صدى من الطفولة المبكرة؛ حيث يرغب الطفل أن يعتني به آباء مطلقو القدرة والكمال)، ويعملون على أن يلحقوا بالقائد قدرات ومميزات غير واقعية تماماً، وهذه الطريقة تشعر الشخص التابع بالقوة والحماية.

وفي ذات الوقت تنعكس صورة القائد في عيون تابعيه، وصورة التابعين في عين القائد. والتابعون يطرحون بسهولة خيالاتهم على قادتهم ويفسرون أفعال القادة في ضوء تصوراتهم عنهم، والقادة في علاقة قائد/ تابع يتشكلون جزئياً تبعاً لرغبات تابعيهم.

كما أنهم باعتبارهم رموزاً للسلطة، يعملون على تنشيط استجابات قديمة من طفولتنا، ويتحولون لمرايا تساعدنا في تكامل إدراكنا لأنفسنا، وفي تركيز إحساسنا المهزوز بهويتنا؛ خاصةً في أوقات الأزمات، وهناك قادة كثيرون لا يمانعون عملية الانعكاس هذه، فنظرات الإعجاب لدى تابعيهم ترضى غرورهم للغاية؛ مما يؤدي بالكثير منهم في النهاية إلى الشطط في إدارة المنظمة.

ورغم ذلك فإن الشخص يحتاج كي يصبح قائداً، إلى ما هو أكثر من أن يكون مرآة تنعكس عليها رغبات الآخرين وخيالاتهم، فمن الصفات المطلوبة:

- القدرة على صياغة نظرة للمستقبل.
- القدرة على اتخاذ القرارات التي غالباً ما تكون مؤلمة.
- استخدام إدارة الانطباعات في مشاركة رؤيته مع التابعين.
- تشجيع التابعين والاحتفاظ بمنظورهم قائماً على الواقع.<sup>(1)</sup>

### القيادة والقدرة:

القيادة هي ممارسة القدرة، وتعتمد طبيعة القيادة على كفاءة الشخص في ممارسة القدرة، ومعاني القدرة تتلمس الانشغالات البشرية الأساسية: القوة والضعف، السيطرة والخضوع، السيطرة والاستسلام؛ أي تحقيق إرادة شخص على حساب الآخرين، وهذه المعاني منفرة تستمد قوتها من الحقائق الخاصة بكوننا بشراً؛ أي أننا نولد معتمدين على الآخرين وأنا حتماً سنموت، حيث يرتبط بقاؤنا وإحساسنا المتنامي بذواتنا ارتباطاً مطلقاً باستخدام القدرة أو انتهاكها، وفي البداية من الأشخاص المؤثرين الذين يتحكمون بنا، ثم بعد نمونا، من أنفسنا أيضاً. فالقدرة بمثابة المخدر القوي، منعش ويحافظ على الحياة ومغرى، والأشخاص الذين

(1) انظر: مانفريد كيتس دى فريس، السمات النفسية للقادة، ترجمة: هشام الحناوى (القاهرة: المكتب العربي للمعارف، 2006).

يحصلون عليها يعملون عامةً بجهد كي يحتفظوا بها، وقد لا يكونون بالذكاء الكافي للتخلي عنها. وهذا الإدمان يجلب مجموعة مختلفة تماماً من المشكلات المتعلقة بالقدرة على الأشخاص والمؤسسات.

وتجدر الإشارة إلى أن الميل إلى القدرة على السيطرة، تتحرك بين الخير والشر، مما يجعل القدرة من العوامل المتناقضة في مجال الرغبات البشرية، وغالباً ما يكون الطموح والرغبة في تحقيق التميز الشخصي، والحنين الجارف للظهور، والرغبة الملحة في المبادرة والسيطرة، في النطاق المشروع. إلا أنه من السهل أن تنزلق نحو إفراط مخيف للغاية.

إن القدرة - أي التمكن من إلحاق الأذى أو الخير للبالغين -؛ تؤدي إلى التراخي في الأحكام الأخلاقية، وكثيراً ما تغني القدرة عن الثقة في علاقات العمل سواء بين الأفراد، أو بين المؤسسات، وفي غياب الثقة تتراكم المشكلات التي لم تحل، وعندما تظهر على السطح تكون عادةً ملتهبة ومشحونة بالانفعالات؛ خاصةً وأن المواجهات في المنظمات غالباً ما تكون عشوائية.

ويلاحظ أن حاجة النرجسيين للقدرة والتباهي والإعجاب؛ تؤدي بالكثير منهم بالفعل إلى مواقع القيادة، وفائدة قيادتهم تتجلى في الإحساس بالإثارة التي يبثونها في مرؤوسيهم، ولكنها غالباً ما تكون مؤقتة سرعان ما تزول، وبعدها يمكن رؤية الجانب المظلم من شخصياتهم، ومنها أن هؤلاء القادة يعتبرون القدرة والمظاهر، أهم من الإخلاص للأداء، ويكون شاغلهم الأساسي هو الحفاظ على موقعهم وأهميتهم وعدم اهتمامهم بحاجات الآخرين، وحاجات المنظمة. كما يؤدي عزلهم للآخرين من صناعة القرار، وعدم تحملهم للنقد، وعدم رغبتهم في التنازلات؛ إلى آثار سلبية حتمية وخطيرة على المنظمة.

إن من الأدوار المهمة للقائد؛ أن يتفهم الحاجات الانفعالية لمرؤوسيه ويستوعبها، وعليه أن يحتوي انفعالاتهم، وذلك لأن فهم شواغل المرؤوسين يعتبر من العناصر

الرئيسية لتشجيعهم؛ حيث يؤدي العجز أو عدم الرغبة في الاستجابة لحاجات المرؤوسين، إلى نشوء التشوش والعدوانية وتكوين ثقافة متشككة، حيث ينتقل انشغال المرؤوسين من العمل، إلى حماية مناطقهم الخاصة، وتكوين جبهات متحاربة وغير متعاونة؛ تنشئ حواجز تمنع الانسياب الحر للمعلومات، حيث يتم التركيز على التقرب من خالصاء المدير (أفراد الطابور الخامس)؛ ونتيجة ذلك كله: غياب التعاون، العمل بشكل أقل من المطلوب، تصاعد الصراعات الداخلية، عدم ثبات استراتيجية العمل؛ مما له أسوأ الأثر على أداء المنظمات.

لذلك على القادة أن يسمحوا بالتعبير عن الانفعالات، وعليهم أن يشعروا أن التعبير عن الانفعالات، لا يؤدي إلى تأثيرات سلبية على مستقبلهم المهني، وأن هناك مساحة للتفكير المتناقض، ولتبادل النقد، ومساحة للخيال، وهذا يتطلب وجود مناخ من الثقة كي تنجح هذه الممارسات.

فالملاحظ أنه حتى أكثر القادة ذكاءً وحنكة، يحيطون أنفسهم بأشخاص يتخلون عن الفردية وروح المعارضة عند مواجهة رئيسهم، فهم لا يقولون شيئاً حتى لو رأوا القائد يتجه بالشركة نحو الهلاك، لأنهم لا يجرؤون على ذلك، والقائد الجيد فقط هو الذي يضع بنفسه ما يمكن تسميته بالتوتر الإبداعي، القائم على المناقشة الصريحة في عرض الحقائق؛ بهدف الوصول إلى حل المشكلات، أو تفادي وقوعها.

والقادة المدفوعون بالنرجسية متجاهلون عادةً الحاجات المشروعة لمرؤوسيه، فهو نوع من القيادة يتسم بالابتزاز والتبذل. كما أن الكثير من القادة يرحبون بالمتملقين، بل يعتبر بعضهم أنهم يستحقون هذا التملق، فالغرور والعجرفة غالباً ما تصاحب القدرة، وبالنظر للعلاقة بين القادة والتابعين، يعتقد القادة في حقهم المطلق في تجاوز القواعد المقررة، وتكمن المشكلة في كيفية تنبيههم لمؤشرات الخطر الناتج عن غرورهم، ووقايتهم من عدم رؤية إلا ما يرغبون في رؤيته.

إن الغرور من مضاعفات النرجسية الطاغية، والنرجسية باعتبارها من القوى

الأساسية وراء الرغبة في القيادة، والقدرة كثيراً ما تصبح واضحة عند اكتساب القيادة والقدرة، وعندئذٍ نرى كما ذكر فرويد: القائد الذي لا يجب أحداً سوى نفسه، ذا الطبيعة المتسيّدة والنرجسي تماماً والواثق من نفسه والمستقل، مثل هؤلاء القادة قد يكونون قصيري النظر، ومستقلين برأيهم لا يقبلون الإقناع ولا النصيحة من غيرهم. وفي كثيرٍ من الحالات يصنعون واقعهم الخاص غافلين تماماً عن التأثيرات السلبية المحتملة لفعلهم هذا؛ مما يؤدي إلى تفاقم الموقف من خلال العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، والتي ليست دائماً عقلانية.<sup>(1)</sup> «فهناك أزمة في الالتزام، فالناس لا يعملون بكامل طاقتهم وإمكانياتهم، فالهدف هو كسب الرزق، ولكن لا يمنع ذلك من وجود عاملين يقدمون أكثر مما هو مطلوب تماماً، ويسمى هذا الجهد جهد تقديري؛ مما يعطى قوة للمنظمة التي يعملون بها، وعلى القادة تنمية ذلك الجهد وتقديره حتى يستمر وينتشر بين العاملين».<sup>(2)</sup>

إن من بين ما تشتمل عليه القيادة، اتخاذ قرارات غير سارة تؤثر على حياة آخرين وسعادتهم، ولا يمكن للقادة أن يتجنبوا إيذاء بعض الأشخاص عمداً أو بالصدفة. مما يأخذنا إلى قضية أمية المشاعر، ذلك التعبير الذي ظهر في سبعينيات القرن العشرين على يد (بيتر سيفينيوس) الطبيب النفسي في ولاية بوسطن، ويطلق على الأشخاص العاجزين عن وصف مشاعرهم بالكلمات كاضطراب في التواصل. كما وصفه (هنري كريستال) الطبيب النفسي بأنه العجز عن التفرقة بين الانفعالات المختلفة، كما يتميز أميي المشاعر بالانعزال البارد واللامبالي للآخرين، وهناك افتقاد للملكة الإنسانية في علاقاتهم بالآخرين، والمنظمات الكبيرة قد تكون جذابة للغاية لأميي المشاعر؛ حيث توفر له نوعاً من التنظيم يخفى وراءه سلوك أمية

(1) انظر: المرجع السابق.

(2) Rosen , Robert H ; Paul B. Brown, Leading People, (New York: Penguin Books, 1996), p.6.

المشاعر، بل إن أنواعاً معينة من التنظيم لها القدرة على تخدير المشاعر، وذلك قد ينشط الميول الكامنة لأمية المشاعر لدى العاملين.<sup>(1)</sup>

### القائد والتوازن الشخصي:

لقد صاغ (فرويد) المبدأ الشهير، بأن الشخص الطبيعي هو الذي تكون له القدرة على الحب والعمل، وكان يتحدث عن قدرة الفرد على الارتباط الإنساني، والانتماء للآخرين في السياقين العاطفي والاجتماعي، ويقترح المحلل النفسي (روبن فاين) أن الرجل يشعر بالسعادة إذا استطاع أن يحب بدل الكراهية، وأن يحقق المتعة والإشباع الجنسي، وأن تكون لديه حياة من المشاعر التي يحكمها العقل، وكذلك الدور الفعال في الأسرة والإحساس بالهوية، ويستطيع العمل والإبداع، وأن يكون له دور في النظام الاجتماعي، ويكون قادراً على التواصل، وخالياً بدرجة معقولة من الأمراض النفسية.

وهذا ما يؤكد على أهمية الصحة النفسية للطفل الناشئ، والتي ترتبط بمدى ملائمة استجابات الأم لشعوره المتناقض بالعجز، والإحساس المتضخم بالذات، ودرجة التشجيع والإحباط التي يشعر بها الطفل عندما ينضج، ويبدأ في التعرف على حدود شخصيته، والتي لها تأثير دائم على إدراكه لنفسه وللآخرين، وعلى العلاقات التي يكونها طوال حياته. وأي اضطراب للتوازن بين شعورهم بالعجز، وبين درجة التربية الحمائية التي يتلقونها من آبائهم يشعرهم بالحرج النفسي، والدرجة غير الملائمة من الإحباط الناشئ عن بيئتهم المحيطة، وعن تعاملهم أو عجزهم عن التكيف مع النظام القائم تغذى شعورهم الطبيعي بالعجز، ويستجيبون عادةً بالغضب والرغبة في الانتقام، وفي اكتساب القدرة الشخصية، وكذلك بالخيالات التعويضية في امتلاك القدرة المطلقة، وهذه الآلية تستمر طوال العمر، وإذا لم تحل

(1) انظر: مانفريد كيتس دي فريس، (2006)، مرجع سابق.

داخل الأفراد أثناء نضجهم، قد تعود بشكل مدمر عندما يتولى هؤلاء الأفراد مواقع القيادة.

لذا.. فإن على المنظمات أن توازن في العلاقة بين القادة والتابعين، وللأسف يكون التوازن ضعيفاً مع تقلبات القدرة التي تملأ الحياة المؤسساتية، ويكون من السهل خسران هذا التوازن تماماً، والاستخدام المتعقل للقدرة ضروري لخلق الأهداف المشتركة، وإعطاء معنى الحياة المؤسساتية، لكن الفشل في التعرف على الطبيعة المزدوجة للقدرة؛ أي إمكانية استخدامها بشكل بناء أو هدام، قد يؤثر في تمكن الشخص من إدراك الواقع، وعندما يضع الإحساس بالتوازن، تحتل الألعاب والحيل السياسية بؤرة الاهتمام في المنظمة.<sup>(1)</sup>

#### دور إشباع الحاجات في تحسين السلوك الوظيفي للقائد :

تحظى الحاجات الإنسانية في بيئة العمل باهتمام كبير من قبل المنظمات والكتاب والباحثين، «لما لها من أهمية كبيرة في معرفة الأسباب التي تدفع الأفراد للقيام بسلوك معين، والتأثير على سلوكهم وتصرفاتهم وتوجيهها نحو رفع مستويات الأداء، ويتم ذلك من خلال رسم السياسات، ونظم الحوافز التي تعمل على إشباع حاجات الأفراد، ودفعهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة. فإذا لم يستخدم الإنسان، أو العامل إمكاناته وطاقاته الذهنية في العمل، فاللوم لا يقع عليه، بل يقع على المنظمة التي لم تعرف كيف تفجر لديه هذه الطاقات، وتزرع لديه حب المبادأة والابتكار، فالفرد لا يكره العمل، بل يحبه لأنه مصدر رضا وسعادة له، ويسعى إلى تحمل المسؤولية، ويتمتع بقدر من التحليل والابتكار، ويسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، لأنها مصدر إشباع رغباته وتحقيق أهدافه.

(1) انظر: المرجع السابق.

وتنتج الطاقة النفسية من أجهزة الحاجة التي تتواجد في الشخصية الإنسانية؛ بمعنى أن دوافع الفرد تظهر نتيجة ظهور حاجاته التي يسعى إلى إشباعها، فالحاجات الإنسانية هي التي تخلق الدوافع إلى السلوك الذي يستهدف إشباع هذه الحاجات. فالدوافع إذن هي البواعث الأصلية لتصرفات الأفراد؛ حيث أن لهم حاجات معينة يريدون إشباعها، وهذا ما يدفعهم إلى إحداث سلوك معين، يخففون به من التوتر الذي أحدثه عدم إشباع الدافع»<sup>(1)</sup>.

لذلك تبرز أهمية التعرف على النفس البشرية، من خلال إدراك الدوافع والانفعالات النفسية، ودورها في رسم صورة لشخصية الإنسان، نستطيع من خلالها أن نعيد صياغتها صياغة سليمة.

إن الأخذ بالتعيين المؤقت بالنسبة للوظائف القيادية، «أوجد ربطاً مباشراً من الاستمرار في تقلد هذه الوظائف، وبين الجدارة ومستوى الإنجاز والقدرة على التطوير، وتتفق هذه النتيجة مع ما جاءت به نظرية المدرج الهرمي للحاجات الإنسانية، التي أظهرت أن الإنسان يكون مدفوعاً لأداء السلوك الوظيفي المرغوب، إذا كان ذلك هو السبيل إلى إشباع الحاجة لديه إلى الأمان والاستقرار، كما يجب التسليم أن قوة الدافع نحو أداء السلوك المرغوب، وهو التطوير وتحسين الأداء واستمراريته، يتطلب وجود نظاماً سليماً لقياس وتقييم الأداء على درجة عالية من الموضوعية، وفق المسلم به؛ أنه إذا ما شعر القائد أن ارتفاع مستوى الأداء وإحداث التطوير، لم يضمن لهم بشكل مؤكد ومباشر الاستمرار في وظائفهم، فإن ذلك سيسبب لهم نوعاً من القلق، حيث قد تتدخل اعتبارات أخرى في بقائهم؛ ومن ثم يضعف الدافع نحو التطوير والإنجاز.

(1) مأمون أحمد سليم دقاسمة، مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن، (الرياض: مجلة الإدارة، مج 40، ع 4، يناير 2001)، ص 819.

إن القواعد الخاصة يجعل مدة شغل الوظائف القيادية مؤقتة، وتحديد هذه المدة بثلاث سنوات قابلة للتجديد، أوجدت دافعاً نحو التطوير وحسن الأداء للفوز بالتجديد، وبذلك يكون الغرض الأول صحيحاً، وما يجب التأكيد عليه أن فاعلية هذا الدافع يظل محدوداً، مادام هناك هذه النسبة العالية من عدم الاطمئنان لعملية تقويم أداء شاغلي الوظائف القيادية»<sup>(1)</sup>.

### والسؤال الآن: ما هي دوافع العمل؟

قبل أن نتعرض لتلك الدوافع، علينا أن نقدم تعريفاً سريعاً للسلوك، والذي يعرف في مجال الدراسات النفسية: بأنه كل استجابة داخلية أو خارجية تحدث نتيجة تعرض الإنسان لمثيرات داخلية أو خارجية، ولذلك يمكن النظر إلى السلوك وتصنيفه كالاتي:

1- سلوك فطري أو مورث يولد الإنسان مزوداً به، أو على الأقل مزوداً باستعداد عام للقيام به؛ ومن ذلك البكاء، والإخراج، والنوم، والجنس، وهو سلوك عام يشترك فيه جميع أفراد الجنس البشري، بصرف النظر عن الاختلافات الثقافية والحضارية، وهو سلوك غير مكتسب من البيئة.

2- سلوك متعلم، أو مكتسب من التفاعل والاحتكاك بالبيئة الاجتماعية والمادية التي ينشأ الفرد فيها، ومن ذلك التدخين، والقراءة والكتابة، أو السباحة... الخ.

3- سلوك شعوري يدركه الفرد ويعترف به، ويعرف أهدافه ومراميه؛ كذهابه للجامعة بقصد التعلم، أو العمل بقصد الرزق... الخ.

4- سلوك لا شعوري لا يدركه الفرد ولا يعترف به ولا يعرف مغزاه أو أهدافه، مثل فلتات اللسان، وزلات القلم، ونسيان المواعيد، والعقد والأمراض النفسية والأحلام... الخ.

(1) محمد ماهر الصواف، اتجاهات العاملين بالجهاز الإداري وأثره على دوافعهم نحو التطوير - بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني: القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، ديسمبر 1995 - (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1995)، ص ص 67، 68.

