

## الذكاء العاطفي في منظمات الأعمال: النظرية والاستخدامات

• نبيل محمد الجعيدي • وعائشة علي دقيق

### ملخص

يعتمد هذا البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف ظاهرة الذكاء العاطفي في ثلاثة عناصر رئيسية وهي: (1) مفهوم الذكاء العاطفي، حيث يناقش البحث مفهوم الذكاء العاطفي بناء على العديد من المداخل، وهي: نموذج العمل العاطفي، والتفاعل الاجتماعي، نموذج (Salovey & Mayer (1997)، ونموذج التأثير الثقافي. (2) آليات قياس الذكاء العاطفي، وتتضمن ثلاثة محاور رئيسية تعكس آليات قياس مختلفة للذكاء العاطفي منها: مقاييس القابلية الإدراكية، ومقاييس الصفات الشخصية، والمقاييس المختلطة. (3) استخدامات الذكاء العاطفي في منظمات الأعمال من خلال ارتباطه بعدد من المتغيرات الرئيسية المؤثرة على أداء المنظمات ومنها: القيادة، والصراعات، والأداء الوظيفي، والتفاعل الاجتماعي، إضافة إلى التركيز على استخداماته ضمن سياقات قطاع الخدمات. بناءً على تلك المناقشة فقد تم التأكيد على عدد من النقاط أهمها:

- إجراء المزيد من البحوث حول تفسير الموظفين والمديرين لمفهوم الذكاء العاطفي. حيث قد يتم تصميم دراسات نوعية تستكشف القيم والمعاني والتفسيرات التي يلحقها الموظفون بهذا المفهوم
- تطوير مقاييس للذكاء العاطفي مرتبطة بالبيئة والثقافة اللببية، وعدم الاعتماد على مقاييس منتجة في سياقات أخرى
- القيام بإجراء العديد من الأبحاث الارتباطية التي تدرس العلاقة بين الذكاء العاطفي وغيره من المتغيرات المهمة وذات الصلة بالبيئة اللببية.

**الكلمات الدالة:** الذكاء العاطفي، نموذج العمل العاطفي، نموذج التفاعل الاجتماعي، نموذج (Salovey & Mayer (1997)، نموذج التأثير الثقافي، قياس الذكاء العاطفي.

### 1- مقدمة

أهمية الذكاء العاطفي كخاصية من خصائص الأفراد ذوي الأداء المتفوق والقادرين على التأثير على الآخرين. يشير مفهوم الذكاء العاطفي بشكل عام إلى إمكانية سيطرة الفرد "رئيس أو مرؤوس" على مشاعره وعواطفه بالشكل الذي يسمح بممارسة سلوكيات إيجابية عند التعامل مع الآخرين سواء كانوا زملاء أو مرؤوسين أو رؤساء. وذلك من خلال ترشيد سلوكه وتفكيره بطرق ووسائل تزيد من فرص نجاحه عند أداء عمله.

### 2- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى شرح وتحليل مفهوم الذكاء العاطفي وبيان أبعاده المميزة التي يقوم عليها، والتي تميزه عن غيره من

يُعد الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة في مجالات إدارة الأعمال وتحديداً ضمن نطاق السلوك التنظيمي، وينبع هذا الموضوع من الفروقات الفردية بين الموظفين، والتي تبين أسباب الاختلافات الجوهرية بين دوافع وحاجات وأهداف الأفراد داخل المنظمات. لقد أصبح هذا المفهوم من المفاهيم المهمة نظراً لما له من آثار إيجابية على تطوير الأداء الفردي والجماعي للأفراد، وبالتالي الأداء التنظيمي للمنظمة. حيث تشير الدراسات إلى أن الذكاء العاطفي يمثل أسلوب حاكم في التعاملات اليومية بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين ورؤسائهم في العمل. كما أن الدراسات الحديثة تؤكد على

**أولاً: الأطر النظرية والأبعاد المفسرة لمفهوم الذكاء العاطفي:**

عادة ما يتطلب العمل اليومي في منظمات الأعمال تفاعلات اجتماعية بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين ومدبريهم مما يتطلب من المديرين ضرورة التعامل وإدارة عواطفهم ومشاعرهم نحو تلك التفاعلات، حيث تدرك المشاعر على أنها نقطة مركزية لخبرات الأفراد في أماكن العمل، كما أنها من أهم العوامل التي تساعد على التنبؤ بالأداء. تتعدد تعريفات المشاعر والعواطف في العمل في الأدبيات وهذه التعددية تشمل أفكار المشاعر-تغير مستويات التحكم في السلوكيات والأفكار-تقييم الخبرات والتعبيرات النفسية، من ذلك يمكن النظر إلى العاطفية كصفة شخصية أو حالة عقلية أو كلاهما، فالحالة العاطفية للفرد قد تتأثر بصفاته الشخصية أو تصرفاته العاطفية، كما تتأثر أيضاً بالتفاعلات المتغيرة مع البيئة الاجتماعية والمادية المحيطة بها (Rajah et al., 2011).

يتعرض الأفراد في المنظمات إلى مجموعة من الأحداث العاطفية، مثل: حوادث العمل، تعطل الآلات، الصراعات بين الموظفين، زبائن غير مهذبين، وتأخير في تسوية الطلبات. وهذه كلها أحداث يمكن أن تزيد من مستوى ضغوط العمل، فتحت هذه الظروف المحبطة قد يستخدم المديرين الذكاء العاطفي وبعض التكتيكات التنظيمية لتمكينهم من السيطرة على عواطفهم اتجاه تلك الأحداث. كما أن المديرين يمكن أن يستخدموا أساليب الذكاء العاطفي لكي تساعدهم في التعبير على العواطف الصحيحة للأفراد الذين يخصهم ذلك الحادث (Humphrey, 2012). لقد وضحت الدراسات السابقة أن العواطف تمثل جزءاً من العمليات المنطقية التي تحفز الأفراد للتصرف واتخاذ سلوكيات معينة، لذلك فإنه يمكن للمديرين الذين يرغبون في رؤية سلوك ما مشاهد من قبل الموظفين، أن يقدروا كيفية التعبير عن مشاعرهم وأن يقودوا تحقيق الأهداف من خلال الذكاء العاطفي. فعندما تكون المواقف أو الأحداث صعبة يحتاج الأفراد للمزيد من الثقة في مدبريهم، كما أن الأفراد قد لا يشعرون بالثقة إذا ما عبّر المديرين عن عواطف الخوف والقلق أو أي عواطف أخرى متعلقة بضعف الثقة الذاتية. وحتى في المواقف الإيجابية يحتاج المديرين لأن

المفاهيم التنظيمية المرتبطة بالأفراد في المنظمات. إضافة إلى ذلك، يهدف البحث إلى إبراز آليات قياس الذكاء العاطفي، وعرض أهم المقاييس التي تستخدم في البحث العلمي لقياسه في الواقع العملي. وأخيراً، ومن جانب عملي، فإن هذا البحث يسعى إلى عرض الاستخدامات الواقعية لهذا المفهوم في مجالات العمل المختلفة بالمنظمات. إذاً وبشكل عام، يمكن القول أن هذا البحث يسعى إلى إنتاج معرفة تخدم الجانبين النظري والعملي في مجالات الإدارة والتنظيم.

