

**كيف تصبح أكثر فاعلية وتحقق النجاح؟  
من خلال الذكاء العاطفي  
وأساليب إستغلال الطاقة**

**دكتور**

**إيمان صالح حسن عبد الفتاح**

المستشار بالإتحاد العربي

لتنمية الموارد البشرية



## المقدمة

منذ زمن وحتى العقد الماضي كانت قوة الإدارة تستقى من مصدرين السيطرة على الناس، والسيطرة على المعلومات كان المدير الناجح الذي يحافظ على منسبة طويلا يحاول زيادة عدد من يقع في نطاق سلطته ثم يعطيهم بتقدير معلومات ثمينة تكفيهم للعمل تحت إشرافه، ويكون المدير في الغالب قد خدم في وظائف التابعين له قبل أن يترقى لمنصب المدير.<sup>(١)</sup>

لقد تغير هذا الأسلوب كثيرا في الماضي القريب والفضل في هذا التغير، يعود لسرعة التقدم التكنولوجي والمنافسة العالمية في ظل العولمة، وأصبح من الضروري أن يسعى كل مدير للنجاح والتقدم.

والأسئلة التي تطرح الآن هي :-<sup>(٢)</sup>

### متى ينجح المدير؟

ينجح المدير إذا حقق للمنظمة التي يعمل بها النتائج أو الأهداف التي قامت من أجلها وكلف بالعمل من أجل إنجازها.

### كيف ينجح المدير؟

ينجح المدير إذا توافرت لديه مجموعة المهارات اللازمة لأداء عمله وتوافرت له أي من العوامل التالية :-

□ المعلومات عن العمل المطلوب أدائه والنتائج المستهدفة، وظروف المنظمة الداخلية والظروف الخارجية المحيطة بها.

- المعلومات عن أساليب العمل وتقنيات الأداء المفضلة.
- الخبرة العملية المناسبة لنوع النتائج المستهدفة فضلا من الأسس العلمية للتخصص المتصل بالعمل.
- الحماس والرغبة في أداء العمل، وتحمل المخاطر ومباشرة المسؤوليات التي أسندت إليه.

**هل هذه المقومات كافية لنجاح المدير؟**

**الإجابة : لا**

يبقى للمدير مهارات و شروط أخرى ضرورية يجب أن يكتسبها لكي يحقق النجاح من أهمها :

**أولا : القيادة بالذكاء العاطفي :-**

**مفهوم الذكاء العاطفي :**

هي مجموعة من القدرات التي تمكن الفرد من تسخير العواطف في ترشيد وتحفيز الأفكار والسلوك، من خلال الوعي والفهم والتعبير والتقييم الدقيق للعواطف الذاتية وعواطف الآخرين وإدارة العواطف والاستفادة من السمات الشخصية في عملية التحفيز والتناغم العاطفي مع الآخرين.<sup>(3)</sup>

يتضمن التعريف السابق كينونة الذكاء العاطفي ( مهارات وقدرات ) والهدف من امتلاك تلك المهارات ( تسهيل وتوجيه الأفكار والأفعال )، كما يتضمن أبعاد الذكاء العاطفي التاليه :-

- ١- الوعي بالعواطف وفهمها والتعبير عنها وتقييمها في الذات وفي الآخرين.
- ٢- إدارة وتنظيم العواطف الذاتية وعواطف الآخرين.
- ٣- تحفيز الذات وتحفيز الآخرين.
- ٤- التعاطف مع الآخرين.
- ٥- استخدام العواطف لتوجيه الأفكار والسلوك.

من خلال التعريف السابق والأبعاد التي تجسده، تنعكس قدرة الفرد الذكي عاطفياً في الاستفادة من السمات الشخصية في بعدى التحفيز والتعاطف مع الآخرين.

#### إبعاد الذكاء العاطفي :-

وضع " جولمان " نموذجاً للذكاء العاطفي في عام ١٩٩٨ يتضمن خمسة أبعاد رئيسية هي : الوعي بالذات، تنظيم الذات، التحفيز ( الدافعة )، التعاطف (التقمص العاطفي )، المهارات الاجتماعية، وكانت توصف الإبعاد الثلاثة الأولى بأنها كفاءات شخصية، والبعدين الآخرين كفاءات اجتماعية، وشملت تلك الإبعاد الخمسة خمسا وعشرين كفاءة.<sup>(٤)</sup>

وبأجراء دراسات لاحقة وتحليلات إحصائية على تلك الإبعاد والكفاءات تم اختصار الإبعاد الخمسة إلى أربعة إبعاد، وذلك بجذب بعد التعاطف لأنه دمج في البعد الوعي الاجتماعي، كما تم اختصار الكفاءات الخمس والعشرين إلى ثمانية عشر كفاءة، واستناداً لتلك الإبعاد حدد " جولمان " وملاءة جانين أساسين للكفاءات تتوافق مع الذكاء العاطفي، وهما القدرة و الهدف، بحيث تشمل القدرة الوعي بالعواطف وإدارة العواطف، ويشمل الهدف إمكانية الاستفادة من هاتين القدرتين في التأثير في الذات وفي الغير.<sup>(٥)</sup>

وفيما يلي إيضاح لإبعاد وكفاءات الذكاء العاطفي، والتي تتوافق مع كفاءات القيادة من منظور نظرية " جولمان " وزملائه ومن يتبعهم.<sup>(٦)</sup>

١) الوعي الذاتي : ويشمل الوعي الذاتي العاطفي، والتقييم الدقيق للذات، والثقة بالنفس.

أ- الوعي العاطفي الذاتي :- فالقادة الذين يتمتعون بنسبة عالية من الوعي الذاتي العاطفي تجدهم متناغمين مع إشاراتهم الداخلية، ومع قيمهم المفضلة، ويملكون غالباً الحدس نحو أفضل الخيارات وهم صريحون وصادقون لدى الحديث عن عواطفهم وعن قناعتهم.