- 5- سلوك حركى ظاهر؛ كالجري، أو المشى، أو الكلام بصوت مسموع.
- 6- سلوك ضمى مستتر خفى؛ كالتفكير، أو التأمل، أو أحلام اليقظة.
- 7- سلوك داخلى؛ كإفراز بعض الغدد الصماء.
- 8- سلوك إرادى؛ كالجري أو المشى، وسلوك لا إرادى؛ كضربات القلب وعملية التنفس، وتقلصات المعدة، وما إلى ذلك.
- 9- وهناك السلوك السوى الطبيعى؛ كخوف من الأسد، وسلوك غير سوى أو شاذ كخوف من الماء، أو الأماكن الواسعة أو الضيقة، وما إلى ذلك.
- 10- سلوك بسيط؛ كالانعكاسات الأولية كحركة الركبة أو رمش العين، وسلوك معقد؛ كالتفكير، أو قيادة السيارة، وهذا السلوك يصدر عن الكائن الحى بكليته؛ أى بما فيه من قوى جسمية ونفسية وعقلية واجتماعية.

ويؤكد هذا السلوك أن الإنسان وحدة جسمية نفسية عقلية روحية خلقية اجتماعية متفاعلة متكاملة، فالسلوك ظاهرة بالغة التعقيد والتشابك تتداخل فيه العديد من العوامل، فالكائن الحى ينمو ويتعلم ويتفاعل؛ أى يؤثر ويتأثر بالبيئة الاجتماعية؛ كالأسرة والنظم والقوانين واللوائح والعقائد وجماعات الأقران والأعراف والتقاليد والعادات والمُثل العليا، كما يتفاعل مع عناصر البيئة الفيزيقية المحيطة به بما فيها من تضاريس، وظروف مناخية، وما فيها من مظاهر الحضارة المادية، كلها تطبع شخصية الإنسان بطابع معين، فسكان الصحارى يختلفون فى سماتهم عن سكان الحضر، وشعوب الشرق تختلف عن شعوب الغرب... الخ.

وما لدى الإنسان من عادات وتقاليد وأفكار ومُثل وعقائد وطموحات؛ إنما تتركز فى دماغه أو جهازه العصبى Hisnervuous System، وكثير مما ندرسه فى الإنسان يعبر عنه من خلال تعبيراته الجسمية، أو سلوكه الجسمى.<sup>(1)</sup>

(1) انظر: عبد الرحمن العيسوى، التربية للطفل والمراهق (بيروت: دار الراتب الجامعية، 2000).

وتجدر الإشارة إلى أن علماء الاجتماع وعلماء النفس «قد بدأوا منذ انتهاء الحرب العالمية الأولى، يجهدون أنفسهم كثيراً لأجل تقديم وتطوير نظريات خاصة عن دوافع العمل، وأثر تطمين حاجات الفرد في زيادة الإنتاج وتطوير العمل نفسه، وقد استخدموا في ذلك طريقة الملاحظة والمتابعة الميدانية لتصرفات وسلوك العاملين في المصانع، ويعتبر (ماسلو) خير من كتب عن دوافع العمل، وهو يرى أن الإنسان يندفع ابتداءً نحو العمل لمواجهة احتياجاته الأساسية الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمان، وعندما تلبى تلك الحاجات، تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهمية، التي كانت تحوز عليها الحاجات الأولى التي جرى تطمينها (إشباعها)، فتظهر الحاجات الاجتماعية ثم الحاجة إلى الاحترام»<sup>(1)</sup>.

وعندما تكون عندك دوافع وبواعث نفسية، يكون عندك حماس أكثر وطاقة أكبر، ويكون إدراكك أفضل، بعكس إذا كانت عزيمتك هابطة، فلا تكون عندك طاقة، ويتجه تركيزك واهتمامك نحو السلبيات فقط؛ وتكون النتيجة هي التدهور في الأداء.

### ولكن ما هي الدوافع؟

دافع بالإنجليزية (موتيفاشن Motivation) جاء مصدرها من الكلمة اللاتينية (Matere) ومعناها يتحرك. ويعرف قاموس (ويبستر Webster) كلمة الدوافع؛ بأنها الشيء الذي يدفع الإنسان للتصرف أو الحركة، ولو قمنا بتحليل كلمة (موتيفاشن Motivation)، نجد أنها مركبة من كلمتين (موتيف «أكشن / Action + Motive»؛ يعنى التصرف الناتج عن الحركة»<sup>(2)</sup>.

(1) محمد حسن عبد الهادي البياع، مرجع سابق، ص 57.

(2) إبراهيم الفقي، المفاتيح العشرة للنجاح (القاهرة: دار الراية، 2009)، ص ص 25، 26.



شكل (8) مخطط ماسلو عن تعاقب الحاجات

محمد حسن عبد الهادي البياع، (د.ت)، ص58.

ويقول (ماسلو) أن الحاجة التي تكون أساسية في وقت معين، تستحوذ على تفكير الإنسان العامل وتكون في مقدمة تفكيره، لذلك سيعمل وينظم فعالياته ونشاطاته لأجل الوصول إلى تظمين تلك الحاجة.

ويقول أيضاً أن الحاجة التي تلبى؛ سوف لا تشكل دافعاً للعمل، لذلك فإن

الإنسان دائماً يخلق حاجات جديدة تبرز عندما تطمأن الحاجة القديمة. وقد حدد (ماسلو) خمس حاجات أساسية للإنسان، وقد وضع تلك الحاجات على شكل هرم تتكون قاعدته من الحاجات الفسيولوجية. أما قمة الهرم فتتكون من الحاجة إلى تحقيق الذات.

وقد تم ترتيب الحاجات بشكل متعاقب، فمثلاً يعتبر الجوع حاجة أساسية فسيولوجية، ولكن عندما تتوفر كميات كبيرة من الغذاء في المجتمع المتقدم، ويكون بمقدور الإنسان العادي تظمين حاجاته منه، عندئذٍ تبدأ الحاجات الأعلى، وتستمر بالظهور ما دامت الحاجات الأدنى يجري إشباعها باستمرار، ولكن الحاجة التي تظمن بشكل كلي لا تبقى تمثل حاجة، كما أنه ليس ضرورياً تظمين كل مستوى من الحاجات تظميناً كلياً كي تظهر الحاجات التالية، لأن الإنسان دوماً في حالة حرمان، وعليه دوماً أن يبذل جهداً وطاقة ليحقق لنفسه الإشباع. وتتدرج الحاجات حسب مفهوم ماسلو كما في الشكل التالي:

### أنواع الدوافع:

النوع الأول هو دافع البقاء، ويقول (ماسلو) في ذلك، أن أهم الدوافع للإنسان هو دافع البقاء؛ فدافع البقاء هو الذي يجبر الإنسان على إشباع حاجاته الأساسية، مثل الطعام والماء والهواء؛ بحيث إنه لو كان هناك أي نقص في أي من حاجاته الأساسية، فهناك دافع أساسي داخل جسم الإنسان، يقوم بتنبية المراكز العصبية في المخ بخصوص هذا النقص، ومع سرعة تحرك الخلايا العصبية، ينشط الإنسان جسماً ليصبح عنده الدافع للقيام بعمل ما يلزم لإشباع هذا النقص، وعند تحقيق ذلك يعود الجسم لحالته الطبيعية.

النوع الثاني هو الدوافع الخارجية: هذا النوع من الدوافع يكون مصدره العالم الخارجي، فقد يكون محاضراً ممتازاً أو أحد الأصدقاء أو أحد أفراد العائلة أو رؤسائنا في العمل... الخ، ولكن مشكلة الدوافع الخارجية تكمن في أنها تتلاشى بسرعة.

وللأسف يعتمد الإنسان اعتماداً كبيراً على الدوافع الخارجية؛ حتى يشعر بتقدير رؤسائه وأصدقائه وأفراد عائلته، فنحن دائماً نحتاج لرضا الآخرين، ونحب دائماً أن نكون مقدرين، ونريد أن ينظر الناس إلينا نظرة احترام؛ حتى نشعر بقيمة أنفسنا، وقد يكون ذلك سبباً في أننا أحياناً نتصرف تصرفات لا تتطابق مع رغباتنا، ونقوم بأشياء لا تكون بالضرورة نابعة من دواخلنا.

النوع الثالث من الدوافع هو الدوافع الداخلية: هذا النوع من الدوافع هو أقواها وأكثرها بقاءً؛ حيث إنك بالدافع الداخلي تكون موجهاً عن طريق قواك الذاتية التي تقودك؛ لتحقيق نتائج عظيمة.<sup>(1)</sup> فالدافع الوحيد الذي يفلح هو الدافع الذاتي، فعندما تقوم بعمل ما لأنك تريد ذلك، فإن دافعك إليه يستديم من تلقاء نفسه. فلن يقتضى الأمر ضربك بهراوة لكي تقوم به، ومن بين المسؤوليات الأولية للمدير، أن يغير مشاعر مرؤوسيه من (مضطر إلى ذلك) إلى (أريد ذلك).

كما أن المدير الجيد هو الذي يتوصل إلى إتمام العمل، عن طريق اكتشاف الكيفية التي يستجيب بها مختلف الناس. فإذا كانوا من أصحاب الدوافع الذاتية، فيكون لديهم دافع ذاتي إما لإتمام العمل، أو لمجرد الفراغ منه. إنهم يتجاوبون بطرق مختلفة، وأنت بحاجة إلى فهمهم بدرجة كافية؛ لكي تعرف كيف يتجاوبون، ومع ماذا؟

وبعض الناس لديهم دافع ذاتي بفعل إمكانية الترقى، فحالما يرون علاقة بين أدائهم الراهن وبين ترقية ما، فإنهم يجتهدون لكي يكون أداءهم على قمة الكفاءة، ويلتمسون آخرون رضاً مدرائهم؛ وحيث إن الأداء المرضي هو الطريقة التي يحصلون بها على هذا الرضا، فإن هذا هو السبيل الذي يسلكونه، على أن آخرين يحبون التنافس مع قرنائهم بطريقة ودية، إنهم يريدون أن يكونوا أصحاب أفضل أداء في المكان؛ ومن ثم يجدون في العمل السبيل لبلوغ مأربهم.

(1) انظر: إبراهيم الفقي، (2009). مرجع سابق.

وكثير من الناس يعملون ببساطة من أجل النقود، والطريقة التي يحصلون بها على المزيد من النقود؛ هي أن يؤدوا عملهم بشكل طيب لكي يحصلوا على أقصى ما يمكن في الزيادة المقبلة في الأجور.

ويجد آخرون كثيرون قدراً كبيراً من الاعتزاز الشخصي في أداء أي شيء يعملونه بطريقة جيدة، وعلى حسب أحوال سوق العمل، فإن عدداً من الناس سيجدون في العمل لتجنب البطالة.

وبعض العمال يدخلون مشاعرهم إزاء الأسرة في اتجاههم حيال العمل، إنهم يريدون أن يكونوا قادرين على توفير المزيد للأسرة، وهو ما يتطلب المزيد من النقود.

لذلك فإن معرفة الكيفية التي تصل بأداء من يعملون تحت رئاستك إلى الحد الأقصى بواسطتها، جزء دائم ومستمر من حياتك العملية اليومية، وما لم تكن في وضع غير عادي، فسيكون لديك دوران في العمالة، وهذا الدوران سيجلب لك أفراداً جدداً يجب عليك أن تفهمهم، ويستحق أن تولى إلى التزامك في هذا الأمر تركيزاً خاصاً.

إن الناس الذين يعملون معك يريدون أن يكونوا مفهومين لديك، إنهم يريدون أن يشعروا بأنهم مهمون لك كأشخاص، وليس كقطعة في آلة لإتمام العمل، واهتمامك الصادق بهم سيسطع في كل ما تفعله، فأنت لست بحاجة إلى أن تصبح شخصية أبوية لكي تطمئنهم أنك تفهمهم وتقدرهم، ولست بحاجة إلى أن تضحي بمبادئك فيما يتعلق بنوعية العمل.

حقيقة الأمر؛ أننا نسقط أو نرتفع بفعل تصورنا لأنفسنا، فإذا ما كان لدينا رأى سيء في أنفسنا ونعقد بأننا سنفشل، فإن عقلنا الباطن يحاول أن يوصلنا إلى هذه النتيجة. وعلى العكس من ذلك، فإذا ما كان لنا رأى جيد في أنفسنا ونظن بأننا سننجح، فإن فرص نجاحنا تتزايد بدرجة كبيرة. وأن ندرك أن في ذلك قدراً كبيراً

من التبسيط، إلا أنه يوصل الفكرة، إن المسألة بالدرجة الأولى تتعلق بالاتجاه، فإن كنت تعتقد أنك فاشل، فإن ذلك هو ما يحتمل أن تكون عليه.

كما ينبغي أن يكون من الواضح، أنك لا تستطيع أن تستعوض بمشاعر النجاح عن المنجزات الفعلية، فلا تستطيع أن تحوز المظهر دون أي جوهر، فذلك رياء وخداع وسرعان ما تتكشف حقيقتك، وفي ذلك ما يسوؤك.<sup>(1)</sup>

### نظرة المدراء لدافع العمل:

يرتبط المدير بشبكة معقدة من التفاعلات التي تربط دوره بالأدوار الأخرى وتكشف دوافع الآخرين. «فالمهمة الأولى للمدير هي: أن يعين العوامل التي تمكنه من الحصول على نموذج صحيح لمعتقدات الجماعة، حتى يكون قادراً على توظيف هذا النموذج لصالح التنظيم.

وما يبعث على الأمل، أنه ليس صعباً التعرف على نموذج معتقدات الآخرين، طالما أننا جميعاً بالغى الاهتمام بالتحديث عن أنفسنا، ومناقشة وجهة نظرنا عن أعمالنا وأعمال الآخرين، ونحن نكشف عن معتقداتنا باستمرار لهؤلاء الذين ينصتون (وليس فقط يسمعون)، وسوف تتحقق الدوافع بمجرد أن يحقق كل من العمل المكلف به الشخص من جهة، وقرارات المدير من جهة أخرى إشباعاً للفرد.

وليس من شك أن نظريات الدوافع كثيرة، وإذا حاولنا أن نستخلص منها إرشادات عملية يهتدى بها المدير، فسوف يتمثل ذلك في توصيته بالحرص على معرفة قيم الفرد والجماعة، وأن يحاول (في حدود ما يتاح له من وقت) التوفيق بين هذه القيم وقيم التنظيم».<sup>(2)</sup>

(1) انظر: لورين ب بيكلر، (1995)، مرجع سابق.

(2) محمد السيد الديسطنى؛ سمية محمود حريز، (د.ت)، مرجع سابق، ص ص 163، 164.

(سأجعلك تفعل ما أريدك أن تفعله - وأجعلك تحب القيام بعملك، ولكن حتى لو لم تكن تحبه، فإنك ستفعله - وبالطريقة التي أريدها). في الأساس هذه هي الكيفية التي ينظر بها كثير جداً من المدراء إلى موضوع الدافع، باعتباره كلمة مهذبة لوصف الاستخدام الصحيح للسلطة.

إن من أكبر نقاط قوة القائد؛ قدرته على التوصل إلى تنفيذ المهام، دون أن يضطر إلى الالتجاء إلى استعمال سلطات منصبه، فهو يعلم أن هذه السلطات موجودة، ويستطيع دائماً أن يلجأ إليها، وأن يستعملها إذا ما اضطر لذلك. ولكن، ألا تكون سلطة المنصب قوية بنفس القدر إذا لم تستعملها؟ ألا يعنى استعمالها لتلك السلطات أنني يائس وعاجز عن بلوغ مآربي بأي طريقة أخرى، من الواضح أنها تكون مورداً أكثر غنى عندما لا أستعملها.<sup>(1)</sup>

#### المعتقدات والاتجاهات والقيم (محركات الشخصية) :

القيادة هي القدرة على التأثير وإحداث التغيير، ولذلك فإن التحدي الأكبر فيها يظهر عندما يبدو التغيير شبه مستحيل، وعندما تتحدث عن التغيير من منطلق الشعارات الرنانة والعبارات الحماسية المفتعلة، فالواقع أن معظم الأشخاص سوف يستنكرون الأمر على نحو تام، وإذا لم يكن لديهم أمل؛ أي إذا لم يكن لديهم اعتقاد في النجاح وتوقعه بالمعنى الاصطلاحي للكلمة، فلن يتمكنوا من حشد قواهم الاستثنائية من طاقة وتماسك وصبر ومثابرة؛ وهي أمور مطلوبة لإحداث التغيير.

فالقيادة في حاجة إلى إثراء معتقداتهم بأفعالهم وتصرفاتهم، فإذا كانت البداية هي مجرد فكرة نؤمن بها ثم نروج لها، فإن ما يضمن استمرارها وتفعيلها، هو تجسيدنا إياها على أرض الواقع، وعندما نبحث في فلسفة التغيير، فسنتكشف ما يمكن لنا أن نسميه بـ (عناصر الإيمان الأربعة)؛ وهي:

(1) انظر: لورين ب. بيكلر، مرجع سابق.

- 1- يجب أن يؤمن القادة بأنفسهم وبقدرتهم على إحداث التغيير.
- 2- يجب أن يؤمن القادة أن الأفراد الذين يعملون معهم قادرون على التغيير.
- 3- يجب أن يحث القادة الأفراد لديهم بأفعالهم وتصرفاتهم: وذلك بتجسيدهم للمعتقدات والقيم أمامهم - عامل القدوة -.
- 4- يجب أن يبعث القادة في نفوس أفرادهم الإيمان بأنفسهم وقدراتهم: ويمثل هذا الأمر بالعديد من الطرق، التحدي الأصعب بالنسبة للجميع، ولكن أفضل الطرق للوصول إلى ذلك هي (النمذجة) أو محاكاة الأدوار، قبل أن يؤمن الأفراد بأنفسهم عليهم محاكاة أدوار غيرهم من الأشخاص، الذين تغلبوا على العقبات نفسها ونجحوا في تحقيق التغيير نفسه.<sup>(1)</sup>

ينبغي على شخص ما - أو عادة مجموعة من الأفراد الرئيسيين - عند أعلى المستويات، «أن يعرفوا أو يصفوا القيم التي تزعم المنظمة أو منشأة الأعمال أنها تؤمن بها (والتي ينبغي أن تحكم سلوكها ومسئوليتها ومسئوليتها). ولكي يقوموا بتوجيه أعمال متماشية ومنسجمة مع هذه القيم، يجب عليهم تصور رؤية لحالة مستقبلية للمنظمة، تتسق مع مفهومها للقيم، ثم إيصالها بوضوح وعلى نطاق واسع، والعمل على ضمان إشراك الأطراف الرئيسية ذات المصلحة وموافقتها عليها. باختصار.. يجب عليهم أن يحولوا ترجمة الرؤية إلى عمل، وهذا دور القيادة».<sup>(2)</sup>

والحقيقة أنه من الصعب أن تصف شخصاً بأي درجة من الموضوعية، ولو

---

(1) انظر: آلان دويتشمان، قل ما تفعل، وافعل ما تقول.. المبدأ السامي للقائد المتسامي، خلاصات (كتب المدير ورجل الأعمال)، الشركة العربية للإعلام العلمي «شعاع» (العدد 446، مارس 2011).

(2) ريد؛ بيترج، (2005)، مرجع سابق، ص 66.

نظرنا خلف القناع؛ تصبح لدينا القدرة على اكتشاف (الميكانزم) الذي يخلق هذه الشخصية؛ هذا الميكانزم هو ببساطة: ميل الشخص إلى التصرف بطريقة معينة في ظل موقف معين، وهذا الميل يتكون من أجزاء ثلاثة يمكن أن نشير إليها بأنها: المعتقدات، الاتجاهات، والقيم.

وقد اختلف الكتاب اختلافاً بيّناً حول معنى تلك الألفاظ؛ حيث أن الموضوع معقد بنفس درجة تعقد الطبيعة البشرية، إلا أن هذه الصعوبة يجب أن لا تمنعنا من مواصلة البحث، لأن فهم هذا الميكانزم، هو المفتاح الذي يفتح باباً يتيح لنا فهم وإدراك السلوك، سواء أكان ذلك بالنسبة لسلوك الفرد، أو الجماعة، أو سلوك الجماعات داخل التنظيم.

