

أثر الذكاء الشعوري للقائد في دعم مفهوم التميز والتفوق للمنظمات الاقتصادية

د. العيداني إلياس

المركز الجامعي تيسمسيلت

الملخص:

يعتبر الذكاء الشعوري من المواضيع الحديثة في المجال الاقتصادي، لما يمثله كأحد الأبعاد الحديثة في الدراسات علم الإدارة والتسيير، إذ يظهر الذكاء الشعوري مدى أهمية القدرات التي يتمتع بها الفرد من ذكاء وفهم وقدرة على التفاعل مع غيره من الأفراد من جهة؛ وفي المنظمة من جهة ثانية، كما يهدف لمعالجة المعلومات الشعورية للفرد ومشاعر الآخرين، كما يلعب دورا ايجابيا في بناء علاقات قوية مع الأفراد وذلك عن طريق توجيه مشاعر الآخرين لخدمة أهداف المنظمة بشكل ايجابي وفعال. لذا تهدف هذه الورقة إلى إظهار أهمية الذكاء الشعوري كأحد أنواع الذكاء للأفراد عامة والقائد بصفة خاصة من جهة والمنظمة من جهة ثانية في سعيها لتحقيق التميز والتفوق في كافة المستويات؛ وتطوير وسائل زيادة دافعية وتحفيز وكذلك الرضا لدى الأفراد العاملين لديها ومخاطبتهم شعوريا بما يخدم أهداف المنظمة.

Abstract

The **Intelligence Emotional** is one of the modern themes, and also is new in the science of management, that because he shows how important the capacities of the individual and his understanding and ability to interact with others on the one hand, as well as in the work environment in the organization, he aims to address the emotional information of the individual and the feelings of others, intelligence emotional has a positive role in building strong relationships with individuals and that by directing the feelings of others in a positive direction of the individual and the organization.

So This paper aims to show the importance of intelligence emotional for individual "leader" on the one hand, and the organization on the other hand in order to achieve excellence at all levels; the development of the means of increasing customers satisfaction, which serve the objectives of organizations.

مقدمة

الذكاء الشعوري أو العاطفي (Emotional intelligence) من المواضيع المهمة وأحد الوسائل الفعالة لاتصال الفرد والمجموعة في المنظمة، ويمكن من معالجة المعلومات الشعورية للفرد ومشاعر الآخرين؛ وبالتالي سيخلق لدى القائد نوع من القدرة على مواجهة حالات الإحباط والفشل وكذا السيطرة على الانفعالات وتغيير مزاج الأفراد، كما أن الذكاء الشعوري له دور ايجابي في بناء علاقات قوية مع الأفراد وذلك عن طريق توجيه مشاعر الآخرين بشكل ايجابي اتجاه القيادة عن طريق إدراك وفهم وإدارة

مشاعرهم، لذا من المهم للمنظمات السعي من التميز بتطوير وسائل زيادة الرضا عند الأفراد العاملين لديها ومخاطبتهم شعورياً.

من هنا جاءت فكرة الموضوع التي تهدف إلى تسليط الضوء على ماهية الذكاء الشعوري لدى القائد والمنظمة وأهميته وإظهار بعض نماذج قياسه، وعليه سنتناول في هذه الورقة البحثية النقاط التالية:

أولاً. الإطار المفاهيمي للذكاء الشعوري EI؛

ثانياً. نماذج قياس الذكاء الشعوري؛

ثالثاً. الذكاء الشعوري وأثره على المنظمة.

أولاً. الإطار المفاهيمي للذكاء الشعوري

يعتبر الذكاء الشعوري أو العاطفي من المواضيع الحديثة التي أخذت حيزاً من الاهتمام والدراسة؛

تعددت معها المفاهيم المرتبطة به، ومن أجل ذلك سيتم فيما يلي تناول بعضها، وإظهار أهميته وأهدافه ،

بالإضافة إلى التطرق لأبعاد، بالإضافة إلى تناول بعض الدراسات السابقة التي تمس موضوع البحث.

1. الدراسات السابقة: هناك العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم الذكاء العاطفي أو الشعوري نذكر

منها:

أ. دراسة عزمي محمد بظاظو، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب

غزة الإقليمي التابع للأونروا؛ 2010، هدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي

على الأداء الوظيفي لمجموعة من 92 مديراً على مستوى مكتب غزة الإقليمي للأونروا؛ وخلصت

الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من الذكاء الشعوري وفعالية الأداء المهني.

ب. دراسة إبراهيم بن جامع، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة - دراسة ميدانية على إطرار

الإدارة الوسطى بمركب تكرير البترول سكيكدة - 2009-2010: مذكرة ماجستير في علم النفس

العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية - قسم علم النفس، جامعة منتوري

قسنطينة، هدفت إلى التعرف على مستويات الذكاء العاطفي وعلاقتها بفعالية القيادة من خلال

دراسة حالة مجموعة من 42 إطاراً بمؤسسة تكرير البترول وخلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين مستويات الذكاء الانفعالي أو الشعوري وفعالية القيادة.