ب- التقويم الذاتي الدقيق :- فالقادة الذين يمتلكون درجة مرتفعة من الوعي الذاتي يعرفون غالباً نقاط قوتهم وضعفهم ويظهرون روح الدعابة والفكاهة عن

أنفسهم ويرحبون بالنقد البناء، وبالتغذية العكسية والتقييم الذاتي الدقيق يسمح للقائد أن يعرف متى يطلب المساعدة، ولماذا.

ت- الثقة بالنفس :- تؤدي الثقة بالنفس إلى الاستفادة من نقاط القوة لدى القادة، والواثقون من أنفسهم يرحبون بالمهام الصعبة وغالبا لديهم حضور وبرز بين الآخرين.

٢) إدارة الذات :- وتشمل ضبط النفس، والشفافية، والتأقلم، والتوجه للإنجاز، والمبادأة، والتفاوض.

أ- ضبط النفس :- فالقادة الذين لديهم القدرة على ضبط النفس عاطفيا يجدون طرقا لإدارة عواطفهم وانفعالاتهم المزعجة ويوجهونها بطرق مفيدة، لأنهم يحافظون على هدوئهم وصفاء أذهانهم في ظروف الضغط والأزمات.

ب- الشفافية :- هي انفتاح حقيقي للمر على الآخرين، بما يتعلق بمشاعره ومعتقداته وأفعاله والقادة الشفافين يعترفون بأخطائهم ويواجهون السلوك غير الاخلاقي لدى الغير.

ج- التأقلم ( القدرة على التكيف ) :- هو القدرة على الاندماج والعمل في بيئات جديدة ومواجهة تحديات جديدة والقادة المتمتعون بتلك الكفاءة يلبون عدة متطلبات دون فقد الطاقة والتركيز

د- التوجه للإنجاز :- فالقادة الذين يملكون تلك الكفاءة يتمتعون بمعايير شخصية تدفعهم للسعي دائما لتحسين ادائهم وأداء مرؤوسيههم ويضعون أهدافا قابله للقياس، ولكنها تمثل تحديا وهذه القدرة تكمن في مواصلة تعلم وتعليم طرقا جديدة لإنجاز أفضل.

ه- المبادأة :- هي الكفاءة في اغتنام الفرص أو خلقها بدلا من مجرد الانتظار والقائد المتمتع بتلك القدرة يخرق الروتين ويجب التصدي للحلول ويسعى دائما لخلق فرص أفضل للمستقبل.

و- التفاوض :- فالقائد المتفائل يرى في العقبة فرصة بدلا من كونها تهديدا،

وينظر للآخرين بإيجابية ويتوقع منهم الأفضل ويتوقع أن بإمكانه أن يحقق هو والآخرين إنجازا ومستقبلا أفضل.

٣) الوعي الاجتماعي :- ويضم التقمص العاطفي، والوعي التنظيمي، والتوجه نحو الخدمة

أ- التعاطف ( التقمص العاطفي ) :- فالقادة الذين لديهم تعاطف يكونون قادرين على التناغم مع طيف واسع من الإشارات العاطفية، بما يجعلهم يحسون بالمشاعر المحسوسة وغير المفصح عنها لدى الشخص أو المجموعة، ومثل هؤلاء القادة يصغون بانتباه ويمكنهم أن يفهموا وجهة نظر الآخر مما يجعلهم قادرين على التفاهم جيدا مع أناس من خلفيات وثقافات متنوعة.

ب- الوعي التنظيمي :- فالقائد الذي يملك تلك الكفاءة يكون قادرا على ضبط الشبكات الاجتماعية الحاسمة، وان يقرأ علاقات القوة الرئيسية وإدراك القوى السياسية والاجتماعية والثقافية المتفاعلة في صلب تنظيم ما، وأيضا القيم والقواعد غير المنطوقة الموجهة لسلوك الناس.

ت- التوجه للخدمة :- فالقادة الذين يتمتعون بدرجة عالية من كفاءة الخدمة يبنون جوا عاطفيا بشكل يجعل الناس الذين هم على اتصال مباشر مع العميل يحتفظون بعلاقة جيدة معه، ويراقبون رضاه كما أنهم يجعلون أنفسهم في الخدمة كلما دعت الحاجة وهم سعداء بذلك.

٤) إدارة العلاقات :- وتشمل الإلهام، والتأثير، وتطوير الآخرين، والحث على التغيير، وإدارة الصراع، والتعاون والعمل ضمن فريق العمل.

أ- الإلهام :- وهى كفاءة القادة في الهام غيرهم وخلق التجاوب وتحريك الغير برؤية مقنعة نحو مهمة مشتركة، وهم قدوة لغيرهم ويمنحون الآخرين حسا وإثارة فعالة نحو العمل.

ب- التأثير :- وهى كفاءة القادة في الحصول على مشاركة من يريدون وخلق، أو إتباع الأسلوب المناسب للإقناع وينبع التأثير من شخصية القائد وسلوكه ومن تعبيراته اللفظية وغير اللفظية.

ج- تطوير الآخرين :- وهى كفاءة القادة في تنمية قدرات الآخرين والاهتمام الحقيقي بفهم أهدافهم ونقاط القوة والضعف لديهم، وتقديم تغذية مرتدة بناءة في الوقت المناسب.

د- الحث على التغيير :- وهى كفاءة القادة في معرفة الحاجة للتغيير، ومواجهة الوضع السائد وقدمون البرهان على ما يريدون بالإقناع ويجدون طرقا عملية لمواجهة ما يعوق التغيير.

ه- إدارة الصراع :- وهى كفاءة القادة في جذب كل الأطراف عن طريق تفهم مشاعر ووجهات النظر المختلفة، وتبسيط نقاط الخلاف وإعادة توجيه الطاقة باتجاه هدف مشترك يسانده الجميع.

