

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة الأعمال



أثر الذكاء العاطفي في الأداء الوظيفي وتنمية المهارات الادارية

**The Impact of Emotional Intelligence (EQ) on the performance and the
development of Management skills**

إعداد الطالب/ عامر عبد الكريم بخاري

إشراف/ د. أسماء أبو عتزة

العام الدراسي: 2024

مقدمة:

تخيّل أننا نعيش في عالم لا نفهم فيه مشاعر بعضنا بعضاً، ولا نستطيع تحديد ما إذا كان شخص ما يحبنا أم يكرهنا أم غاضب منا، ولا نشعر أيضاً بأن الآخرين يستطيعون فهم عواطفنا والكلمات التي لا ننطقها. ستكون الحياة مُبهمة وغريبة بالتأكيد. وهنا تكمن أهمية الذكاء العاطفي، والذي بدونه، سُنْجَرَد من جزء رئيسي من التواصل الإنساني.

يعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي دخلت مجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. فقد كان التركيز في القرن العشرين ينصب على الذكاء التقليدي أو الذكاء العقلي (يرمز له بـ "IQ" وهو اختصار لـ "Quotient Intelligence" أي حاصل الذكاء العقلي) بوصفه أحد محددات مستوى أداء العاملين في المنظمات، إلا أن الدراسات الحديثة أشارت إلى الذكاء العاطفي (Intelligence Emotional) ويرمز له بـ (EQ) أكثر أهمية في تحديد مستوى الأداء، لذلك فإن بعض العلماء يرون أن القرن الواحد والعشرين سيشهد إهتماماً كبيراً بدراسة الذكاء العاطفي وبرامج تطويره بوصفه مؤشراً للنجاح المهني و التربوي و النجاح في الحياة بصفة عامة.

الذكاء العاطفي له أهمية كبيرة في مجال القيادة والإدارة. فالقادة والمديرون الناجحون هم أولئك الذين يتمتعون بمهارات ذكاء عاطفي عالية والتي تمكنهم من إدارة علاقاتهم مع الآخرين وإدارة انفعالاتهم بفعالية، وتعتبر قوة الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية من أهم المهارات الإدارية وسمات القيادات التي تساعد حسب تأثيرها على تحقيق النمو والإبداع والوعي الشخصي والمهني في مكان العمل، ولذلك من خلال بحثنا سوف نقوم بتعريف الذكاء العاطفي ولماذا قد يحتاج القائد إلى تطبيق هذا النوع من الذكاء وما هي المتطلبات المرتبطة به.

السيرة النبوية تقدم نماذج عديدة للذكاء العاطفي وإدارة الموارد بطرق فعالة وملمة. وسوف نتطرق في هذا البحث عن بعض الأمثلة من السيرة النبوية وهي خير مثال والتي تحمل العديد من الأمثلة على الذكاء العاطفي وكيفية إدارة الموارد. هذه الأمثلة تعكس الحكمة والقدرة القيادية للنبي محمد ﷺ، وتوفر دروساً قيمة يمكن تطبيقها في مختلف جوانب الحياة الحديثة.

ربما ينتابك الفضول الآن لتعرف ما هو هذا الذكاء العاطفي الذي في إمكانه التأثير إيجاباً على جميع جوانب الحياة. هذه المقدمة تفتح الباب لاستكشاف أمق لأهمية الذكاء العاطفي في تحسين بيئة العمل وتحقيق النجاح المؤسسي المستدام.

مشكلة الدراسة:

إضافة إلى ما تم التطرق إليه في المقدمة، فإنه يلاحظ تزايد الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي في مكان العمل على الخصوص. فكثير من الباحثين يذكر أن الاعتماد على عوامل الذكاء العاطفي في إنتقاء الإداريين في مجموعة من الشركات التجارية و الصناعية الكبرى قد أدى إلى تحسين الأداء والإنتاج وبفارق كبير عن إختيارهم على أسس معرفية. والذكاء العاطفي يفسر لنا أيضاً لماذا يتفاوت بعض العاملين عن بعضهم في ميدان العمل على الرغم من تساويهم في القدرات العقلية أو مستوى الخبرة.

هناك بعض التحديات والمشكلات المرتبطة بدراسة وتطبيق مفهوم أثر الذكاء العاطفي في المجالات الإدارية، وأهمها:

1. التحيز الثقافي والفردى

- يختلف تعريف وتصور الذكاء العاطفي باختلاف الخلفيات الثقافية والفردية. مما يصعب تطبيق نماذج عامة وموحدة في مختلف السياقات التنظيمية.
- الطرق التي يتم بها التعبير عن المشاعر والعواطف تختلف بين الثقافات فلذلك فهم الثقافات مهم قبل التعبير عن مشاعر معينة فممكن التعبير في ثقافة معينة مقبولا قد يُنظر إليه أنه غير لائق في ثقافة أخرى.

2. تحقيق مكاسب شخصية والتلاعب في مشاعر الناس

- يُمكن استخدام الذكاء العاطفي كوسيلة للتلاعب بالآخرين وتحقيق مكاسب شخصية، مثل؛ اختلاق أكاذيب عاطفية، أو وضع الأشخاص بمواقف محرجة، أو إظهار مشاعر إيجابية لشخص محدد تزامناً مع إظهار مشاعر سلبية للأشخاص الآخرين
- فهم مشاعر الناس من المهارات المهمة في التواصل مع الآخرين، إلا أنه يُمكن أن يُصبح طريقة للتلاعب بالأشخاص وإيذائهم، ومن الجدير بالذكر أنّ حجم الأذى النفسى الناجم عن ما يُعرف بالتنمر العاطفي يُمكن أن يفوق حجم الأذى الناجم عن التنمر الجسدي.

3. ربط الذكاء العاطفي بالنتائج التنظيمية

- يصعب إثبات العلاقة السببية المباشرة بين تحسن الذكاء العاطفي وتحقيق نتائج إيجابية.
- قد يتداخل تأثير الذكاء العاطفي مع عوامل أخرى في البيئة التنظيمية.

4. صعوبة التدريب والتطوير

- قد يواجه المديرون والقادة صعوبات في تصميم وتنفيذ هذه البرامج بفعالية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتعلق بموضوع إداري ذو أبعاد متعددة يدخل ضمن إهتمامات كثير من الممارسين المهنيين والأكاديميين وغيرهم وذلك لأن الذكاء العاطفي يؤثر بشكل مباشر في جودة الأداء المهني، لذا فإن هذه الدراسة تستمد أهميتها من:

1. تحسين الإنتاجية والأداء:

- إمكانية الاستفادة من النتائج والحلول والتوصيات التي يخلص إليها الباحث من دراسته لموضوع الذكاء العاطفي وأثره على جودة وفعالية الأداء المهني.
- الذكاء العاطفي مرتبط بقدرة الموظفين على إدارة انفعالاتهم وتنظيمها، مما يعزز من قدرتهم على التركيز والإنجاز.
- الموظفون ذوو الذكاء العاطفي المرتفع أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط والتحديات في بيئة العمل.
- هذا يؤدي إلى تحسن في الإنتاجية والأداء الوظيفي الكلي للموظفين.

2. تعزيز العلاقات والتفاعل وإدارة الصراعات:

- هذا له أهمية كبيرة في بيئات العمل حيث التفاعل والتعاون بين الموظفين أمر بالغ الأهمية.
- الذكاء العاطفي يمكّن الموظفين من فهم وإدارة العلاقات بشكل أفضل.
- الموظفون ذوو الذكاء العاطفي المرتفع قادرون على التواصل بفعالية وإنشاء بيئة عمل أكثر تماسكًا.
- المدبرون الذين يتمتعون بذكاء عاطفي يمكنهم التعامل مع النزاعات وحلها بطريقة فعالة مما قد يقلل التوتر ويزيد من انتاجية الموظفين.