لذا يمكننا تعريف الأجزاء الثلاثة على النحو التالي:

#### 1- المعتقدات:

المعتقد هو القبول - كواقع - لحقائق وقضايا أو سلسلة من الظروف، إنه قناع ثابت وقوى، بدرجة تجعله يؤثر ويمس الاتجاهات والقيم، وذلك لأن المعتقد (من وجهة نظر الشخص) يمثل حقيقة جوهرية، ومن الضروري أن نؤكد على السمة الشخصية الفردية للمعتقد، فهذا من أساسيات تعريفه، وحينما يقول شخص ما: (أعتقد...)، فإنه يقرر ما هو العالم الحقيقي بالنسبة له، وما هو الأساس الذي تنطلق أفعاله منه.

#### 2- الاتجاهات:

هي خليط من المعرفة والخبرة والعاطفة، تخلق بواعث دافعة. ويمكن وصف الاتجاهات بأنها مجموعة من المعتقدات الثابتة نسبياً، مخزنة وجاهزة للعمل، تتضمن مشروعات خطط بكيفية التصرف في مواقف معينة.

ويمكن التمييز بين المعتقدات من جهة، والاتجاهات من جهة أخرى؛ من حيث

الشدة والأهمية، ذلك أن بينهما تداخلاً شديداً، ويمكن أن تكون للاتجاهات نحو الأشياء المختلفة نفس جذور المعتقدات. كما يمكن أن يرجع السبب في وجود المعتقدات، أو في جزء كبير من معتقدات مماثلة، إلى اتجاهات نحو أشياء مختلفة.

إن تغيير أو تعديل اتجاه فرد ما، يتطلب تعديل عدد من المعتقدات التي هي أساس تكوين الشخص، مما يزلزل إحساسه، بالإضافة إلى ما يحدث من تشوش كامل ومقاومة. والسؤال هنا: هل المدير مطالب بإحداث تعديل أو تغيير في اتجاهات مرؤوسيه؟

إن المقدمة الناجحة لإحداث التغيير، تنطلق من قدرة المدير على إدراك هيكل معتقدات الآخرين، وسوف تكون نقطة البدء في ذلك هيكل معتقداته هو شخصياً.

### 3- القيم:

وهي معتقدات هامة بالنسبة لنا، لأنها تحقق الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها كأفراد، وهي التي نختار في ضوءها الطريق الذي يسلكه كل منا للوصول إلى أهدافه، وباختصار فإن القيم هي: معتقدات حول الأهداف، أو معتقدات حول الطرق الموصلة للأهداف.

### والسؤال: كيف يصبح المدير قادراً على إدخال التغيير؟

إن المعتقد الذي قد يبدو سطحياً بالنسبة لأحد المديرين، قد يقع قرب المركز، بل تربطه حلقات شتى في نسق أحد الزملاء أو أحد المرؤوسين. والمدير الذي يفوته الإدراك الكافي للأساس الذي يرتكز إليه معتقد مرؤوسيه.

وعلى المدير أن يتنبه إلى أن نسق معتقدات الشخص الآخر، يمكن أن يكون بنفس صلابته نسقه، رغم أنهما مختلفان، وأنه لا بد أن يقدر ذلك؛ وبصفة خاصة حينما يفكر في إدخال تغيير، وفي هذه الحالة فإن أمام المدير طريقان؛ وهما:

1- أن يعيد ترتيب أو تعديل الموقف، ويكيّف الموضوع لنفسه.

2- أن يتسلح بالسلطة الملائمة.

والحقيقة.. قد تبدو هاتان الخطوتان واضحتان، ولكن القيام بهما يتطلب إدراكاً واضحاً للأفراد المعينين، وذلك بالنسبة لأنماط معتقداتهم، واتجاهاتهم وقيمهم، وسوف يكون القائد الماهر قادراً على تحقيق ذلك لا شعورياً. أما الشخص المتوسط، فهو في حاجة إلى إعداد دقيق<sup>(1)</sup>.

وحتى ندرك ما سبق؛ سوف نحاول فيما يلي تقديم تعريف لمفاهيم (القيمة، النسق، نسق القيم، وأخيراً التربية).

#### أولاً: القيم:

يقال في اللاتينية (Valeres)، وفي الفرنسية (Valeurs) وفي الإنجليزية (Values)، وفي الألمانية (Werte).

جاءت كلمة (قيمة) من الفعل (قام)؛ أي وقف وانتصب واستوى، وقيمة الشيء في اللغة قدره.

وفي اللغات الأجنبية جاءت الكلمة الفرنسية (Valeur)، من الكلمة اللاتينية (Valor)، والتي بدورها جاءت من كلمة (Valere)؛ وتعني (أنا قوي) و(أنا في صحة جيدة). كما تدل أيضاً على الشجاعة و البسالة (Vaillance). ولقد تعددت تعريف العلماء لمفهوم (القيمة)، وفيما يلي عرض لمختلف هذه التعاريف:

#### 1- التعريف الاجتماعي، والنفس-اجتماعي:

- عرف (البورت) و (فيرنون) (Allport et Vernon, 1931) القيمة بأنها: اهتمامات معينة نحو أشياء أو مواقف أو أشخاص.

(1) انظر: محمد السيد الديسطي؛ سمية محمود حريز، (د.ت)، مرجع سابق.

- عرف ماسلو (M.A.H. Maslow, 1954) مفهوم القيمة على أنه مكافئ لمفهوم الحاجة.
- عرف موريس (Morris, 1956) القيم بأنها: التوجه أو السلوك المفضل أو المرغوب من بين عدد من التوجهات المتاحة.
- عرف أدلر (Adler, 1956) القيم بأنها: أشياء مطلقة لها هويتها المستقلة، وهي متضمنة في الموضوعات أو الأشياء المادية أو غير المادية، وهي مفاهيم تظهر من خلال حاجات الفرد البيولوجية وأفكاره التي يتبناها، وهي تكافئ الفعل أو السلوك.
- عرف روزنبرج (Rosenberg, 1957) القيمة بأنها: مفهوم أو تصور للأشياء المرغوبة، ويشعر الفرد من خلاله بالإلزام أو الدافع لاختيار مهنة معينة دون أخرى.
- عرف (شوارتز) (Schwartz) القيم بأنها: تصورات معرفية مرتبطة بثلاث مستلزمات إنسانية كلية (Universelles Exigences Humaines)؛ وهي: الحاجات العضوية، والقواعد الاجتماعية للتفاعل بغرض التنسيق بين الأشخاص، والمطالب الاجتماعية - المؤسساتية لمصلحة وتماسك الجماعة. هذه المستلزمات الثلاث موجودة مسبقاً قبل كل فرد، والنمو المعرفي في سن المراهقة، هو الذي يجعل من الممكن تصورها شعورياً في شكل أهداف أو قيم.
- عرف إميل دوركيم (E. Durkheim) القيم بأنها: تقدير للأشياء فقط، إن قيمة الشيء لا توجد في الموضوع، بل فيما يحقق هذا الشيء من آثار تنشأ عنه حسب تقدير الذات الجمعية (Collectif Soi).
- عرف كلكهوهن (Clukhuhn, 1959) القيمة بأنها: تصور صريح أو ضمني يميز الفرد أو الجماعة، ويجدد ما هو مرغوب فيه؛ بحيث يسمح لنا بالاختيار من بين الأساليب المتغيرة للسلوك، والأهداف الخاصة بالفعل.

- عرف جابر عبد الحميد (1968) القيم بأنها: مفهوم يميز الفرد أو الجماعة التي ينتمي إليها، ويحدد ما هو مرغوب فيه وجوباً، ويؤثر في انتقاء أساليب العمل ووسائله وغاياته.
- عرف حلمي المليجي (1970) القيمة بأنها: عقيدة يفضل المرء أن يكون سلوكه بناءً عليها، أو هي عقيدة توجه سلوك المرء بناءً على رغبته؛ ولهذا فهي معرفية وحركية، فضلاً عن أنها ميل عميق مناسب.
- عرف عباس محمود عوض (1994) القيم بأنها: تحدد ما ينبغي أن يكون، وما ينبغي أن يفعل، وما ينبغي ألا يكون، وما ينبغي ألا يفعل؛ وعلى هذا فإن القيم معايير للسلوك، وعلى هذا فإنها تأخذ الشكل المثالي لما ينبغي أن يكون عليه السلوك، وكذلك فإنها قد تأخذ صفة القانون أو العرف إذ هي أتت من التراث. والقيم يمكن اعتبارها شكل من أشكال الاعتقاد لما يراه الفرد تفسيراً للواقع؛ لذلك فلا يمكن أن نفهمها بمعزل عن هذا الواقع، أو عن البيئة الاجتماعية للفرد. والقيم مكتسبة، وهي جوهر مثالي يؤثر ولا يتأثر.

## 2- التعريف النفسي للقيم:

- تعريف أبو الفتوح رضوان؛ وآخرون (1962): القيم عبارة عن التقدير الذاتي للفرد إزاء ما هو صالح أو ممتاز، أو جدير بالإتباع من تصرفات أفراد الجماعة التي ينتمي لها الفرد.
- تعريف سكوت (Scott 1965): القيمة هي مفهوم فردي لعلاقة مثالية، تستعمل لتقييم الحق والباطل، أو الحسن والسيئ في العلاقات الحالية التي يلاحظها أو يتأملها.
- تعريف (ميلتون روكتش) (Rokeach, M 1976): القيمة هي عبارة عن تصورات معرفية لحاجات الفرد والمجتمع، وأن الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يمكنه تصميم مثل هذه التصورات.

- تعريف حامد زهران (1977): تعبر القيم عن دوافع الإنسان، وتمثل الأشياء التي توجه رغباتنا واتجاهاتنا نحوها.
- تعريف لويس كامل مليكة (1980): القيم هي مجموعة أحكام يصدرها الفرد على بيئته الإنسانية والاجتماعية والمادية، وهذه الأحكام هي في بعض جوانبها نتيجة تقويم الفرد أو تقديره، إلا أنها في جوهرها نتاج اجتماعي استوعبه الفرد وتقبله؛ بحيث يستخدمها كمحكات أو مستويات أو معايير، ويمكن أن تتحدد إجرائياً في صورة مجموعة استجابات القبول والرفض، إزاء موضوعات أو أشخاص أو أشياء أو أفكار.
- تعريف شفيق رضوان (1996): القيم هي ذلك العدد القليل من المثل العليا الأساسية، التي يمكن أن تعيننا على تفسير السلوك العقلي للإنسان.
- تعريف نوربار سيلامي (1999): القيمة هي الاهتمام الذي نبديه لموضوع ما، والحب الذي نحس به نحو شخص معين.
- تعريف قاموس لاروس الكبير (2000): القيمة هي اعتقاد مشترك يخص ما هو مرغوب ومفيد؛ بمعنى ما يجب أن يؤمر به أو ينهى عنه من سلوكيات وغايات.
- تعريف ميشيل بورن (Michel Born , 2003): القيمة هي في الأساس مفهوم ذاتي، وهو ذلك الاهتمام الذي نعطيه لموضوع معين، وهي أيضا التقدير الذي نوليه لشخص معين.

### 3- التعريف الفلسفي:

استخدم مصطلح (قيمة) بمعانٍ عديدة في المجال الفلسفي، ويمكن تلخيصها في النقاط الثلاثة التالية:

- القيمة كاسم مجرد؛ وقد استعمل مصطلح (قيمة) كاسم مجرد بمعنيين: معنى ضيق، وفيه تكون القيمة معبرة عن الخير أو المرغوب فيه أو الثمين، ومعنى

واسع وهنا تشمل القيمة: (الصواب، والواجب - الإلزام -، والفضيلة، والجمال، والحق، والقداسة). وهذه المعاني كما نلاحظ كلها معانٍ إيجابية، ويرى الباحثون أن مصطلح (قيمة) لا يطلق إلا على هذه المعاني الإيجابية. أما المعاني السلبية مثل الخطأ، وغير الملزم، والرذيلة، والقبح، والباطل وعدم القداسة، فيطلق عليها وصف (عديم القيمة)، وهناك من العلماء من يطلق اسم (قيمة) على المعاني الإيجابية والسلبية، مع إضافة صفة (إيجابية) في الحالة الأولى، فيقال (قيمة إيجابية) وإضافة صفة (سلبية) في الحالة الثانية فيقال (قيمة سلبية).

- القيمة كاسم ملموس (محسوس)؛ واستعمل مصطلح (قيمة) كاسم ملموس (واقعي)، وهنا كلمة (قيمة) تعني ما يرغب فيه الشخص أو ما يعتقد أنه خير، أو هي ما يعتقد الناس أنه صواب أو واجب (إلزام)، أو حقيقي. كما تشير كلمة (قيمة) إلى ما له قيمة أو ما يمكن أن يكون ذا قيمة.
- القيمة كفعل؛ واستعمل مصطلح (قيمة) كفعل ويقال (يُقيّم)، فإذا استخدمت في صيغة المبنى للمعلوم؛ فهي تعني فعل التقويم، وإذا كانت في صيغة المبنى للمجهول فهي تعني نتيجة فعل التقويم. وقد ميّز (جون ديوي) (J. Dewey) معنيين للفعل (يُقيّم)؛ وهما: الأول: يُقيّم؛ أي يثمن أو يميل أو يقدر أو يبقى في الذهن أو يعتز بشيء ما. الثاني: يُقيّم؛ أي يثمن أو يقدر أو يقوم مع تضمنه للمقارنة، أو التأمل الغائبين في المعنى الأول للفعل (يُقيّم).

#### 4- التعريف الأخلاقي:

- تعريف جوال ويلفار (Joël Wilfert): القيمة هي التي تكون موضوعاً للتقدير (التقييم) من طرف الشخص، ويكون لها دور في توجيه حياته. وهي معيار خلقي. القيمة تعني ما هو سواء في السلوك الإنساني.
- تعريف (بير): القيمة هي: ما يعتبر صحيحاً، جميلاً، وجيداً وفق حكم شخصي متوافق نسبياً، مع حكم مجتمع تلك الحقبة الزمنية.

##### 5- التعريف الاقتصادي:

القيمة مرادفة للثمن؛ بمعنى أن قيمة المتاع تعني ثمنه، وتطلق القيمة أيضاً على ما هو جدير باهتمام المرء، وعنايته لاعتبارات اقتصادية أو سيكولوجية أو اجتماعية أو جمالية.

وتشير القيم إلى شيء مرغوب؛ أي له منفعة. وفي السوق تقاس قيمة أي سلعة أو خدمة، بقدر وبكمية البضائع والخدمات الأخرى التي سوف تقايض أو تتبادل بها هذه السلعة.

وفي مجال الاقتصاد ساوى المختصون بين (القيمة) و(السعر)، فحلّ هذا الأخير محل الأولى. وقال (ماركس) بأن العمل هو مقياس القيم كلها، وإن كان العمل في حد ذاته - كشيء مجرد - لا يملك أي قيمة. ولقد شاطر (دوهرنج) ماركس في كون العمل هو مقياس القيمة، لكن ربط ذلك بقيمة زمن العمل المرتبط بدوره بوسائل المعيشة. وربط (ريكاردو) بين القيمة وكمية العمل، وأكد الرأسماليون على أن العرض والطلب هما اللذان يحددان القيمة، لكن هذا ليس صحيحاً؛ لأنهما يحددان درجة انحراف أسعار السوق عن قيمة البضاعة.

##### 6- التعريف السياسي:

القيم تعني المقاييس أو المبادئ التي يمكن الاختيار من خلالها بين البدائل في مجرى الفعل؛ بمعنى آخر: أنها العامل المعياري في تحديد الفعل.

##### ثانياً: النسق:

جاءت كلمة (نسق) من كلمتين يونانيتين هما: (Sun) و(Stema)؛ ومعناها وضع أشياء بعضها مع بعض في شكل منظم منسق. وتستعمل عدة مقابلات لكلمة (Système) منها: (سَلْم - نسق - منظومة - نظام - تنظيم - بنية)؛ وفيما يلي عرض لبعض تعريفات النسق:

- تعريف وارين (Warren, 1943): النسق هو مجموعة من الأشياء أو الوقائع المترابطة فيما بينها بالتفاعل، أو الاعتماد المتبادل.
- تعريف انجلز وانجلز (English & English, 1958): النسق هو عبارة عن مجموعة أجزاء أو عناصر الكل، وهناك علاقات وتفاعلات قائمة بين هذه العناصر، وهي تعمل معاً لكي تؤدي وظيفة معينة. ويختلف النسق في مستوى تعقيده، ودرجة شموليته (من الاتساع إلى الضيق)، وقد تكون أجزاؤه كبيرة العدد أو محدودة.
- تعريف ولمان (Wolman, 1975): النسق هو مجموعة من العناصر لها نظام معين، وتدخل في علاقات مع بعضها البعض؛ لتؤدي وظيفة معينة بالنسبة للفرد.
- تعريف عبد اللطيف محمد خليفة (1987): النسق هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها، لكي تؤدي وظيفة معينة، ويسهم كل منها بوزن معين، حسب أهميته ودرجة فاعليته داخل النسق.

### ثالثاً: نسق القيم:

يقال في الفرنسية (Système de valeurs). وفي الإنجليزية (Valuesystem). ويسمي (دوركيم) نسق القيم باسم (الشعور الجماعي)، أو (الشعور الجمعي) (Conscience collective).

وفيما يلي عرض لأهم تعريفات نسق القيم:

- تعريف انجلز وانجلز (English & English, 1958): نسق القيم هو مجموعة القيم المترابطة، التي تنظم سلوك الفرد وتصرفاته، ويتم ذلك غالباً دون شعور الفرد.
- تعريف (كاتز) و(ليندجرين) (E. G. Katz, 1968. Lindgren, 1973): نسق القيم هو عبارة عن مجموعة الاتجاهات المترابطة فيما بينها، والتي تنظم في شكل بناء متدرج.

- تعريف كاظم (1970): نسق القيم هو عبارة عن مجموعة قيم الفرد أو المجتمع مرتبة وفقاً لأولويتها، وهو إطار على هيئة سلم تتدرج مكوناته تبعاً لأهميتها.
- تعريف (روكش) (Rokeach, 1976): نسق القيم هو تنظيم من المعتقدات يتصف بالثبات النسبي، ويحمل تفضيلاً لغاية من غايات الوجود، أو شكلاً من أشكال السلوك الموصلة إلى هذه الغاية، وذلك في ضوء ما تمثله من أهمية بالنسبة للفرد.
- تعريف محمد عاطف غيث (1979): نسق القيم هو مجموعة من الأفكار العملية أو من واقع السلوك، كما أنه عملية التقويم التي عن طريقها يمكننا الوصول إلى هذه الأفكار العملية. النسق القيمي هو نموذج منظم للقيم في مجتمع أو جماعة ما، وتتميز القيم الفردية فيه، بالارتباط المتبادل الذي يجعلها تدعم بعضها البعض، وتكون كلاً متكاملًا.

#### رابعاً: تعريف التربية:

- جاءت كلمة (Education) من الكلمة اللاتينية (Educatio)، وهي من أصل الفعل (Educare)؛ وتعني (يربي) (Eduquer)، ومن الفعل (Ducere)؛ أي (يقود) (Conduire) والحرف الأول (e) يعني (بعيداً عن) (hors de)؛ وبالتالي تعني التربية في اللاتينية (يقود خارجاً).
- ويقال في الإنجليزية: (Education)، وفي الألمانية: (Erziehung). أما في العربية فقد جاءت كلمة (تربية) من الفعل (ربى)، وربى الشيء؛ أي نمّاه وزادته، وربى الطفل؛ أي أنشأه وغذاه وثقفه وأدبه. ويقال (ربى الولد) (ربا، يربو)؛ أي زاد ونما. وفيما يلي مجموعة من تعريفات التربية:
- تعريف جون ديوي (J. Dewey): التربية هي الحياة، وهي عملية تكيف بين الفرد وبيئته، وتحويل نشاطاته إلى أفعال تقبلها الجماعة التي ينتمي إليها.