و- التعاون والعمل الجماعي :- وهى كفاءة القادة في خلق جو من الزمالة الحميمة وتقديم المساعدة، وبناء الروح المعنوية وروح الانتماء لفريق العمل والعمل على تكوين وترسيخ الصداقات واجتذاب الآخرين إلى التزام حماسي للعمل الجماعي.

وتأسيسا على ما سبق فإن المنظمات بكل أنواعها، بحاجة ماسة إلى القيادة عاطفيا أكثر من اى وقت مضى لأنها تعيش في وسط التغيير والتحديات الاقتصادية، والأمر نفسه بالنسبة للموظفين الذين يواجهون تحديات جديدة مثل تأثير سعى المنظمات لخفض التكاليف والاعتماد على العولمة وإعادة تصميم الأعمال كل هذا يفرض على القادة التفاعل، والأخذ بنمط القيادة التي تجعل الموظفين يعملون كفريق واحد وهذا ما تحققه القيادة الذكية عاطفيا.

يركز " فيلدمان " في نظريته على دور عواطف القادة في توازن، ودعم التفكير المنطقي للقائد في عملية اتخاذ القرار ولتوضيح ذلك، أم بتقسيم مهارات القيادة الذكية عاطفيا إلى مهارات أساسية ومهارات عليا حيث تؤدى المهارات الأساسية إلى إسهامات فردية فعالة وتتفاعل على أساس رسمي نظامي وتسمح للقيادة بتلبية المتطلبات المتزايد في العمل، وأما المهارات العليا فهي تبنى قادة متفهمين وحساسين لحاجات الآخرين ويتكيفون مع استجاباتهم لمختلف الحالات أثناء التغيير في حين أن اتحاد المهارات الأساسية مع المهارات العليا يؤدى إلى القيادة الفعالة.

## مهارات الذكاء العاطفي :-

يتميز القادة الإداريين الذين يمتلكون الذكاء العاطفي بمجموعة من المهارات، وفيما يلي إيضاح لدور المهارات الأساسية في عملية القيادة :-<sup>(٧)</sup>

١- ينبغي أن يكون القادة قادرين على تحديد وفهم عواطفهم ويعرفون مسببات تلك العواطف، وبتلك القدرة يمكن للقائد تقييم الحالة أو الموقف بشكل أكثر وضوحا واتخاذ قرارات تتسم بالوضوح والتوازن.

٢- عندما يتحكم القائد بعواطفه يمكنه أن يبقى هادئا وسط حالات الغموض والقلق، ومع هذا الضبط الذاتي يتخذ القادة ردود أفعال متوازنة ويتبعهم المرؤوسين بنفس المتوجة والسلوك.

٣- عندما يملك القائد مهارة قراءة الآخرين، والقدرة على التواصل والتفاعل مع خبراتهم وتجاربهم سيكون تأثيره كبيرا في الآخرين.

٤- عندما يملك القائد مهارة فهم العواطف يكون قادرا على تقييم المواقف بموضوعية ويتخذ قرارات أكثر فاعلية.

٥- عندما يملك القائد مرونة الاتصال من خلال فهم عاطفة الذاتية وعواطف الآخرين، يمكنه الاتصال بالآخرين بالطريقة المناسبة وبالوقت المناسب سواء كان بشكل لفظي أو غير لفظي.

ويعد "فيلدمان" هذه لمهارات الخمس السابقة ضرورية للقائد ولكن المهارات العليا (مهارات النسق الأعلى) تجعل القائد أكثر فاعلية، وتشتمل على خمس مهارات هي :-

- تحمل المسؤولية عن العمل.
- إيجاد خيارات متنوعة ومرنة لمواجهة المواقف المختلفة.
- تقبل وجهة نظر الآخرين. الحماس لإيجاد أفضل الخيارات الممكنة لكل حالة، وخاصة القرارات ذات التأثير.
- الإصرار على خلق عزيمة ذاتية واحتراما لذات والإحساس بالفاعلية الشخصية.

والجدير بالذكر أن الذكاء العاطفي يسهم في تحسين قدرة الفرد على التعامل والتأثير في الآخرين وفي البيئة المحيطة به والاستفادة من العواطف في عمليات التفكير واتخاذ القرار وفاعلية القيادة، كما أن هناك قناعة في إعادة النظر في إطلاق لقب ذكي على من حصل على درجات مرتفعة في اختيار القدرات العقلية المشبعة بالمواقف الأكاديمية، وتجريد غيره ممن حصل على معدلات أقل في هذه القدرات من لقب ذكي، على الرغم من امتلاكه قدرات مرتفعة في ضبط الانفعالات وإدارتها وتخفيف الذات والمثابرة والإصرار والمبادرة والمرونة، وتقبل التغيير وتحمل الضغوط والقدرة على التأثير بالآخرين، وهذه القدرات والسمات تم التأكد من أهميتها في نجاح الحياة العملية والاجتماعية بشكل يفوق تأثير الذكاء العام، وتلك المهارات والقدرات هي ما يحتاجه القادة في كل المستويات الإدارية وفي مختلف المنظمات.

#### إمكانية تطوير الذكاء العاطفي :- (٨)

هناك مجموعة من التساؤلات التي تطرح حول تطوير وتحسين الذكاء العاطفي مثل : هل الذكاء العاطفي موروث أم مكتسب ؟ وهل يتحسن الذكاء العاطفي من خلال البرامج التدريبية المخصصة لذلك ؟ وهل تتطور مهارات الذكاء العاطفي بازدياد العمر ؟

لقد أسهم الافتراض بإمكانية تطوير الذكاء العاطفي في انتشار نظرياته، وذلك بعكس معامل الذكاء العام ولقد حظي هذا الأمر بدرجة من النقاش والخلاف منذ بداياته وحتى الآن وفيما يلي توضيح لذلك :-

#### التغيير في بيولوجيا الدماغ والأعصاب :-

أظهرت دراسات علم النفس أن هناك نسبة كبيرة من السمات الأولية للشخصية تتأثر بشكل قوى بالمورثات فمثلا سمة الغضب والحرق تنتقل من الأجداد أو الإباء إلى الأبناء، ولكن ذلك ليس مؤكدا حيث أن علماء المورثات أمثال "ميني" Meany عام ٢٠٠١، و Davidson, Jackson & Kalin عام ٢٠٠٠ نفصوا الافتراض القائل بأن التنشئة لا تؤثر في طبيعة الإنسان بل تبين أن العبير الجيني نفسه يتكون من الخبرات العاطفية والاجتماعية للإنسان.