3. تطوير القيادة والإشراف:

- الذكاء العاطفي مهم بشكل خاص للقيادة والمشرفين في المنظمات.
- القادة ذوو الذكاء العاطفي المرتفع لديهم القدرة على إلهام وتحفيز الموظفين بشكل أفضل. كما أنهم قادرون على إدارة الفرق واتخاذ القرارات بطريقة أكثر فعالية.
- ترجع أهمية الدراسة التطبيقية في التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي و جودة أداء المدراء وفرص نجاحهم المهني، على أساس أن الذكاء العاطفي هو أحد أبعاد الذكاء وهو المسئول عن قدرة الفرد على إدارة إنفعالاته ومشاعره وعواطفه وعلاقة بالآخرين.

4. تحسين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي:

- الذكاء العاطفي يعزز من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين.

- تُعد هذه الدراسة إستجابة لإتجاه جديد بدأ ينمو في الآونة الأخيرة في مجال بحوث السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، وبمقتضى ذلك بدأ اهتمام الباحث نحو دراسة الموضوع.
- تعتبر هذه الدراسة مهمة كذلك لأنها ستفتح المجال أمام الباحثين في علم السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية لبحث هذا المفهوم الجديد وعلاقاته بمتغيرات أخرى.
- الموظفون الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي أكثر ارتباطًا بأهداف المنظمة وأكثر ولاءً لها.

بشكل عام، دراسة أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي تساعد في تحديد كيفية تطوير وتعزيز هذه المهارات الحيوية لتحسين إنتاجية الموظفين وتحقيق ادارة فعالة ومستدامة في المؤسسات.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده الثلاثة وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية عند أفراد العينة.
2. تزويد المكتبة العربية بأحدث ما توصل إليه العلم في مجال الذكاء العاطفي في البيئة الأجنبية، وذلك عبر ترجمة العديد من الدراسات الحديثة و النظريات المتعلقة بالموضوع، مما يمهّد و يسهل الطريق لإجراء المزيد من البحوث و الدراسات في هذا المجال في البيئة العربية.
3. إجراء تجربة بحثية علمية في هذا المجال في بلادنا العربية تتناول موضوع الذكاء العاطفي في مجال العمل الإداري، مما يفتح مجال البحث والدراسة في هذا الموضوع في بيئتنا المحلية في قطاعات إدارية مختلفة (الصناعي، التجاري، التعليم الجامعي، المجتمعي).
4. تقديم التوصيات والنتائج من الدراسة العلمية و التي يمكن أن تساهم في تعزيز مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء العاملين مما يساهم في تطوير مساهمهم الوظيفي.

تساؤلات الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن أسئلة كثيرة من ضمنها:

- تساؤلات عن كيفية تقييم مستوى الوعي والادراك الذاتي بالمشاعر
- هل يستطيع الشخص التعرف على الاسباب التي تؤدي إلى مشاعرك السلبية والايجابية؟
- كيف تتعامل مع مشاعرك في مواقف الضغط والوتر؟ وهل تستخدم استراتيجيات معينة للتهديئة الذاتية في حالات الغضب أو القلق؟
- ماهي الطرق التي تتبعها لتحفيز نفسك في الأوقات الصعبة وادارة العواطف الذاتية؟

- هل تستطيع قراءة مشاعر الآخرين بسهولة وفهم ما يمرون به؟ وكيف تتفاعل مع مشاعرهم في مكان العمل؟
- كيفية ادارة العواطف و التعاطف مع زملائك في المواقف المختلفة؟
- كيفية الحفاظ على علاقات إيجابية مع زملائك في العمل؟
- كيفية ادارة العلاقات وحل النزاعات بشكل بناء وفعال؟
- كيف تتعامل مع النقد البناء وكيف تؤثر على الآخرين بطريقة ايجابية؟
- تنمية المهارات الذكاء العاطفي والأنشطة أو التدريبات التي تعتقد أنها قد تساعدك في تحسين مهاراتك العاطفية وفهم مشاعر الآخرين؟
- هل تتلقى تغذية راجعة من زملائك حول كيفية تأثير تصرفاتك عليهم؟
- كيف تعتقد أن تطوير مهاراتك في الذكاء العاطفي يمكن أن يؤثر على أدائك الوظيفي؟
- هل تعتقد أن زيادة وعيك العاطفي يمكن أن يساعد في تحسين بيئة العمل؟
- كيف يمكن لمهارات الذكاء العاطفي أن تساعدك في تحقيق أهدافك المهنية؟
- ما هي التحديات التي تواجهها في تطبيق الذكاء العاطفي في مكان العمل؟

طرح هذه التساؤلات يمكن أن يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في الذكاء العاطفي لدى الموظفين، ويساعد في وضع خطة لتطوير هذه المهارات بشكل منهجي وفعال.

فروض الدراسة:

عند دراسة الذكاء العاطفي في الإدارة، يمكن وضع عدد من الفرضيات التي تساعد في توجيه البحث واختبار العلاقات بين الذكاء العاطفي والأداء الإداري أو الوظيفي. بناء على ما تم تناوله في المقدمة ومشكلة البحث يمكن تلخيص فروض الدراسة طبقاً للمتغيرات التابعة والمستقلة في فرضيتين أساسيتين، فالأولى يتفرع عنها ثلاث فرضيات أخرى، والفرضية الثانية تبحث في وجود علاقة بين الذكاء العاطفي ومتغيرات ديموغرافية أخرى، ويمكن التعبير عن الفرضيات الأولى والثانية على النحو التالي:

H1: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات الذكاء العاطفي بشكل عام وفاعلية الأداء الوظيفي للمدراء، ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية كما هو موضح في الشكل رقم (1) في الأسفل:

a1H: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاية الانفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء الوظيفي للمدراء في المؤسسة.

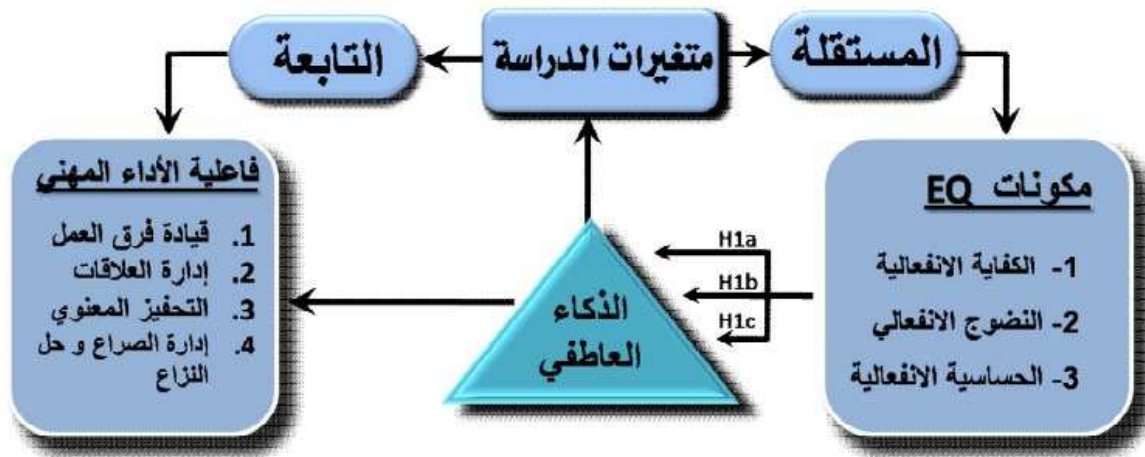
b1H: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النضوج الانفعالي كأحد مكونات الذكاء العاطفي وفاعلية الأداء الوظيفي للمدراء في المؤسسة.

H1c: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الانفعالية كأحد مكونات الذكاء العاطفي وفاعلية

الأداء الوظيفي للمدراء في المؤسسة.

H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي وبعض المتغيرات الديموغرافية عند أفراد العينة مثل (الجنس، العمر، التعليم، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة، والثقافة).

المتغيرات المستقلة والتابعة المستخدمة في الدراسة



الشكل رقم (1)

اختبار الفرضيات:

يمكن اختبار هذه الفرضيات من خلال تصميم دراسة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية. يمكن استخدام أدوات مثل استبيانات الذكاء العاطفي، ومقاييس الأداء الوظيفي، ومقاييس الرضا الوظيفي لجمع البيانات من عينة من الموظفين والمديرين.