2. تعريف الذكاء الشعوري (العاطفي) Emotional intelligence:

ظهر إلى الوجود مصطلح الذكاء الشعوري أو العاطفي في التسعينات من القرن الماضي وأصبح

متداولاً كثيراً وقدم العلماء والباحثون الكثير من التعريفات حوله، حيث ركزت بعض التعريفات على أنه

مجموعة من القدرات، فيما يرى آخرون على أنه مجموعة من سمات الشخصية والمهارات الاجتماعية

والانفعالية، فقد أخذ عدة مفاهيم نوجز أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): تعريف الذكاء الشعوري حسب التطور الزمني

الكاتب والسنة	تعريف الذكاء العاطفي
Bar-On 1997	قدرة الأفراد للتعامل مع تحديات البيئة اليومية ويساهم في التنبؤ بنجاح الأشخاص في المجال المهني والمساعي الشخصية.
J. Freedman 1998	هو طريقة للتعرف على كيفية وفهم واختيار كيف نفكر ونشعر ونتصرف وهو الذي يشكل تصرفاتنا، وكذلك طريقة فهمنا لأنفسنا كيف ولماذا نتعلم، وهو يعطي القدرة على ترتيب الأولويات ويحدد معظم تصرفاتنا اليومية.
Dalip Singh 2003	قدرة شخصية على لاستجابة الملائمة والناجحة لتشكيلة واسعة من المثيرات الانفعالية التي يجري استخلاصها أو تنازعها من داخل الشخص والبيئة المباشرة أو الفورية، والذكاء العاطفي له ثلاثة أبعاد هي: الحساسية الانفعالية، النضج العاطفي، والكفاءة الوجدانية التي تحفز الفرد على التعرف الحقيقي والتفسير الواضح والصريح لتصرف الإنسان والتعامل معه بطريقة ديناميكية ولبقة.
Vindo Sanwal 2004	هو الوعي في استخدام المشاعر والانفعالات وتوظيفها بمعايير وأساليب معرفية شخصية لمواجهة الأوضاع والمشاكل
Samira Malekar 2005	هو مجموعة من العوامل والتي تشل الوعي بالذات وإدارة الانفعالات، وتنمية ذاتية وعبر قوة التعاطف والتحفيز وبناء علاقات قوية مع الآخرين.

المصدر: عزمي محمد بظاظو، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، فيفري 2010، ص 10.

ركزت معظم التعاريف حول كون الذكاء هو سمة في الفرد تمكنه من القدرة على التعامل مع البيئة بشكل يمكنها من فهم التصرفات الذاتية وأيضاً تصرفات وأفعال الآخرين، فهو فهم ومعرفة التصرفات التي ترتبط بالعوامل الأخرى سواء التصرفات الشخصية أو في تعامل الفرد مع الآخرين.

بالإضافة إلى أنه توجد تعاريف أخرى للذكاء الشعوري نذكر منها أيضاً:

- تعريف سلامة حسين: قدرة الفرد في التعرف على الانفعالات لديه ولدى الآخرين، وتحديدتها والقدرة على الاستجابة الملائمة إزاء المثيرات البيئية؛
- تعريف دانيال جولمان: يشير إلى قدرة الفرد على فهم الانفعالات لديه وانفعالات الآخرين، ومعرفتها والتمييز بينها، والقدرة على ضبطها والتعامل معها بايجابية والقدرة على تحفيز الذات وعلى إدارة الانفعالات والعلاقات مع الآخرين بشكل فعال؛
- تعريف Salovey & Mayer: التعبير والتحليل الدقيق للانفعالات الشخصية وانفعالات الآخرين، والقدرة على تحديد مشاعر الفرد الخاصة وتصنيفها والتعبير اللفظي والوجهي عنها.

كما أن الذكاء العاطفي: " هو قدرة الفرد على قراءة رغبات ومقاصد الآخرين حتى ولو لم تكن واضحة، وأن هذا الذكاء يظهر في سلوك رجال الدين والقادة السياسيين والمعلمين والمعالجين والآباء والأمهات، وأنه لا يعتمد كثيرا على اللغة." (1)

وكخلاصة للتعريف المذكورة يمكن قول أن الذكاء الشعوري أو العاطفي هو: "مجموعة من المقدرات التي تتضمن الرقابة الذاتية، الحماسة، المثابرة والإصرار، والقدرة على تحفيز الذات، ووصف بأنه قدرة التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، أي معرفة ما يشعر به الفرد ومدى استخدامه لهذا الشعور من دون الغرق فيه، وأن يكون قادرا على تحفيز نفسه للقيام بعمله، ويكون مبدعا فيه وأن يكون أدائه في ذروته، وأن يشعر بما يشعر به الآخرين، وأن يستخدم العلاقات بفعالية." (2)

فهو قدرة الفرد على الانتباه والإدراك الصادق لانفعالاته ومشاعره وانفعالات ومشاعر الآخرين، والوعي بها وفهمها وتقييمها بدقة ووضوح والتحكم فيها، وأيضا توجيهها وتوظيف المعرفة الانفعالية للزيادة من الدافعية، وتطوير العلاقات الايجابية التي تمكن الفرد من تحقيق النجاح في شتى جوانب الحياة.

3. أهمية الذكاء الشعوري:

لقد تغيرت قواعد وشروط العمل بشكل كبير وأصبحت محكومة بمقاييس جديدة، مقاييس لا تأخذ بعين الاعتبار مستوى العلمي والعملية والذكاء أو الخبرة والتدريب فقط، وإنما تتناول قدرة فهم الأفراد لذاتهم ولبعضهم البعض، لذا ازدادت تطبيقات هذه المقاييس وتوسعت في كافة المجالات وأهمها المجال الاقتصادي وكيفية اختيار الأفراد العاملين والدور الذي يلعبونه فيها.