- تعريف (دوركيم) (E.Durkheim): التربية هي سيرورة منهجية لتنشئة الأجيال الجديدة، واكتساب السلوكيات التي تساعد على تكيف الفرد، مع محيطه المادي والاجتماعي والسياسي.
- تعريف (بيار بورديو) و(باسيرون) (P. Bourdieu et J-C. Passeron): التربية هي تكوين الأفراد، ورغم أن هذا التكوين يوصف بالحياد والاستقلالية، إلا أنه في الواقع هو إعادة إنتاج للنظام الاجتماعي الموجود.
- تعريف جون بياجيه: التربية هي تعلم تدريجي مكيف، وفق إمكانات اكتساب الفرد؛ بهدف التنمية المنسجمة لقدراته. والتربية هي فعل منهجي يمارسه الراشد على الطفل، وفق تدرج يأخذ بعين الاعتبار النضج النفسي والاجتماعي للمتمربي (الطفل).
- تعريف جاكلين لافيت (J. Laffitte, 1995): التربية هي تكوين الكائن البشري وتكوين عقله، وتشكيل الفرد ليحقق إنسانيته.
- تعريف نوربار سيلامي (1999): التربية هي فن تنمية خصائص خلقية وذهنية وفنية وجسدية يملكها الطفل في شكل كامن.
- تعريف ب. كانوي و ب. مسارشميت: التربية هي ظاهرة نشيطة، تتطور على الأقل حتى سن رشد الأطفال.
- تعريف القاموس الأساسي في علم النفس (1997): التربية هي فعل يهدف إلى تنمية قدرات الفرد، التي تقدر إيجابياً من طرف الجماعة الاجتماعية التي يشارك فيها.<sup>(1)</sup>

(1) انظر: <http://forum.brg8.com>، 2010/7/15.

## بيئة المنظمة ودورها في تشكيل السلوك :

إن للمناخ التنظيمي تأثير واضح على إدراكات واتجاهات وسلوكيات أعضاء المنظمة ونتائج أعمالها؛ ففي حالة وجود مناخ تنظيمي سيء، يكون أعضاء المنظمة غير منظمين، وغير (مهذبين) في التعامل مع الآخرين، فضلاً عن عدم الانضباط في أداء الواجبات، وشيوع جو تسوده الشائعات والتجسس وكافة أشكال السلوك الفضولي، والعلاقات الرسمية الباردة التي لا حماس فيها، وعدم الاكتراث بالواجبات والعلاقات، فإن هذا بمثابة مؤشر واضح للمناخ التنظيمي السيء، والذي يكون بمثابة المسبب الرئيسي لانحدار مستويات الرضا والأداء للعاملين بالمنظمة، ويمكن الاستدلال على خصائص المناخ التنظيمي للمنظمة، من خلال مكوناته الرئيسية التالية:

- القيم والمعايير السائدة في المنظمة.
- المفاهيم والتصورات والمعتقدات السائدة لدى أعضاء المنظمة.
- مستوى الوضوح في العلاقات التنظيمية والإدارية داخل المنظمة.
- درجة التوافق والتجانس والتآلف التنظيمي والوظيفي في المنظمة.
- مستوى تحدد ووضوح المسؤوليات والواجبات والتنسيق والترابط بينهم.
- أساليب وطرق التحفيز المادي والمعنوي الفردي والجماعي.
- مستوى وطرق المساندة والتحفيز الإداري لأعضاء المنظمة.
- مستوى الاستعداد للمبادأة والمخاطرة.
- نوع ومستوى الصراعات التنظيمية داخل المنظمة.
- نوع ومستوى الولاء والانتماء لدى أعضاء المنظمة.
- مستوى التماسك والترابط بين أعضاء المنظمة.
- نوع ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء المنظمة.
- التوجه لدى أعضاء المنظمة بشأن مستويات جودة الأداء والمنتجات والخدمات.

- درجة الاستقلالية في التصرف لإنجاز الأعمال حسب المواقف.
- مستوى الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء المنظمة.
- الاتجاه إلى الاستقلالية والعزلة والانفرادية بين أفراد وحدات المنظمة.
- نوع ومستوى التماسك التنظيمي والوظيفي والمهني داخل المنظمة.
- مدى وضوح وملائمة التوازن بين الجوانب الرسمية، وبين الاعتبارات الاجتماعية غير الرسمية لأعضاء المنظمة.
- مستوى الاستعداد لدى أعضاء المنظمة للالتزام والانضباط، وفق ما تتطلبه أنظمة ومصالحة العمل.
- مدى شيوع روح الفريق والعمل الجماعي لدى أعضاء المنظمة.
- مستوى رضا أعضاء المنظمة عن العمل بالمنظمة، وعن أنظمة الإشراف بها، وعن مستويات الأجور ونظم الترقية والحوافز.
- مستوى إدراك أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم، من خلال تحقيق خطط وأهداف المنظمة.<sup>(1)</sup>

### الضغوط والقلق:

القلق هو «حالة غير محددة للفرد تعبر عن عدم شعوره بالسعادة تجاه المستقبل، وهو يعتبر نتيجة سيكولوجية لتعرض الفرد للضغط ولنقص إشباع الحاجات. كما أنه أكثر الأعراض السيكولوجية الملحوظة لضغط العمل، وتبرز نقطتان أساسيتان للاختلاف بين ضغط العمل والقلق، هما:

- 1- أن ضغط العمل يعتبر سبباً مباشراً لظهور القلق.
- 2- في حين أن ضغط العمل له جانبان أحدهما سلبي، والآخر إيجابي، فإن القلق

(1) انظر: مصطفى محمود أبو بكر، (2001)، مرجع سابق.

يعبر عن الجانب السلبي فقط لضغط العمل، مثله مثل الإحباط الذي يعبر عن إعاقة الفرد عن الوصول لأحد الأهداف الهامة التي يرغب في تحقيقها، أو منعه من التصرف بالطريقة التي يفضلها للقيام بعمله»<sup>(1)</sup>، ويعد ضغط العمل السبب الرئيسي والمباشر لحدوث الإحباط. ويمكن تقسيم الضغوط من حيث تأثيرها إلى نوعين:

**الأول:** الضغوط الإيجابية: وهي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها، وعلى المستوى الوظيفي قد يتعرض العامل للعديد من هذه الضغوط، مثل اجتياز اختبار ما، أو دورة تدريبية معينة للترقى، أو النقل إلى وظيفة أفضل.

#### ومن مؤشراتها:

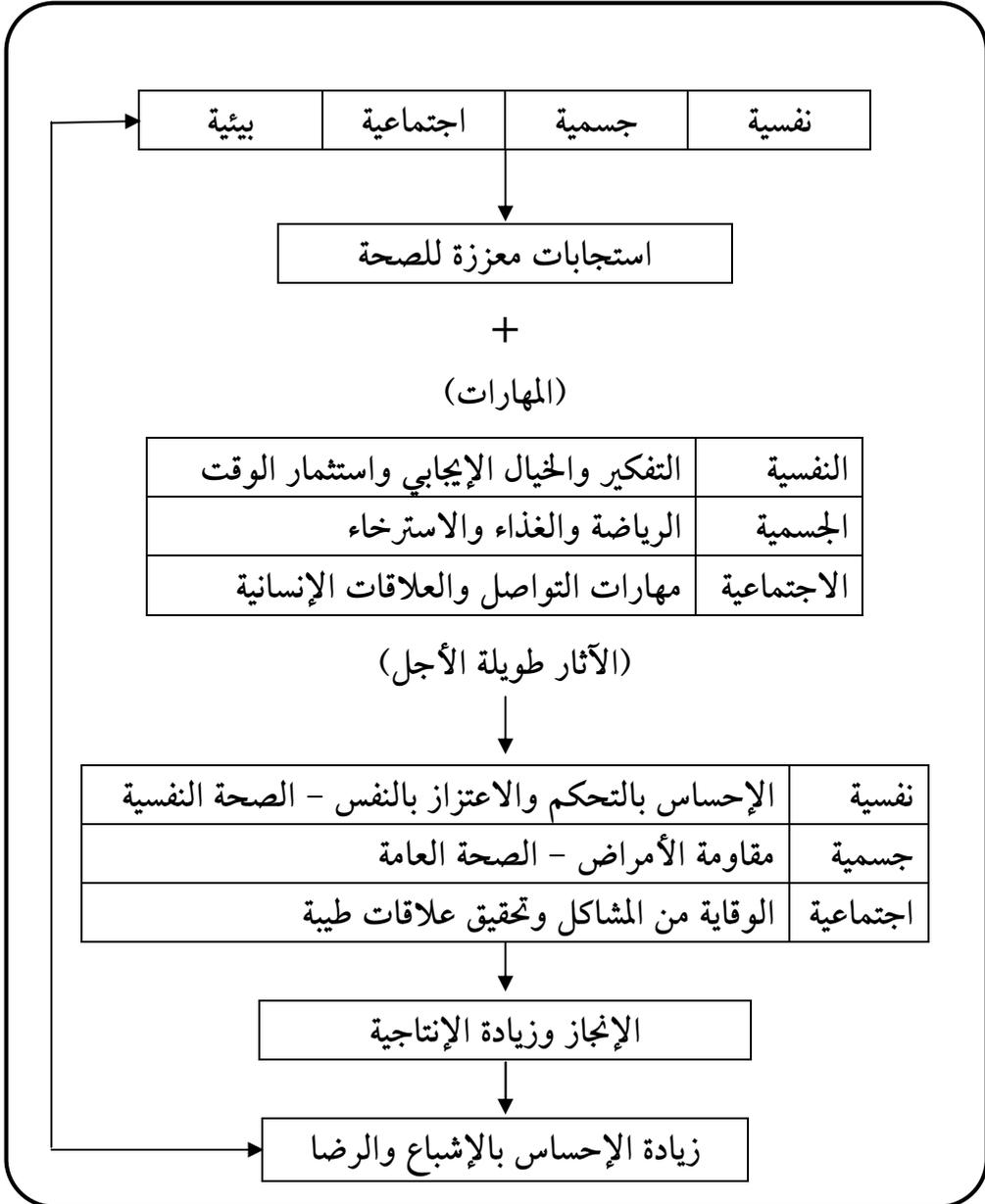
- 1- ارتفاع حجم النشاط وقوته.
- 2- زيادة الدوافع.
- 3- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط.
- 4- القدرة على إدراك وتحليل المشاكل.
- 5- زيادة القدرة على التصرف.
- 6- زيادة القدرة على التذكر والتركيز والاسترجاع.
- 7- التفاؤل نحو المستقبل.
- 8- توفير الدافع لحل المواقف المتعارضة مع الآخرين بأقل قدر ممكن من الضرر.

**الثاني:** الضغوط السلبية: وهي الضغوط غير المفضلة؛ والتي تسبب الضرر والأذى والمرض للأفراد، وتركز معظم الكتابات على التعامل مع الضغوط بمفهومها السلبي.

ويوضح الشكل رقم (9) الآثار الإيجابية للضغوط:

---

(1) Jones, Gray, Organizational Behavior: Understanding Life at Work (Boston: Scitt Foresnan, 1988), p. 468.



شكل (9): الآثار الإيجابية للضغوط



شكل (10): الآثار السلبية للضغط

ويستطيع المدير أن يتعرف على درجة الضغوط الواقعة على العاملين معه، وأن يساعدهم على التعامل مع هذه الضغوط، أو التعرف على مصادرها التنظيمية، ومحاولة علاجها أو التخفيف منها.

إن مساعدة المدير لمروسيه على التكيف مع هذه الضغوط؛ يؤدي إلى زيادة فاعلية الأفراد في الأداء، كما يترتب عليه زيادة حجم الضغوط الإيجابية، أنظر شكل (10) الآثار السلبية للضغوط.

ويتضح مما سبق أن:

- 1- الضغوط لا يمكن تجنبها في كثيرٍ من الأوقات.
- 2- للضغوط جانبان؛ الجانب الإيجابي المرغوب فيه لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف.
- 3- الضغوط السلبية يمكن أن تكون منخفضة غير مؤثرة، أو متزايدة؛ تؤدي إلى مشكلات عديدة.
- 4- القدر المناسب من الضغوط يتفاوت من شخصٍ لآخر، وتزداد مقدرة الفرد كلما استقر أطول فترة ممكنة في منطقة الضغوط الإيجابية.<sup>(1)</sup>

وفيما يتعلق بمصادر الضغوط فهي تنقسم إلى:

1- مصادر داخلية:

ويقصد بها تلك المصادر النابعة من داخل المنظمة نفسها، والمتولدة عن أسباب داخلية بحتة؛ وهي منقسمة إلى:

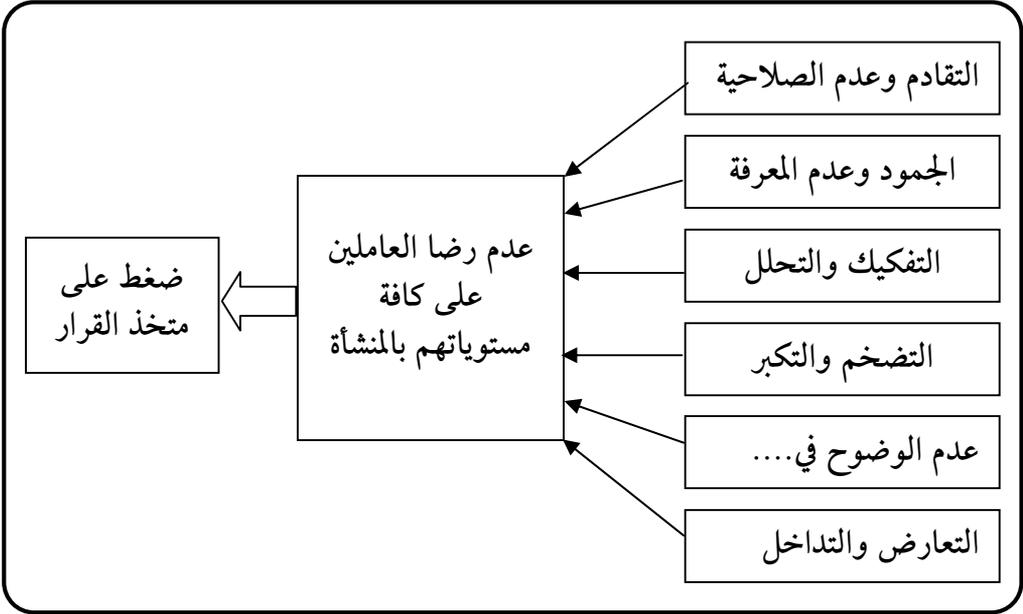
أ- الضغوط الناجمة عن الرمز الإداري (سمعة المنظمة): وهنا يتعين على متخذ القرار أن يحمي الرمز الإداري للمنظمة، من كل ما من شأنه أن يهدد الانطباع الإيجابي عنها لدى الجمهور؛ وبصفة خاصة ما يلي:

(1) انظر: محمد الصيرفي، الضغط والقلق الإداري، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية، 2007.

- الشائعات التي يطلقها المنافسون عن السلع والخدمات التي ينتجها.
  - التغيرات في المواصفات والألوان وتشكيلة المنتجات بالشكل الذي يؤثر على جودتها.
  - السياسات التي ترتبط بالبيئة والتلوث الناجم عن نظام التشغيل بالمنظمة.
  - الخدمات الأخرى التي يقدمها للجماهير.
- ب- الضغوط الناجمة عن النظام الإداري: وهنا نرى أن النظام الإداري يتكون من:
- المدخلات: وتتمثل الضغوط هنا بجودة المنتجات للخدمات المتاحة ومدى توافرها عند الطلب.
  - نظام التشغيل: وتتمثل الضغوط هنا، في زيادة الفاقد والتالف والمهدر من عوامل الإنتاج أثناء مراحل التشغيل.
  - المخرجات: وتتمثل الضغوط هنا، فيما يتعلق بالأسواق ومدى كفاءة وكفاية نظام التوزيع في المنظمة.
- ج- الضغوط الناجمة عن الهيكل الإداري: حيث يوضح شكل رقم (11) أنواع الضغوط التي قد تنتج عن ذلك:
- د- الضغوط الناجمة عن الكوادر البشرية؛ وتنتج من:
- كثرة الأعمال.
  - الخوف من الفشل.
  - عدم توافر دعم كاف.
  - اضطراب العلاقة بين الموظف ورئيسه.
  - عدم معرفة الموظف لدوره في العمل.

وهكذا؛ فإن مواجهة أسباب ضغوط العمل، يتجه إلى بناء التنظيم الداخلي للعمل بتحديد الأدوار وإيضاح المسؤوليات والأولويات، وتوفير الدعم الكافي لأداء العمل أو المهمة، وتوزيع أعباء العمل على القوى العاملة بطريقة عادلة،

واختيار القيادات الملائمة فنياً وإدارياً للإشراف على فريق العمل، وفهم طبيعة الموظف وإمكانياته وقدراته ومهاراته لتكليفه بالعمل المناسب، حتى تستطيع تحقيق الحد الأقصى من الأهداف المتوقعة، مع الحفاظ على بناء فريق العمل للاستمرار والازدهار.



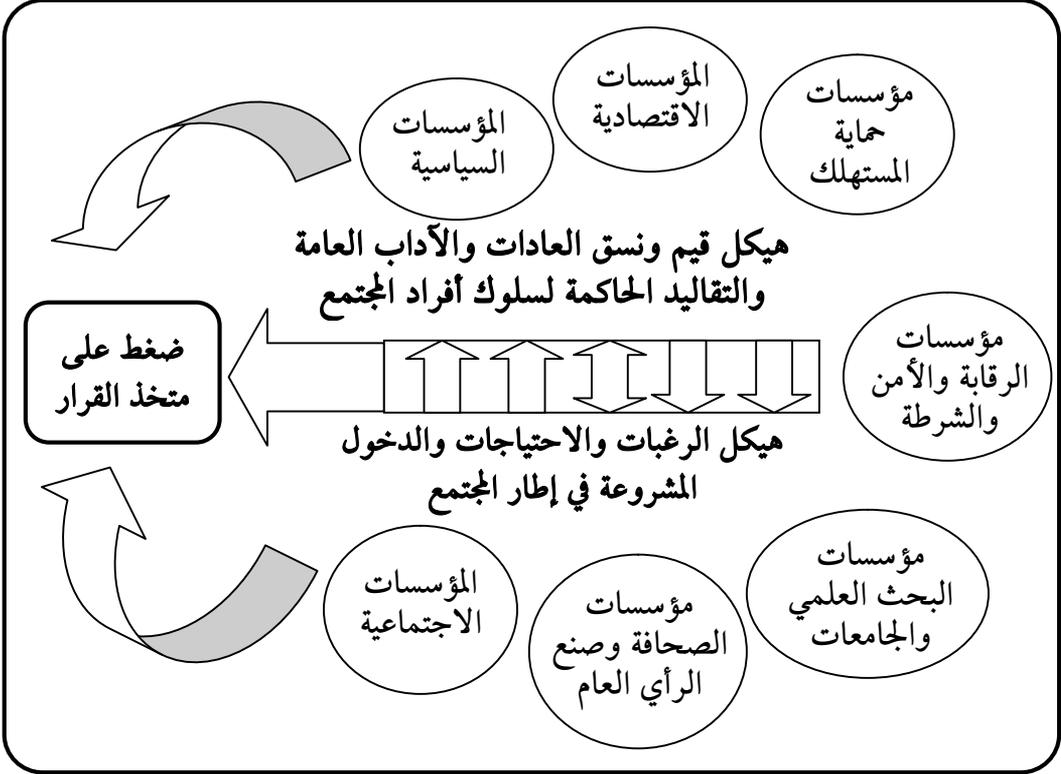
شكل (11) الضغوط الناجمة عن الهيكل الإداري

محمد الصيرفي، 2007، ص 70.