تعد هذه الفرضيات نقطة انطلاق لفهم الدور الحيوي الذي يلعبه الذكاء العاطفي في الإدارة وتحسين الأداء التنظيمي.

الدراسات السابقة:

من خلال البحث في المصادر المتعددة للحصول على دراسات سابقة في موضوع الذكاء العاطفي وأثره على الأداء الوظيفي، تبين أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة العربية، أما في البيئة الأجنبية فقد لوحظ أن هناك إهتمام كبير للبحث و الدراسة في هذا الموضوع في البيئة الأمريكية على وجه الخصوص؛ الدراسات والأبحاث تؤكد على فعالية الذكاء العاطفي في تحسين الأداء الإداري والقيادي؛ لذا سوف نتطرق إلى عرض بعض الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي في البيئة العربية وأخرى تناولته في البيئة الأجنبية.

1. دراسة أحمد غنيم أبو الخير (2018) بعنوان: "مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين وعلاقته في تحسين

مستوى أدائهم".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين وعلاقته في تحسين مستوى أدائهم من وجهة نظر المشرفين بمدارس المرحلة الأساسية الدنيا بمنطقة غرب غزة التعليمية. ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية كان متوسطاً بوزن نسبي (66.291%) وأن مستوى أداء مديري المدارس كان عالياً بوزن نسبي (71.187 %) كما تبين وجود علاقة ارتباطية دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي للمديرين وتحسين مستوى الأداء لديهم، وعدم وجود فروق دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الذكاء العاطفي للمديرين تعزى لمتغيري الجنس وعدد سنوات الخدمة.

2. دراسة جاميلي وآخرون (2008): بعنوان "أثار الذكاء العاطفي على التنمية الإدارية – رؤية من سياق البيئة اللبنانية".

هدف هذه الدراسة هو تقديم بحث إستكشافي للذكاء العاطفي في البيئة اللبنانية، وهذه الدراسة عبارة عن بحث عملي لتقدير مستوى جدارات أو كفاءات (competencies) الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، تحفيز الذات، الوعي والمهارات الإجتماعية) لعينة مكونة من 225 موظف ومدير لبناني، العينة أخذت من العاملين في مدينة بيروت ببلدان من 13 قطاع عمل مثل البنوك وشركات النشر وشركات الانترنت وشركات التدقيق والجامعات والمنظمات الحكومية وبعض القطاعات الأخرى، في البداية تم توزيع 250 استبيان ووجد أن هناك 25 استبيان من إجمالي الردود غير صالح وبالتالي تصبح العينة النهائية 225 مفردة.

ومن أهم نتائج الدراسة:

- الدراسة أعطت صورة مبدئية عن إمكانية الكشف عن الاختلافات النظامية لمستويات الذكاء العاطفي عبر متغيرات ديموغرافية في ميدان العمل.
- وجود فروق بين حاصل الذكاء العاطفي بين الذكور والإناث، فالذكور أعطوا تقديرات أعلى من الإناث في تنظيم الذات وتحفيزها، أما الإناث فأعطوا نقاط أعلى في جانب الوعي بالذات والتعاطف والمهارات الإجتماعية.
- من النتائج أيضاً أن مستوى الذكاء العاطفي يزيد معنوياً بزيادة مستوى الموقع الإداري.
- وخلصت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي مفهوم عالي الحداثة في البيئة اللبنانية وأن التدريب لتنمية قدرات الذكاء العاطفي هو شيء مهم لإعطاء تغيير قوى وسريع في سلوك الموظفين ويمكن أن يستفيد هذا السلوك عبر الزمن.

وقد أوصت الدراسة بـ:

- التدريب في مجال الذكاء العاطفي يجب أن يكون عنصر تركيز وإهتمام لجميع المستويات التنظيمية ويجب أن يعطى لكل من الذكور والإناث.

11. تقييم قدرات الذكاء العاطفي في العمل يمكن أن يساعد في معرفة المستويات الأساسية للذكاء العاطفي عند الموظفين ومن ثم يمكن تقييم التقدم المستمر في هذا الجانب من جوانب الذكاء خلال الزمن، وهذا التقييم إذا أجرى في بيئة آمنة وداعمة فإن ذلك يساعد الموظفين بإعطائهم نظرة ثاقبة حول نقاط القوة والتنمية لديهم والتي بدورها يمكن أن تصبح عنصر تحفيز مهم في موقع العمل.

3. دراسة سليمان الشيخ (2007): بعنوان "الذكاء العاطفي في ميدان العمل: ارتباطات الصراع والإبداع". الهدف من هذه الدراسة هو إستكشاف دور الذكاء العاطفي وأثره على مخرجات العمل في العالم العربي، عينة الدراسة مكونة من 500 موظف في 19 شركة في دولة الإمارات العربية المتحدة من ثلاث إمارات هي أبو ظبي ودبي والشارقة، والعينة التي تم إختيارها مثلت المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، وقد إقتصرت الدراسة على القطاع المالي والخدمات فقط.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- a. أن هناك فروق معنوية بين إدراك الموظفين للذكاء العاطفي والصراع وإستعدادهم للإبتكار والإبداع.
- b. هناك إرتباط معنوي بين التعليم والعمل والمستوى الوظيفي والذكاء العاطفي والصراع، فأصحاب التعليم العالي أظهروا وجود مستويات أقل في صراع العمل وكذلك الإحباط وتضارب الأهداف من أولئك أصحاب التعليم الأقل درجة، وأصحاب الدرجات العلمية العليا أبدوا قدرة على الإبداع والإبتكار أكثر من أصحاب التعليم الأقل درجة، كما أن مستوى ذكائهم العاطفي كان أعلى من مستوى الذكاء العاطفي عند أصحاب الدرجات العلمية الأقل.

ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

- I. المدراء بحاجة إلى أن يفهموا أن نتائج عمل موظفيهم من المرجح أن تتأثر بذكائهم العاطفي والذي بدوره يؤثر على تفاعلهم مع مدراءهم (أي الموظفين) وزملائهم.
- II. على الرؤساء أن يفهموا كيف يديروا ذكائهم العاطفي قبل أن ينموه عند الأتباع، علاوة على ذلك فإن الصراع الذي يواجهه الموظفين في عملهم لربما يكون له تأثير سلبي على جاهزيتهم للإبداع والإبتكار وعليه فهم يميلون للمشاركة وليس للإبداع والإبتكار أو الإنتاج.
- III. على المدراء التركيز أولاً على فعالية الإتصالات أكثر من التركيز على كفاءتها بهدف تقليل الفجوة بين التقدير الشخصي وتقدير المدراء للذكاء العاطفي.
- IV. زيادة الدراسات في هذا المجال في العالم العربي بالذات وهذه الدراسات لربما تحتاج إستكشاف أثر الذكاء العاطفي على مستويات الصراع داخل المجموعات في منظمات الأعمال.

4. دراسة كينث لوه وآخرون (Kenneth S. Law, 2007)، بعنوان "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي والرضا الحياتي لعلماء البحث والتطوير في الصين".

حيث تذكر هذه الدراسة أن الذكاء العاطفي عبارة عن أداة تنبؤ ذات قيمة للأداء الوظيفي وتضيف أيضا أن الذكاء العاطفي يذهب إلى ما بعد أو وراء القدرات العقلية العامة كمحدد للأداء، عينة الدراسة أخذت من شركة الحاسوب الصينية (company computer Chinese) في بيكين، وهذه الشركة تحتوى على أكثر من 12,000 موظف، منهم 120 موظف في مختبر البحث والتطوير، حيث أنهم مثلوا عينة البحث.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- a. أنها أعطت إفادة حول ثبات الذكاء العاطفي كمؤشر تنبؤي للأداء الوظيفي (تم التحقق من أن الذكاء العاطفي أداة تنبأ صحيحة حول الأداء الوظيفي).
- b. الذكاء العاطفي مؤثر أساسي لأصحاب القدرات العقلية العالية (العلماء) على الأداء.
- c. هناك فرق في طريقة قياس الذكاء العاطفي حسب النموذج الأمريكي (MSCEIT) والنموذج الصيني (WLEIS) ويعزى هذا الفرق إلى إختلاف الثقافات.
- d. ومن نتائج الدراسة أيضا مقارنتها لأسلوب قياس الذكاء العاطفي هل يكون بالتقرير الذاتي أو على أساس المهمة، الدراسة تؤكد على وجود سلبيات وإيجابيات لكل من الطريقتين لكن الأفضل إستخدام أسلوب المهمة لإختلاف الثقافات.