**3- تساؤلات البحث:**

بناء على الأهداف أعلاه فإن البحث سيتناول بالتحليل التساؤلات الآتية:

- ماهي الأطر النظرية والأبعاد المفسرة لمفهوم الذكاء العاطفي؟
- كيف يمكن قياس مفهوم الذكاء العاطفي؟
- ماهي الاستخدامات التي يمكن للذكاء العاطفي تعزيزها في مجالات العمل المختلفة بمنظمات الأعمال؟

**4- أهمية البحث:**

يمكن النظر إلى أهمية البحث من زاويتين كالآتي:

- سد الفجوة المعرفية وإثراء الجانب النظري والفكري حول الذكاء العاطفي والآثار الإيجابية التي تنتج عليه، خاصة في ظل النقص في الأدبيات العربية حول هذا الموضوع.
- إبراز الممارسات التي يمكن للمديرين تبنيتها حول الذكاء العاطفي في مجالات الأعمال المختلفة للرفع من كفاية الأداء التنظيمي.

**5- منهجية البحث:**

يقوم البحث على اتباع أسلوب البحوث الأساسية أو النظرية (Basic Research) من خلال مراجعة الأدبيات السابقة النظرية والتطبيقية لظاهرة الذكاء العاطفي. حيث يتيح هذا الأسلوب عرض الأطر الفكرية لظاهرة الذكاء العاطفي وتحليل أبعادها وآليات قياسها، واستنتاج إطار فكري شامل يساعد على فهم وتفسير الظاهرة قيد الدراسة. وتأكيداً على المساهمة العلمية للبحث، فإنه يعتمد على ترجمة الأدبيات المنشورة باللغة الإنجليزية حول الظاهرة محل البحث.

(Humphrey, 2012). يعرف العمل العاطفي (Emotional Work) بأنه إدارة المشاعر لخلق وتكوين عرض معن وملاحظ من خلال إشارات الوجه والجسد. كما يشير إلى التحكم في المشاعر والتعبيرات بما يكفل أن تكون إيجابية، ولا تظهر أي إشارات من الإحباط أو التذمر أو أي إشارات سلبية. لذلك فإن أساليب العمل العاطفي قد تساعد المديرين بأن يديروا مشاعرهم الخاصة، وأن يتحكموا في كيفية التعبير عنها للآخرين، ويستطيع القادة الذين يستخدمون عواطفهم بشكل فعال للرفع من مستوى المزاج الإيجابي في العمل، تكوين اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة والرفع من مستوى أداء الأفراد الذين يعملون معهم (Özşahin et al., 2014). من جانب آخر، فإن مفهوم العمل العاطفي يتضمن كافة المواقف التي يغير فيها الموظف تعبيراته العاطفية ليمارس تعبيرات عاطفية متوافقة مع قواعد العمل وتعليمات المنظمة. وفقاً لهذا المدخل، فإنه يمكن تصنيف العواطف إلى نوعين: العواطف السطحية والعواطف العميقة - حيث يقوم الموظف في النوع الأول في التعبير عن مشاعره ضمن متطلبات الوظيفة، بينما في النوع الثاني فإنهم يعبرون عن مشاعرهم الذاتية بغض النظر عما تتطلبه وظيفتهم (Humphrey, 2012). إذاً - ووفقاً لهذا الإطار الفكري - فإن الذكاء العاطفي ما هو إلا أسلوب من أساليب العمل العاطفي والذي يتضمن الاعتماد على العواطف في تأدية متطلبات العمل بمنظمات الأعمال. من جانب آخر أيضاً، توصف الدراسات الحديثة الذكاء العاطفي بأنه متغير مهم؛ لأنه يفسر بشكل أفضل العمليات المعرفية التي تتعلق بفهم وتنظيم العواطف. لذلك فإن الأدبيات السابقة تتضمن عدد من النماذج المختلطة التي تدمج القابليات ذات صلة بمعالجة المعلومات العاطفية مع الصفات الشخصية ومتغيرات الدوافع (Ulvydienè et al., 2013). ينظر الكتاب إلى مفهوم الذكاء العاطفي بشكل إيجابي؛ نظراً لأنه أكثر مرونة في التبنى والتطوير وسهولة الفهم من الذكاء الإدراكي أو العقلي (Rajah et al., 2011). لقد بينت الدراسات السابقة أن الذكاء ينقسم إلى نوعين، فالنوع الأول يشير إلى الذكاء الإدراكي أو (العقلي)، بينما

يعبروا عن الحماس والرفع من دوافع الأفراد لتحقيق استخدام كامل لقدراتهم (Ulvydienè et al., 2013) لقد اكتسب حديثاً موضوع الذكاء العاطفي كثيراً من الاهتمام في عدد من المجالات ذات العلاقة بعلوم إدارة الأعمال، مثل: السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، دراسات المنظمة. وانبثق هذا الاهتمام من الباحثين الداعمين لتطبيقه ودراسته نظرياً وعملياً (O'Boyle et al., 2011).

بالرغم من وجود العديد من التعريفات للذكاء العاطفي مع اختلاف استخداماته بشكل كبير، إلا أنه يمكن تأصيله نظرياً كمجموعة من القابليات الشفوية وغير الشفوية التي تمكن الأشخاص من تكوين مشاعرهم الذاتية والتعرف عليها والتعبير عنها وفهمها وتقييمها، إلى جانب مشاعر الآخرين؛ سعياً إلى قيادة التفكير والتصرفات؛ والذي يتوافق وما تتطلبه بيئة العمل وضغوطاتها (Rajah et al., 2011) لذلك؛ فإنه ينظر إلى الذكاء العاطفي على أنه مجموعة من القابليات المتعلقة بتشغيل العواطف والمعلومات المتعلقة بها، أي يعتبر صفة وقدرة فردية (Goleman et al., 2002). وانطلاقاً من كونه صفة، يشكل الذكاء العاطفي التصرفات السلوكية وقدرات الإدراك الذاتي، لذلك نجد أن بعض الكتاب ينظرون إليه على أنه صفة متعلقة بشخصية للفرد. من جانب آخر وانطلاقاً من كونه قدرة، فإن الذكاء العاطفي يحتوي على القدرات الفعلية ويقاس بشكل موضوعي من خلال التقارير الذاتية، لذلك فإنه يدرس ضمن سياقات عمليات الذكاء الذهني (Mayer et al., 2008). لقد قادت وجهات النظر المتعددة إلى إنتاج عدد من المداخل ووجهات النظر حول مفهوم وطبيعة الذكاء العاطفي. لذلك فإن هذه الفقرة تستعرض أهم الاطر التي قدمت تفسيرات لظاهرة الذكاء العاطفي، وفق الآتي:

### 1- نموذج العمل العاطفي:

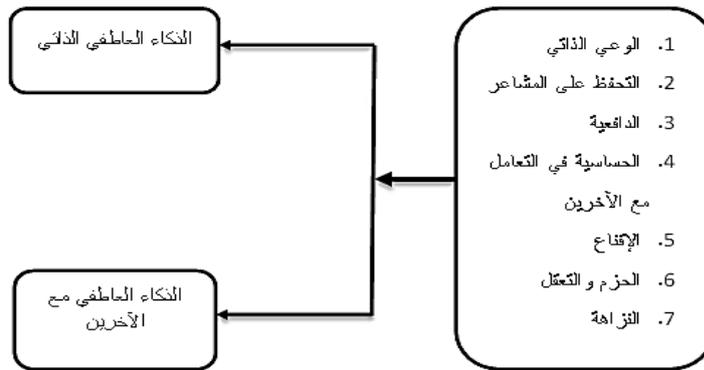
تتمتع البحوث حول العمل العاطفي بجاذبية كبيرة من الباحث، حيث بينت إحدى الدراسات وجود أكثر من (12) ألف مقالة حول هذا الموضوع استخدمت كلمتي العمل والعاطفي. ومعظم هذه الدراسات نشرت في الفترة من (2006) إلى (2012)

يتضمن كيف يعمل الآخرون، كيف يمكن العمل معهم، والقابلية للتعامل بحكمة وتكوين علاقات جيدة مع الآخرين. بناء عليه فقد ظهر عدد من الأبعاد لتفسير ظاهرة الذكاء العاطفي أهمها: الوعي الذاتي (التعامل مع الذات) - التفهم (التعامل مع الآخرين) - الخوض في العلاقات الشخصية (التفهم والمزاج العام). تمثل هذه الأبعاد جوهر الذكاء العاطفي والذي انبثق من نظرية التفاعل الاجتماعي ( Social Interaction Theory)، ولقد وجدت الأبحاث أن للعوامل غير الإدراكية المؤثرة على الذكاء دور مهم وجوهري في تحقيق النجاحات والأداء المتفوق. لذلك فقد وصف الذكاء العاطفي بأنه مفهوم يشير إلى قابلية الفرد لأن يتفاوض ويساوم بشكل جيد مع الآخرين ويوجه مشاعرهم نحو ذواتهم. كما أنه يمثل قابلية الفرد للمساومة مع تحديات البيئة اليومية وتوقع الإنجازات المستقبلية فيما يتعلق بالوظيفة والشؤون الذاتية للفرد بالمنظمة (Yahaya et al., 2011). بناء على تفسير نظرية التفاعل الاجتماعي، ينظر للذكاء العاطفي على أنه فهم الذات، والقابلية على التعامل مع المشاعر دون التأثر بها. لذلك فهو يتضمن دفع الأفراد لأنفسهم نحو إنجاز الأعمال وإبداع الأفكار، والعمل على إنجاز أكبر قدر ممكن من الأداء وملاحظة مشاعر الآخرين، وحسن تكوين العلاقات الاجتماعية معهم. بناء عليه فقد أنتج هذا النقاش عدد سبعة أبعاد للذكاء العاطفي وصنف بالتالي إلى نوعين كما يبين الشكل رقم (1):

يشير القسم الثاني إلى الذكاء غير الإدراكي (العاطفي)، حيث تعددت الدراسات حول النوع الأول بينما تحصل النوع الثاني على قدر أقل من البحث وتحديدًا ظهور دراسات Salovey & Mayer خلال الفترة من (1990) إلى (1997). لقد أصبح مصطلح الذكاء العاطفي شائع الاستخدام مما أدى إلى تراكم معرفي ونظري حول دور العواطف في التأثير على الأداء بشكل عام، حيث بينت الدراسات أن الذكاء العقلي يساهم بما مقداره (20%) من النجاحات التي يحققها الأفراد في حياتهم، بينما تتحقق (80%) الأخرى من عدد مختلف من العوامل منها الذكاء العاطفي، الحظ، والتصنيف الاجتماعي. لذلك فإن الذكاء العاطفي حاز على تقدير أكبر من الذكاء العقلي، من جانب آخر تشير الأبحاث إلى أن قابلية الذكاء العاطفي يمكن تنميتها وتطويرها من خلال التدريب والتعلم، بناءً على النظر إلى الذكاء العاطفي على أنه يمثل القابلية على فهم الإحساس الذاتي وإحساس الآخرين، تنمية الدوافع الذاتية وتنظيم المشاعر حول العلاقات الذاتية والعلاقات مع الآخرين (Yahaya et al., 2011).

## 2- نموذج التفاعل الاجتماعي:

لقد ساهم عدد من النظريات في تفسير مفهوم الذكاء العاطفي كان أهمها نظرية الذكاء الاجتماعي ( Social Intelligence Theory). والتي تشير إلى القابلية لفهم دوافع الآخرين بما

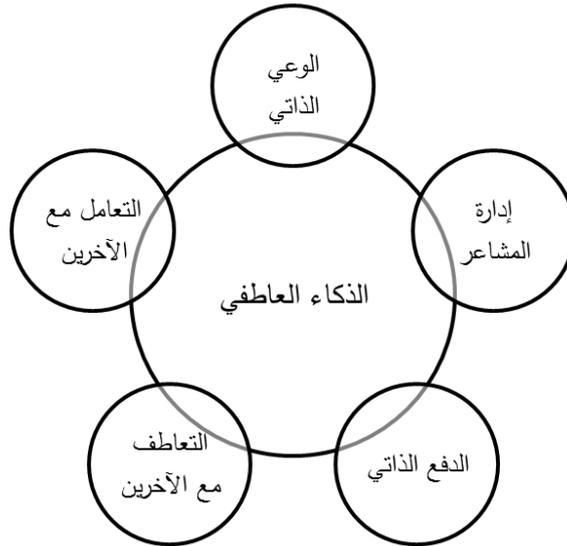


شكل (1) أبعاد وأنواع الذكاء العاطفي وفق نظرية التفاعل الاجتماعي

المصدر: اعداد الباحثين

أن الشخص الذي يمتلك هذين النوعين من الذكاء سيملكه تكوين مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي ( Laborda and Petrovici, 2013).

لقد فسّر إطار التفاعل الاجتماعي الذكاء العاطفي على أنه نوع من الذكاء الاجتماعي، والذي يتضمن القابلية على السيطرة على المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين واستخدامها بشكل إيجابي يضمن وقوع تفاعل بناء للأطراف المتفاعلة. كما يتضمن الفصل بين أنواع مختلفة من المشاعر واستخدام المعلومات والمعرفة لتوجيه التفكير والتصرفات الناجمة عن الفرد، بهذا المعنى فقد قدم تصنيف آخر، وهو الأكثر شمولاً لأبعاد الذكاء العاطفي (Yahaya et al., 2011) كما يوضح الشكل رقم (2):



الشكل (2) الأبعاد الحديثة للذكاء العاطفي وفق إطار التفاعل الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحثين

يبين الشكل أن مدخل التفاعل الاجتماعي يركز على عدد من الأبعاد تتمحور حول فهم الذات والمشاعر الذاتية، وفهم وتقدير عواطف الآخرين. وبناء عليه، فإن الذكاء العاطفي ينقسم إلى نوعين هما: الذكاء العاطفي الذاتي؛ والذكاء العاطفي مع الآخرين. حيث يشير الذكاء العاطفي الذاتي إلى قابلية الفرد على أن يسيطر على نفسه من خلال معرفة وفهم مشاعره، رغباته، حاجاته وأهدافه الشخصية. مع هذه القابلية يمكن للفرد توفير الدوافع لذاته والتحكم بشكل أفضل في اعتقاداته وفقدان التصرفات المستعجلة أو تلك غير المناسبة. ومن جانب آخر، فإن الذكاء العاطفي مع الآخرين يشير إلى القابلية والحساسية العاطفية للحالة النفسية للآخرين، حيث تساعد هذه القابلية الفرد على تحديد وتقدير الاستجابة المناسبة للآخرين، والتعاطف والتواصل معهم بشكل جيد مع الآخرين. هنا يتضح بشكل جلي

حيث تفسر تلك الأبعاد وفق الآتي:

1. الوعي الذاتي من خلال الملاحظة الذاتية والتعرف على المشاعر عند حدوثها.
2. إدارة المشاعر، وهو الشعور بالقدرة على السيطرة على السلوك مع تحديد المشاعر التي تحكم ذلك السلوك.
3. الدفع الذاتي، وهو التحرك نحو الهدف من المشاعر الإيجابية، تحكم ذاتي أعلى، ورفع سقف الرغبات والتخلص من نقاط الضعف.