## 2- مصادر خارجية:

يقصد بها تلك المصادر التي تنجم عن البيئة الإدارية المحيطة بالمنظمة، في إطارها العام المتفاعل مع المنظمة والمحيطة بها، ويظهر شكل (12) مصادر تلك الضغوط.

من الطبيعي أن تتفاوت الأعمال من حيث ضغوط العمل، فمن الوظائف التي تعتبر مصدر ضغوط أكثر من غيرها؛ وظائف المديرين والأعمال ذات النوبات أو الورديات المتغيرة، والأعمال ذات ظروف العمل الصعبة والخطرة. غير أن هناك



شكل (12): مصادر الضغوط الناجمة عن البيئة الإدارية

محمد الصيرفي، 2007، ص 74.

مجموعة من الصفات أو الخصائص، التي تجعل الوظيفة أكثر من غيرها قدرة على إحداث الضغط؛ ومن هذه الخصائص ما يلي:

- 1- كثرة العمل وشدته.
- 2- عدم استخدام مهارات الفرد وقدراته وطاقته.
- 3- ظروف عمل خطيرة جداً.
- 4- مسؤوليات عالية بالنسبة لصحة الآخرين ورفاههم.
- 5- واجبات صعبة أو معقدة.

- 6- ظروف عمل طبيعية رديئة وغير سارة.
- 7- صراعات شخصية.
- 8- اتخاذ قرارات.
- 9- التغيير التنظيمي.
- 10- عدم وجود تعاون مع الزملاء والمشرفين.
- 11- فقدان التحكم والتأثير في ظروف العمل وواجباته (مما يهدد بيئة خصبة لعمل الطابور الخامس).
- 12- عوامل شخصية.

### والسؤال: هل يمكن القضاء على الضغوط؟

من الأمور الجديرة بالتنويه، أن الضغوط لا يكون لها آثاراً ضارة، إلا إذا زادت عن قدر معين، ولذلك نرى ضرورة تبني مفهوم إدارة الضغوط، وليس القضاء على الضغوط؛ وذلك لسببين هما:

1- حتمية ضغوط العمل: إن ضغوط العمل من الأمور الحتمية التي لا بد من وجودها، ولا يمكن من الناحية العملية القضاء عليها، ويرجع ذلك إلى وجود العديد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث ضغوط العمل، مثل الأسباب المتعلقة بطبيعة العمل وظروف المنظمة والأسباب المتعلقة بشخصية الفرد، وكذلك الأسباب التي تتعلق بجوانب العلاقات الاجتماعية والعائلية للفرد، وعلى ضوء ذلك، يمكن أن نقول أنه طالما أن هناك عمل فلا بد من وجود ضغوط.

2- وجود بعض الآثار الإيجابية لضغوط العمل: حيث يمكن القول بأن آثار ضغوط العمل ليس جميعها سلبية، ولكن هناك بعض الجوانب الإيجابية لهذه الضغوط، فخوف العامل من حرمانه من الترقية أو الحوافز المادية؛ يجعله يبذل جهداً مما يزيد من مستويات الأداء، كذلك فإن القضاء تماماً على مختلف

ضغوط العمل - وهذا افتراضاً نظرياً -، يشكل في الغالب قضاءً على حوافز العمل.<sup>(1)</sup>

### ضغوط القيادة:

الضغط هو نظام التكيف العام لجسم وعقل الإنسان عند مواجهته لمثيرات بيئية، والضغط لا يمثل نقطة معينة، ولكنه مدى ما بين ضعيف وشديد، ويتوقف ذلك على مستوى رد فعل الأفراد تجاه المشكلات.

إذن التكيف هو عملية تحقيق التوازن بين متطلبات جسم وعقل الإنسان، وبين طاقته اللازمة لإشباع تلك الحاجات.

وبالنسبة للقادة؛ قد يكون هذا الأمان أو هذه الطمأنينة شيئاً ضرورياً حتى يحدث التعلم. فكثيراً ما يحس القادة بعدم الطمأنينة، لشعورهم بأن من حولهم يترصدون كل حركاتهم وسكناتهم - وبالتالي فهم لا يخاطرون أبداً لاستكشاف عادات جديدة -، وعلمهم بأن الآخرين يشاهدونهم بعين الانتقاد، يحثهم على أن يحكموا على تقدمهم قبل الأوان، ويختصرون التجربة للتقليل من المخاطرة.

وبهذه الطرق وأخرى؛ تصبح القيادة أمراً مسبباً للإجهاد والضغط، وقد أظهرت دراسة أولية أجريت على أشخاص لديهم دافعاً كبيراً للقوة - الحاجة ليكون لديهم تأثير-، أن رغبتهم الحقيقية لتلك القوة لها نفس تأثير الاستثارة عليهم، وكأنهم يخضعون لضغط بيولوجي بالفعل، وعندما يزداد إحساس الشخص بالإجهاد، فإن الجسم يستجيب بإفراز مزيد من مادة الأدرينالين والنورأدرينالين؛ وهى هرمونات الإجهاد في الجسم، وهو ما يزيد في ارتفاع ضغط الدم، ويحفز الفرد للفعل أو التصرف. وفي نفس الوقت، فإن الجسم يفرز هرمون الإجهاد الكورتيزول، ويدوم تأثيره أكثر من الأدرينالين.

(1) انظر: محمد الصيرفي، (2007)، مرجع سابق.

وعندما يشعر الأشخاص بالإجهاد، فإنهم يتوقفون عن الشعور بالطمأنينة والأمان، فنجد أن همهم قد ثببت أكثر في الممارسة العملية على طرق جديدة للسلوك والتصرف؛ فيصبحون أكثر دفاعية، يعتمدون ويعولون على عاداتهم التي تعودوا عليها.

كما أن هناك مشكلة أخرى يثيرها الإجهاد في القيادة: فعندما يكون الإجهاد عالياً ودائماً، فإن المخ يستجيب بإفراز دائم للكورتيزول، والذي يعوق فعلاً التعلم بواسطة تدمير خلايا آمون hippocampus (الموجودة في الدماغ)، والضرورية من أجل التعلم الجديد.

لكل هذه الأسباب؛ فإن التعلم للقيادة يحقق نتائج أفضل في الظروف التي يشعر فيها الأشخاص بالطمأنينة والأمان - ولكن دون الاسترخاء المفرط الذين يفقدون معه دافعيتهم -، هنالك مستوى أمثل من استثارة المخ تساعد الناس على التعلم، وهى الحالة التي يكون فيها الحافز والاهتمام عاليين. فالشعور بالأمان النفسي والطمأنينة؛ يخلق جواً يتمكن الناس فيه من التجريب، دون خطر التعرض لكثير من الإحراج، أو الخوف من عواقب الفشل.

فعندما ترى شخص مثلك يذلل العقبات النفسية أمامه ويركب المخاطر، فإن ذلك يحرك لكى تجرب شيئاً فيه نوع من المخاطرة بدورك.<sup>(1)</sup>

### القائد وأنماط الشخصية:

بوجه عام يتعامل القادة والمديرون في المجال الإداري، مع زملاء ومرؤوسين وأحياناً رؤساء وعمال وجمهور، وهو ما يقتضى «فهم أنماطهم ودراسة أسلوب التعامل معهم وفقاً لسمات وخصائص كل منهم، وإذا كانت دراسة هذا الموضوع

(1) انظر: دانيال جولمان؛ وآخرون (2004)، مرجع سابق.

(أنماط الشخصية وخصائصها) يعد أمراً هاماً للعامّة في المجتمع؛ فإنه يصبح أكثر أهمية للقادة والمديرين في المجال الإداري<sup>(1)</sup>، وللمنظمات في اختيارها للقادة والعاملين الذين يحققون مستوى عمل مرضى، وذلك من خلال اختبارات الاختيار القائمة على سمات الشخصية؛ وفيما يلي عرض لبعض أنماط الشخصية:

1- الشخصية الاجتنابية Avoidant: شخص يميل لاجتناب الآخرين خوفاً من رفضهم إياه وخشية منهم، وهو يفضل دائماً العزلة والانسحاب من المواقف. وعلى مستوى العمل، ينصح بعدم توليه وظائف تحتّم عليه التعامل المستمر مع عدد كبير من الأفراد.

2- الشخصية الاعتمادية Dependent: دائم الاعتماد على الآخرين ولا يستطيع تحمل المسؤولية، أو اتخاذ قرار. وعلى مستوى العمل، ينصح بعدم توليه أية مناصب قيادية.

3- الشخصية النظامية (الوسوسة) Compulsive: مبالغ في دقته وروتيني في عمله، وهو غير مرن ويصعب تغيير رأيه واتجاهاته، فهو عنيد يصعب إقناعه، كما أنه يتردد في اتخاذ القرار. وعلى مستوى العمل، يصلح في المجال التنفيذي الدقيق، وهو يحافظ على مستوى النظام والأمن ودقة الأداء، وهو ملتزم جداً، ولكنه لا يصلح في مجالات التخطيط والإبداع والاختراع.

4- الشخصية سلبية العدوان Passive Aggressive: يميل للتسويف والتأجيل، لا يعترض ولكن يهرب بالتأجيل، كسول في العمل، كثير الشكوى ويستشعر بظلم وهمي، يسعى لتحقيق عدم الاستقرار لمن حوله. وعلى مستوى العمل، لا يعتمد عليه ولا يركن إليه.

---

(1) محمد شفيق، السلوك الاجتماعي مع تطبيقات في علم النفس الاجتماعي (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2002)، ص 111.

- 5- الشخصية المؤذية للذات (الماسوكية) Self Defeating: يجب التضحية دائماً، يعمل الخير للجميع، يؤدي الخدمات على حساب نفسه، رغم أنه غير مطلوب منه ذلك. على مستوى العمل، يمكن أن يستغل تفضيله للصالح العام وحبه للخير الآخرين، وهو يصلح في المجالات الإنسانية، وعلى العكس، هناك الشخصية السادية Sadistic، والتي تتلذذ بتعذيب وإيلام الآخرين.
- 6- الشخصية الاضطهادية Paranoia: لا يثق في الآخرين، شكاك، غيور جداً، لا يحب الصداقات، ويسعى لعزل نفسه وأسرته عن الآخرين، يعتقد بخيانة كثير من الناس له، لا ينجح في التعامل مع الناس. على مستوى العمل، لا ينجح في التعاون مع الآخرين والعمل ضمن فريق، وهو يؤتمن على الأسرار ولا يبوح بها أبداً من فرط شكه فيمن عداه.
- 7- الشخصية فصامية النمط Schizotypal: غريب التفكير، يعتقد أن له قدرات خاصة وخارقة، يؤمن بالجن والخرافات، وهو أيضاً واسع الخيال، شخصية مرضية ويحتاج إلى علاج. على مستوى العمل، لا يعتمد عليه إلا فيما يتعلق بذاته، ويجب السعي لعلاجه.
- 8- الشخصية الانطوائية (شبه الفصامية) Schizoid: غير اجتماعي لا يحب الاختلاط بالناس، خجول جداً، قريب من سمات الشخصية الاجتنائية مع الفارق، في أن بعده عن الناس ليس خشية منهم؛ ولكن لأنه لا يريد لهم. وعلى مستوى العمل، ينصح بعدم توليه وظائف تستدعي تعامله الدائم مع عدد كبير من الأفراد.
- 9- الشخصية الهستيرية Histrionic: هي أكثر وضوحاً في النساء، وهي شخصية تميل إلى حب الظهور وجذب الانتباه، تتصف بسرعة الانفعال وتقلب المزاج والعاطفة القوية المتغيرة. على مستوى العمل، تصلح في مجالات العلاقات العامة، وفي التمثيل؛ حيث أنها مغمورة بالخطابة والتعبير وتحب المديح والشهرة.

- 10- الشخصية النرجسية Narcissistic: محب للذات، أناني، يسعى لتحقيق أهدافه الخاصة، يحب الشعور بالأهمية، يهدف لتولى أعلى المناصب ليتحكم في الآخرين. على مستوى العمل، لا يؤتمن على سر (وهو قريب من الشخصية الهستيرية).
- 11- الشخصية البينية (الاندفاعية) Borderline: مندفع جداً، يعمل قبل التفكير وهو كثير الندم على أفعاله، يسبب توتراً وشقاقاً ومنازعات مستمرة، لا يملك نفسه عند الغضب. على مستوى العمل، يجب متابعته الدائمة وتحجيم أنشطته الاندفاعية وكبح جماحه.
- 12- الشخصية الإجرامية (السيكوباتية) Anti - Social: ضعيف لا يتحمل المسؤولية، سلوكه ضد المجتمع والأفراد، لا يتعلم من أخطائه، وهو دائم التكرار لها، لا يستجيب للثواب والعقاب، يعادى أجهزة النظام مثل الشرطة، والرؤساء في العمل، يميل إلى الإجرام، متملق، وصولي، نفعي، مادي، يستغل الجميع لتحقيق مصلحته الذاتية على مستوى العمل، يحتاج إلى متابعة مستمرة، وسيطرة وتهديد بالعقاب ومباشرة مع عدم التساهل معه<sup>(1)</sup>، وإن كنا نفضل فصله، فصاحب هذه الشخصية قد يصنع فوضى في المنظمة يصعب السيطرة عليها.

#### أثر العواطف والأمزجة على النتائج (أهمية الذكاء العاطفي):

بالرغم من أن العواطف والأمزجة قد تبدو تافهة من وجهة نظر نشاط الأعمال؛ إلا أنها لها نتائج تؤدي إلى إنجاز العمل، فمجرد قلق خفيف لدى القائد قد يعطى إشارة ما، بأن شيئاً ما يحتاج مزيداً من العناية والتفكير الدقيق. وفي الحقيقة فإن مزاجاً يتسم بالجد وضبط النفس؛ من شأنه أن يكون ذا فائدة كبيرة عند دراسة موقف تشويه المخاطر - كما أن التفاؤل المفرط قد يؤدي إلى

(1) انظر: محمد شفيق، (2005)، مرجع سابق.

تجاهل المخاطر-، إن طوفاناً مفاجئاً من الغضب قد يلفت انتباه القائد إلى مشكلة خطيرة. كما أن القلق الخفيف (مثل ما يحصل بسبب قرب انتهاء موعد إنجاز عمل ما)، من شأنه أن يركز انتباه القائد وطاقته، فإن الكرب الطويل قد يدمر علاقات القائد، ويعرقل الأداء في العمل، وذلك بتقليص قدرة المخ على معالجة البيانات والاستجابات بفعالية.

إن المزاج الجيد والمزاج السيئ على حدٍ سواء، ينزعان إلى إدامة نفسيهما جزئياً، بسبب أنهما يجران أو يشوهان الإدراك الحسي والذكريات، فعندما يشعر الناس بالبهجة والتفاؤل؛ يرون الضوء الإيجابي في موقف ما، ويتذكرون الأشياء الجيدة المتعلقة به، وعندما يشعرون بالكدر؛ فإنهم يركزون على الجانب السلبي منها.

أما العواطف السلبية - وبخاصة الغضب المزمن، والقلق -؛ فإنها تعطل العمل بشكل قوى وتخطف الانتباه من المهمة المطلوب أداؤها، وعلى سبيل المثال، في دراسة للأمزجة وعدواها في جامعة (ييل Yale) تدعم أداء الجماعات، التي تصنع قرارات إدارية حول أفضل الطرق، لتخصيص العلامات السنوية بشكل ملموس بسبب المشاعر الإيجابية، وتضرر بالمشاعر السلبية، ومن الملفت للنظر، أن أعضاء المجموعة أنفسهم لم يدركوا تأثير أمزجتهم الخاصة.

إن الناس عندما يكونون في حالة نفسية جيدة، يبذلون أقصى ما لديهم، فالشعور الجيد يحفز الفعالية الذهنية، مما يجعل الناس أفضل في فهم المعلومات، واستخدام القرارات الحكيمة في الأمور المعقدة، وأيضاً أكثر مرونة في تفكيرهم، وقد أثبت البحث أن الأمزجة المرحة تجعل الأشخاص يرون الآخرين أو الأحداث، بشكل أكثر إيجابية، وهذا بدوره يساعد الناس على أن يشعروا بتفاؤل أكثر، حول قدرتهم على تحقيق هدف ما، ويعزز القدرة على الإبداع ومهارات صنع القرار، ويعد الأشخاص مسبقاً حتى يكونوا مفيدين بعضهم لبعض.

ويعتمد حاصل ذكاء المجموعة - وهو مجموع أفضل ما لدى كل شخص من

مواهب والتي أسهم بها كلها - على ذكائها العاطفي، كما يظهر في انسجامها، فالقائد البارع في التعاون؛ بإمكانه أن يحافظ على نسق التعاون عالياً، وبذلك يضمن أن قرارات الجماعة تستحق جهد الاجتماع، مثل هؤلاء القادة يعرفون كيف يوازنون تركيز الجماعة على المهمة المطلوب إنجازها، مع الاهتمام بنوعية علاقة الأفراد فيما بينهم، فهم عادةً ما يخلقون جواً حميماً، بل فعلاً من شأنه أن يرفع معنويات كل فرد منهم.<sup>(1)</sup>

لقد أكد بعض الباحثين على أهمية الإحساس بالأمان العاطفي، الذي توفره علاقات العمل بين الرؤساء وبين المرؤوسين، لتسود الثقة وتتميز العلاقات بين الطرفين بالصراحة والوضوح والشفافية والمصادقية، فيزداد اعتماد بعضهم على بعض في تعظيم الأهداف الاجتماعية للإدارة، ويصبح التزام الرؤساء والمرؤوسين معاً، هو التزام بتحقيق النتائج، وليس التزاماً باللوائح والأنشطة واستيفاء الشكل الإداري، وهذا هو منطوق المصادقية الإدارية في العمل، فيعرفها على أنها إحدى الصفات الإنسانية التي تعين المديرين، على توفير المشاركة الحقيقية لمرؤوسيه في العمل، فبدون هذه المصادقية يصعب الأخذ بالتوجه الديمقراطي في الإدارة.<sup>(2)</sup>

### الذكاء (المفهوم والأبعاد):

الذكاء في اللغة: «هو تمام الشيء. وفي التعامل مع الناس والمواقف: هو تمام الفهم؛ فهم الأشياء والمواقف والناس على حقيقتها. إنه قدرتك على إدراك الموقف كما هو، وليس كما تود أن تدركه.

(1) انظر: دانيال جولمان؛ وآخرون، (2004). مرجع سابق.

(2) انظر:

- سيد الهواري، الإدارة الديمقراطية بالأهداف والنتائج، ط3 (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1997).  
- فتحي إبراهيم محمد أحمد، مصادقية المديرين وفعالية أداء المرؤوسين (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007).

والذكاء - كتمام الفهم - هو محصلة القدرات العقلية: اللفظية، والحسابية، والتخيلية، والذاكرة، والملاحظة، وسرعة رد الفعل. وتقوم هذه القدرات على منظومة مهارات التفكير، التي يتعين أن نتحلى بها في الفهم والتحليل والتذكر والربط والاستنتاج<sup>(1)</sup>.

ولما كان الذكاء هو تمام الفهم، «فإنه أداتك في تحصيل واستيعاب المعرفة وفي إنتاجها أيضاً؛ ومن ثم يكون القائد الذكي صاحب القدرات المعرفية، من أهم مقومات التميز في الإدارة، أو إدارة التميز»<sup>(2)</sup>.

وفي هذا النوع من الإدارة، «يستطيع المدير - كقائد - أن يؤلف بذكاء بين ما يديره من موارد، ويهيئ تنسيقاً متكاملًا بين جهود الوحدات التي يقودها لتحقيق الأهداف المخططة.

ورغم تعدد صور الذكاء، إلا أن ما يعيننا منها، هو الذكاء العاطفي (EI) Emotional Intelligence؛ وهو القدرة على فهم الذات وفهم شخصيات الآخرين وقراءة أفكارهم. القدرة على إدارة فاعلة لعواطف الفرد في علاقاته بالآخرين والتأثير على عواطفهم، وعلى إنشاء وتدعيم علاقات ناجحة معهم، من خلال فهم عواطفهم، واستخدام ذلك في اتصال ودود وفاعل معهم (حديثاً وإنصاتاً).