ومن أهم توصيات الدراسة:

- I. هناك حاجة لدراسات مستقبلية تعالج موضوع مقياس الرضا عن الحياة وثباته.
- II. تشجيع دراسات بحثية حول مقاييس الذكاء العاطفي في بيئات ثقافية متعددة.
- III. لا بد من التحقق من ثبات المقياس (MSCEIT) قبل إجراؤه وتطبيقه على الصينيين.
- IV. تشجيع دراسات لفهم العلاقة بين الذكاء العاطفي وأبعاد أخرى في منظمات الأعمال.

5. دراسة ثوماس سيه وآخرون (Thomas Sy, 2006), بعنوان "الذكاء العاطفي بالأداء والرضى الوظيفي عند كل من الموظفين والمدراء".

هذه الدراسة تبحث علاقة الذكاء العاطفي عند كل من الموظفين والمدراء وعلاقته بالرضى والأداء الوظيفي و ذلك لـ 187 موظف في الخدمة الغذائية في تسعة مطاعم من مواقع مختلفة ولها نفس درجة الامتياز، وعينة الدراسة كانت عبارة عن 62 مدير والباقي موظفين عاديين.

أهم نتائج هذه الدراسة:

- a. هناك ارتباط موجب بين الذكاء العاطفي للموظفين من جهة والرضى والأداء الوظيفي من جهة أخرى.
- b. هناك ارتباط موجب ولكن بشكل أكبر بين الذكاء العاطفي والرضى الوظيفي عند المدراء ذوي الذكاء العاطفي الأقل مستوى.
- c. ونفس النتائج وجدت بالنسبة للأداء الوظيفي.

و من أبرز ما أكدته الدراسة:

- a. الذكاء العاطفي للمدراء يخلق فرق أو إختلاف مهم عند الموظفين ذوي المستويات الدنيا من هذا الذكاء، فقد وجد أن الموظفين ذوي الذكاء العاطفي العالي عندهم قدرة أكثر على الأداء الأفضل والتمتع برضى وظيفي أكثر.
- ii. يمكن للموظفين ذوي المستويات الدنيا في الذكاء العاطفي الإستفادة أكثر من مدير ذو ذكاء عاطفي عالي والذي يمكن أن يساعدهم في تنظيم المشاعر والتعرف عليها جيداً وهذا المدير قادر على توليد الحماسة والثقة والتفاؤل والمحافظة عليها في مناخ وبيئة المنظمة الشرطي وأن يكون لها مساهمة مباشرة وأفصل في هذا العمل.

6. دراسة دافيد روسيت وجوزيف سياروتشي (David Rosete and Joseph Ciarrochi, 2005)، بعنوان:

"الذكاء العاطفي وعلاقته بفعالية القيادة ونتائج الأداء في محيط العمل".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين كل من الذكاء العاطفي والشخصية والذكاء المعرفي وكذلك فعالية القيادة، أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المدراء التنفيذيين في كبرى الشركات الاستراتيجية العاملة في قطاع الخدمات العامة وقد بلغ عدد المدراء التنفيذيين المشاركين في هذه الدراسة 41 مديراً تنفيذياً منهم 24 ذكور و18 إناث وتراوح أعمارهم من 24 إلى 25 سنة بمتوسط 42.24 ، وقد تم استخدام ثلاثة مقاييس في هذه الدراسة وهي مقياس (MSCEIT) للذكاء العاطفي ومقياس (PF165) للشخصية ومقياس (WASI) للذكاء المعرفي وهي مقاييس مشهورة ومعروفة.

أهم نتائج هذه الدراسة:

- a. هناك ارتباط قوي بين أصحاب الذكاء العاطفي العالي وفعالية القيادة.
- b. كذلك وجد أن الذكاء العاطفي يعطي توضيحات للفروقات في الفعالية القيادية بحيث لم تستطع المتغيرات الأخرى (مثل الذكاء المعرفي و كذلك الشخصية) أن تقدم تعطي تفسيراً لها.
- c. كما رجحت النتائج أن أصحاب الذكاء العاطفي العالي عندهم قدرة على الإنجاز وتحقيق نتائج العمل.
- d. أوضحت النتائج أن الذكاء العاطفي قد يكون أداة مهمة وفعالة في تمييز أو تحديد من يتمتع بقدرة على التعامل الفعال مع الزملاء والموظفين.

و من أبرز ما أكدته الدراسة:

- a. لابد من إجراء مثل هذه البحوث مستقبلاً على عينات بحجم أكبر من الحجم المستخدم في هذه الدراسة وكذلك أن تشمل العينة قطاعات صناعية متعددة.
- ii. إجراء دراسة تفصيلية لقياس الذكاء العاطفي قبل تعيين المدراء التنفيذيين الجدد، وتؤكد الدراسة أن الذكاء العاطفي موضوع غني وجدير بالبحث في مجال العمل المؤسسي .

7. دراسة مالكلوم هيجز (Malcolm Higgs, 2004), بعنوان: "العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء في مراكز الاتصالات في المملكة المتحدة, بريطانيا".

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي وتقييم أداء مندوبي مراكز الاتصالات في بريطانيا (مراكز الاتصالات هذه هي عبارة عن ممثلين يستخدموا التليفون لتقديم الخدمة للجمهور والزبائن والإستغناء عن الإلتقاء المباشر مع الزبون)، عينة الدراسة تتكون من 289 مندوب أو موظف إتصال وهم جزء من مجتمع الدراسة المكون من ثلاثة مراكز إتصال في بريطانيا (مركزين ماليين، وآخر من القطاع العام).

أهم نتائج هذه الدراسة:

- a. يرتبط الذكاء العاطفي ارتباطاً قوياً معنوياً بأداء موظفي مراكز الإتصال البريطانية.
- b. هناك فقط عنصرين من عناصر الذكاء العاطفي (وهما التأثير والوعي بالذات) لا يختلفوا عند أصحاب الأداء العالي والمنخفض لمجموعات موظفي مراكز الإتصالات.
- c. وجد أن كل من الذكاء العاطفي والعمر لهم علاقة مباشرة بالأداء وليس مدة الخدمة.
- d. أظهرت فئة الإناث درجات أعلى من الذكور في كل من عنصري الأحاسيس المتبادلة و الإخلاص.

و من أهم التوصيات التي لخصت لها الدراسة :

- I. يمكن تحسين أداء مراكز الاتصال ويتحقق ذلك بإختبار مستوى الذكاء العاطفي عند الأفراد المستقطبين.
- II. لا بد للإشارة بأن الذكاء العاطفي ليس الوسيلة الوحيدة لتقييم أداء موظفي الاتصالات.
- III. هذه الدراسة لها حدود، فهي تشمل الموظفين العاملين في قطاع الإتصالات الداخلية فقط وبالتالي ينصح بعدم تعميم نتائجها على قطاعات أخرى.