وبسياق متصل فإن قدرات الذكاء الشعوري ترتبط بكل من القيادة والإدارة، إذ أن دور القائد كما هو معروف يتجلى بالتحفيز والتأثير على الآخرين في انجاز واجباتهم والأعمال المناطة لهم بكل فعالية، فالقادة الناجحون والذين يشار إليهم بالإبهام سيستفرون بقدرتهم على تأسيس الثقة والوثام داخل المرؤوسين وكذلك القدرة على إدارة الصراع والتأثير على الآخرين، فالمقدرات الشعورية أصبحت اليوم العامل الحاسم للتمييز بين القادة البارزين وأقرانهم العاديين، فالقادة البارزين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء الشعوري ولهم تأثير فاعل على الآخرين وعلى الفريق وتحقيق الثقة بالذات. (3)

والذكاء العاطفي هو قاعدة وأساس نمو الكفاءة العاطفية، والتي أساسها الأفراد الأكثر ذكاء عاطفي أو لديهم قدرة اكبر على تنمية مهارات كفايتهم العاطفية؛ وقد توصلت الدراسات في مجال علم النفس والاجتماع وكذلك في مجال الموارد البشرية إلى أن الذكاء العاطفي يؤثر إيجابا في كفاءة المؤسسات والمنظمات من خلال ما يلي:

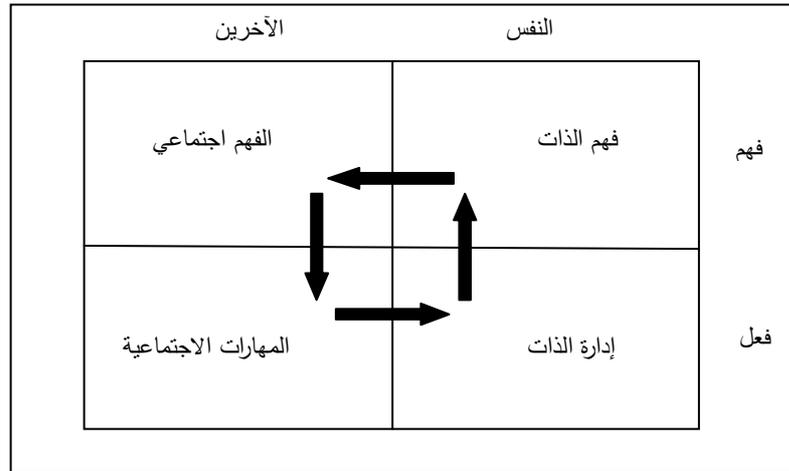
- الذكاء العاطفي يخلق نمطا مستقرا من العلاقات العامة الايجابية بين الأفراد والموظفين؛

- يؤثر ذلك النمط من العلاقات العامة على نمو متميز باستقراره ومنهجيته المؤسسية وفاعلية إدارته؛
- الذكاء العاطفي لدى المجموعات والمنظمات يؤثر على الذكاء العاطفي لدى الموظفين و الأفراد حيث المواقف الهائلة «السعيدة» والتغذية الراجعة توفر دوافع ايجابية وأماناً لدى الموظفين والأفراد مما يوفر جواً لمزيد من النمو والتطور؛
- يؤثر الذكاء العاطفي للمجموعات ولأفراد في تحسين الإنتاج، لما في ذلك من قدرة على البعد عن الاضطراب وضغوط العمل.

4. أبعاد الذكاء الشعوري:

هناك أربعة أبعاد للذكاء الشعوري هي فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي والمهارات الاجتماعية، والتي نوضحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): أبعاد الذكاء الشعوري



المصدر: أحمد على صالح وآخرون، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، (دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2010)، ص 239.

على الجانب الشخصي وبيئة العمل، فإن الذكاء الشعوري يمثل قابلية الفرد على التعامل بنجاح مع الآخرين، إدارة نفسه وتحفيز الآخرين، وفهم شعوره الخاص والاستجابة بشكل يومي وملائم للبيئة، إذ أن الأفراد كي ينجحوا في أعمالهم عم بحاجة إلى أكثر من الذكاء الأكاديمي، ذلك هو الذكاء الشعوري الذي يضم مجموعة المقدرات مثل: السيطرة على الشعور، التعامل مع حالات الغضب بشكل بناء، قراءة شعور الآخرين، فمن يمتلك مثل هذه المهارات له القدرة على النجاح في مجال العمل والحياة أيضا.