كما أثبتت الأبحاث في فيزيولوجيا الأعصاب أن مجموعة الدارات الكهربائية في الدماغ والخاصة بالعواطف أظهرت درجة واضحة من المرونة والتغير منذ مرحلة الطفولة وحتى الشيخوخة، ولكن تلك المرونة تقل بازدياد العمر كما تبين بعلم التشريح أن المراكز المسؤولة عن إدارة العواطف في قشرة المخ وفي اللوزة تتصف بقدر كبير من الليونة وقابلة للتغير اظهر بحث في نهاية عام ٢٠٠٣ عن التدريب باستخدام استراتيجية تنظيم الذات وجود تأثير كبير للتدريب في تغيير محاور الدماغ التي تنظم العواطف السلبية والايجابية، كما توصل لوجود تدريبات معينة تساعد الأفراد كي يبقوا مركزين بشكل أفضل على الحالة التي هم بها، وان يتخلصوا من الأفكار المحيرة والمؤلة كالقلق قبل إن تتحول إلى اندفاعات عاطفية.<sup>(٩)</sup>

وينبغي الإشارة إلى أن بمكان الإنسان تطوير المهارات العاطفية، في مرحلة الكهولة حيث بينت البحوث في مجال الأعصاب أن أدمغة البشر قادرة على خلق أنسجة ووصلات عصبية جديدة، وذلك اعتمادا على عمليات تعلم وتدريب حيث أن المخ يتطور تشريحيًا في حفظ الدورات العصبية الأساسية للعادات العاطفية ولا يتطلب الأمر سوى مزيد من الجهد المنظم والرغبة الصادقة لإرساء أنماط عاطفية ايجابية.<sup>(١٠)</sup>

### تحسين الذكاء العاطفي من خلال بحوث ميدانية :-

تعددت الأدلة على إمكانية تحسين الذكاء العاطفي إلا أن الأدلة الأكثر اقناعا جاءت من البحوث طويلة الأجل، التي قامت بها مدرسة " ويذرهد " Watherhead للإدارة في جامعة " ويسترن ريسيرف " Western Reserve University، حيث شمل البحث عددا كبيرا من الطلاب الذين تلقوا دورات تدريبية في بناء وتطوير المهارات العاطفية، وطبق برنامج في التعلم الذاتي واستمر البرنامج مدة أربع سنوات، وتم التوصل إلى مهارات الذكاء العاطفي قد تحسنت بشكل كبير لدى تطبيق الاختبارات، وإقرار الذين خضعوا لتلك الدورات وتوصلت الهيئة العامة لتطوير القيادة في مدارس إدارة الأعمال في الولايات المتحدة إلى نتائج متشابهة.<sup>(١١)</sup>

إضافة إلى ذلك هناك العديد من البحوث التي أكدت إمكانية تطوير الذكاء العاطفي مع وجود اختلاف في درجة التطوير حسب العنصر المطلوب تطويره، حيث

تبين حدوث تحسينات كبيرة في معدلات بعض عناصر الذكاء العاطفي، ولم يوجد تحسين معنوي في عناصر أخرى.

كما توصل "بار - اون" إلى أن مستوى مهارات الذكاء العاطفي ترتفع مع تزايد العمر، مما يعنى انه يكتسب من خلال خبره الحياة، ورغم عدم وجود خلاف بين جميع نظريات الذكاء العاطفي حول إمكانية تحسين مهارات هذا الذكاء إلا أن هناك اختلافاً حول حجم هذا التحسين.

ومما سبق ينضح أن هناك مكوناً وراثياً للذكاء العاطفي، إلا أن التنشئة تلعب دوراً في ضمور أو نمو بعض المهارات وليس كلها، فرغم أن الأفراد قد يختلفون في القدرات الفطرية إلا أن كل واحد بمكانة اكتساب تلك المهارات بالتعلم والتدريب.<sup>(١٢)</sup>

لذلك لا بد على القائد الإداري أن يتعرف على نفسه لكي يستطيع أن يحقق نتائج جيدة من خلال رفع كفاءة المرؤوسين.

### **ثانياً : استغلال الطاقة :-**

اعرف نفسك :-<sup>(١٣)</sup>

منذ القدم قدم العلماء والفلاسفة نصيحة غالية للإنسان تتلخص في كلمتين... اعرف نفسك فهل تعرف أيها المدير نفسك ؟ أن لهذه المعرفة أهمية كبرى لنفسك، و للآخرين الذين تتعامل معهم سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو زملاء أو أصدقاء أو غير ذلك.

ومن الصعب أن تأتي معرفة النفس صدفة، وإنما يحتاج الأمر إلى بذل الجهود لتعرف نفسك ومعرفة الإنسان نفسه بالصدفة أو الخط هو شأن الإنسان غير الناضج، ومثل هذا الإنسان يعيش حياته دون أن يعرف نفسه وكثيراً ما يتساءل كيف تصرفتك هكذا ؟ أو لماذا ردود أفعال الناس تجاهي هكذا ؟ ولكنه لا يبذل الجهد للوصول إلى الإجابة السليمة، وإذا ما عرف هذا الإنسان شيئاً عن نفسه فإن هذا يتحقق غالباً بالصدفة أو الحظ.