هذه الدراسات وغيرها تؤكد على أن تنمية الذكاء العاطفي للقادة والمديرين لها تأثير إيجابي كبير على الأداء الإداري والقيادي، مما ينعكس بدوره على نجاح أي مؤسسة وتوضح من خلال إستعراض الدراسات السابقة التي تناولت الذكاء العاطفي وعلاقته بالأداء الوظيفي بعض النقاط أهمها مايلي:

1. يلاحظ أن موضوع الذكاء العاطفي جدير بالإهتمام والدراسة، والذي يبرر هذا القول هو تعدد حقول العمل والبيئات التي أجريت عليها وفيها الدراسة، أما على صعيد البيئات فنرى إهتمام محدود في البيئة العربية في هذا الموضوع، وإهتمام واسع في البيئة الأجنبية كما ورد في دراسة علماء البحث والتطوير في الصين ودراسة مالكلوم هيجز في بريطانيا.
2. عنصر ثقافة المجتمع يلعب دوراً هاماً في مقياس الذكاء العاطفي لذلك لا بد الإنتباه عند إختيار المقياس بحيث يتم تعديله بما يلائم ثقافة البيئة التي تجرى بها الدراسة وهذا ما تم ملاحظته في دراسة كينث لوه وآخرون (al et Law .S Kenneth. , 2007) التي أجريت في الصين فقد بينت الدراسة أن مقياس الذكاء العاطفي حسب

النموذج الأمريكي (MSCEIT) لا يناسب البيئة الصينية وعليه تم إعداد مقياس آخر هو مقياس (WLEIS) وقد تم التحقق من ثباته ومصداقيته .

3. الدراسات العربية التي تم التطرق لها ركزت في أغلبها على علاقة الذكاء العاطفي بنواحي أخرى غير الأداء مثل العلاقة بالجوانب التربوية والنفسية وهذا يدل شح الدراسات العربية التي تتناول دراسة الذكاء العاطفي مع الأداء المهني، وقد يعود هذا الأمر لطبيعة حداثة الموضوع في حقل العمل الإداري وفي البيئة العربية على وجه الخصوص.

4. معظم الدراسات الأجنبية السابقة أجريت على منظمات ربحية، إلا أن هذه الدراسة أجريت على منظمة غير ربحية، وهذا الأمر قد يشكل الخطوة الأولى لدراسة الذكاء العاطفي في المنظمات غير الربحية العاملة في الوطن العربي في الدراسات اللاحقة مستقبلاً.

المنطلقات النظرية للدراسة:

1. مقدمة

يناقش هذا البحث التعاريف المتعددة للذكاء العاطفي و المفاهيم العامة له، كذلك يناقش هذا المبحث موضوع الرموز المختصرة الدالة على مصطلح الذكاء العاطفي والتي يكثر إستخدامها في الدراسات العلمية، ويسلط أيضاً الضوء على الجوانب التاريخي وتطور الكتابات في مجال الذكاء العاطفي.

2. تعريف الذكاء العاطفي

يعرف سلامة حسين الذكاء العاطفي: "بأنه قدرة الفرد في التعرف على الإنفعالات لديه ولدى الآخرين، وتحديدتها والقدرة على إظهار الاستجابات الملائمة إزاء المثيرات البيئية، فالذكاء العاطفي (الوجداني) يدور حول فهم الفرد و وعيه بمشاعره وإنفعالاته والتحكم فيها وإدارتها والوعي بمشاعر وإنفعالات الآخرين والتعاطف والتفاعل معهم، وأنه قدرة مكتسبة ومتعلمة وأنه ينطوي على مهارات نوعية و محددة يمكن تعلمها و إكتسابها" (حسين، 2006، ص35)،

وقد عرفه ثورنديك واستاين: "بأنه القدرة على فهم المشاعر والإحساسات الداخلية أوالحالات العاطفية أو الوجدانية للأشخاص الآخرين ويتحقق هذا من خلال تعبيرات الوجه أو نبرات الصوت أو السلوك التعبيري" (السمادوني، 2007، ص42).

وتعرفه أدلي لين: "بأنه أحد أبعاد الذكاء المسئول عن قدرتنا على إدارة أنفسنا وعلاقاتنا مع الآخرين" (2 . p Lynn, 2001).

ويرى دانيال جولمان أحد أبرز أعلام هذا الميدان: " أن الذكاء العاطفي يشير إلى قدرة الفرد على فهم الإنفعالات لديه وإنفعالات الآخرين، ومعرفتها والتمييز بينها، والقدرة على ضبطها والتعامل معها بإيجابية، والقدرة على تحفيز الذات وعلى إدارة الانفعالات والعلاقات مع الآخرين بشكل فعال" (حسين، 2006، ص28).

كما يعد سالوفي وماير (Mayer & Salovey) رائدين في تقديم تعريفات متعددة لهذا المفهوم، وقد اعتمدت كثير من التعريفات على أفكارهما، فقد عرفا الذكاء العاطفي بأنه: "التعبير والتحليل الدقيق للإنفعالات الشخصية

وإنفعالات الآخرين، والقدرة على تحديد مشاعر الفرد الخاصة و تصنيفها والتعبير اللفظي والوجهي عنها" (هاشم، 2004، ص137).

3. تسمية الذكاء العاطفي والرموز الدالة عليه (EQ, EI).

يعبر عن الذكاء العاطفي في البيئية الأجنبية بمصطلح "Intelligence Emotional" أما في البيئة العربية فهناك ترجمات عديدة لهذا المصطلح، من هذه الترجمات مصطلح الذكاء الانفعالي، أو ذكاء المشاعر، ومن الترجمات الشائعة أيضا مصطلح الذكاء الوجداني (هريدي، 2003، ص: 61). وكثيرا ما يستخدم الباحثون كلمتي إنفعال و وجدان كمرادفين، فعندما يعرف الإنفعال يشار إلى الخبرة الوجدانية، وفي تعريف الوجدان يشار إلى الخبرة الإنفعالية، ويرى فريق من الباحثين أنه عندما يقال الذكاء الإنفعالي، فإن ذلك يشير إلى الجوانب غير السارة أو السلبية من الإنفعالات كالخوف، والحزن، والغضب، وفريق ثان يسميه ذكاء العواطف من منطلق أن هذا يشير إلى الانفعالات السارة كالسرور، والحب، والإعجاب، وفريق ثالث يطلق عليه الذكاء الوجداني، وهذا يعد أكثر شمولية حيث يضم الخبرات الإنفعالية السارة وغير السارة أي "الإيجابية والسلبية" (حسين، 2006، ص 15). أما هذه الدراسة فسوف تعتمد مصطلح الذكاء العاطفي للتعبير عن هذا المفهوم لسببين، فالسبب الأول: أن العبرة في المفهوم الحقيقي للمصطلح وليس في التسمية، فكما تم مناقشته في فقرة التعريفات تم التوصل إلى مفهوم واضح لهذا المصطلح، أم السبب الثاني لإعتماد مصطلح الذكاء العاطفي فإن أغلب الكتابات العربية والترجمات الخاصة بهذا الموضوع والكثير من الصفحات الإلكترونية على شبكة الانترنت تميل إلى استخدام هذا المصطلح بغض النظر عما يحمل في طياته من دلالات دقيقة حول معنى الكلمة المستخدمة.

أما بخصوص الرموز الشائعة في الدراسات العلمية و أدبيات هذا العلم فإن لها أساساً، هذا الأساس يعود إلى الرمز المشهور عالمياً الدال على حاصل الذكاء المعرفي "IQ" وهو و هو اختصار إختصار لـ "Quotient Intelligence"، أما الذكاء العاطفي فيرمز له بـ "EI" وهذا الرمز إختصار للكلمات الإنجليزية "Intelligence Emotional" وأحياناً يرمز له بـ "EQ" للكلمات "Quotient Intelligence Emotional" أي حاصل الذكاء العاطفي والفرق بين كلا الرمزين كما يذكره كل من دافيد كارسو وبيتر سالوفي أن استخدام "EQ" يشير عادة إلى إعتقاد نموذج السمات والمهارات لتفسير مفهوم الذكاء العاطفي، أما استخدام الإختصار "EI" يشير عادة إلى إعتقاد نموذج القدرات (p 2004, 75, Salovey & Caruso)، وهناك من الكتاب من يستخدم كلا الرمزين دون الإهتمام إلى النموذج الذي يشير إليه الرمز (Singh, 2006, p).

4. التطور التاريخي للذكاء العاطفي

شهدت السنوات القليلة الماضية إهتماماً متزايداً في الذكاء العاطفي و تمثل هذا الإهتمام في ظهور العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت هذا المفهوم من زوايا مختلفة ، و هذا ما سنوضحه في هذه الفقرة من هذا المبحث.