من خلال الشكل رقم (1) والمبين لأبعاد الذكاء العاطفي نرى أن هذا الأخير يتضمن جانبين (الذات والآخرين) بالإضافة إلى (الفهم والفعل)، مما يعني كيفية التصرف الفرد ذاتيا ومع غيره والذي يمكن أن

نقسمه إلى العناصر التالية: الوعي بالذات و الوعي الاجتماعي، إدارة الانفعالات والعواطف، تحفيز الذات وأخيرا الفهم الاجتماعي والتي نوجزها فيما يلي: (4)

- **الوعي بالذات والوعي الاجتماعي:** ويتمثل بالقدرة على التعرف وتفهم الشعور الشخصي، ومعرفة الأشياء التي تحفزنا، وتأثير ذلك على الآخرين، وتشمل صفات كالثقة بالنفس، والموضوعية في تقييم الآخرين؛
 - **إدارة الانفعالات والعواطف:** وتتضمن القدرة على التعرف كيف يشعر الآخرون والتعامل معهم وفقاً لاستجاباتهم العاطفية، وتشمل الصفات كذلك، والتعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى، والكفاءة في تطوير الإفادة من العاملين؛
 - **تحفيز الذات:** بحيث يشمل القدرة على إصدار الحكم، والتفكير المتأني قبل القيام بأي تصرف والقدرة على التحكم في السلوك الفردي، ووجود الحافز الذاتي لدى الفرد للوصول للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بدلاً من التركيز على دوافع الحوافز المادية. ومن الصفات التي لا بد أن يتحلى بها الفرد أن يكون صادقاً، متفائلاً، ملتزماً، لديه القابلية للتغيير، والقدرة على التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض، ويحفزه دافع الإنجاز؛
 - **المهارات الاجتماعية:** ويقصد بها القدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعالة، وتشتمل على بعض الصفات الأساسية ومنها، القدرة على قيادة التغيير بصورة فاعلة، بناء وقيادة فرق العمل، والقدرة على الإقناع أيضاً.
- كما يمكن استخلاص النقاط التالية: (5)
- الذكاء الشعوري يتضمن جانبين، الجانب الأول يمكن أن نسميه بجانب (الوعي) والذي يتمثل في بوعي وإدراك المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين والجانب الآخر جانب (العمل) والذي يتمثل بإدارة المشاعر الذاتية والتأثير على الآخرين؛
 - يعمل الذكاء الشعوري على تمكين الفرد من تخطي الصعوبات ومواجهة التحديات وحل المشكلات وتحقيق النجاح في مجالات عديدة؛
 - يتضمن الذكاء الشعوري مقدرتين، الأولى شعورية تترسخ بالمعاملات الشعورية بين الفرد وذاته وبينه وبين الآخرين، ومقدرة عقلانية تتمثل بالتفاعل المشترك بين الأفراد.

ثانياً. نماذج قياس الذكاء الشعوري

ظهر عدة دراسات ونماذج للذكاء الشعوري من أهمها نموذج (بار أون) ونموذج (جولمان) ونموذج (ماير وسالوفي)، وسنتطرق بشيء من الشرح لكل من هذه النماذج فيما يأتي.

1. نماذج الذكاء العاطفي

صاحب الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي ظهور عدد من النظريات التي تحاول تفسير هذا المفهوم الحديث كعادة أغلب العلوم الحديث حيث تعدد الباحثين ينشأ عنة ظهور عدد من النظريات والتفسيرات للمفهوم باختلاف نظرة كل عالم وباحث لهذا المفهوم، وهناك عدة نظريات أو نماذج للذكاء العاطفي نذكر منها نموذج (بار أون) ونموذج (جولمان) ونموذج (ماير وسالوفي) ونموذج (دافيد ستانكوف و روبر) وغيرهم، ومن أهم النماذج نذكر ما يلي:

أ. نموذج (بار- أون) للذكاء العاطفي: (6)

بار أون (Reuven bar-on) هو مدير الذكاء التطبيقي في الدانمرك ومستشار لعدة معاهد ومنظمات في العالم، هو أول من تطرق لموضوع الذكاء الشعوري في أطروحة الدكتوراه التي قدمها، وأول باحث نفسي يطرح نموذج الذكاء الشعوري، وقد طور أحد المقاييس المعروفة للذكاء الشعوري والمعروفة باسم (Emotion Quotient)، ويركز نمودجه على الإمكانيات التي تؤدي إلى تحقيق الأداء الجيد والنجاح وليس إلى الأداء والنجاح ذاته، وكذلك ركز على التوجه للمخرجات.

ويتكون هذا النموذج من خمس مقدرات رئيسية منها 15 مقدر فرعية والجدول الموالي يوضح

المقدرات مع تعريف مختصر لكل منها:

الجدول رقم (2): مقدرات نموذج (Bar-on)

المقدرة	تعريفها
المقدرات الذاتية	(تعني إدراك وفهم المشاعر الذاتية والأحاسيس والأفكار) وتتضمن: - الفهم الشعوري: فهم ومعرفة المشاعر الذاتية؛ - الإصرار: التعبير عن المشاعر والمعتقدات بشكل منفتح؛ - تحقيق الذات: إدراك الفرد لإمكانياته الذاتية واستخدامها في تحقيق طموحاته؛ - الاستقلالية: التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية والتفكير والأفعال؛ - تقدير الذات: الوعي والاحترام الذاتي.
المهارات العلاقاتية	(تعني إدراك وفهم مشاعر الآخرين وأحاسيسهم) وتتضمن: - التقمص العاطفي: إدراك وتقدير المشاعر وأحاسيس الآخرين؛ - العلاقات بين الأفراد: العمل على تأسيس علاقات الرضا المتبادلة؛ - المسؤولية الاجتماعية: ظهور الفرد بكونه عضو مشارك داخل المجموعة وله دور فاعل في بنائها.
التكيفية	(تعني المرونة والقدرة على تعديل المشاعر بما يتلائم مع تغير المواقف) وتتضمن: - حل المشكلات: تحديد وتوليد الحلول للمشكلات الشخصية