ويسهل على صاحب الذكاء العاطفي بما لديه من مهارات الاتصال؛ تكوين الصداقات بسهولة، وأن يكون موضع إعجاب من حوله، يشعر الآخرون بغيابه إن غاب فيفتقدونه، يمكن التكيف معه بسرعة وسهولة، وهذا ما يسمى بالذكاء الاجتماعي<sup>(3)</sup>.

(1) أحمد سيد مصطفى، (2007). مرجع سابق، ص 17.

(2) على السلمي (2002). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة (القاهرة: دار غريب، 2007)، ص 21.

(3) أحمد سيد مصطفى، (2007)، مرجع سابق، ص ص 20، 21.

وقد قسم جولمان الذكاء الاجتماعي إلى خمس عناصر رئيسية، ويرى أن كل منا يجب أن يسعى لتعزيز قدراته في كل عنصر؛ ومن ثم تتعاضد قدرته على إنشاء وتدعيم علاقات ناجحة مع الآخرين، وهذه العناصر الرئيسية هي:

- 1- إدراك الذات: القدرة على فهم مزاجك الشخصي وعواطفك.
- 2- ضبط الذات: القدرة على التفكير المسبق قبل التصرف والتحكم في المشاعر.
- 3- الدافع: القدرة على العمل الشاق بدأب لدوافع غير المال والمكانة، وفي ذلك بعد هام من أبعاد وتهيئة القدوة والمثل.
- 4- التقمص العاطفي: القدرة على فهم عواطف الآخرين، واستخدام ذلك الفهم في اتصال فعال بهم.
- 5- المهارة الاجتماعية: وهي القدرة على إنشاء علاقات ود وتآلف مع الآخرين، وبناء شبكة علاقات اجتماعية مثمرة.<sup>(1)</sup>

### الذكاء في القيادة:

إن مفهوم ذكاء المشاعر؛ والذي يعمل ضمن منظومة الذكاء البشري، له جذوره التي نمت مع بدايات القرن العشرين، فقد خلص (إدوارد لي ثورانديك) في العشرينيات والثلاثينيات إلى أن هناك نوعاً من الذكاء عرفه باسم (الذكاء الاجتماعي)؛ وهو تلك القدرة التي تمكننا من فهم الأفراد، والتعامل معهم من منظور العلاقات العامة الإنسانية، كما جاء (روبرت ثورانديك الابن) بتفسير ثلاثي الأبعاد لنموذج الذكاء الاجتماعي، أبرز القدرات الأساسية للفرد فيما يلي:

- 1- موقف الفرد في المجتمع من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛ وبصفة خاصة القيم السائدة.

(1) انظر:

2- المعرفة الاجتماعية لما يدور من أحداث وطريقة التفاعل معها.

3- المعلومات العامة عن المجتمع.

كما تطرق (دافيد ويشلر) في الثلاثينات، إلى تعريف الذكاء بأنه القدرة الكلية للفرد؛ والتي تمكنه من التصرف والتفكير بعقلانية وشكل فعال مع البيئة المحيطة به. كما أشار في عام 1943م إلى أهمية العوامل العقلية والاجتماعية؛ في التنبؤ بالحكم على النجاح المستقبلي للفرد.

وقد توصلت دراسات مركز القيادة بجامعة أوهايو، والتي قادها (Hemphill) وزملاؤه، إلى أن القادة الذين يهتمون بالاعتبارات الاجتماعية، هم القادة الأكثر نجاحاً، وقد مهدت تلك الدراسات إلى ظهور مفهوم مراكز التقييم Assessment Centers؛ لقياس القدرات المعرفية والاجتماعية، ومنها قدرات ذكاء المشاعر، والتي تتضمن مهارات التعامل مع الآخرين والمبادأة والتكيف.

وفي عام 1983م قدم (هوارد جاردنز) مفهوم الذكاء المتعدد، موضحاً أهمية قدرات التعامل والتفاعل مع الآخرين، وكذلك مهارات فهم وتنمية الذات التي لا تقل مقاييسها أهمية، عن مقاييس واختبارات الذكاء العلمي. كما قام (ريوفن بارون Reuven Baron) في عام 1988م بوضع نموذج لذكاء المشاعر في ضوء نظرية السمات الشخصية.

وفي عام 1990م قام كل من (بيتر سالوفى وجون ماير) بتنمية مفهوم ذكاء المشاعر، انطلاقاً من فهمها وقبولها للإسهامات الإدارية للأجيال السابقة من المنظرين والكتاب الإداريين؛ حيث عرفوا ذكاء المشاعر بأنه نوع من الذكاء الاجتماعي، الذي يتضمن قدراتنا على فهم ومراقبة مشاعرنا وعواطفنا، والتمييز فيما بينها، واستخدام المعلومات المنبثقة عن ذلك الفهم كمؤثرات تعيننا على التفكير وتبني السلوك المناسب، وقد توصلنا إلى أن الأفراد الذين حصلوا على نقاط تقييم عالية فيما يتعلق بالقدرة على إدراك وتصوير الأحداث، وكذلك القدرة على التعامل مع

الآخرين من خلال فهمهم وتقييمهم لمشاعرهم، فكانوا الأقدر والأفضل في استجاباتهم لعمليات التغيير والتطوير، كما كانوا الأقوى من حيث القدرة على تقوية جسور الاتصال مع الآخرين.

وفى التسعينيات قدم (دانيال جولمان) مفهومه حول ذكاء المشاعر، مشيراً إلى أن نجاح العاملين لا يتوقف بالدرجة الأولى على حاصل الذكاء العلمي؛ وإنما يعتمد بشكل أساسي على رصيد وفعالية قدرات ذكاء المشاعر الخاصة بالفرد، حيث أثبت أن قدرات ذكاء المشاعر تمثل ما يقرب من 85% من العوامل المحققة لنجاح الفرد في تحقيق أهدافه التنظيمية والفردية، ويتفق ذلك مع آراء (هنتر و ستيرنبرج) الذين أوضحوا أن معدلات الذكاء العلمي تتراوح فيما بين 10% إلى 25%. أما الباقي فيمكن إرجاعه إلى قدرات الفرد ذات الصلة بكيفية فهمهم لمشاعر وعواطف الآخرين، وكيفية بناء الثقة والتعاون معهم لتحقيق الأهداف ذات الاهتمام المشترك.

كما سبق عرضه من تطور تاريخي لمفهوم ذكاء المشاعر؛ يمكن القول بأن ذكاء المشاعر؛ هو العلم الذي يفسر ويحيب عن التساؤل المهم التالي: لماذا يتفوق بعض العاملين على الآخرين، من حيث تحقيق معدلات الأداء العالية، وذلك على الرغم من تقارب معدلات الذكاء العلمي ومستويات الخبرة والتدريب لديهم؟

إن الإجابة تكمن في قوة ذكاء المشاعر، والذي يمكن تعريفه بأنه: ذلك البعد المنبثق عن والمكمل لمنظومة الذكاء البشري، والذي يمكّننا من إدارة أنفسنا وعلاقاتنا مع الآخرين، من أجل تحقيق النجاح في حياتنا الخاصة وفي عالم الأعمال، حيث إننا نواجه العديد من الفرص والتحديات الصعبة على المستويين الشخصي والعملي.

ومن هنا؛ فإن ذكاء المشاعر هو العامل الفارق بين الاستمتاع بنجاحنا في الحياة الخاصة والعملية، أو الركون إلى عدم قدرتنا على مزج وإدارة مقومات، ذلك النجاح وجذب الآخرين إلينا، مما يمكّن القائد من قيادة ورعاية الآخرين، ويمكّنه من تحسين مستوى الأداء، بالإضافة إلى تحسين القدرة على الإبداع والابتكار،

وتحقيق روح الفريق واستخراج وتوظيف الطاقات الكامنة لدى فرق العمل، جنباً إلى جنب مع توسيع وتقوية شبكات العلاقات الداخلية والخارجية.

وقد قدم علماء وخبراء الإدارة عدداً من التعاريف المتباينة في أشكالها، إلا أنها تدور حول إدارة المشاعر الإنسانية، ومنها تعريف (دانيال جولمان) بأن ذكاء المشاعر هو: تلك القدرة التي تمكننا من إدراك ومعرفة مشاعرنا ومشاعر الآخرين؛ بغرض تحفيز أنفسنا وإدارة مشاعرنا الذاتية بشكل صحيح، وكذلك من خلال علاقتنا بالآخرين.

أما (كوبر) فيعرف ذكاء المشاعر بأنه: تلك القدرة التي تمكننا من الإحساس بالمشاعر وفهمها، والعمل على استخدامها بشكل فعال كمصدر للطاقة والمعلومات والاتصال والتأثير.

ويرى (جمال الدين الخازندار) أن ذكاء المشاعر هو: تلك القدرة التي تمكننا من الحصول على المعرفة المتولدة عن مشاعرنا ومشاعر الآخرين؛ لغرض استخدامها في تحقيق حياة مهنية واجتماعية ناجحة، ومن التنظير الأدبي لمفهوم ذكاء المشاعر، إلى محاولات تلمس آراء القادة والممارسين الإداريين في بعض المنظمات.<sup>(1)</sup>

وتتمثل أبعاد الذكاء في مجال القيادة فيما يلي:

- 1- «أن تفهم خصائص وأقدار الناس الذين يعملون معك.
- 2- أن تقرأ اتجاهات وسلوكيات مرءوسيك، فتستطيع تصنيفهم كما يفعل الجواهرجي: هذا معدنه ذهب، وهذا فضة، وهذا نحاس...
- 3- أن تستطيع فهم وكشف من يدعون العمل وهم لا يعملون، ومن يعملون في صمت لكنهم لا يعلنون.

(1) انظر: جمال الدين الخازندار، ذكاء المشاعر: مدخل للتمييز في القيادة، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).

- 4- أن تستطيع تمييز مرؤوسيك، أيهم يتحمل المسؤولية، وأيهم أعلى قدرة على التعلم، وأيهم يمكن الاعتماد عليه؛ ومن ثم تفويضه أو تمكينه. وهكذا تسهم في تهيئة الصف الثاني، وهو جزء لا يتجزأ من مسئوليتك القيادية.
- 5- أن تستطيع فهم شخصيات وحاجات ودوافع العاملين، وهذا ضروري ليس فقط لتحديد طبيعة العمل الذي تعهد به لكل منهم، بل لتحديد الحافز الأنسب لكل نمط من شخصيات مرؤوسيك.
- 6- أن ترى الناس على حقيقتهم؛ فتعطي كل ذي حق حقه.
- 7- أن تستطيع تقييم أداء العاملين على أساس قدر واف من فهم الشخصيات، وقدر موضوعي سليم لحجم وجودة الأداء، وهكذا تسهم في تهيئة الموظف للترقي أو التطور.
- 8- أن ترى المواقف على حقيقتها لا أكبر ولا أصغر، حتى تعطيها حقها المناسب من الاهتمام<sup>(1)</sup>.

إن قدرة القادة على اكتشاف واستغلال طاقات وقدرات العاملين الظاهرة والكامنة، ومساعدتهم في توظيفها وتنميتها، لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال اكتشاف القادة لأنفسهم والوعي بقدراتهم، ومن هنا تبدأ رحلة البحث عن التميز في القيادة، انطلاقاً من الداخل نحو الخارج، حيث ينبغي على القائد أن يتعرف على ذاته، وأن يكون على وعى تام برؤاه وأهدافه وقيمه وتصورات، صادقاً في أقواله وأفعاله ومشاعره، حتى يستطيع التأثير على الآخرين لتحقيق النتائج المطلوبة.

ولتحقيق ذلك؛ يجب على القائد أن يكون واعياً أيضاً بمشاعر العاملين لمساعدتهم على إدارة تلك المشاعر، وحفز طاقاتهم وبناء الثقة اللازمة للارتقاء بمستويات ومعايير الأداء والخدمة، ويعتمد هذا في جوهره على تصورات القادة لعمليات

---

(1) أحمد سيد مصطفى، (2007). مرجع سابق، ص ص 24، 25.

تفويض ودعم وتنمية العاملين؛ بغرض إحداث التغييرات والتحسينات الحيوية لاستمرارية النمو والتميز في الأداء.

ومن هنا يتطلب الدور القيادي الجديد، قيام القائد بتوظيف قدرات ومهارات ذكاء المشاعر عند القيام بعمليات التغيير والتطوير الإداري؛ من أجل توجيه طاقات ومشاعر الآخرين نحو تحقيق الأهداف والرؤى المشتركة.

ولقد أثبتت الدراسات أن القادة الذين يتمتعون بمعدلات عالية من قدرات ومهارات ذكاء المشاعر، هم القادة الأكثر نجاحاً في إحداث التغيير وتطبيقه بشكل أكثر فاعلية وسهولة، وذلك لقدرتهم على بلورة وتوصيل أبعاد ورؤى وأهداف التغيير المطلوب إلى فرق العمل، من خلال استخدامهم لقدراتهم في فهم مشاعر العاملين تجاه التغيير ومراقبة المشاعر السلبية، بغرض إدارتها وتحويلها إلى طاقات إيجابية مبدعة، وذلك بواسطة عمليات التأثير والاستماع والإقناع لقبول الرؤى والأهداف والاستراتيجيات الجديدة.<sup>(1)</sup>

### دور القادة في بناء المنظمات وفرق العمل ذكية المشاعر:

من أجل أن تعمل الجماعة بفعالية، فإن فرد ما يجب أن يؤدي وظيفتين رئيسيتين؛ وهما:

- 1- وظيفة حل المشكلات؛ وتشمل اقتراح الحلول وتقديم المعلومات والآراء.
- 2- وظيفة اجتماعية؛ وتشمل أي شيء يساعد الجماعة في أداء عملها بسهولة أكثر.

ولقد أوضحت نتائج الدراسات، أن أغلب الجماعات الفعالة تساهم مع القائد في المهام التي يقوم بها، وأيضاً يشاركون في تأدية الوظيفة الاجتماعية.<sup>(2)</sup>

(1) انظر: جمال الدين الخازندار، (2005)، مرجع سابق.

(2) انظر: أحمد إبراهيم عبد الهادي، (1993)، مرجع سابق.

لذلك يجب على كل منظمة الاستفادة من مواردها البشرية على نحو فعال، ولكي يتحقق ذلك، أمام المنظمات ثلاث متطلبات سلوكية يجب تحقيقها؛ وهى:

1- «يجب أن يكون جذب الناس ليس فقط للانضمام للمنظمة؛ وإنما أيضاً للبقاء فيها.

2- يجب دفع الناس لأداء المهام التي تم التعاقد معهم عليها، ويجب أن نفعل ذلك بطريقة سليمة يمكن الاعتماد عليها.

3- ثم تجاوز دور أداء المهام، والدخول في شكل من أشكال السلوك الإبداعي والابتكاري، من خلال تصدى مديري المنظمة لمشكلات العمل وحلها، وتنشيط قرارات القيادة التي تهدف إلى المشاركة، وخيارات الإنتاج، وبذل الجهود لتكون مبتكرة»<sup>(1)</sup>.

لقد لعبت إدارة الموارد البشرية بأقسامها ووظائفها المختلفة، وكذلك قادة العمل خلال القرن العشرين، دوراً كبيراً في تطوير الأداء التنظيمي والفردي، من خلال تطوير وتنمية معايير ومقاييس الأداء المختلفة، وكذلك السياسات والأدلة الإجرائية، وتشجيع البحوث والدراسات لتطوير جودة المنتجات والخدمات.

أما في القرن الحادي والعشرين، فإن التحدي الحقيقي الذي يواجه المنظمات، هو قدرتها على إيجاد بيئة عمل وثقافة تنظيمية تركز على ذكاء المشاعر.

لذا يجب على قادة المنظمات العمل على غرس وتأصيل ثقافة ذكاء المشاعر للمحافظة على العملاء؛ حيث أثبتت بعض الدراسات أن تكلفة الاحتفاظ والبيع للعملاء الحالية، أقل بمعدل يتراوح فيما بين 16-20 مرة، عن معدلات الإنفاق على اجتذاب عملاء جدد.

---

(1) Steers , Richard M. & Others, Motivation & Leadership At Work (New York: The Mc Graw – Hill Co, 1996).P.2.

ولغرس ثقافة ذكاء المشاعر داخل الفريق، يجب تقويته وتحسينه لمواجهة الضغوط والأزمات والتغيرات الداخلية والخارجية، وذلك من خلال مجموعة من المعتقدات والقيم التنظيمية التي تشكل النسيج الثقافي للفريق؛ حيث تشكل مجموعة القيم والمعتقدات، الهوية الثقافية الإدارية للمنظمة، فوجود قيم مثل الانتماء، والالتزام، والتعاون، والاحترام، والثقة، والمصداقية، يلعب دوراً في صياغة وتشكيل سلوك أداء كل من المنظمة والفرد داخلياً وخارجياً.

إن تأصيل تلك القيم بالمنظمة وشعورنا بقوتها، يقودنا إلى الاقتناع التام بسلامة الجهاز المناعي للمنظمة ضد التحديات والتهديدات الداخلية والخارجية، كما أن وجود تلك القيم يمثل معايير وثوابت؛ لقياس درجة تباين السلوك الفعال مقارنة بتلك المعايير؛ وبالتالي يمكن أن تعمل تلك القيم كضوابط داخلية لإعادة التوازن الداخلي للمنظمة وللشخص وتصحيح الاختلالات.

إن فعالية القيم الثقافية التنظيمية بالمنظمة، تتوقف إلى حد كبير على دور القادة في تفعيلها، وتحويلها إلى سلوك ملموس من خلال الدور النموذجي لأولئك القادة، فالكلمات والشعارات المكتوبة وحدها لا تكفي؛ وإنما يقتنع الإنسان بما يراه من سلوك ينطلق من قاعدة صلبة، مكوناتها القيم التنظيمية الصحيحة للمنظمة.

وبالإضافة إلى دور قائد الفريق في إظهار النمط السلوكي الفعال، والذي يعكس جوهر وروح ثقافة ذكاء المشاعر الصحيحة، فإن دور الموجه والمدرّب يلعب دوراً مؤثراً في تقوية علاقات الثقة والتألف، والتعاون الداخلي والخارجي بين أعضاء الفريق<sup>(1)</sup>، ويتطلب ذلك أن يكون لك رصيداً لا بأس به من الثقة في بنك الأحاسيس.

إن رصيد بنك الأحاسيس، هو استعارة مجازية تصف مقدار الثقة التي تنشأ خلال علاقة، إنه الشعور بالأمان مع إنسان آخر، وأن حساباتك مع الناس الذين تتفاعل

(1) انظر: جمال الدين الخازندار، (2005)، مرجع سابق، ص ص 126، 127.