لقد برز مفهوم الذكاء العاطفي في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي نتيجة لجهود العلماء في تفسير النجاح في إتخاذ القرارات وإدارة الجماعات والمنظمات، والتواصل مع الآخرين، وتحقيق الرضا والنجاح في الحياة بصفة عامة (هاشم، 2004، ص131:)، ويذهب بعض الباحثين إلى أن جذور هذا المفهوم تعود إلى نظرية ثورنديك (Thorndike) حيث إقترح منذ أكثر من (80) عاماً أنه يمكن تقسيم الذكاء إلى ثلاثة مجالات واسعة هي الذكاء المجرد، والذكاء الميكانيكي والذكاء الإجتماعي، فقد أشار ثورنديك إلى أنه يقصد بالذكاء الإجتماعي القدرة على فهم وإدارة الأفراد، أي القدرة على فهم العلاقات الاجتماعية.

لعل أول إستخدام لمصطلح الذكاء العاطفي كان في أمريكا عام (1986)، عندما قام باين (Payne)، وهو طالب في كلية الآداب الليبرالية بتضمين هذا المصطلح في عنوان أطروحة رسالته لنيل درجة الدكتوراه (p., 2004, al et Gerald10)، و يعتبر هذا الإستخدام أول إستخدام أكاديمي لهذا المصطلح.

في عام 1990، قدم العالمان بيتر سالوفي وجون ماير أول تعريف واضح وشامل لمفهوم الذكاء العاطفي. عرفا الذكاء العاطفي كقدرة على مراقبة مشاعر الذات والآخرين، والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات في توجيه التفكير والسلوك. ومنذ عملهما عام 1990 حاولا تطوير مقياس لـ "الذكاء العاطفي" لكن أعمالهما كانت على المستوى الأكاديمي فلم تعرف على نطاق واسع (سرور، 2003، ص17:). وما أن صاغ سالوفي وماير تعريفاً إجرائياً للذكاء العاطفي حتى توالى الجهود البحثية وكان الأبرز منها إعلامياً كتاب نشر عام 1995 لجولمان المحرر العلمي لجريدة "نيويورك تايمز" وهذا الكتاب كان عبارة عن نتاج عشر سنوات من الأبحاث السلوكية، وبقي الكتاب على قائمة أفضل المبيعات لمدة عام تقريباً في جريدة النيويورك تايمز (سرور، 2003، ص18:). ونتيجة لهذا الزواج الكبير في مبيعات هذا الكتاب فقد إرتبط هذا المفهوم بشكل كبير بدانيال جولمان، فقد تضمن الكتاب وصفاً لمهارات الذكاء العاطفي وطرق تنميته، وقد قدم جولمان كتاباً آخر أكثر عمقاً وتفصيلاً وله علاقة بالمجال المهني بعنوان: "Intelligence Emotional With Working".

ومن عام 1990 – 2000، بدأت المزيد من الدراسات الأكاديمية في استكشاف تطبيقات الذكاء العاطفي في مختلف المجالات، بما في ذلك العمل، والتعليم، والعلاقات الشخصية. وما ان بدأت الشركات في تبني الذكاء العاطفي كجزء من استراتيجيات التوظيف والتطوير المهني، واستخدامه كأداة لتحسين القيادة، وإدارة الفرق، وزيادة الإنتاجية. وبعد ذلك انتشر استخدام الذكاء العاطفي في البرامج التعليمية والتدريبية بهدف تطوير مهارات الطلاب والموظفين في التواصل، وحل المشكلات، والتعامل مع الضغوط.

أما في البيئة العربية لوحظ أن هناك إهتمام من العلماء والكتاب بهذا المجال، و من أحدث هذه الإسهامات إصدار عدة كتب تتناول الذكاء العاطفي وبالعنوانين متنوعة منها كتاب "الذكاء الوجداني" لكل من الأخوين الدكتور سلامة عبد العظيم حسين والدكتور طه عبد العظيم حسين وقد صدرت الطبعة الأولى من هذا الكتاب سنة 2006 وكذلك أيضاً كتاب للأستاذ الدكتور السيد إبراهيم السمداني بعنوان "الذكاء الوجداني،

أسسه تطبيقاته، تنميته" وقد صدرت الطبعة الأولى منه عام 2007 ومن أقدم الباحثين العرب الذي تناول الموضوع بالدراسة فؤاد أبو حطب فقد صنف الذكاء إلى ثلاثة أنواع هي الذكاء المعرفي والذكاء الاجتماعي والذكاء الإنفعالي، كما نشر كتاب لخيري عجاج بعنوان "الذكاء الوجداني: الأسس النظرية و التطبيقات" عام 2002، هناك العديد من الدراسات العربية في هذا المجال في حقول مختلفة منها هذه الدراسة التي تتناول الذكاء العاطفي في مجال العمل المهني وأثره على أداء المدراء.

5. أهمية الذكاء العاطفي ودوره في الحياة المهنية

لعل من أبرز ما يعزز أهمية الذكاء العاطفي ما ذكره ستيفن كوفي (Covey.R Stephen) صاحب كتاب العادات السبع حيث يقول: "لقد أظهرت الدراسات بالبرهان القاطع أن الذكاء العاطفي (EQ) أكثر أهمية من الذكاء العام أو المعرفي (IQ) في معظم الأدوار وهو أكثر أهمية في أدوار القيادة (P,2008,Newma3). يذكر دانيال جولمان (Daniel Goleman) مؤلف كتاب الذكاء العاطفي: "من أجل أداء متفوق في كل المهن والمجالات فإن أهمية الكفاءة العاطفية تعادل ضعف أهمية القدرات المعرفية وحدها، ومن أجل نجاح في المستويات الأعلى والمناصب القيادية فإن الكفاءة العاطفية تلعب الدور كله تقريباً، بما أن الكفاءات العاطفية تشكل أكثر من ثلثي الأداء المتفوق فإن إيجاد الأشخاص الذين يملكون هذه القدرات أو تنميتها عند الموظفين الحاليين يضيف قيمة هائلة إلى الأساس الذي تقوم عليه أي مؤسسة" العيتي، 2006، ص89).

وعليه يمكن تسليط الضوء على بعض الدراسات التي أجراها جولمان للتحقق من هذا الطرح و صحته، فقد أورد في كتابه " العمل بذكاء عاطفي" العديد من الدراسات التي بنى عليها هذا الرأي، وتحت عنوان " نسبة الإمتياز" يذكر جولمان أنه أجرى دراسة لـ 181 موقع وظيفي متنوع من 121 شركة ومنظمة حول العالم، قام بإجراء تحليلات بحيث حدد الوظيفة والدور الذي تلعبه وفي أي حقل، ثم عمل مقارنة تبين أي من الكفاءات (competencies) ستكون الميزة للأداء، وقد قسم هذه الكفاءات إلى ثلاثة أقسام هي : الكفاءات المعرفية والكفاءات الفنية والكفاءات العاطفية، وعلى سبيل المثال تم إعداد قائمة مكونة من خمسة عشر كفاءة لمدراء تكنولوجيا المعلومات مميّزي الأداء في شركة أموكو (Amoco) (شركة عالمية في الصناعات البترولية والكيماوية)، فوجد جولمان أن هناك فقط أربعة كفاءات هي كفاءات "معرفية بحتة" من الكفاءات الخمسة عشر، بينما باقي الكفاءات التي ميزت الأداء هي كفاءات عاطفية، ووجد أيضاً أن 73% من القدرات التي تميز أصحاب الأداء العالي في هذه الوظيفة هي كفاءات عاطفية. و عندما تم تطبيق طريقة التحليل هذه على 181 موقع وظيفي وجد جولمان أن 67% أي ثلثي الكفاءات المميّزة لأصحاب الأداء العالي هي كفاءات عاطفية، وعند مقارنة كل من الخبرة الذكاء المعرفي مع الذكاء العاطفي، وجد أن الذكاء العاطفي يفوق الذكاء المعرفي ضعفين عند أصحاب الأداء المميز (P,2006,Golema31). ومنذ تبلور ذلك المفهوم "الذكاء العاطفي" فقد أصبح الذكاء العاطفي أكثر المفاهيم رواجاً في علم النفس لدرجة أن الرئيس الأمريكي السابق "بيل كلينتون" عندما سأله

في أحد اللقاءات عن أهم المفاهيم التي أثرت في حياته المهنية، ونجاحه السياسي والإجتماعي كان مفهوم الذكاء العاطفي من أكثر المفاهيم التي ذكر أنها أثارت تشوقه وإهتمامه وإفادته في حياته (حسين، 2006، ص 37).