وإذا عرف الإنسان نفسه ارتاح في علاقاته مع الآخرين كما يسهل على الآخرين التعامل معه فهل تريد أن تعرف نفسك ؟ لقد توصل العالمان جوزيف لفت Joseph Left وهاري انجم Harry Ingham إلى ما أسماه " نافذة جوهاري " ولعلك تلاحظ معي أن اسم النافذة هو تجميع للحروف الأولى من اسم العالمين. ويصور الشكل التالي هذه النافذة :-

أشياء يعرفها الآخرون عنى	٢ منطقة العمى	١ منطقة التفاعل
أشياء لا يعرفها الآخرون عنى	٤ منطقة المجهول	٣ منطقة القناع
	أشياء لا أعرفها عن نفسي	أشياء أعرفها عن نفسي

### شكل ( ١ ) نافذة جوهاري

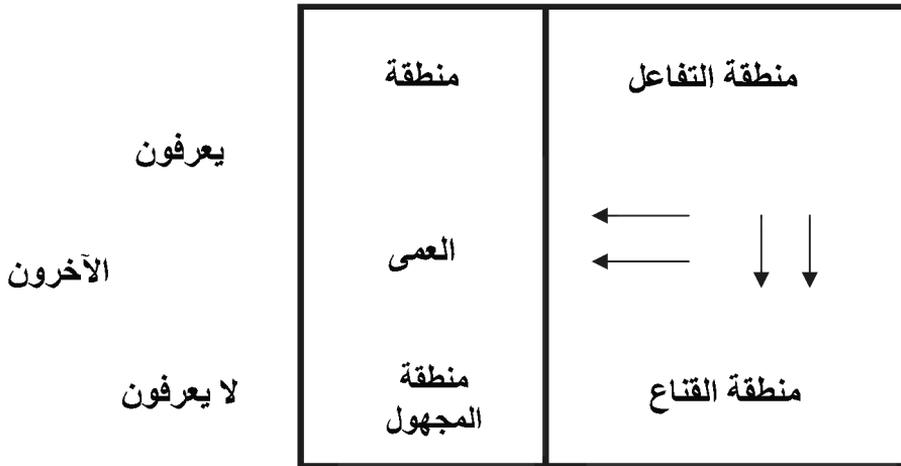
- ١ - منطقة التفاعل. وتشمل هذه المنطقة، المعلومات التي تعرفها عن نفسك، والتي يعرفها الآخرون أيضا عنك.
- ٢ - منطقة العمى. وتشمل المعلومات التي يعرفها الآخرون عنك، لكنك لا تعرفها عن نفسك فقد يلاحظ عنك انك تحك عادة شعر راسك قبل أن تجيب عن سؤال، بينما لم تلاحظ أنت ذلك عنك.
- ٣ - منطقة القناع وتشمل المعلومات التي تعرفها عن نفسك ولكن لا يعرفها الآخرون عنك، وهي بالطبع معلومات خاصة جدا لا تحب الإفصاح عنها وعادة إذا ما سألت عنها لا تجيب.

٤- منطقة المجهول. وتشمل المعلومات التي لا تعرفها عن نفسك وأيضا لا يعرفها الآخرون عنك وهي معلومات مترسبة عادة في إلا شعور وتمثل ذكريات الطفولة المبكرة، وكذلك القدرات التي فيك ولم تكشفها في نفسك ولم يكتشفها الآخرون عنك.

وكلما اتسعت منطقة التفاعل فان ذلك يعنى انك تقدم المعلومات عن نفسك، وانك أيضا تستقبل معلومات الآخرين عنك فهنا حالة إفصاح متبادل وفي هذه الحالة ينظر الناس إليك بوصفك أمينا وأهلا للثقة ومستقيم حيث تتميز سلوكياتك بالوضوح ولا يحتاج الآخرين معك إلى الاعتماد على التخمين.

كذلك يعنى اتساع منطقة التفاعل انك تعرف الكثير عن نفسك وانك تفهم نفسك جيدا وفهمك لنفسك يعنى زيادة قدرتك على فهم الآخرين، وفهم النفس والناس هو أسهل طريق لتحقيق علاقات إنسانية طيبة. ويعبر الشكل التالي عن نافذة جوهارى في هذه الحالة.

#### منطقة التفاعل



أنا

لا اعرف

اعرف

شكل ( ٢ ) نافذة جوهارى في حالة اتساع

وإذا فان منطقة التفاعل تستحق أن تمثل هدفا لك بحيث تعمل جاهدا على توسيعها، ويعنى هذا إذا أن الحدود بين المناطق الأربعة ليست سأكنه، وإنما هي تحتاج لبذل جهد وفي هذه الحالة يمكن تحريكها ويعتمد تحريكها على التفاعل مع الآخرين بحيث تزداد المعلومات التي تقدمها إليهم، والتي تستقبلها منهم.

ويأتي توسيع منطقة التفاعل بتضييق اى منطقة من المناطق الثلاثة الأخرى :-

□ لكي نضيق منطقة القناع قدم المزيد من المعلومات عن نفسك للآخرين فهذه المنطقة تضم المعلومات التي تعرفها عن نفسك، ولا يعرفها الآخرون عنك إذا قدم نفسك والمزيد من المعلومات عنك إلى الناس، ولا تجعل الناس بحاجة إلى التخمين لتفسير سلوكياتك.

□ لكي تضيق منطقة العمى حاول أن تحرك الآخرون لإبداء رأيهم وانطباعيهم عنك، فهذه المنطقة تشمل ما يعرفه الناس عنك بينما لا تعرفه عن نفسك إذا شجع الأخرى على إعطاءك المعلومات عن انطباعيهم.