4. التعاطف مع الآخرين، يشير إلى الإحساس بمشاعر الآخرين، والاهتمام بهم وقبول آرائهم وتقدير اختلافات المشاعر معهم.

5. مهارات التعامل مع الآخرين، تشير إلى توجيه مشاعر الآخرين، امتلاك القدرات والمهارات الاجتماعية.

### 3- نموذج (Salovey & Mayer 1997):

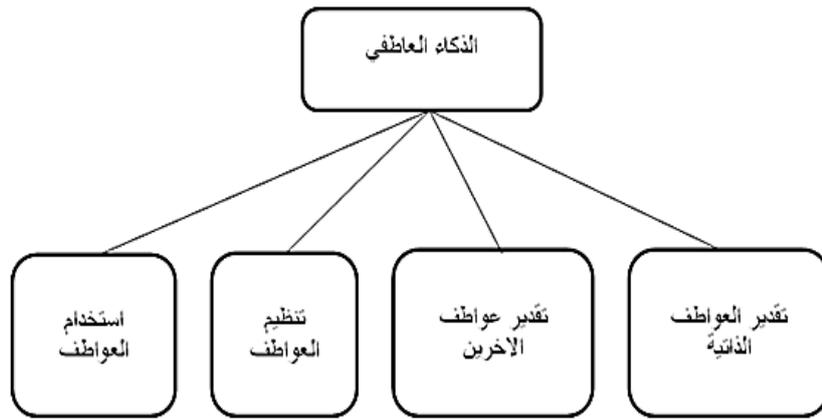
بناء على التطور الذي حدث لمفهوم الذكاء الاجتماعي خلال عقد التسعينات فقد قدم Salovey & Mayer (1997)

## 4- نموذج التأثير الثقافي:

في إطار أوسع من التفسيرات الضيقة، والتي تصف ظاهرة الذكاء العاطفي من جانب فردي أو من جانب جماعي، وسع

بعض الكتاب مداركهم عند دراسة الذكاء العاطفي من خلال استخدام المدخل الثقافي (Cultural Approach). لقد نما هذا المدخل وأصبح ذو تأثير جلي بعد ظهور نموذج الأبعاد الثقافية الذي تقدم به (Hofstede, 2001). حيث قسم هذا النموذج الشعوب إلى خمسة أبعاد ثقافية. أظهرت الدراسات اللاحقة أهمية تأثيرها على اتجاهات وتصرفات الأفراد في المنظمات. لذلك فإن أنصار هذا النموذج يرون أن الثقافة الاجتماعية تؤثر على طريقة عمل الأدمغة والعقول، وبالتالي تؤثر على الذكاء العاطفي للأفراد في كافة تعاملاتهم وتصرفاتهم الذاتية أو الخاصة بالتعامل مع الآخرين. وفقا لهذا النموذج، أوضح (Gunkel et al., 2016) أن الذكاء العاطفي يمثل (القدرة على التحكم في المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين والفصل بينهم، بالتالي استخدام هذه المعلومات في توجيه التفكير والتصرفات) (572:). لذلك فإنه قدم أبعاداً أخرى - وإن كانت مشابهة - لأبعاد الذكاء العاطفي يمكن إبرازها في الشكل رقم (3).

تعريفًا للذكاء العاطفي يصفه بأنه "القابلية على تحديد المشاعر الذاتية، تكوين مشاعر تساعد على التفكير، فهم المشاعر والحصول على المعرفة العاطفية" (10:). فهذه الأبعاد يعتقد أنها تساعد في السيطرة على العواطف والمشاعر مما يؤدي إلى الرفع من القدرات العاطفية والعقلية، وبذلك فإن الذكاء العاطفي يشير إلى أن العواطف تجعل التفكير متميزاً، بينما تدور عمليات التفكير العقلي حول مشاعر الآخرين (Mayer et al., 2003). في دراسات لاحقة بين (Mayer et al., 2008) أن بعض الأفراد لديهم طاقات أعلى من الآخرين؛ لأنهم يقوموا بعمليات متطورة لمعالجة المعلومات حول المشاعر والمثيرات المرتبطة بها، واستخدام المعلومات كموجه للتفكير والتصرف. بناءً على هذا الفهم فإن الأفراد الذين لديهم مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي يركزون على المشاعر، يستخدمونها، يفهمونها، ويديرونها. حيث أن هذه المهارات تستخدم كوظائف تكيفية تحقق فوائد لهم وللآخرين. بهذا المعنى، فقد أضاف هذا النموذج فكرة تطوير عمليات التفكير كنتاج من الذكاء العاطفي. كما أن الذكاء العاطفي فسر على أنه قابلية مهمة لفهم العواطف والمعرفة العاطفية لتنمية الأفكار (Mayer et al., 2008).



شكل (3) أبعاد الذكاء العاطفي وفق نموذج التأثير الثقافي

المصدر: إعداد الباحثين

أو تلك التي لها علاقة بشكل أو بآخر بالموقف. كما أن تنظيم العواطف يتضمن تنظيم المشاعر الذاتية للفرد، واستخدام العواطف يشير إلى عمليات استخدام العواطف لتسهيل الأداء

حيث يشير تقدير العواطف الذاتية إلى التقييم والتعبير عن المشاعر بشكل ذاتي، بينما يشير تقدير عواطف الآخرين إلى تقييم وتحديد مشاعر الأطراف الأخرى المشاركة في الموقف،

Mayer- Salovey- Caruso Emotional Intelligence Test والذي يرمز له بالرمز (MSCEIT) (Mayer et al., 2003). ولاحقاً قام الكُتاب (2008) بتطوير مقياس آخر يرمز له (MSCEITV 2.0)، حيث يتكون هذا المقياس من (141) فقرة صممت لقياس أربعة بنود للذكاء العاطفي: (1) المشاعر المدركة، (2) المشاعر المستخدمة لتسهيل التفكير، (3) مشاعر الفهم، (4) مشاعر الإدارة.

لقد طور العديد من الكُتاب عدد من المقاييس الأخرى للذكاء العاطفي من خلال استخدام أسلوب التقرير الذاتي Self-report وأسلوب تقييم الزميل peer-ratings. كما استخدم كتاب آخرون تعاريف واسعة للذكاء العاطفي من خلال استخدام الكفاءات العاطفية والتي تتضمن مقاييس للصفات أو المهارات الشخصية (Mayer et al., 2008).