والاجتماعية؛ - اختبار الحقيقة: تقييم بين إدراك الفرد والحقيقة؛ - المرونة: تعديل المشاعر الذاتية والسلوك والأفكار مع تغيير المواقف.	
(وتعني تحمل الإجهاد والسيطرة على المشاعر) وتتضمن: - تحمل الإجهاد: مقاومة الأحداث المضادة والمواقف المرهفة؛ - السيطرة على الاندفاع: مقاومة أو تأخير الاندفاع والرقابة الشعورية.	إدارة الإجهاد
(وتعني الشعور والتعبير عن المشاعر الإيجابية والبقاء والرقابة بشكل متقائل) وتتضمن: - السعادة: الشعور بالرضا اتجاه الحياة والتعبير عن المشاعر الذاتية؛ - التفاؤل: النظر إلى الجوانب المشرقة من الحياة والمحافظة على المواقف الإيجابية في مواجهة الصعوبات.	المزاج العام

المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر علي حسين العطوي، مرجع سابق، ص 82.

من خلال الجدول فقد حدد (بار- أون) خصائص الذكاء العاطفي تبعا لذلك عن طريق مجموعة من السمات والقدرات المرتبطة بالمعرفة العاطفية والاجتماعية التي تؤثر في قدرتنا الكلية على المعالجة الفعالة لمتطلبات البيئة، وأوضح (بار- أون) أن الذكاء العاطفي يتكون من خمس كفاءات لا معرفية أو قدرات كما يطلق عليها أحيانا، وهي:

- كفاءات لا معرفية ذاتية (المكونات الشخصية الداخلية): وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو مجموعة من القدرات التي تساعد الفرد على التعامل مع نفسه بنجاح، مثل: الوعي الذاتي وتقدير الذات وتحقيق الذات والاستقلالية؛
- كفاءات ضرورية للعلاقة بين الأشخاص (مكونات العلاقة بين الأشخاص): وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات الاجتماعية التي تساعد الفرد على إقامة علاقات ناجحة وذات تأثير إيجابي على الآخرين، مثل: التعاطف والمسئولية الاجتماعية والعلاقة بين الأشخاص؛
- كفاءات ضرورية للقابلية للتكيف (مكونات القدرة على التوافق): وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية التي تساعد الفرد على التكيف الناجح مع واقع الحياة ومتطلبات البيئة المحيطة، مثل: حل المشاكل وإدراك الواقع والمرونة؛
- كفاءات ضرورية للقدرة على إدارة الضغوط وضبطها (مكونا إدارة التوتر): وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدارة الضغوط ومقاومة الاندفاع وضبط الذات، مثل: تحمل الضغوط والتوتر وضبط الاندفاع؛

- المزاج العام: وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدراك حالته المزاجية وتغييرها بشكل إيجابي، مثل: السعادة والتفاؤل.

ولقد أعد (بار-أون) أول أداة لقياس الذكاء العاطفي وكانت مصممة للتعرف على تلك الكفاءات اللامعرفية، وأستخدم مقياس تقرير ذاتي مكون من (360) فقرة لتحقق من تلك الكفاءات اللامعرفية الخمسة كما وصفها (بار-أون).

ب. نموذج (جولمان) للذكاء العاطفي: (7)

دانيال جولمان كاتب وعالم نفساني، وقد قدم نموذجه في سنة 1995 إذ يعتمد على سمات وخصائص شخصية للفرد تشمل قدرات والدوافع الذاتية والنفسية للفرد، وقدم كتابان كان لهما الأثر الكبير في نشر هذا المفهوم في الأوساط الأدبية والعلمية، فالأول حمل عنوان (الذكاء العاطفي) وأصدره عام (1995م)، والكتاب الثاني حمل عنوان (العمل مع الذكاء العاطفي) وأصدره في عام (1998م)، وعرف (جولمان) الذكاء العاطفي بأنه مجموعة المهارات العاطفية التي يتمتع الفرد بها وتلزم للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة، وعرف في موضع آخر الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين وتحفيز ذاتنا، وعلى إدارة انفعالاتنا وعواطفنا وعلاقاتنا مع الآخرين بشكل فعال.

وبيّن (جولمان) أن الذكاء العاطفي مكون من خمس مجالات أساسية، وهي:

- **الوعي بالذات:** ويشير ذلك إلى معرفة الشخص لعواطفه وإحساسه بها واستخدامها للوصول إلى قرارات مناسبة؛
- **إدارة الانفعالات:** ويشير إلى قدرة الفرد على إدارة أفعاله وأفكاره ومشاعره بطريقة متوافقة وبمرونة تحت ظل ظروف ومواقف مختلفة؛
- **حفز الذات:** ويشير إلى أن الفرد يعتمد على قوة دفع داخلية لتحقيق أهدافه وطموحاته؛
- **التعاطف:** ويشير إلى قدرة الفرد على إدراك ما يشعر به الآخرين ومعرفة أحاسيسهم؛
- **التفاعل مع الآخرين:** وتشير إلى قدرة الفرد على تكوين علاقات مع الآخرين والتفاعل معهم بفاعلية، وإدارتها وبناء روابط اجتماعية جيدة معهم.