والسؤال الآن هو كيف تحقق الصورة الذهنية الايجابية عن نفسك ؟

هناك ستة أشياء لا بد منها ليتحقق لك ذلك هي :-

- أن تتقبل نفسك.
- أن تعرف نقاط قوتك ونقاط ضعفك.
- أن تتغلب على مخاوفك.
- أن تتحدث إلى نفسك بشكل ايجابي. أن تحافظ على سلامتك الصحية.
- أن تواجه الضغوط وتتعامل معها.

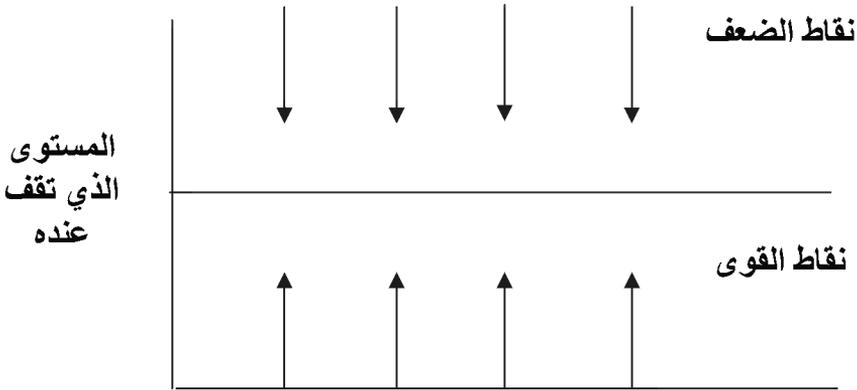
١- أن تتقبل نفسك :-

أبدأ الآن وفورا بتقبل نفسك كما هي، وإذا أردت أن تكون أفضل مما أنت عليه أبدا أولا بتقبل نفسك ثم بعد ذلك يمكن أن تتغير بعض الناس لم يتقبلوا أنفسهم أبدا، ومع ذلك يحاولون تغيير شخصياتهم أن محاولة تغيير الذات دون البدا بتقبلها يشبه القفز في الرمال المتحركة.

## ٢- أن تعرف نقاط قوتك ونقاط ضعفك :-

الأشخاص الذين يتقبلون أنفسهم هم أشخاص يعرفون نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، ولكل إنسان نقاط قوة وضعف حاول أن تكتب قائمة تشتمل على كل من نقاط القوة ونقاط الضعف وإذا كنت إنسانا عاديا كمعظم البشر فإن قائمة نقاط الضعف ستكون أطول كذلك من السهل أن تحدد نقاط الضعف.

وإعداد مثل هذه القائمة يدفعك إلى التساؤل : كيف أتعامل مع نقاط الضعف ؟ وكيف أتعامل مع نقاط القوة ؟ أن تفاعل كل من عوامل القوة والضعف هو الذي يحدد وصفك أو المكان أو المستوى الذي تقف عنده.



أنت ترى في الشكل السابق أن نقاط الضعف تدفع بمستواك لأسفل وان نقاط القوة تدفع بمستواك لأعلى وان مستواك الحالي قد تحدد بناء على الصراع بين عوامل القوة والضعف، وإذا ما زادت قوة نقاط الضعف سوف يهبط المستوى وإذا زادت قوة نقاط القوة سوف يتحسن، وكذلك سوف يتحسن إذا ضعفت قوة نقاط الضعف، وزادت قوة نقاط القوة في أن واحد فماذا تفعل للتعامل مع نقاط الضعف.

أن الأفراد الذين يتقبلون أنفسهم يعرفون نقاط ضعفهم لكنهم لا يتوقفون عندها فالإنسان الناجح يحتفظ برباطه جاشة، ولا يرتعش لمجرد وقوعه في خطأ وإنما يحاول تجاوز ذلك فلاعب الكره الذي يرتكب خطأ ثم يظل يفكر فيه سوف يرتكب أخطاء جديدة، حيث أن المبادأة تتطلب أن يكون جاهزا مائة بالمئة للعبة الجديدة وان يمنحها

كل تركيزه، إما إذا تشتت تركيزه بسبب التفكير في الخطأ السابق فسوف يقع في أخطاء جديدة.

والأشخاص الناجحون يعرفون نقاط قوتهم ويعملون على الإفادة منها إذا تعرف على نقاط ضعفك ونقاط قوتك وفكر مليا كيف تضعف نقاط الضعف وتقوى نقاط القوه.

### ٣- أن تتغلب على مخاوفك :-

لكل منا مخاوفه وقائمة المخاوف التي تعكر صفو الإنسان طويلة، وأنت كبشر قد تشعر بأحد أو بعض المخاوف التاليه :-

□ الخوف مما قد يقوله الآخريين عنى أو يفكرون فيه.

□ الخوف من الفشل في الدراسة أو التدريب.

□ الخوف من الألم الجسمانى.

□ الخوف من المنافسة.

□ الخوف من ضياع المال أو الوقت أو الجهد.

والحقيقة إن ٩٩٪ من مخاوف الإنسان لا تتحقق، وإذا ما وجهت الطاقة التي تستنزفها المخاوف إلى أعمال ايجابية سوف تحقق نجاحا ملحوظا.

وقد يكون مصدر التهديد حقيقيا، أو وهميا لكن الخوف هو الخوف وهو يحطم الثقة بالنفس فماذا تفعل ؟

أ- تعرف على مخاوفك أولا فأنت لن تستطيع أن تهزم هذه المخاوف دون أن تتعرف عليها أولا.

ب- أفعال شيئا ايجابيا لتحجيم مخاوفك... شيئا أكثر من مجرد أن تتمنى وقوع الأفضل.

### ٤- أن تتحدث إلى نفسك بشكل ايجابي :-

يتحدث الإنسان دائما مع نفسه وليس من الضروري إن تتحرك الشفاه أو أن

يكون الحديث بصوت مسموع - وكثيرا ما يلوم الإنسان نفسه بل ويوبخها، وعاده الإنسان هو أكثر من ينقد نفسه، والحديث إلى نفسه بشكل ايجابي ضروري للحد من عمليه نقد الذات، وإذا كان الإنسان لا يجب عاده صحبه من يوجه إليه النقد باستمرار فان الإنسان أيضا بضربة المبالغة في نقد أذات حيث أنها تجرح صورته الذهنية لدى نفسه.