لقد أدى التطور في دراسة الذكاء العاطفي إلى إنتاج عدد من المقاييس - المختلفة بعض الشيء - منها: مقياس قائمة حاصل الضرب Quotient Inventory، ومقياس الذكاء العاطفي Emotional Intelligence Scale (EIS)، ومقياس استمارة ملف العمل Work profile Questionnaire، ومقياس الذكاء العاطفي نسخة Emotional Intelligence Version (1999) (O'Boyle et al., 2011) وكنتيجة للجدال الحاصل في عملية القياس، والخاص بتداخل آليات قياس الذكاء العاطفي مع أبعاد قياس الصفات الشخصية، فقد قدم كتاب آخرون مقياس أطلق عليه اسم ملف الذكاء العاطفي لمجموعة العمل Workgroup Emotional Intelligence Profile (WEIP)، حيث بينوا أن هذا المقياس يختلف عن مقاييس الصفات الشخصية الشهيرة، مثل: مقياس متغيرات الشخصية Personality factors، ومقياس الرقابة الذاتية المنقح The Revised Self-monitoring Scale، ومقياس قائمة نمط الشخصية Personal Style Inventory، حيث تقيس هذه المقاييس أبعاد مختلفة من الصفات الشخصية والتي تتضمن في أجزاء منها الذكاء العاطفي (Balakrishnan and Saklofske, 2015).

إن من أهم التحديات التي تواجه عملية قياس مفهوم الذكاء العاطفي هي مدى قدرة الباحث على إنتاج مقاييس علمية

لفرد والآخرين. وفقاً لنموذج التأثير الثقافي فإن مستويات الذكاء العاطفي تتأثر بالثقافة الاجتماعية للأفراد، حيث تشير الدراسات السابقة إلى وجود اختلافات ثقافية في التعبير عن العواطف ودقة تحديد العواطف، وبالتالي فإن العواطف لها تأثيرات مختلفة بحسب الثقافات، حيث تستخدم بعض الثقافات العواطف بشكل كبير، بينما تقل في ثقافات أخرى. كما تبين الدراسات أن الأبعاد المختلفة للذكاء العاطفي-المبينة أعلاه- عادةً ما تتأثر بالثقافة الاجتماعية للأفراد (Kaur et al., 2015). يتضح هذا التأثير في عدد من القيم الثقافية، مثل: الجماعية (Collectivism)، تجنب عدم التأكد (Uncertainty Avoidance) والتوجه طويل الأمد (Long term Orientation). فكل هذه الأبعاد أثبتت تأثيرها بشكل متفاوت على أبعاد الذكاء العاطفي. كما أن هذا التأثير كان إيجابياً في أغلب الدول التي تمت دراساتنا. إضافة إلى التأثير الثقافي، فإن تأثير العائلة كان من أهم الجوانب الثقافية التي تؤثر على الذكاء العاطفي. فالجو النفسي الذي يسود في العائلة يعتبر من أهم المسببات التي تؤدي إلى مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي، حيث أن الخبرات التي تنتج عن علاقات جيدة في العائلة تساهم في إنضاج العواطف، وتزيد من القابلية على الوعي الذاتي بالعواطف والتعاطف مع الآخرين. كما أن الذكاء العاطفي يرتفع في حالة كون أحد الأبوين يتميز بذكاء عاطفي مرتفع (Lekaviciene and Antiniene, 2016).

#### ثانياً: قياس الذكاء العاطفي:

لقد شملت الأدبيات الحديثة عدداً من النقاط حول الذكاء العاطفي تضمنت التركيز على صلاحية المفهوم وتحديد صلاحيتي: الاتساق الداخلي، وصلاحية التنبؤ. كما شملت أيضاً التركيز على البحث في دراسة طبيعة الذكاء العاطفي وتحديداً من جهتي نظر، هما: أن الذكاء العاطفي هو صفة شخصية ونمط من أنماط الشخصية، أم أنه قدرة أو قابلية إدراكية للأفراد (Balakrishnan and Saklofske, 2015).

اقترح (Salovey & Mayer, 1997) نموذجاً يتكون من أربعة فروع لقياس الذكاء العاطفي " Four branch Model " كما قاما برفقة الكاتبتين Caruso و Sitarenios (2003) بتطوير اختبار لتطوير مفهوم الذكاء العاطفي يسمى

ورقية. كما أنه يمكن تضمين أكثر من مقياس واحد في الاستبيان الورقي، حيث يمكن تعديل الفقرات بحيث تركز على منظمة ما أو سياق معين. تساعد مقاييس هذا المحور على توضيح الفوارق النظرية والفكرية بين الذكاء العاطفي ونماذج الشخصية أو القابلية الإدراكية، لذلك فهي قد تكون مقاييس جيدة للبحوث التي تسعى إلى التفرقة بين الذكاء العاطفي وغيره من المفاهيم المرتبطة به (Rajah et al., 2011).

### 3- المحور المختلط:

يتضمن هذا المحور مقاييس المهارات الاجتماعية التقليدية، إضافة إلى مقاييس الذكاء العاطفي. لقد عرّف الباحثون - وفقاً لهذا المحور - مقاييسهم فيما يتعلق بالصفات الشخصية - الكفاءات والمهارات بدلاً من الذكاء - وبهذا الشكل فإن النتائج تدعم تبعية المقياس للتعريف النظري المناسب. تختلف مقاييس المحور الثالث بشكل كبير عن مقاييس المحور الثاني في انطوائها على أبعاد أقل من الصفات الشخصية. من جانب آخر، فإن مقاييس المحور الثالث تفضل من الباحث الذين يسعون إلى اختبار العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، نظراً لتمتعهم بمستوى مرتفع من صلاحية التوقع، حيث أن هذه المقاييس قد تستخدم بشكل كبير من قبل متخذي القرارات والمديرين في المنظمات أكثر من الباحث الأكاديميين. إجمالاً يمكن القول بأن مقاييس المحور الأول توفر القاعدة النظرية المطلوبة من الباحث، بينما توفر مقاييس المحور الثاني والثالث سهولة في الجوانب العملية (O'Boyle et al., 2011).

لقد بينت مراجعة الأدبيات السابقة أن مقاييس المحور الثاني والثالث يرتبطان أكثر بأبعاد الشخصية. فبينما يتناول المحور الثاني التداخل حول استخدام أساليب التقارير الذاتية في التعبير عن عدد من الصفات الشخصية، يتناول المحور الثالث التداخل في أدوات القياس ومحتوى أسئلة القياس، كما يتضمن مقاييس لأبعاد الشخصية مما يعني التداخل الكبير بين مقاييس الذكاء العاطفي وأبعاد الشخصية (Aldosiry et al., 2016). لقد بيّن الباحث وجود أسباب نظرية ومنهجيات بحثية تميز بين هذه المحاور الثلاثة وخاصة المحور الأخير (المختلط)، حيث