ت. نموذج (ماير وسالوفي) للذكاء العاطفي:

حيث اهتموا بالجوانب اللامعرفية للذكاء فالذكاء العاطفي عبارة عن مجموعة من القدرات التي تفسر اختلاف الأفراد في مستوى إدراك وفهم الانفعالات والعواطف، وعرف (ماير وسالوفي) الذكاء

العاطفي بأنه قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم، وان يميز الفرد بينهم وان يستخدم هذه المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته.

وفيما بعد عرف (ماير وسالوفي) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك الانفعالات بدقة، وتقويمها والتعبير عنها وكذلك القدرة على توليدها والوصول إليها عندما تسير عملية التفكير والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية، والقدرة على تنظيم الانفعالات بما يعزز النمو العاطفي والعقلي للفرد، ولقد بين (ماير وسالوفي) على أن الذكاء العاطفي يشمل أربع قدرات أو مكونات، وهي:

- القدرة على الوعي بالانفعالات والتعبير عنها بدقة: وتعني قدرة الفرد على التعبير عن الانفعالات سواء من خلال الحركات أو ملامح الوجه أو الصوت أو الإشارات؛
- القدرة على استخدام الانفعالات لتسهيل عملية التفكير: بحيث يتم توظيف الانفعالات للمساعدة في زيادة التركيز أو التفكير بشكل إيجابي وتحسين التفكير؛
- القدرة على فهم وتحليل الانفعالات: وتعني قدرة الفرد على تحليل الانفعالات وتسميتها وفهمها وتفسير معناها؛
- القدرة على إدارة الانفعالات: وتعني القدرة على تنظيم الانفعالات وإدارتها وتكون معيناً للفرد لتطوير علاقاته مع الآخرين وتحسينها.

وقد أدى هذا الاهتمام إلى ظهور العديد من النظريات والنماذج التي تفسر أبعاد الذكاء العاطفي ومن أهم هذه النظريات نظرية جولمان التي صاغت الذكاء العاطفي في إطار محتوى الكفاءات العاطفي، والذي يركز فيها على الذكاء العاطفي كمنظومة واسعة من الكفاءات والمهارات التي تقود إلى أداء القيادة، ونظرية سالوفيه وماير التي صاغت الذكاء العاطفي في إطار محتوى المقدرة والذي يصور فيه العواطف كمصادر مفيدة للمعلومات والتي تساعد الفرد على الفهم والتعرف على البيئة الاجتماعية.

بالإضافة إلى بعض النظريات الأخرى مثل نظرية بار-اون التي صاغت الذكاء العاطفي في إطار محتوى الذكاء العاطفي الاجتماعي، والتي استخدمت فيه مصطلح حاصل العاطفة وافترض أن الذكاء العاطفي يتطور ويتحسن من خلال التدريب، والبرمجة، والعلاج، وأيضا نظرية بيترأيدس وزملائه التي صاغت الذكاء العاطفي في إطار محتوى السمة والذي يركز فيه على أن الذكاء العاطفي يعتبره كعبارة من كوكبة من العواطف المرتبطة بإدراك الذات والواقعة في أسفل مستويات الشخصية، بالإضافة إلى عدة نماذج أخرى مثل نموذج (Campbell, 1981) و نموذج (Wolmarans, 2001) كل منها أعطى مفهوم ونموذج للذكاء الشعوري وطرق لقياسه.

ثالثا. الذكاء الشعوري وأثره على المنظمة

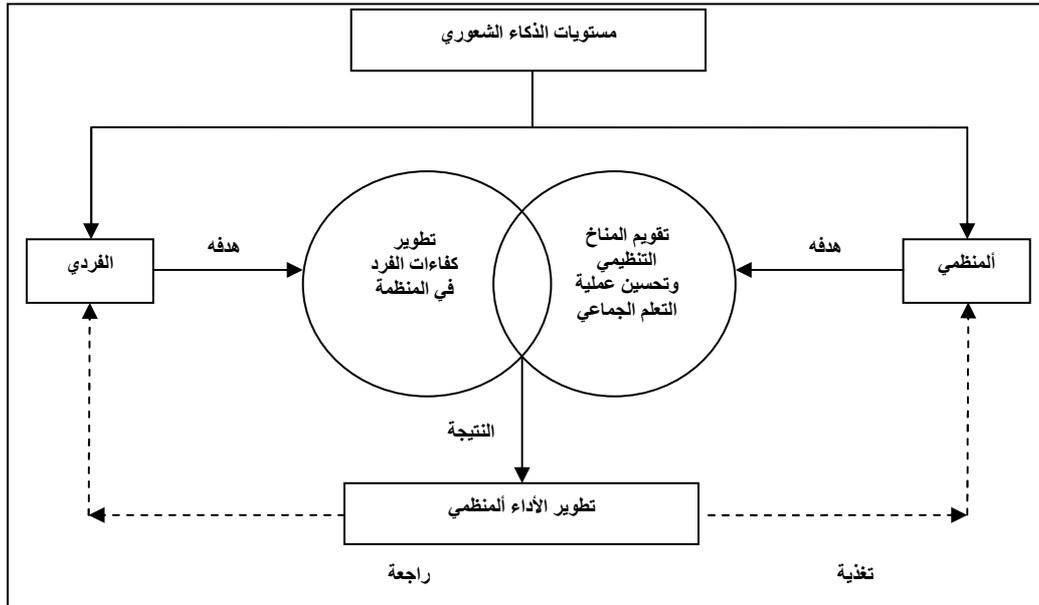
يمكن تبيان أهمية ودور الذكاء الشعوري من خلال الدور يلعبه هذا الأخير في ظل كل المنظمة بشكل عام والفرد بشكل خاص، في العنصرين التاليين.