والحديث الايجابي إلى النفس يمكن أن يساعدك على تغيير اتجاهاتك نحو إنسان أو مشروع أو مشكله.

#### ٥- حافظ على سلامتك الصحية :-

سلامة الجسم ضرورية للشعور بصوره ذهنية طيبة عن نفسك، وليس سهلا أن يجب الإنسان نفسه إذا كان وزنه يزيد كثيرا عن المناسب أو يقل كثيرا أو كان أطول من المعتاد كثيرا، أو اقصر كثيرا أو إذا كان مدمنا لمخدر ما والأصحاء دائما حسنوا المنظر وذوى طاقة ويتمتعون بروح المرح، ولذلك اتجهت منظمات كثيرة في العالم إلى ترتيب أوقات يمارس فيها جميع العاملين الرياضة.

#### ٦- واجه الضغوط :-

يثبت الأطباء إن نحو ٧٠٪ من أمراض الإنسان ذات علاقة بما يواجهه من ضغوط سواء في العمل أو في حياته العادية وهنا تلعب التغذية الصحية والترويح عن النفس دورا هاما في مواجهة هذه الضغوط.

#### ٧-تعليم نفسك :-

أن اكبر تحد يواجهه هو تعليم نفسك، وللأسف حالة الشخص الذي لديه ١٤ سنة من الخبرة ولكن خبرته في الواقع هي خبرة عام واحد تكرر ١٤ مرة، هي حالة معظم المديرين.

كان التعليم اقل أهمية في القرن العشرين لان العملاء لم تكن لديهم اختيارات كثيرة وكان المجتمع كله يسير على وتيره واحدة، فلم يكن لدى العميل ميل للمقارنة أو الشكوى ولكن أصبح الوضع مختلف تماما في القرن الواحد والعشرين بسبب

الانترنت، وتحويل العالم إلى قرية صغيرة بفضل العولمة وأصبح حاجات ورغبات العملاء متعددة ومتغيره بصفة مستمرة، مما يستدعى الأمر أن يتعلم القائد الادارى الكثير من فنون التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من اجل إرضاء العملاء.

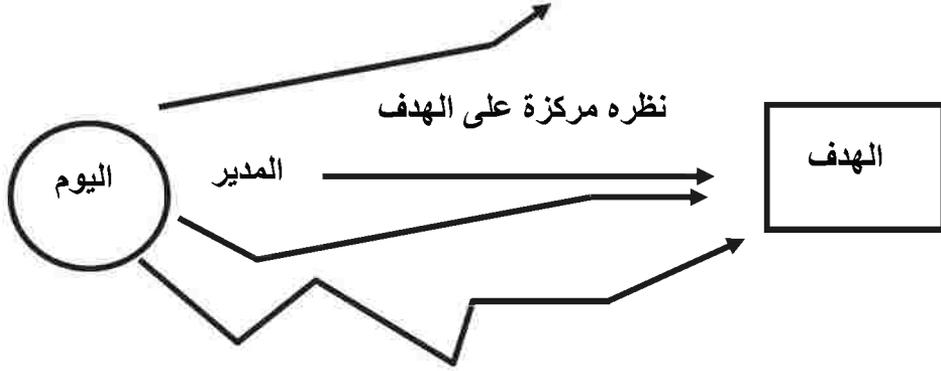
#### التركيز على النتائج :- (١٤)

المدير القوى يركز على النتائج، أن الغاية تؤثر على الوسائل والتكتيكات تابعة للأهداف. إن نظرة المدير يجب أن تكون مسلطة دائما على الهدف بصرف النظر عن عدد البدائل المتاحة، لان بعض هذه البدائل سيقود لنهاية خاطئة أو يكون بلا ضرورة لديك، وبينما نحتاج إلى أن نتأكد أن البديل صحيح، ويعمل وفق المتوقع فان اى بديل لا يساوى اى شئ ما لم يوصلنا للهدف، ولكن هذا ما يحدث في الغالب.

أن "صناعة الجودة" كانت أحيانا تحول ما يحدث إلى فكرة جيدة وهى ببساطة وضع قياس وتحقيق ( أو تجاوز ) أعلى مستوى ممكن للجودة، ولكن حين ظهرت بيروقراطية الجودة تفوقت الوسائل على الغايات.

حين حصلت شركة فلوريدا للطاقة والإضاءة على جائزة الجودة القومية منذ عدة سنوات فان الشعارات المناسبة، وبيانات الصحف طارت في الهواء، وحين تولى رئيس تنفيذي جديد موقع سلفة المتقاعد تجرد من " آليات الجودة الرسمية " (الأقسام، الإدارات، الجوائز الداخلية وغيرها ) لأنه وجد إن كسب الجائزة أصبحت غاية في حد ذاته، وان خدمة العميل ومعدل الدافعين أصبح في خدمة الجائزة، وكان يعلم انه مهما بلغت الجوائز فلن تكفى غضب العميل الذي لم يلقى الخدمة المناسبة وان غياب الجوائز لن يؤثر كثيرا في حالة رضا العميل عن مستوى الخدمة، وهكذا كانت اولوياته بترتيب صحيح.

وكما ترى في الشكل التالي بعض البدائل لا تقود للهدف رغم إنها تبدو مباشرة وواضحة وجذابة، وبعض لبدائل تقود للهدف بسرعة رغم وجود مخاطرة، وهناك أيضا بدائل أبطأ وتقود للهدف ولكنها تتطلب وقتا وطاقة بالرغم من أنها اقل مخاطرة.