خاصة بالذكاء العاطفي، ولا تتضمن أي نوع من التداخل مع مفاهيم أخرى. لذلك فإن عدد من الكتاب يتساءلون حول ما إذا كانت مقاييس الذكاء العاطفي الحديثة تساهم في زيادة الاتساق الداخلي للوصول إلى مفهوم أكثر صلابة وعلمية، مثل: مقاييس أبعاد الشخصية، أو مقاييس القابليات الذهنية العامة (Özşahin et al., 2014). لقد بينت الدراسات الحديثة أن من أهم التحديات المعاصرة لقياس مفهوم الذكاء العاطفي بمفهومه الحديث هو إيجاد مقاييس تتضمن خصائص الصلاحية المتزايدة (Incremental Validity) وصلاحية التوقع (Predictive Validity) خاصة فيما يتعلق بالأداء الفردي وتعارض اهتمامات العمل واهتمامات العائلة (Özşahin et al., 2014). في مراجعة لأدبيات قياس الذكاء العاطفي، صنفت مقاييس الذكاء العاطفي إلى ثلاثة محاور وفق الآتي:

### 1- محور القابليات الإدراكية:

يعتمد محور اختبار القابليات الإدراكية ذات الأربعة فروع على نموذج (Salovey and Mayer 1997) المشار إليه أعلاه. تتمتع مقاييس هذا المحور بدرجة عالية من التوافق مع عمليات قياس القدرات والقابليات الإدراكية؛ لأن طبيعة هذه المقاييس تجعلها أقل سرعة في التأثر بالتفضيل الاجتماعي، والتأثيرات غير الحقيقية، نظراً لأنها لا تتطلب من الأفراد التعبير عن قدراتهم العاطفية، إنما تعتمد على الاختبارات العقلية والنفسية. إضافة إلى ما سبق، فإن مقاييس هذا المحور تساعد على إعطاء تغذية عكسية للمشاركين ومساعدة الأفراد على فهم المستوى الحالي للذكاء العاطفي لديهم. كما أنها تكون الأفضل عندما يرغب الباحث أن يُكوّنوا مفهوم من الذكاء العاطفي قد يتوافق مع المعيار التقليدي للذكاء الإدراكي (Mayer and Salovey, 1997).

### 2- محور الصفات الشخصية:

يعتمد هذا المحور على استخدام أساليب التقييم الذاتي والتي اعتمدت على نموذج (Mayer et al., 2003). لقد تميزت مقاييس هذا المحور بكونها مقاييس أكثر عملية للاستخدام في عدد من السياقات، حيث يمكن بسهولة توزيعهم كاستبيانات

مشاعر الأفراد التي يشعرون بها فعلياً في أماكن العمل، أي قياس السلوك الفعلي الممارس.

لقد بينت أبحاث حديثة أن المحاور الثلاثة في قياس الذكاء العاطفي ترتبط بالأداء الوظيفي، حيث أن المحورين الثاني والثالث يتنبأ بالأداء الوظيفي أكثر من الذكاء الإدراكي أو أبعاد الشخصية. وأكدت الدراسات أن مقاييس المحور الأول ترتبط بشكل كبير بالذكاء الإدراكي، الأمر الذي يدعم أن تلك المقاييس هي أنواع مختلفة من اختبارات الذكاء. إلى جانب ذلك فإن مقاييس المحور الأول تختلف بشكل كبير عن مقاييس المحور الثالث، خاصةً فيما يتعلق بالذكاء الإدراكي وأبعاد الشخصية، لذلك فإنه يمكن القول إن مقاييس المحور الأول تختلف بشكل كبير عن مقاييس المحور الثالث شكلاً ومضموناً (O'Boyle et al., 2011).

من الجانب الإجرائي، فقد قام عدد من الكتاب بتوجيه عدد من الانتقادات لمقياس (MSCEIT) والتي تتضمن أن الذكاء العاطفي ليس نوعاً من الذكاء يمكن قياسه من خلال الإجابات بنعم أو لا. لذلك فإنهم يدعمون استخدام أسلوب اختبار "الهدف" مع الإجابات الخاطئة، حيث أن دقة الإجابة تتحدد عن طريق الإجماع أو تقديرات الخبراء. بالرغم من أن هذه الطريقة في قياس الذكاء العاطفي يمكن أن تنتج مقياس واضح وأقل تداخلاً مع أبعاد الشخصية، إلا أنه قد يتداخل أكثر مع مقاييس القابليات الإدراكية التقليدية (Mayer et al., 2008). في خلاصة هذه الفقرة فإنه يمكن تلخيص المحاور الرئيسية في قياس الذكاء العاطفي وفق بيانات الجدول رقم (1) وفق الآتي:

يوصف هذا المحور بتطوير مقاييس شاملة وعامة قد تتضمن أكثر من الذكاء العاطفي، بينما يرى بعض الكتاب أن مقياس (Salovey and Mayer (1997) ضيق بعض الشيء، نظراً لأنه يركز على كل من المشاعر الإدراكية، مشاعر الفهم، والمشاعر التنظيمية. وتحديدًا فإن المقاييس المعتمدة على القابليات طُورت خصيصاً لمواجهة الانتقادات حول التداخل الكبير مع مقاييس الشخصية الموجودة مسبقاً. وبطبيعة الحال فإن بعض هذا التداخل يعد مقبولاً؛ لأن الذكاء العاطفي مفهوم مرتبط بمتغيرات الشخصية، مثل: الاستقرار العاطفي، لذلك فقد تنتقد مقاييس الذكاء العاطفي على أساس أنها تكرر لمقاييس الأبعاد الشخصية. لذلك فإن أحد التحديات الخاصة بقياس الذكاء العاطفي هي إمكانية تمييزها عن مقاييس الصفات الشخصية (Balakrishnan and Saklofske, 2015).

تضيف بعض الكتابات الأخرى أن المحاور الثلاثة لقياس الذكاء العاطفي تتضمن مكونات من الشخصية، الاتجاهات والتفضيلات الشخصية، لذلك فإنه من الطبيعي أن تعكس تلك المقاييس العامة اختلافات كثيرة. من جانب آخر، فإن طبيعة الذكاء العاطفي تجعل من فهم كمية الاختلاف بين الذكاء العاطفي وغيره من المفاهيم عملية صعبة، كما أن مقاييس (Mayer et al., (2003 تختلف عن مقاييس القابليات الإدراكية السابقة في عدد من الطرق منها كميّات القياس، حيث لاحظ بعض الكتاب أن المقاييس المعتمدة على أساليب التقييم الذاتي مفضلة من قبل الباحثين عند قياس الذكاء العاطفي، حيث تمكنهم من استخدام التقارير الذاتية لمعرفة

جدول (1) المحاور والأدوات المختلفة لقياس الذكاء العاطفي

المحور	المفهوم	الأدوات
مقاييس المحور الأول	قابلية إدراكية	الاختبارات
مقاييس المحور الثاني	صفة شخصية	الاستبيان والتقييم الذاتي
مقاييس المحور الثالث	مختلط	مختلط

المصدر: إعداد الباحثين

**ثالثاً : أوجه استخدام الذكاء العاطفي في منظمات الأعمال:**

لقد شد مفهوم الذكاء العاطفي انتباه العديد من الباحث الأكاديميين والممارسين للعمل الإداري، لذلك فقد أجريت العديد من الأبحاث التي تستكشف طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة أو الأداء أو الكفاءة التنظيمية بشكل عام ( Rajah et al., 2011; Yusof et al., 2014). لقد أبرزت البحوث الحديثة أهمية الذكاء العاطفي كمتغير لتوقع نتائج مهمة في منظمات الأعمال، مثل: الأداء الوظيفي، التفاوض، القيادة، الثقة، التعارض بين متطلبات الأسرة ومتطلبات العمل وأخيراً الصراعات وضغوط العمل (Goleman et al., 2002). بناء عليه، فإن هذا البحث يستعرض ضمن هذه الفقرة استخدامات الذكاء العاطفي في المنظمات وفق الآتي:

**1- التفاعل الاجتماعي:**

إن توفر قابلية أو خاصية الذكاء العاطفي يمكن أن يساعد الأفراد على معرفة مشاعر الآخرين ومشاعرهم الذاتية. وبالتالي يوفر القدرة على تقدير الأوقات التي يجب عليهم تغيير تعبيراتهم العاطفية وفق متطلبات الموقف التفاعلي. في هذا الصدد، تبين البحوث الحديثة أن الدور الأساسي للذكاء العاطفي هو التنبؤ بالمتطلبات الموقفية المدركة، والتي بدورها تتنبأ بطبيعة العمل العاطفي الذي تم ممارسته سابقاً؛ أي أن الموظفين الذين لديهم درجات مرتفعة من الذكاء العاطفي أكثر احتمالية أن يدركوا العواطف المعروضة كجزء من وظائفهم، وأن يستخدموا تصرفات أكثر ارتباطاً بالوظيفة. حيث يتضمن العمل العاطفي المواقف التي يغير فيها الموظف تعبيراته العاطفية ليمارس تعبيرات عاطفية متوافقة مع قواعد العمل وتعليمات المنظمة (O'Boyle et al., 2011).

**2- القيادة:**

تشير الدراسات والممارسات الحديثة لمفهوم الذكاء العاطفي إلى أن القادة الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي المرتفع قد يستخدمون العمل العاطفي للتأثير على المزاج، الدافعية، والعمل الفردي لأعضاء الفريق الواحد. كما يتميز أولئك القادة بالقدرة المرتفعة على التحكم في مشاعرهم أو عواطفهم؛ وبالتالي القدرة على سلوك التصرف المؤثر وإبداء عواطف صحيحة نابغة من

ذواتهم (Humphrey, 2012). لذلك فإن الذكاء العاطفي يساعد على بناء علاقات تبادلية بين المدير - باعتباره قائداً - وبين الموظفين، وبالتالي إظهار سلوكيات قيادية فعالة. كما أن الموظفين عادة ما يفضلون العمل مع الرؤساء الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي، ويعبرون عن مشاعر عميقة للأحداث. من جانب آخر، فإن الزبائن عادة ما يتأثرون بالذكاء العاطفي للموظفين؛ فهم عادة ما يستجيبون بشكل جيد للموظفين الذين لديهم مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي (Zehir et al., 2015). إن ممارسة الذكاء العاطفي قد تكون عملية صعبة وذات ضغط مرتفع لكل من المديرين والموظفين. كما أن القدرة على ممارسة الذكاء العاطفي بطريقة إيجابية تدعم رفاهية العمل قد يكون أحد العوامل المميزة للقياداة الفعالة عن تلك غير الفعالة. حيث توضح الممارسات أن القادة الذين يستطيعون التعبير عن مستوى عميق من العواطف ربما يكونون أكثر قدرة على دعم علاقات الثقة مع موظفيهم (Laborda and Petrovici, 2013). كما أن القادة الذين يتمتعون بدرجات عالية من الذكاء العاطفي يكونون أقدر على ممارسة سلوكيات العمل العاطفي. تنصب العديد من الأبحاث الحديثة حول مفهوم الذكاء العاطفي نظراً لارتباطه بعلاقات قوية بالقدرة على التأثير على الآخرين؛ الأمر الذي زاد الإقبال على دراسته، وبناء توقعات مرتفعة من تأثيره على الممارسة والفكر الإداري. في هذا الإطار، تشير الدراسات إلى أن الذكاء العاطفي يساهم بشكل كبير في تكوين القيادة الفعالة من خلال التركيز على خمسة أبعاد من القيادة الفعالة:

1. تطوير أهداف وفعاليات مشتركة.
2. الرفع من تقدير الموظفين لأهمية الأنشطة التي يقومون بها.
3. خلق الحماس، والتعاون والثقة والمحافظة عليهم.
4. تشجيع المرونة في اتخاذ القرارات والتغيير.
5. تأسيس هوية ذات معنى للمنظمة والمحافظة عليها.

بناءً على هذه الأبعاد فقد تم نشر العديد من الدراسات والأبحاث التي تختبر العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة. والتي بشكل عام تؤكد أن الذكاء العاطفي متغير صالح للتنبؤ بمستويات أعلى من الأداء الإداري، فمثلاً: أثبتت الدراسات وجود علاقة إيجابية وقوية بين الذكاء العاطفي والفاعلية

الوظيفي بشكل عام. وفي مجال إدارة الموارد البشرية، فإن استخدامات الذكاء العاطفي ترتبط بوظائف الاختيار والتعيين. حيث يمكن استخدامه في اختيار الموظفين حسب ما تتطلبه الوظيفة من مستوى من الذكاء العاطفي. لذلك فإن خصائص الوظيفة تلعب دوراً مهماً في مدى قدرة أو حاجة المديرين على استخدام الذكاء العاطفي (Mayer et al., 2008). تبين الأبحاث أن الذكاء العاطفي يساعد على استرخاء الدماغ والرفع من عمليات استيعاب المعلومات المستقبلية، وبالتالي تحقيق إنجازات أفضل. من هذا يتضح أن الذكاء العاطفي يساهم في الرفع من الإنجاز الوظيفي ( Altındağ and Kösedag, 2015).

#### 4- قطاع الخدمات:

يستخدم الذكاء العاطفي بشكل كبير في الوظائف والأعمال التي تتميز بالعمل العاطفي؛ كقطاعات الرعاية الصحية والعمل الاجتماعي والعناية بالأطفال. أو تلك القطاعات التي تتطلب السيطرة الاجتماعية، مثل: أعمال الشرطة والضرائب. وبشكل عام فإن القادة يمكنهم استخدام الذكاء العاطفي في الرفع من الأداء الفردي للموظفين من خلال تنمية مزاج إيجابي للموظفين وتحريك دوافعهم نحو العمل (Kaur et al., 2015). وإذكاءً لخصائص السياق الذي يطبق فيه الذكاء العاطفي، فقد أشارت الأبحاث الحديثة إلى أن الذكاء العاطفي يتمتع بأهمية خاصة في قطاع الخدمات وفي الوظائف التي يتوجب على الموظف التفاعل فيها مع الزبائن، فمثلاً: أثبتت الدراسات في صناعة تقديم الطعام على وجود علاقة مباشرة بين الذكاء العاطفي للمديرين وقدراتهم على إدارة الرضا الوظيفي لموظفيهم. كما وجدت عدد من الدراسات الأخرى أن المديرين في قطاع الخدمات يساعدون موظفيهم على البقاء في مزاج إيجابي مع القدرة على التفاعل مع بعضهم والتفاعل مع زبائنهم. يتضمن قطاع الخدمات عدداً من الأعمال والأنشطة التي تتطلب التفاعل المباشر بين الموظف والزبون، مثلاً: يتطلب قطاع الضيافة في خدمات الطيران أن يعبر الموظف عن عواطف معنية كجزء أساسي من وظيفته. كما أن موظفي المطاعم عادة ما يطلب منهم التعبير عن مشاعر معينة عند تقديم الطعام إلى زبائنهم. من جانب آخر - وفي إشارة إلى متطلبات العمل

التنظيمية والرضا الوظيفي (Goleman et al., 2002). فالذكاء العاطفي للموظفين عادة ما يؤثر على الأداء والرضا الوظيفي بينما الذكاء العاطفي للقادة والمديرين يؤثر على رضاهم عن أعمالهم ويدعم ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وبشكل عام فإن الذكاء العاطفي والقدرة على إدراك وفهم العواطف يرتبطان بتكوين القيادة في الجماعات الصغيرة ويؤثران على فاعلية القيادة التحويلية ( Rajah et al., 2011; Zehir et al., 2015).