معهم بانتظام، تتطلب استثماراً ثابتاً ومتصلاً. ولكي تعظم رصيدك في بنك الأحاسيس والمشاعر، عليك أن تقوم بالإجراءات التالية:

- 1- فهم الفرد: وهو مفتاح لكل إيداع آخر، فأنت لا تعرف ماذا يشكل إيداعاً لشخص آخر حتى تفهم هذا الشخص، والشيء الذي كان يمثل إيداعاً بالنسبة لك، ربما لم يستوعبه ويدركه تماماً شخص آخر على أنه مسألة إيداع.
- 2- الاعتناء بالأشياء الصغيرة: قليل من اللطف والمجاملات يعد أمراً مهماً للغاية، وقليل من عدم اللطف وعدم احترام بسيط؛ يؤدي إلى عمليات سحب كبيرة من رصيد بنك الأحاسيس.
- 3- الحفاظ على الوعود: والذي يعد إيداعاً هائلاً في رصيد بنك الأحاسيس، ونقض عهد واحد؛ يمثل سحباً كبيراً من الرصيد.
- 4- توضيح وتفسير التوقعات: تكمن أغلب الصعوبات في العلاقات، في التوقعات الغامضة والمتنازعة حول الأدوار والأهداف، سواء كنا نتعامل مع سؤال مثل: من يفعل؟ ماذا في العمل؟ فيجب أن نكون واثقين أن التوقعات غير الواضحة، سوف تقود إلى سوء التفاهم والإحباط، وإلى سحب من رصيد الثقة.
- 5- إظهار النزاهة الشخصية: تولد النزاهة الشخصية الثقة، وهي الأساس للعديد من أنواع الإيداعات المختلفة، وهي تتعدى الصدق، فالصدق هو قول الحقيقة. أما النزاهة هي مطابقة الواقع لكلماتنا. وأحد أهم وسائل إظهار النزاهة الشخصية، هو أن تكون مخلصاً لهؤلاء غير الحاضرين. وبفعلنا ذلك، فإننا نبنى الثقة مع الحاضرين.
- 6- الاعتذار بصدق عندما تقوم بعملية سحب: إن الأمر يتطلب قدراً كبيراً من قوة الشخصية، فلكي يتم الاعتذار، يجب على الإنسان امتلاك زمام نفسه، وأن يكون لديه إحساس عميق بالأمان والطمأنينة تجاه المبادئ الأساسية والقيم، لكي يعتذر بشكل صادق وغير زائف.<sup>(1)</sup>

(1) انظر: المرجع السابق.

إن التفاعل المتواصل بين أعضاء الجماعة يخلق نوعاً من المزيج العاطفي، حيث يضيف كل واحد نكهته الخاصة للمزيج، لكن القائد هو الذي يضيف أقوى التوابل، لماذا؟

بسبب تلك الحقيقة الثابتة في نشاط الأعمال؛ الكل يراقب الرئيس أو المدير، فالناس يستمدون أمزجتهم العاطفية من القمة، حتى وإن لم يكن الرئيس مرئياً بشكل مباشر، فإن موقفه يؤثر في أمزجة تقاريره المباشرة؛ فينتشر تأثيره عبر كل الجو العاطفي للمنظمة.

وقد كشفت الملاحظة الدقيقة لمجموعات عمل، طرقاً عديدة يمكن للقائد أن يلعب فيها مثل هذا الدور المحوري في تحديد العواطف المشتركة، وعادةً ما يتحدث القادة أكثر من أي شخص آخر، وما يقولونه ينصت له باهتمام أكبر.

ومن العادة أن القادة هم الذين يبدأون الحديث في موضوع ما، وعندما يعلق الآخرون، فإن ملاحظاتهم تشير في أغلبها إلى ما قاله القائد أكثر من تعليقات أي شخص آخر. بل إن التأثير على العواطف يتعدى أكثر مما يقوله القائد، وحتى عندما لا يكون القادة لا يتحدثون، فإنهم يكونون محط الأنظار أكثر من أي شخص آخر، وعندما يثير الناس سؤالاً أمام الجماعة ككل، فإنهم يقون أعينهم على القائد ليروا ردة فعله.

وفي الحقيقة؛ فإن أعضاء المجموعة ينظرون إلى ردة فعل القائد العاطفية على أنها الاستجابة الأصح، وهكذا فإنهم يشكلون ردود أفعالهم الخاصة وفقاً لها؛ وخاصةً في الموقف الغامض.

ومع ذلك فإنه ليس كل القادة (الرسميين) في جماعة ما، بالضرورة قادة عاطفيين، فعندما يكون القائد المعين يفتقر للمصداقية لسبب ما، فإن الناس قد يلتزمون التوجيه العاطفي لدى شخص آخر يثقون به ويحترمون، ويصبح بذلك هو القائد الفعلي الذي يشكل ردود أفعال الآخرين العاطفية.

إن الذكاء العاطفي والتجاوب في مكان العمل، قد يعتمد على المبدأ القديم للتنظيم البشري لدى الزمرة الأولية، فبشكل ما فإن جماعات الصيد في السهول القديمة لا تختلف كثيراً عن فرق العمل الآن، ففي العديد من الجماعات المتجاوبة، يجد الناس معنى في علاقاتهم وفي تناغمهم مع بعضهم البعض. وفي أفضل المنظمات يشترك الناس في رؤية من هم كمجموعة، تجمعهم كيمياء خاصة، ولديهم شعور بالتناسب والتوافق والتفاهم المتبادل، وشعور بالسعادة في وجود الآخرين.

ولأن مسؤولية خلق تنظيمات متجاوبة ومتوافقة كهذه، تقع على عاتق القادة الأذكياء عاطفياً. فهؤلاء القادة يشركون الناس في اكتشاف الحقيقة حول أنفسهم وحول التنظيم، فهم يدركون حقيقة ما يجري مثلاً، ويساعدون الناس على تحديد ما هو ضرر بالنسبة لبناء قوة التنظيم.

وفي نفس الوقت يجمعون الناس معاً للالتفاف حول حلم ما عما يمكن أن يكون، وخلال ذلك يوضحون للناس طرقاً جديدة للعمل معاً، فهم يبنون التجاوب، ثم يضمنون أن هذا التجاوب يمكن أن يعزز عبر النظم التي تنظم العلاقات والعمل في التنظيم.

ويعتمد الذكاء العاطفي على نوعين من الكفاءة؛ وهما:

#### 1- الكفاءة الشخصية:

وتحدد كيفية إدارتنا لأنفسنا من خلال:

أ - الوعي الذاتي؛ وينقسم إلى:

- الوعي الذاتي العاطفي: قراءة الشخص لعواطفه الخاصة، والتعرف على تأثيرها باستخدام (الإحساس الداخلي) لتوجيه القرارات.
- التقويم الذاتي الدقيق: معرفة الشخص لقواه وحدوده.
- الثقة بالنفس: إحساس ثابت بقيمته وقدراته.

ب - الإدارة الذاتية؛ وتنقسم إلى:

- ضبط النفس العاطفي: ضبط العواطف الضارة والاندفاعات.
- الشفافية: إظهار الأمانة والنزاهة والثقة.
- التأقلم: المرونة عند التأقلم مع المتغيرات أو العقبات العارضة.
- الإنجاز: الحافز لتحسين الأداء لتلبية معايير داخلية للامتياز.
- المبادرة: الاستعداد للتصرف واغتنام الفرص.
- التفاؤل: رؤية الجانب المشرق من الأحداث.

## 2- الكفاءة الاجتماعية:

وتحدد كيف ندير علاقاتنا من خلال:

- أ- الوعي الاجتماعي؛ وينقسم إلى:
- التقمص العاطفي (الوجداني) الإحساس بعواطف الآخرين، وفهم وجهات نظرهم، وإبداء الاهتمام الفعلي بمشاكلهم.
  - الوعي التنظيمي: قراءة التيارات وشبكات القرار والسياسات على مستوى التنظيم.
  - الخدمة: إدراك وتلبية حاجات البائع والعميل.
- ب- إدارة العلاقات؛ وتنقسم إلى:
- القيادة الرشيدة: التوجيه والتحفيز برؤية واضحة.
  - التأثير: إيجاد جملة من أدوات الإقناع.
  - تطوير الآخرين: مساندة قدرات الآخرين من خلال التغذية المرتدة والإرشاد.
  - الحفز على التغيير: بدء إدارة وقيادة في طريق جديد.
  - إدارة الأزمات: حل الخلافات.
  - تكوين الروابط: تنمية شبكة من العلاقات والحفاظ عليها.
  - العمل مع فريق: التعاون وتكوين روح الفريق.

وفضلاً عن إمكانية اكتساب الذكاء العاطفي وتعلمه من خلال التدريب، فإنه يمكن الاحتفاظ به لفترات طويلة. إلا أن المشكلة الأساسية؛ أنه سرعان ما يتلاشى التحسن الفوري تماماً خلال ثلاثة أو ستة أشهر. فالدورة التدريبية العادية تمر على هذا النحو تقريباً: ينهى الشخص برنامجاً معيناً وهو متحمس وملتزم بالتحسن، ولكنه حالما يعود إلى موقعه في العمل، يجد بانتظاره الكثير من الأعمال والمطالب، فيضيع كل التعلم الجديد منه مثله مثل القديم، وتبدأ علامات التوتر في السيطرة، وسرعان ما تجده يتصرف كما كان يفعل دوماً، وليس بالطريقة الجديدة التي التزم بها في نهاية الدورة التدريبية.

لقد حيرت هذه الظاهرة خبراء الموارد البشرية لعقود طويلة، فقد كانوا يشاهدون مراراً وتكراراً كيف أن متدربين يخرجون من فترة التدريب متحمسين، ثم سرعان ما يصيب نواياهم الحسنة ضمور مع مرور الزمن، بالرغم من أن الدراسات أظهرت أن التغيير الحقيقي يمكن أن يحدث بالتدريب، فإن التغيير في أغلب الأوقات لا يبدو أن يبقى طويلاً، وهو ما يجعلنا نطلق عليه تأثير شهر العسل.<sup>(1)</sup>

ويرجع ذلك مع الأسف إلى حقيقة التدريب على أرض الواقع، والتي تدور حول نقاط معينة ليست لها علاقة بترقية أداء العاملين وتطوير أدائهم، فالتدريب في أغلبه ليس إلا استكمالاً للديكور الإداري لبعض الجهات، ومجرد أرباح ومكاسب بالنسبة لأغلب جهات التدريب الخاصة والحكومية على السواء، وبمجرد نظرة على حال أغلب الأنشطة التدريبية في الوطن العربي، سوف نجد مجرد إضاعة وقت للعامل؛ خاصة وأن فترات الدورات التدريبية عادةً ما تكون فترات تفرغ للعامل، فهي بالنسبة له نزهة يرتاح فيها من أعباء العمل، ويساعده على ذلك الجو العام للدورة التدريبية؛ حيث يشعر أنه ملك متوج كزبون!!، وليس كمتدرب يحتاج إلى

(1) انظر: دانيال جولمان؛ وآخرون، (2004). مرجع سابق.

مركز التدريب لتنمية مهاراته، فالمدرّب في المراكز التدريبية يتعامل معه على أساس أنه ولى نعمته، ولا يرغب في إغضابه حتى لا يتم تقييمه من قبل المتدربين، بشكل يمنع مركز التدريب من التعاقد معه مرة أخرى؛ وبالتالي حرمانه من المقابل المادي، خاصةً وأنه كبير جداً في بعض المراكز الخاصة.

ويمكن لأي مهتم أن يتأكد من ذلك بمجرد عمل تقييم للمتدرب في مجال عمله، بل للمتدرب أن يقيّم نفسه بموضوعية لتحديد مدى استفادته من الدورة التدريبية، وهل مناخ العمل يساعده على تطبيق ما تعلمه أثناء الدورة؟!.

إن حال التدريب الآن يعكس بشكل كبير سوء حالته، فأغلب المراكز أصبحت دكاكين تدريبية، والمدرّب فيها أشبه بالمدرس الخصوصي الذي لا يعنيه سوى جمع الأموال من خلال إلقاء الكثير من المحاضرات - ولا ينفع في ذلك وجود بعض المدربين الأكفاء -، لتضييع في النهاية قيمة التدريب وأهميته في رفع كفاءة الأفراد وتطوير أداؤهم، والتدريب بهذا الشكل يحطم ما بقى للعامل من أخلاقيات عمل قد تكون لديه من قبل، حينما يشعر بأن العملية كلها عملية ربح ومكسب، وما هو إلا عميل (زبون) يقضى وقتاً للراحة من العمل، ويعود كما كان، وربما أسوأ.<sup>(1)</sup>

والدليل على ذلك، أنه على الرغم من أهمية التدريب في تنمية العنصر البشري، فإن المنظمات لا تتوقف إذا افتقدت لنشاط التدريب، صحيح أنها تصبح خارج حدود الزمن وإطاره، وأنها ستتخلف، وقد تصاب بالجمود، وبعدم القدرة على استيعاب الجديد، ولكنها قد لا تتوقف نتيجة قيام الأفراد بالتنمية الذاتية، واحتكاكهم بالبيئة الخارجية، وتواصل الخبرة فيها بينهم.

ولكن مع هذا فإنه بدون النشاط التدريبي، سيكون احتمال بقاء المنظمة؛

(1) للمزيد انظر للمؤلف: التدريب الإداري المبني على الجدارة (الإمارات: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2012).

منظمة ضعيفة لا تقوى على النمو والتطور.<sup>(1)</sup> لذلك تحتاج المنظمات لأفراد يقوموا  
 ببرنامج تنمية قيادية مناسباً للكل، فالمشاركين لا يقومون بالتحركات والتنقلات،  
 إلا إذا كانوا فعلاً يرغبون في التعلم.

من كل ذلك نخرج بحقيقة هامة؛ وهى أن القادة يصنعون ولا يولدون، فعلى  
 الرغم من أنه يبدو أن القادة موهوبون بالفطرة، لأنهم اكتسبوا قدراتهم القيادية  
 بشكل ضمني، فما من أحد منهم ولد على معرفة مسبقة بكيفية قيادة فريق، أو  
 تطوير نقاط القوة لدى الآخرين. فقد تعلموا ذلك. والقادة العظام يصنعون، وهم  
 يكتسبون تدريجياً طوال حياتهم الشخصية والمهنية، الكفاءات التي تجعلهم فعالين  
 بهذه الدرجة، فتلک الكفاءات يمكن أن يتعلمها أي قائد، وفي أي مرحلة.

وتحدي التمكن من القيادة، مهارة مثل كل المهارات، فأی شخص لديه الإرادة  
 والحافز بإمكانه أن يتحسن في مسألة القيادة، وقد وجد أنه طوال المسيرة المهنية،  
 يميل الناس لتطوير قوة أكثر في قدرات الذكاء العاطفي - فهم يتحسنون مع التقدم  
 في السن -، وهذا يتضح في التقييم الذاتي الأفضل مع التقدم في السن، أيضاً في  
 تقييم الآخرين لهم، وهو ما يتحسن أيضاً بمرور الزمن.

إلا أن التوجه العام نحو التحسن، لا يضمن بالضرورة أن كل القياديين  
 سيطورون بشكل طبيعي كفاءات الذكاء العاطفي، إلى المستويات التي يحتاجونها.  
 لذلك فإن تشخيصاً صارماً كنقاط قوة قائد ما ومواطن ضعفه وخطته للتطوير؛  
 تبقى أمراً ضرورياً.

وفي الحقيقة؛ يجربنا مبدأ جيد فيما يتعلق بالتغير في السلوك، أنه إذا ما فرضنا  
 على شخص ما أن يتغير، فإن ذلك التغير يتلاشى حالما ينتهي الترهيب بالعبوس

(1) انظر: رضا السيد، الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية  
 (القاهرة: الشركة العربية المتحدة، 2008).

والتكشير. وعلى الرغم من أن العديد من برامج التدريب على القيادة تفقد مفعولها عبر الزمن، فإن بناء القيادة إذا ما اتبع المبادئ الصحيحة، قد يجعل التحسن يدوم. فبإمكان القادة أن يصلحوا من أنفسهم، بتنمية قدراتهم كقادة يتبعون نمط ذوى البصيرة، ولا يتطلب هذا من المشاركين سوى العزيمة والرغبة والتحفيز والالتزام العاطفي.

إن الجماعات أكثر براعة من الأفراد، فقط في حال ما أظهرت صفات الذكاء العاطفي، فكل واحد في المجموعة يسهم بنصيب في المستوى العام للذكاء العاطفي، ولكن القائد يحتفظ بنفوذ خاص في هذا المضمار.

إن الانفعالات معدية، ومن الطبيعي أن يولى الناس انتباهاً أكثر لمشاعر القائد وسلوكه. لذلك كثيراً ما يكون قائد الفريق هو الذي يضع الطابع؛ أي الاتجاه العام في السلوك الأخلاقي أو الاجتماعي، ويساعد على خلق الواقع العاطفي للمجموعة.

إن القائد البارع في التعاون، بإمكانه أن يحافظ على درجة عالية من التجاوب؛ وبالتالي يضمن أن تكون قرارات المجموعة تستحق جهود الاجتماع لأجلها. مثل هؤلاء القادة يعرفون كيف يوازنون بين تركيز الفريق على المهمة التي بين يديه، وبين الانتباه للعلاقات فيما بين أفراد الفريق، وهم عادةً ما يخلقون مناخاً من الود والتعاون في مكان العمل، مناخاً من شأنه أن يعزز ويشجع النظرة الإيجابية للمستقبل<sup>(1)</sup>؛ مما يحد بشكل كبير من نشاط الطابور الخامس، فمثل هذا القائد لا يحتاج إلى اللجوء لأسلوب القيادة بالتجسس، لتحقيق أهدافه القيادية. فمن الضروري أن يتميز القائد الفاعل لفريق العمل، بقدر من الذكاء الاجتماعي؛ حتى يستطيع أن يدير فريقاً يتألف من أعضاء يختلفون في الشخصيات والمعارف والمهارات والتوقعات والمشكلات التي قد تنشأ لدى كل منهم.

(1) انظر: دانيال جولمان؛ وآخرون، (2004)، مرجع سابق.

وتبدو عناصر أهمية الذكاء العاطفي في المحاور التالية:

- 1- يؤثر الذكاء العاطفي للقائد في فاعلية نمط قيادته للفريق، وإدارته لأداء هذا الفريق.
- 2- وتكتسب دراسة الأداء والعوامل المؤثرة عليه، أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة. فالأداء سواء على مستوى الفرد أو الفريق أو المنظمة، هو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية على أي من هذه المستويات.
- 3- كما أن أداء الفرد يؤثر بدرجة أو بأخرى على أداء الفريق ككل، كذلك يؤثر مستوى الأداء الفردي والجماعي على مستوى أداء المنظمة.
- 4- وفي عالم سريع التغير يحفل بتحديات تنافسية متنوعة، يصبح الاهتمام بدراسة أداء فريق أو فرق العمل وعناصره والعوامل المؤثرة عليه؛ سبيلاً هاماً لبلوغ التميز. فضلاً عن مجابهة ما يمكن أن يكون من تحديات تنافسية، بدأت تواجه المنظمات الحكومية بشكل متزايد.

إن من أهم مسؤوليات القائد، أن يزرع وينمى الاستقرار العاطفي لدى أعضاء الفريق، ويعبر عنه بمدى استرخاء الفرد عصبياً، وشعوره بالأمان وعدم القلق، والقائد يستطيع أن يلعب هذا الدور إن هو:

- هياً العمل المناسب للشخص المناسب.
- وفر فرص التدريب والتطوير دون تحيز أو تمييز.
- هياً فرص تطوير المسار الوظيفي.
- راعى الموضوعية التامة في تقييم أداء العاملين.
- قدم الحوافز المناسبة دون تأخير أو تمييز.

بالإضافة إلى ذكائه في الرقابة من خلال:

- 1- عدم إغفال رؤية وملاحظة وتقييم مجالات الأداء التي يقيّمها، وذلك من خلال التقييم المباشر طبقاً للنتائج، ومدى تحقيقها للخطة الموضوعية مسبقاً، دون الارتكان إلى ما يسمعه من أفراد الطابور الخامس من أخبار عن أداء العاملين.

- 2- أن لا يسارع بعقاب من أخطأ قبل تفهم سبب الخطأ أو التقصير، وتفهم ما إن كان خطأ الموظف وليد اجتهاد أو إهمال.
- 3- أن يفهم أبعاد الخطأ ومسبباته كأساس لقرار سليم للتصحيح. فكثيراً من قرارات التصحيح تخطئ الهدف، لأنها لا تكون مسبقة بفهم كامل لأسباب الخطأ.
- 4- أن يستطيع ربط النتائج بالأهداف؛ ومن ثم تقييم مدى الفاعلية، أو النجاح في بلوغ الأهداف.