1. دور الذكاء العاطفي في المنظمات: (8)

هناك مجموعة متزايدة من البحوث يدل على أن الذكاء العاطفي هو أفضل مؤشر لـ "نجاح" من المقاييس التقليدية للاستخبارات المعرفية، فمكان العمل هو بيئة مثالية للأشخاص لتطوير مهاراتهم الاجتماعية والعاطفية، كما يتم تحفيز الأفراد على تطوير تلك القدرات من أجل تحقيق النجاح والتفوق، هذا المفهوم هو على قدر من الأهمية لأرباب العمل، لما يمكنه من اكتشاف وتوجيه قدرات الأفراد العاملين لديها من مديرين تنفيذيين وموظفين إلى غير ذلك، مما يعمل على تطوير قدراتهم وتحسينها والعمل على مكامن النقص والضعف في المجالات الأخرى.

فمن خلال إنشاء ملف تعريف الذكاء العاطفي للفرد، والذي يبين كل مناطق القوة والضعف، ويمكن للأفراد من استخدام هذه المعلومات لتطوير المناطق التي تحتاج إلى تحسين، كما يمكن للمنظمات استخدام هذه التشكيلات لمعرفة قدرات الأفراد من جهة، فللذكاء الشعوري أهمية كبيرة تنعكس بتأثيراتها الإيجابية على كل تطوير القادة وإنتاجية الفرد والعمل وأداء الفريق وتحفيز الأفراد، والشكل الموالي يظهر مستويات الذكاء الشعوري و تضمنه كل من الفرد والمنظمة وتأثيره عليهما.

الشكل رقم (03): مستويات الذكاء الشعوري وأهدافها ونتائجها



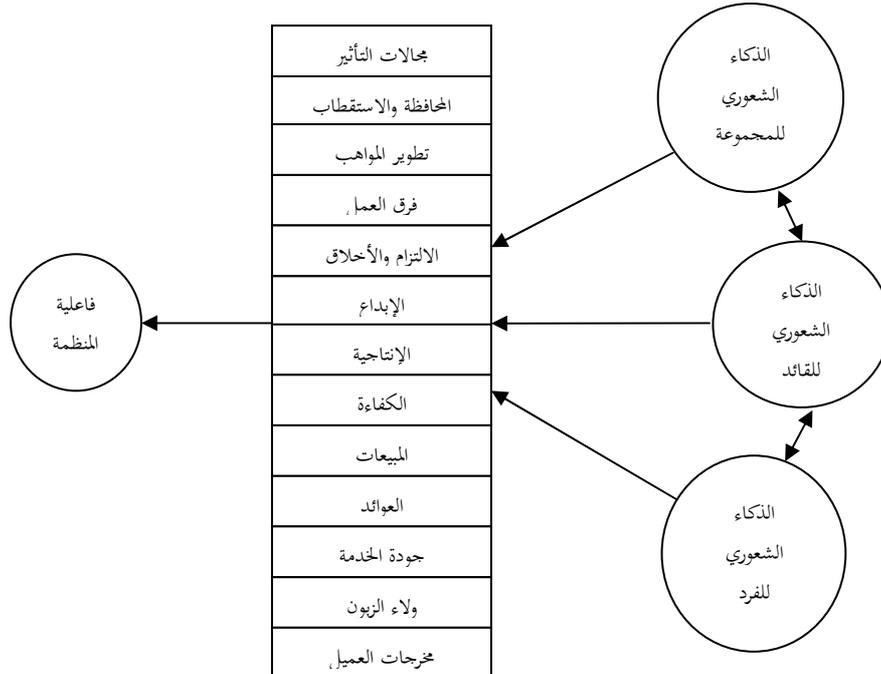
المصدر: أحمد على صالح وآخرون، مرجع سابق، ص 241.

من خلال الشكل تظهر علاقة الذكاء الشعوري بالأداء المنظمي وكيف يساعد على تغيير نمط التفكير لدى الفرد من جهة والمنظمة من جهة ثانية في شكل يمكن من تحسن مستويات الأداء العام و تطوير القدرات للمنظمة، فهو يساهم في نجاح المهن والمنظمات من خلال المجالات الآتية:

- 1- اتخاذ القرار (decision making)؛
- 2- القيادة (leadership)؛
- 3-تقدم فني واستراتيجي (strategic and technical breakthroughs)؛
- 4-الاتصال الصادق المفتوح (open honest communication)؛
- 5-فرق العمل وعلاقات الثقة (trusting relationship and teamwork)؛
- 6-ولاء الزبون (customer loyalty)؛
- 7-الابتكار والإبداع (creativity and Innovation).