أن كسب جائزة الجودة شئ واضح وتستطيع أن تحصل بالضرورة جزءا من نظرة الشركة وأهدافها وبالمثل ربما تكون في موقع حيث يكون عليك أن تساعد الآخرين على تركيز اهتمامهم لأنهم قد يكونون عازمون على إتباع أفعال وبدائل دون مراعاة الهدف النهائي.

#### رفع كفاءة المرؤوسين :-

يتعامل المدير مع أنواع مختلفة من البشر يتباينون في قدراتهم وتصرفاتهم في العمل، ومن ثم تختلف النتائج المحققة تبعا لذلك فالسلوك الانساني في موقع العمل تحكمة اعتبارات و عوامل كثيرة تختلف من فرد لأخر ومن جماعة لأخرى وبشكل عام ينقسم البشر الذين يتعامل معهم ويعتمد عليهم المدير إلى أنواع ثلاثة :-<sup>(١٥)</sup>

□ الايجابيون المتعاونون الذين يستجيبون للمدير، ويعملون وفق توجيهاته ويحقق الأهداف المرجوة ولا يسببون له المشكلات ( إلا في الحدود الطبيعية فهم ليسوا ملائكة).

□ المحايدون الذين يلتزمون الحد الأدنى من الأداء، بما لا يسبب لهم مشكلات مع المدير، لكنهم لا يبذلون أقصى ما لديهم من جهد ولا يبادرون ولا يبتكرون، فهم يؤدون المطلوب منهم عند الحد الأدنى المقبول من المدير دون أن يزعجون أنفسهم بالمزيد.

□ السلبيون المعوقون مثيرو المشكلات الذين يتعمدون في خلق المواقف لإفشال العمل والابتعاد به عن أهدافه، ويتسببون في تعطيل الأداء والهام الآخرين عن

أعمالهم، ويستنفذون من المدير جهدا فائقا في محاولة السيطرة على سلوكهم، ومنع أثارهم السلبية على العمل وعلى سلوك الآخرين.

ولكي ينجح المدير في عمله فهو في حاجة إلى مجموعة مختلفة من المهارات للتعامل مع كل نوعيه من هؤلاء الأفراد، وسوف يحقق المدير فشلا ذريعا لو استخدم نفس المهارات والأساليب في التعامل مع الجميع بغض النظر عما بينهم من اختلافات في القدرات والاتجاهات والميول والدوافع، لذلك لا بد على المدير أن يستخدم مهاراته الإنسانية ليحقق النتائج التالية:-(١٦)

- ليحصل على أقصى درجات التعاون من الأفراد الايجابيين المتعاونين.
- ليخفض والمشكلات التي يسببها السليبيون إلى الحد الأدنى.
- ليحاول تحويل المحايدين إلى متعاونين أو على الأقل يمنعهم من التأثير بالسليبيين ومجاراتهم في سلوكهم المعوق للإدارة.

**وتأسيسا على ما سبق فإن المدير الناجح هو من يحقق ما يلي :-**

- يعرف كل فرد في مجموعة العمل التي يشرف عليها واجباته ومهامه.
- يؤدي كل فرد في مجموعة العمل التي يشرف عليها واجباته بكفاءة.
- يعمل الجميع في غياب المدير بذات الكفاءة كما لو موجودا بذاته.
- يحاول الفرد حل اى مشكلة يتعرض لها في العمل قبل أن يلجأ إلى المدير.
- يبادر الفرد بتقديم مقترحاته لتطوير العمل دون انتظار أن يسأله المدير.

## الهوامش

- ١- آلان ويس، الدليل غير الرسمي، للمدير المتميز، ( المملكة العربية السعودية، جرير، ٢٠٠١، ص ١ .
- ٢- على السلمى، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، ( القاهرة : دار غريب، ١٩٩٩ ) ص ١٥ .
- ٣- عبد الحميد، الذكاء العاطفي في القيادة، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة ببورسعيد، ٢٠٠٥، ص ٨ .
- 4- Goleman, D., "An EI Based Theory of Performance "  
in Cherniss, C. & Goleman, D., the Emotional Intelligent workplace: How to select for Measure, and imorove Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organtzation, San Francisco : Jossey \_ Bass., 2001, p.
- 5- Goleman , D. , Boyatzis , R. , & Rhee , K. , Clustering Competence in Emotional Intelligence : Insights from the Emotional Competence in Bar – On, R., & Parker, J., Handbook Of Emotional Intelligence, San Francisco : Jossey – Bass., 2000
- 6- Goleman , D. , Boyatzis , R. , McKee A. , ” Primal Leadership : Realizing the power of Emotional Intelligence"San Francisco : Jossey – Bass 2002.
- 7- Villara Juaitn Determining the Relationship between  
job Satisfaction of County Extension Unit Employees and the level of Emotional Intelligence of Extension County Chairs , PhD Thesis

in Organizational Behavior , Graduate School of the Ohio University.,2004.

٨- عبد الحميد / مرجع سبق ذكره، ص ١٠٠ وما بعدها.

- 9- Emmerling , J. , & Goleman D. , " Emotional Intelligence : Issues and Common Misunderstandings " , The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, ( www.eiconsortium.org),2003 ,P.33.
- 10-Goleman D. , Boyatzis,R., & Mckee, A., " The Emotional Reality of Teams " , Journal of Organizational Excellence, Vol.21, No. 2. 2002 , PP 62.
- 11-Boyatzis, R., Cowan S., & Kolb D., " Innovations in Professional Education : Steps on a journey to Learning ", San Francisco : Jossey – Bass., 1995.

١٢- عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص ١٠٢ .

١٣- طاهر مرسي عطية، أصول الإدارة للطالب و المدير، ( القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٩٤ ) ص ٢٠٢ وما بعدها.

١٤- آلان ويس، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٧ وما بعدها.

١٥- علي السهر، مرجع سبق ذكره، ص ٣١.

١٦- المرجع السابق، ص ٣٣ – ٣٤.