لقد أظهرت الدراسات العلمية أن الذكاء العام "الذكاء المعرفي IQ"، يسهم في تحقيق النجاح الشخصي بما قيمته 20% أما الجزء المتبقي (80%) يعزى إلى الذكاء العاطفي.

6. أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي:

يمكن التطرق إلى كيفية إرتباط الذكاء العاطفي بالأداء وذلك على النحو التالي:

- I. الأداء الفردي للمهام "سواء الأداء الظرفي أو المهمة نفسها" يعتمد هذا الأداء على التفاعل الناجح مع الآخرين (الزملاء، المشرفون، الرؤسين، الزبائن)، فالذكاء العاطفي المعتمد على القدرات سوف يحسن فهم التواصل والتفاعل الإجتماعي بالعلاقات الحسنة، وهكذا يمكن التنبؤ بالأداء.
- II. كذلك المدى الذي يتمتع به الفرد من السلوك المعاكس أو المجابهة "كالعنف في محيط العمل" ينشأ من إفتقار الفرد إلى الضبط الإنفعالي أو التحكم بالإنفعالات، والنتائج ذات العلاقة بالإجهاد تنشأ من فقر في التفاعل الإجتماعي عند الفرد في تحمل الفرد المتسبب بالإجهاد، وعليه فإن الذكاء العاطفي ينبغي أن يساعد الأفراد في إدارة إنفعالاتهم الذاتية، وخلق بيئة إيجابية، وبالتالي تقليل السلوكيات العكسية والمجابهة.
- III. الذكاء العاطفي أداة تنبؤ مناسبة للتنبؤ بالدافعية لأن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع، قادرين على تنظيم إنفعالاتهم وإستخدامها لتحسين أدائهم، فهم قادرين على التركيز والمحافظة على مستوى الدافعية لديهم.
- IV. الذكاء العاطفي أيضا يتنبأ بمهارات الأداء الإجرائية لأن جزء من هذه المهارات يتكون من إدارة الذات ومهارات التواصل الإجتماعي والتي ترتبط بشكل كبير بالذكاء العاطفي.
- V. يرتبط الذكاء العاطفي بشكل وثيق بالدافعية والتحفيز الذي له علاقة بالنوع الثالث من أنواع الأداء وهو السلوك التحفيزي، فالأفراد الذين يحافظوا على نظرة تفاؤلية يستطيعوا تجاوز الأثر السلبي للإنهيار والإحباط والإجهاد.

ولأن العلاقات تلعب دوراً أساسياً ومهماً في الأداء الوظيفي الذي سوف ينعكس على أداء المنظمة ككل، فإن الدراسة الحالية اعتمدت في متغيراتها التابعة مجموعة من العناصر الهامة التي تتأثر بالذكاء العاطفي بشكل مباشر وبالقدرة على إدارة العلاقات وهذه المتغيرات هي: قيادة فرق العمل، التواصل مع الآخرين، التحفيز المعنوي، والقدرة على إدارة الصراع وحل النزاع، هذه المتغيرات تحتل دوراً مهماً في الحياة المهنية للمدير وبالتالي فإن الدراسة ستبحث في أثر الذكاء العاطفي على هذه المتغيرات وبالتالي دراسة أثره على الأداء من منطلق أن هذه ممارسة الأنشطة تحتل جزء كبير في الحياة المهنية للمدراء.

7. المجالات والتطبيقات المختلفة للذكاء العاطفي:

خلال البحث والإطلاع و إعداد مبحث الدراسات السابقة خصوصاً، وجد أن الذكاء العاطفي له تطبيقات عديدة في مجالات الحياة المختلفة مثل تطبيقاته في عالم الأسرة والحياة الزوجية والطفولة والعمل المهني وكذلك في مجال القيادة والرعاية الصحية والنفسية، والتعليم الأكاديمي وبرامج التدريب والتنمية البشرية.

المنهجية وطرق البحث:

هناك عدة منهجيات لجمع المعلومات وتحليلها والتي سوف يتم من خلال تثقيف المؤسسات الذكاء العاطفي واهميته في تعزيز التواصل وتحفيز الابداع وتحسين الأداء الوظيفي والانتاجية.

1. النوعية: إجراء مقابلات متعمقة مع موظفين ومديرين لاستكشاف تجاربهم الشخصية مع الذكاء العاطفي.

وفما يلي شرح بسيط عن آلية منهجية البحث:

• تحديد أهداف المقابلات

فهم كيفية تأثير الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي والقيادة.

التعرف على التحديات والفرص المتعلقة بتطبيق الذكاء العاطفي في بيئة العمل.

استخلاص تجارب عملية من الموظفين حول استخدام الذكاء العاطفي في مواقف مختلفة.

• اختيار العينة

تنوع العينة: اختيار موظفين من مختلف المستويات الوظيفية (مديرين، مشرفين، موظفين) ومن أقسام مختلفة لضمان تنوع التجارب.

عدد المشاركين: تحديد حجم العينة بناءً على أهداف البحث، ويمكن أن يكون العدد من 15 إلى 30 مشاركاً لتوفير بيانات غنية وشاملة.

• تصميم أسئلة المقابلة

أسئلة مفتوحة: لتشجيع المشاركين على التحدث بحرية وتقديم تفاصيل دقيقة.

محاور رئيسية:

التعريف الشخصي والوظيفي: مثل، "هل يمكنك تقديم نبذة قصيرة عن وظيفتك ودورك في الشركة؟"

فهم الذكاء العاطفي: مثل، "كيف تفهم مفهوم الذكاء العاطفي؟"

تطبيق الذكاء العاطفي في العمل: مثل، "هل يمكنك مشاركة تجربة استخدمت فيها الذكاء العاطفي لحل مشكلة في العمل؟"

التحديات: مثل، "ما هي أكبر التحديات التي تواجهك عند محاولة تطبيق الذكاء العاطفي في عملك؟"

التطور والتعلم: مثل، "هل تلقيت تدريباً أو تعلمت شيئاً ساعدك على تحسين ذكائك العاطفي؟"

التأثير على الأداء: مثل، "كيف تعتقد أن الذكاء العاطفي يؤثر على أدائك الوظيفي وأداء فريقك؟"

التوصيات: مثل، "ما هي النصائح التي تقدمها لزملائك لتحسين ذكائهم العاطفي؟"

التنظيم الزمني: الحرص على أن تكون مدة المقابلة معقولة (من 5-10 دقائق) لضمان عدم إرهاق المشاركين.

- تحليل وتفسير النتائج ومناقشتها

مقارنة مع الأدبيات: مقارنة النتائج مع ما تم العثور عليه في الأدبيات السابقة لفهم مدى التوافق أو الاختلاف.

استخدام الأمثلة: استخدام اقتباسات وأمثلة محددة من المقابلات لتوضيح النقاط الرئيسية في التحليل.

التوصيات العملية: تقديم توصيات بناءً على النتائج لتعزيز الذكاء العاطفي في بيئات العمل.

- التقرير النهائي

تلخيص النتائج: تقديم ملخص واضح وشامل للنتائج والتوصيات.

2. الكمية: استخدام استبيانات قياس الذكاء العاطفي (مثل مقياس الذكاء العاطفي لسالوفي وماير) وتحليل

العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي باستخدام التحليل الإحصائي.

- اختيار مقياس الذكاء العاطفي المناسب:

مقياس الذكاء العاطفي لسالوفي وماير (MSCEIT): يعتبر هذا المقياس أحد الأدوات المعتمدة لقياس

الذكاء العاطفي. يقيس المقياس أربعة أبعاد رئيسية:

- إدراك العواطف: القدرة على التعرف على العواطف في النفس والآخرين.
- استخدام العواطف لتسهيل التفكير: القدرة على استخدام العواطف لتعزيز العمليات المعرفية.
- فهم العواطف: القدرة على فهم معاني العواطف وكيفية تحولها عبر الزمن.
- إدارة العواطف: القدرة على تنظيم العواطف في النفس والآخرين.