وأخيراً.. فإن القائد الماهر هو القادر على دفع الناس للعمل عن طريق الحب، وإشعال الرغبة في المنافسة الإيجابية، وتهيئة ثقافة الإبداع، وإثارة أجهل ما في عقل الإنسان من قوى، وأنبل ما في فؤاده من قيم.

حتى وإن قيل أن القيادة لا تنشئ قيماً ولا نمطاً في سلوك كافة المرؤوسين، إلا أن القائد الفاعل يمكن أن يتبنى قيماً صالحة، وأن يروج لها؛ فتتسبب بعض تلك القيم وتنشأ السلوكيات المرغوبة التي تفرزها، بينما يتقلص دور قيم وسلوكيات أخرى غير سليمة.<sup>(1)</sup>

وفي هذا الصدد قدم « (Eales 2003) في كتابه ( The Effective Leader of The Future )، تجربة بسيطة يستطيع بها القائد تقييم مسيرته كل فترة، يقول فيها: أريدك أن تحصل على ورقة وقلم رصاص، وقف مع نفسك بضع دقائق، وانظر في تجربتك الشخصية في القيادة، والتفكير في أفراد معينين في حياتك.

أنت لست بحاجة إلى أن تجعل من العمل شيء محدد، ولكن التفكير في كل هؤلاء الأفراد: الآباء، والأمهات، والمعلمين، والقادة، والمحاضرين، ورؤساء العمل، مع التركيز فقط على ما هو إيجابي بالنسبة لك.

(1) انظر: أحمد سيد مصطفى، (2007)، مرجع سابق.

من خلال العديد من مديري العديد من الشركات والثقافات المختلفة، وجد أن هناك قاسماً مشتركاً في الفكر ووجهات النظر، وهو تحديد سمات للقيادة الفعالة؛ وهي:

- التفكير صراحةً في دور القيادة الحقيقي.
- تنمية الوعي والنفس والمعتقد.
- التركيز خارجياً من خلال الاستماع والدعم، وتوفير التغذية المرتدة والتدريب.
- عدم التردد مع سلامة اتخاذ القرارات.
- مشاركة المعلومات.
- كن على ثقة بما فيه الكفاية في ارتكاب الأخطاء، والاعتراف بالأخطاء والتعلم منها.
- تفويض السلطة، وكذلك المسؤولية<sup>(1)</sup>.

إن فعالية القادة تحتاج إلى الأسلوب المرن في التعامل مع أعضاء الفريق وفقاً لخصائصهم. فبعض الناس بحاجة إلى اتجاهات أكثر إيجابية من غيرها. آخرون يستجيبون بشكل أفضل، إذا كانوا يشاركون في صنع القرارات مع رئيسهم. ولكن هناك حدود لدرجة المرونة التي ينبغي استخدامها. فعليك أن تكون حذراً عند تغيير صورتك؛ بحيث يناسب متطلبات الوضع<sup>(2)</sup>.

سوء فهم معنى ذكاء المشاعر:

يعتقد كثير من الناس أن ذكاء المشاعر هو: «أن تكون عاطفياً ورفيقاً ومتسامحاً، قد يكون ذلك جزءاً من مضمونه وشكله، إلا أن ذكاء المشاعر لا يعني أن تكون

(1) Eales – White , Rupert , The Effective Leader of The Future , (San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 2003).p.p.12 , 13.

(2) انظر: Armstrong ; Michael ,How To Manage People (London: Kogan Page , 2008

مجرد لطيف، فهناك بعض الأوقات التي تتطلب منك أن تكون لطيفاً ومتعاطفاً مع الآخرين، وكذلك بعض الأوقات التي تتطلب منك الحزم والحسم.

كما أن ذكاء المشاعر، لا يعني إظهار كل مشاعرك للآخرين، ولكنه يعني كيفية إدارة تلك المشاعر، والسيطرة عليها لتحقيق الأهداف والرؤى المطلوبة، كل ذلك يتطلب منك أن تعمل بطريقة ذكية لضمان تدفق وانسيابية وحركة العمل.

كما أنه ومن بين الاعتقادات الشائعة وغير الصحيحة حول ذكاء المشاعر، تفوق النساء على الرجال بشكل عام، فيما يتصل بمعدلات تلك القدرات؛ خاصة قدرات ضبط النفس، ولكن جولمان في كتابه (العمل من خلال ذكاء المشاعر)، يؤكد على أن النساء بوجه عام لديهن قدرات الوعي الذاتي بالمشاعر والتعاطف.

أما في الجانب الآخر، فإن الرجال يتمتعون بقدرات الثقة الذاتية والتفاوض وإدارة الضغوط؛ وبالتالي، لا يمكن الجزم بتعميم تفوق جنس على جنس آخر، في ضوء التقييم الكلي لنقاط القوة والضعف لدى كل من الرجال والنساء؛ حيث إن كل شخص يتسم بنقاط قوة وضعف ذات صلة بذكاء المشاعر.

كما يؤكد جولمان على أن ذكاء المشاعر لا يرتبط بمرحلة عمرية معينة، ولا ينشأ في مرحلة الطفولة المبكرة، كما هو الحال في الذكاء العلمي، والذي يظهر جلياً في مرحلتها الطفولة وما بعد سنوات المراهقة. أما ذكاء المشاعر فيعتمد بشكل كبير في بلورته وإظهاره، على قدراتنا على التعلم من تجاربنا في الحياة<sup>(1)</sup>.

### السلوك الإداري الناجح:

نمطان متباينان في بناء الشخصية سادا تاريخ الفكر الإنساني في القرنين الأخيرين بحثاً عن النجاح والسعادة؛ وهما:

(1) جمال الدين الخازندار، (2005)، مرجع سابق، ص 28.

- 1- نمط الأخلاقيات: الذي يدعو إلى غرس المبادئ والقيم، وبناء الشخصية وتحقيق التكامل بينها ومعها.
- 2- نمط التفكير والسلوك: الذي يركز على الأساليب التي تحقق الانسيابية وسهولة التعامل مع الآخرين، وقد اتخذ هذا النمط وجهتين:
  - الأولى: تنصب على العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة.
  - الثانية: تدعو إلى السلوك الذهني الإيجابي.

كما أن وجهة العلاقات الإنسانية تستهدف مكونات الشخصية وما تفعله، فقد تبذل المزيد من الجهد وتضاعف سرعتك وتسبق غيرك، لكن إلى وجهة خاطئة. فالأفضل أن تبذل مزيداً من التفكير، وتتبع نمطاً أكثر معقولة وسلامة، لتصل إلى السلوك الذهني الإيجابي، الذي يصل بك إلى الهدف المطلوب، أو على الأقل يجعلك سعيداً بما تفعله.

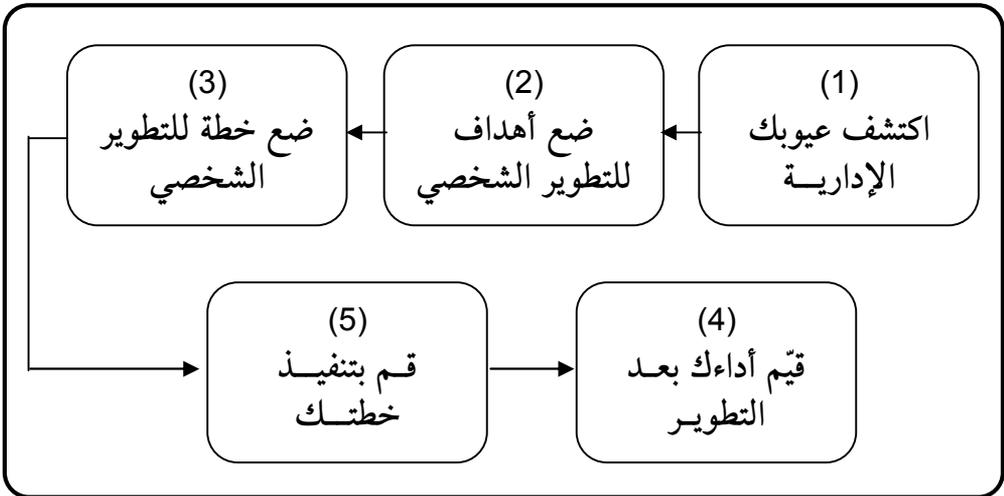
لذلك يمكن أن نخرج ببعض الصفات الهامة للقائد المتميز؛ وهي:

- 1- السعي لتحقيق غرض محدد، وهؤلاء المديرون ليسوا مجرد شاغلين لوظائف إدارية، بل يراودهم دائماً الرغبة العارمة في التميز، والإحساس بأهمية هذا التميز.
- 2- التركيز على النتائج، وليس الأنشطة، فهو غير روتيني يهتم بالأنشطة المحققة للنتائج، ويكون تركيزه الأساسي على مناطق النتائج الأساسية؛ وهي:
  - الإنتاجية.
  - حاجات العملاء.
  - اقتصاديات الاستخدام أو التشغيل.
  - الجودة.
  - نمو البشر.
  - تطوير المنظمة.
  - التجديد والابتكار.

- 3- الرغبة في خدمة العملاء: هناك بعض المديرين المتميزين الذين يرون في مرؤوسيهـم كنوع من عملائهم، فأحياناً ما نجد مؤسسات تغرق في تنظيماتها وأنظمتها حتى تصبح هدفاً في حد ذاتها، وليس وسيلة لخدمة عملائها. أما المدير المتميز، فإنه يوظف كل تلك العناصر لتحقيق الخدمة الحقيقية للعملاء.
- 4- إطلاق الطاقات الكامنة لدى الآخرين: فهو يفوض بشكل مستمر.
- 5- تحقيق الإنجاز والرجية: الإنجاز والرجية يرتبطان بهذا التميز الذي يتصف به أداؤهم، وهذا التميز هو ما يشبع فيهم هوايتهم لأداء مهامهم.
- 6- المدير مالك: فالفصل بين الملكية والإدارة الذي نشأ منذ الثورة الصناعية، والذي خلق فئة المديرين الممارسين، والفصل بينهم وبين فئة الملاك؛ هذا الفصل أدى إلى تخفيض روح المخاطرة، التي كانت لدى المالك الحقيقي للمؤسسة. أما فئة المديرين فهم يشعرون شعور المالك ويتصرفون تصرفاته.
- 7- المرونة الانفعالية: يواجه المدير باستمرار ضغوطاً كثيرة، تنتج كعواقب طبيعية في مواقف العمل المختلفة. والمدير المتميز يحتاج لأن يكون مرناً بدرجة كافية، تمكنه من التعامل مع كل هذه المواقف، بالتحكم في نفسه وانفعالاته.
- 8- الإيجابية: المديرون المتميزون لهم أهداف يريدون تحقيقها، ولذلك فهم يستجيبون لذلك بما يخدم أهدافهم البعيدة.
- 9- الابتكار: أي القدرة على إيجاد طريقة جديدة ومبتكرة للاستجابة للمواقف المختلفة بشكل غير تقليدي.
- 10- سرعة البديهة: وهي القدرة على التصرف في مواجهة المشاكل بسرعة، والتفكير في عدة حلول على الفور، وتساعد سرعة البديهة على جودة العمل الإداري الذي يتسم بالقلق.
- 11- القدرة على التعلم: المديرون المتميزون يحاولون التعلم باستمرار، ويبحثون عن مصادر المعلومات بأنفسهم، ولديهم القدرة على التفكير المنظم، وربط الأفكار المهمة بالأفكار المختصرة بسرعة.

12- المعلومات الشخصية: وهي أحد مفاتيح المدير المتميز، فالمعلومات والثقافة العامة هي التي تكون اتجاهه ومعتقداته.

والآن عليك أن تقيّم نفسك لكي تتعرف على صفاتك الإدارية مقارنة بصفات القائد المتميز، فقبل أن تضع خطة للوصول إلى قمة التميز الإداري، عليك أن تكتشف عيوبك الإدارية وأوجه النقص والقصور، وعلى ضوء ذلك تستطيع أن تضع أهدافاً للتطوير الشخصي، ثم تضع خطة للتطوير المستمر، ونقيم نتائجها كل فترة، كما يتضح من الشكل التالي والخاص بدورة الوصول إلى الأداء الإداري المتميز:<sup>(1)</sup>



شكل (13): دورة الوصول إلى الأداء الإداري المتميز

جمال الدين الخازندار، 2005، ص 13.

(1) انظر: جمال الدين الخازندار، (2005)، مرجع سابق.

### الخصائص النفسية والاجتماعية للقائد الناجح:

لقد حدد الدكتور محمد شفيق في كتابه (سيكولوجية القيادة) خصائص القائد

الناجح النفسية والاجتماعية، نذكر منها:

- 1- التدين وحسن الخلق والتمسك بالقيم.
- 2- قوة الشخصية والقدرة على السيطرة والتأثير في الآخرين.
- 3- الذكاء وحسن التصرف في المواقف المختلفة.
- 4- التفاعل الاجتماعي والقدرة على التكيف مع الآخرين ومشاركتهم.
- 5- الاتزان الانفعالي والسيطرة على الذات.
- 6- العدل والمساواة في الثواب والعقاب في التعامل مع الآخرين.
- 7- الولاء والانتماء والاعتزاز بالوطن والعمل والمروءة.
- 8- النزاهة والأمانة والسمعة الطيبة، وأن يكون قدوة حسنة.
- 9- إنكار الذات والإخلاص في العمل وتحمل المسؤولية.
- 10- الحكمة في القرارات والسلوك والكياسة في التصرفات.
- 11- أن يكون محبوباً ومهاباً وموضع ثقة الآخرين.
- 12- القدرة على اتخاذ القرار السليم في التوقيت الملائم.
- 13- القدرة على تحقيق أهداف العمل بكفاءة عالية.
- 14- التمثيل المشرف لمؤسسته ومروءة.
- 15- القدرة على التخطيط السليم.
- 16- القدرة على التنسيق والتنظيم الجيد.
- 17- القدرة على التوقع والتنبؤ واتصافه ببعده النظر وخصوبة الخيال.
- 18- القدرة على التقدير السليم والتحليل والتفسير.
- 19- الإنتاج المتميز والامتياز الفردي في فنية العمل.

- 20- المظهر الجيد والجاذبية وسلامة البنيان والصحة العامة.
- 21- التواضع في التعامل مع الآخرين، مع احترام شديد للذات.
- 22- يشيع ويسمح بجو الديمقراطية في وحدته وبين مرؤوسيه.
- 23- اللباقة والقدرة على التعبير والخطابة في الآخرين.
- 24- النجاح في العلاقات العامة، والقدرة على تحقيق الاتصال مع الآخرين.
- 25- أن يكون مرحاً يشيع جواً من البهجة.
- 26- الثقافة العالية وسعة الاطلاع والرغبة في المعرفة.
- 27- الشجاعة والجرأة في الحق.
- 28- التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل مع الزملاء والمرؤوسين.
- 29- الحماس والإيجابية والمبادأة والنشاط.
- 30- قوة التحمل والصبر والطاقة الكبيرة والجهد الفعال المستمر.
- 31- إنكار الذات والعمل في صمت.
- 32- مراعاة التطبيق الدقيق لقواعد الأمن.
- 33- الإلمام بالقوانين واللوائح المختلفة، مع تنمية مهاراته الفنية والإدارية.
- 34- العمل للصالح العام.
- 35- الحسم والحزم وسرعة البت في الأمور.
- 36- القدرة على الإقناع والتفاوض.
- 37- موضوعية الحكم وواقعية النظرة ومنطقية التحليل.
- 38- القدرة على إيجاد العلاقات بين المتغيرات.
- 39- الإلمام بمشكلات مجتمعه ومؤسسته ومرؤوسيه، وفهمه للآخرين والشعور بأحاسيسهم، مع إحاطته بكل ما يدور بالعمل.
- 40- الصبر والعزيمة والتصميم على الهدف والمثابرة والجلد والجد في العمل.

- 41- أن يكون ذا طموح عال.
- 42- الالتزام والتحلي بالانضباط والضبط والربط والنظام فيما يتعلق بذاته ومنظّمته.
- 43- الفطنة ورجاحة الفكر ويقظة العقل والقدرة على التركيز.
- 44- القدرة على التوجيه والمتابعة والحفز والتشغيل وتصحيح الأخطاء والنقد البناء.
- 45- اليقظة والانتباه والحذر والاستعداد الدائم.
- 46- القدرة على التصرف في الشدائد والمواقف العصيبة.
- 47- الثقة في النفس والاتصاف بالمرونة وعدم التذبذب.
- 48- الحساسية ومراعاة ظروف الآخرين والكرم والتعاطف مع المرؤوسين.<sup>(1)</sup>

---

(1) انظر: محمد شفيق، (2005)، مرجع سابق.

## ملخص الفصل الثاني

يوضح هذا الفصل أهمية التعرف على الجوانب النفسية للقائد وأتباعه من العاملين، انطلاقاً من تعقد الظاهرة السلوكية؛ حيث تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والوراثية والمكتسبة، فضلاً عن العوامل الاجتماعية والاقتصادية والصحية والمزاجية، إلى آخر العوامل التي تتداخل في الظاهرة السلوكية.

كما يقدم الفصل لطبيعة العلاقة بين القيادة والقدرة، فالقيادة هي ممارسة القدرة، وتعتمد طبيعة القيادة - سيئة أو عاجزة أو مدمرة - على كفاءة الشخص في ممارسة القدرة، ومعاني القدرة تتلمس الانشغالات البشرية الأساسية: القوة والضعف، السيطرة والخضوع، السيطرة والاستسلام؛ أي تحقيق إرادة شخص على حساب الآخرين.

لقد صاغ فرويد المبدأ الشهير، بأن الشخص الطبيعي هو الذي تكون له القدرة على الحب والعمل، كان فرويد يتحدث عن قدرة الفرد على الارتباط الإنساني، والانتماء للآخرين في السابقين العاطفي والاجتماعي. فالمنظمات في حاجة ملحة للموازنة في العلاقة بين القادة والتابعين، وللأسف يكون التوازن ضعيفاً مع تقلبات القدرة التي تملأ الحياة المؤسساتية، ويكون من السهل خسران هذا التوازن تماماً، والاستخدام المتعقل للقدرة؛ ضروري لخلق الأهداف المشتركة، وإعطاء معنى الحياة المؤسساتية، لكن الفشل في التعرف على الطبيعة المزدوجة للقدرة؛ أي إمكانية استخدامها بشكل بناء أو هدام، قد يؤثر في تمكن الشخص من إدراك الواقع، وعندما يضيع الإحساس بالتوازن تحتل الألعاب السياسية بؤرة الاهتمام في المنظمة.

كما أشار الفصل إلى دور إشباع الحاجات في تحسين السلوك الوظيفي للقائد؛ حيث تحظى الحاجات الإنسانية في بيئة العمل، باهتمام كبير من قبل المنظمات والكتّاب والباحثين، لما لها من أهمية كبيرة في معرفة الأسباب التي تدفع الأفراد للقيام بسلوك معين، والتأثير على سلوكهم وتصرفاتهم وتوجيهها نحو رفع

مستويات الأداء، ويتم ذلك من خلال رسم السياسات، ونظم الحوافز التي تعمل على إشباع حاجات الأفراد، ودفعهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر ماسلو خير من كتب عن دوافع العمل، وهو يرى أن الإنسان يندفع ابتداءً نحو العمل لمواجهة احتياجاته الأساسية الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمان، وعندما تلبى تلك الحاجات، تبرز حاجات عليا جديدة تنال نفس الأهمية، التي كانت تحوز عليها الحاجات الأولى التي جرى إشباعها، فتظهر الحاجات الاجتماعية، ثم الحاجة إلى الاحترام.

لذلك فإن معرفة الكيفية التي تصل بأداء من يعملون تحت رئاستك إلى الحد الأقصى بواسطتها، جزء دائم ومستمر من حياتك العملية اليومية، وما لم تكن في وضع غير عادي، فسيكون لديك دوران في العمالة، وهذا الدوران سيجلب لك أفراداً جدداً يجب عليك أن تفهمهم.