فللذكاء الشعوري دور مهم في فعالية اتخاذ القرار داخل المنظمة وخاصة على مستوى القيادات العليا، إذ يساهم في تنظيم مشاعر متخذ القرار وفي السيطرة على اندفاعاته فضلا عن قراءة المشاعر من حوله، أما مساهمة الذكاء الشعوري في القيادة فيمكن أن نلمسه من أوجه عديدة لعل أبرزها يتمثل في تفعيل القيادة والتي تتمثل باستقراء المدير لمشاعر مرؤوسيه مما ينعكس بشكل ايجابي على طبيعة العمل، ولا يقتصر الذكاء الشعوري على جانب اتخاذ القرار و القيادة وحسب و إنما أيضا التقدم الفني والاستراتيجي في المنظمة وكذلك إنشاء شبكات اتصال شفافة ومفتوحة بشكل كبير بين أعضاء المنظمة وبين أقسامها ويعمل أيضا على تأسيس علاقات ثقة متبادلة وبناءة في جميع أرجائها مما سينعكس بالنتيجة على مستوى الأداء ومستوى تقديم الأفكار المبتكرة والمبدعة، وهو ما يظهره الشكل الموالي. (9)

الشكل رقم (04): تأثير الذكاء الشعوري على فعالية المنظمة



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر علي حسين العطوي، مرجع سابق، ص 176.

خاتمة

الذكاء العاطفي أسهم في تحسين نظرنا إلى موضوعات سلوكية عديدة، من أهمها موضوع القيادة والتأثير فهو يشكل أحد المتغيرات الأساسية التي أخذت في البروز كأحدى الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفاعلة ، فإذا اعتبرنا الذكاء العاطفي مجموعة من القدرات التي تتعلق بكيفية قدرة الفرد على التعامل الذاتي مع مشاعره وعواطفه والقدرة على التعامل مع مشاعر الآخرين. وإذا كانت القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف المرغوبة، فإن قدرة القائد ونجاحه في القيادة الإدارية مرهونة بمهاراته في التعامل مع عواطف ومشاعر الناس التابعين له (المروؤسين)، وأسلوبه يمكن أن يسهم في كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم بفاعلية.

وكما يرى . بعض الباحثين في موضوع الذكاء العاطفي . فإن القائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي يعتقد أنه أكثر ولاء والتزاما للمنظمة التي يعمل فيها وأكثر سعادة في عمله كما يرى أبراهام Abraham ، وذو أداء أفضل في العمل كما يرى جولمان Goleman ، ولديه القدرة على استخدام الذكاء الذي يتمتع به لتحسين ورفع مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية كما يرى جورج George ، ويرى جاكسون ولشا أن الذكاء العاطفي يمثل نحو 85 في المائة من أسباب الأداء المرتفع للأفراد القياديين. كما أن الذكاء العاطفي له تأثير في الأداء المؤسسي، وأنه باستخدام الذكاء العاطفي يمكن مضاعفة إنتاجية الموظفين في بعض الأدوار التي يقومون بها. (10)

يعتبر الذكاء الشعوري من المواضيع الحديثة، ذلك لكونه اتخذ بعدا جديدا تجاوز التقليد المتعارف عليه، إذ أصبح يتعامل ويهدف لمعالجة المعلومات الشعورية للفرد ومشاعر الآخرين؛ وبالتالي خلق نوع من القدرة على مواجهة حالات الإحباط والفشل وكذا السيطرة على الانفعالات تغير مزاج الأفراد، والتي أثرت وتأثر سلبا على الفرد والمحيط الذي هو فيه، كما أن الذكاء الشعوري له دور ايجابي في بناء علاقات قوية مع الأفراد وذلك عن طريق توجيه مشاعر الآخرين بشكل ايجابي اتجاه الفرد عن طريق إدراك وفهم وإدارة مشاعرهم، وله دور مهم في فعالية اتخاذ القرار داخل المنظمة، إذ يساهم في تنظيم مشاعر متخذ القرار (القائد) وفي السيطرة على اندفاعاته فضلا عن قراءة المشاعر من حوله، ولا يقتصر الذكاء الشعوري على جانب اتخاذ القرار والقيادة وحسب وإنما أيضا التقدم الفني والاستراتيجي في المنظمة وكذلك إنشاء شبكات اتصال شفافة ومفتوحة بشكل كبير بين أعضاء المنظمة وبين أقسامها ويعمل أيضا على تأسيس علاقات ثقة متبادلة وبناءة في جميع أرجائها مما سينعكس بالنتيجة على مستوى الأداء ومستوى تقديم الأفكار المبتكرة والمبدعة.

المراجع

1. إبراهيم بن جامع، الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة - دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى بمركب تكرير البترول سكيكدة-، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية - قسم علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 40.
2. أحمد على صالح وآخرون، الإدارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، (دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2010)، ص 237.
3. يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر علي حسين العطوي، الذكاء الشعوري في المنظمات مدخل متكامل، (دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010)، ص 52.
4. هناء خالد الرقاد، عزيزة أبو دية، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد العشرين، العدد الثاني، جوان 2012، ص 743.
5. يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر علي حسين العطوي، مرجع سابق، ص 51.
6. يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر علي حسين العطوي، مرجع سابق، ص 81.
7. http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/blog-post_8497.html
8. www.cgrowth.com/.../Emotional Intelligence : Crucial to an Organization's Success.
9. يوسف حجيم سلطان الطائي، عامر علي حسين العطوي، مرجع سابق، ص 177.
10. http://www.aleqt.com/2008/12/15/article_173645.html