- تصميم الدراسة الكمية

- صياغة الفرضيات:

✓ فرضية 1: هناك علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي.

✓ فرضية 2: الذكاء العاطفي يساهم في تحسين رضا الموظفين عن العمل.

- تحديد العينة:

✓ اختيار عينة تمثيلية من الموظفين عبر مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية.

✓ يمكن أن يكون حجم العينة من 100 إلى 300 مشارك لضمان تمثيلية كافية وللحصول

على نتائج إحصائية موثوقة.

- توزيع الاستبيانات

- استبيان الذكاء العاطفي (MSCEIT) يمكن تقديم الاستبيان عبر الإنترنت أو بنسخة ورقية،

ويتضمن مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس الأبعاد الأربعة المذكورة أعلاه.

- استبيان الأداء الوظيفي: يمكن استخدام مقياس أداء وظيفي معتمد، يتضمن أسئلة تقيس الأداء

عبر عدة جوانب مثل الإنتاجية، الجودة، التعاون، والالتزام.

- جمع البيانات
 - توزيع الاستبيانات: يمكن توزيع الاستبيانات عبر البريد الإلكتروني أو وسائل اتواصل الاجتماعي.
 - تجميع الردود: جمع الردود في قاعدة بيانات مركزية، MS Forum سواء كانت رقمية أو ورقية.
 - تحليل البيانات
 - تحليل وصفي:
 - ✓ استخدام الإحصاءات الوصفية مثل المتوسطات، والانحرافات المعيارية لتلخيص البيانات.
 - ✓ تقديم جداول ورسوم بيانية لعرض توزيع الاستجابات عبر الأبعاد المختلفة للذكاء العاطفي والأداء الوظيفي.
 - تحليل استدلالي:
 - ✓ تحليل الانحدار: لاختبار العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي. يمكن استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد حسب الحاجة.
 - ✓ تحليل التباين: (ANOVA) لاختبار الفروقات بين مجموعات مختلفة من الموظفين (مثل الفرق بين المديرين والموظفين، أو بين الأقسام المختلفة).
 - ✓ تحليل الارتباط: لاختبار مدى قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي.
 - التوصيات والتطبيقات العملية
 - تقديم توصيات عملية: بناءً على النتائج، تقديم توصيات لتحسين وتنمية الذكاء العاطفي في بيئة العمل.
 - ✓ على سبيل المثال، تصميم برامج تدريبية لتطوير الذكاء العاطفي لدى الموظفين.
 - ✓ تحسين سياسات الموارد البشرية لتعزيز بيئة عمل تدعم الذكاء العاطفي.
3. العينة: اختيار عينة تمثيلية من الموظفين والمديرين من مختلف الصناعات والمستويات الوظيفية.
- تحديد الخصائص الديموغرافية والمهنية مثل العمر الجنس، والمستوى التعليمي والمستوى الوظيفي، سنوات الخبرة والقسم.
 - حجم العينة: يتراوح حجم العينة لدراسات الذكاء العاطفي بين 100 إلى 300 مشارك، حسب مدى تنوع المجتمع الأصلي وعدد المتغيرات المدروسة. وإذا تم تقليل العدد لمحدودية المشاركين.
 - ضمان التمثيلية والحيادية:
 - ✓ تقييم التمثيلية: بعد جمع البيانات، يمكن التحقق من أن العينة المختارة تمثل بشكل كاف المجتمع الأصلي من حيث الخصائص الديموغرافية والمهنية.

✓ معالجة الانحياز: إذا وُجد أن هناك تحيزاً في العينة، يمكن تعديل طريقة الاختيار أو زيادة حجم العينة من المجموعات غير الممثلة بشكل كافٍ

أدوات الدراسة:

(1) المصادر الأولية: استخدام أدوات قياس أولية معتمدة ومؤكدة الصدق والثبات لجمع البيانات (مثل استبيانات الذكاء العاطفي، واستبيانات الأداء الوظيفي). لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال إستبانة كأداة رئيسية للبحث سوف يتم إعداد إستبانة حول " أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي وكيفية تنمية مهارات الادارية وفهم مشاعر الآخرين".

(2) المصادر الثانوية: حيث إتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، بالإضافة على نظام تقييم الأداء المعمول به في الأونروا و معاييرها.

تتكون إستبانة الدراسة من ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- المتغيرات الديموغرافية
هو عبارة عن بيانات حول المتغيرات الديموغرافية عن المستجيب هذه المتغيرات هي : (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة).
- مقياس الذكاء العاطفي
وهو عبارة عن مقياس الذكاء العاطفي الذي يعتمد أسلوب اختبار القدرة (Test Based Ability).
- مقياس الأداء الوظيفي
هو عبارة عن "مقياس الأداء عند المدراء"، وقد قام الباحث بإعداده مستخدماً أسلوب التقرير الذاتي (Test Based Report Self).

حدود الدراسة :

1. صغر حجم العينة:

قد يكون حجم العينة صغيراً نسبياً، مما يقلل من إمكانية تعميم النتائج على مجتمع أكبر. حجم العينة الصغير يمكن أن يؤدي إلى نتائج غير موثوقة أو غير دقيقة إحصائياً.

2. الاستبيانات الذاتية:

تعتمد العديد من الدراسات على استبيانات ذاتية، مما يعني أن البيانات تعتمد على تقييم المشاركين لأنفسهم. هذا يمكن أن يؤدي إلى تحيز الاستجابة، حيث قد يميل الأفراد إلى تقديم إجابات تعكس ما يعتقدون أنه مرغوب اجتماعياً.

3. قيود الوقت:

قد يواجه الباحثون قيوداً زمنية تؤثر على مدى شمولية الدراسة وعمقها. على سبيل المثال، قد لا يتوفر الوقت الكافي لإجراء مقابلات متعمقة مع جميع المشاركين.

4. قيود الموارد:

يمكن أن تكون القيود المالية والبشرية عائقاً أمام تنفيذ الدراسة بشكل شامل. عدم توفر الموارد الكافية يمكن أن يؤثر على حجم العينة، أدوات البحث، والتحليل الإحصائي.

5. الاختلافات الثقافية:

الذكاء العاطفي قد يتجلى بشكل مختلف في ثقافات مختلفة، وقد لا تأخذ الدراسة في الاعتبار هذه الاختلافات. الاستبيانات وأدوات القياس قد تكون مصممة بناءً على معايير ثقافية معينة، مما قد يؤثر على دقة النتائج عند تطبيقها على ثقافات أخرى.

المراجع:

- نصيف، غسان، " الذكاء العاطفي للمدير الناجح"، حلب، شعاع للنشر والعلوم، الطبعة الأولى، 2006 .
- دانيال جولمان. "الذكاء العاطفي في القيادة" نسخة عربية.
- زيدان، عصام، والإمام، كمال " الذكاء الإنفعالي وأساليب التعلم وأبعاد الشخصية"، دراسات عربية في علم النفس، المجلد الثاني، العدد الأول 2003.
- الخزامي، عبد الحكيم أحمد، " الذكاء الإنفعالي في العمل"، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2006.
- San Francisco, , " Caruso, David, & Salovey, Peter, " The Emotionally Intelligent Manager . Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st. Edition, 2004
- life",USA, Mayer, John and Ciarrochi Joseph,"Emotional Intelligence in everyday Psychology Press, 2nd Edition, 2006.
- Bantam Books,3rd ,Goleman, Daniel, " Working with Emotional Intelligence ", New York . Edition, 2006
- San , "Goleman, Daniel, & Cherniss, Cary, " The Emotionally Intelligent Workplace Francisco, Jossey-Bass A Wiley Imprint, 1st. Edition, 2001
- Promoting EQ at Lynn, Adele,"Emotional Intelligence Activity Book: 50 Activities for work.",USA,AMACOM,2001
- http://en.wikipedia.org/emotional_intelligence