#### 3- الأداء الوظيفي:

تشير عدد من الدراسات إلى أن المحاور الثلاثة لقياس الذكاء العاطفي تدعم العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي. حيث أن القابلية للتعرف على المشاعر الذاتية للفرد ومشاعر الآخرين تساهم في وجود تفاعل اجتماعي فعال من خلال تنظيم مشاعر الفرد وتأثيراتها على التفاعل مع الآخرين (O'Boyle et al., 2011). لقد لخص عدد من الكتاب أن الذكاء العاطفي يساهم في الرفع من الأداء الوظيفي من خلال مساعدة أعضاء فريق العمل على تأدية مهامهم بشكل جيد. ضمن هذا السياق، وجد عدد من الكتاب أن الذكاء العاطفي يمكنه التنبؤ بأداء الطلاب في مشاريع فرق عمل مشتركة. كما يمكن النظر إلى الذكاء العاطفي من مدخل القابليات الإدراكية، وبالتالي وجود علاقة بينه وبين مهام الوظيفة، حيث يسمح للأفراد بالتعاون مع الآخرين وتحقيق إنجازات مشتركة (Goleman et al., 2002; AIDosiry et al., 2016).

تظهر أهمية الذكاء العاطفي في التأثير على الأداء الوظيفي (Job Performance) حسب متغيرات السياق، فمثلاً: يمكن استخدامه في السياقات ذات التفاعل الاجتماعي الكبير أو في السياقات التي يوجد بها ضغوط عمل كبيرة، لذلك فإن السياق يُعد من أهم المتغيرات التي قد تدعم أو لا تدعم استخدام الذكاء العاطفي في التأثير على الأداء الوظيفي. من جانب آخر، فإنه يمكن للمديرين استخدام الذكاء العاطفي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ( Organizational Citizenship Behaviours ) أو التخلص من السلوكيات غير المنتجة (Counterproductive Behaviours) من المنظمات. كما يساعد الذكاء العاطفي المديرين على حسن إدارة الأداء

الأعمال. ولمناقشة أهم الأفكار التي وردت في البحث، فإنه سيتم أولاً إيجاز النقاط التالية لتأكيد الإجابة على تساؤلات البحث:

1. وجود أطر نظرية تفسيرية لمفهوم الذكاء العاطفي؛ تختلف هذه الأطر والتفسيرات بنوع المدخل أو المنهج الذي يتبناه الكاتب. لذلك فقد فُسر الذكاء العاطفي بعدد من الأفكار كان أهمها: (أ) أنه قدرة أو قابلية إدراكية خاصة يمتلكها بعض الأفراد، وهي قدرة قابلة للتطوير والتحسين. (ب) أن الذكاء العاطفي يمثل صفة من الصفات الشخصية التي تميز الأفراد عن غيرهم.
2. بناء على تعددية الأطر التفسيرية والفكرية لمفهوم الذكاء العاطفي، فقد تم إنتاج العديد من المقاييس التي تقيس الذكاء العاطفي. فهناك المقاييس التي اعتمدت على فكرة أن الذكاء العاطفي هو قابلية إدراكية، لذلك فإن قياسها يعتمد على الاختبارات، بينما هناك من يرى أن الذكاء العاطفي ما هو إلا صفة شخصية يمكن قياسها من خلال التقرير الذاتي للمبحوث.
3. يستخدم الذكاء العاطفي للتأثير على الأداء الفردي والتنظيمي من خلال عدد من المتغيرات. لذلك فإنه يمكن استخدام الذكاء العاطفي كأداة للرفع من الأداء الوظيفي بالمنظمات. كما يمكن استخدامه كأحد الصفات التي يتوجب توفرها أو تميمتها لدى القادة بالمنظمات. بالإضافة إلى استخدامه كأداة فعالة في تقوية التفاعل الاجتماعي بين الموظفين وفي حل الصراعات التي تحدث بين الموظفين.

بالرغم من توفر الأدبيات المعززة لمفهوم الذكاء العاطفي، والممارسات التي تثبتت فعاليتها في تحسين مستويات الأداء، إلا أن طبيعة هذا المفهوم يمكن وصفها بأنها غير واضحة المعالم، نتيجة للتعددية في المداخل والرؤى المفسرة للذكاء العاطفي؛ الأمر الذي يستدعي المزيد من الدراسة والتحقيق. كما أن تعدد الدراسات الكمية التي تعتمد على دراسات ارتباطية في الأدبيات المنشورة باللغة الإنجليزية، يشير إلى قلة في البحوث النوعية التفسيرية التي قد تقدم أفكاراً جديدة أو مختلفة حول طبيعة الذكاء العاطفي خاصة في سياقات ثقافية مختلفة.

العاطفي - فإن العمل العاطفي قد ينطوي على ضغوطات كبيرة لبعض الموظفين، خاصة أولئك الذين يفتقدون إلى الاستقلال في ممارسة وظائفهم أو أولئك الذين يفتقدون القدرة على التحكم في مشاعرهم (O'Boyle et al., 2011).

## 5- الصراعات التنظيمية:

يلعب الذكاء العاطفي دوراً مهماً في السيطرة على الصراعات التنظيمية؛ وذلك لأن الحلول البناءة للصراع التنظيمي تتطلب التنازلات والتي بدورها تتطلب القدرة على التعرف على المشاعر وحسن إدارتها. لقد ارتبط الذكاء العاطفي بالتعرف والتحكم في العواطف الذاتية وعواطف الآخرين، لذلك فإنه يلعب دوراً مهماً في تخفيض الصراعات بين الأفراد. حيث أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي يمكنهم التحكم في عواطفهم واستخدام قابلياتهم في التقليل من التعارض؛ وبالتالي حل الصراعات داخل منظمات الأعمال. كما أنه يمكنهم توجيه التعاملات باتجاهات إيجابية في المواقف السلبية أكثر من غيرهم، وهو الأمر الذي يعد مهماً في مواقف الصراعات التي تحدث في المنظمات. إضافة إلى ما سبق، فإن الدراسات الحديثة تؤكد أن الذكاء العاطفي المرتفع يساعد على إدارة الصراعات بشكل بنّاء، وبشكل أكثر فاعلية من الحالات التي يكون فيها الذكاء العاطفي منخفض (Gunkel et al., 2016). من هذا المنطلق، يتضح أن الذكاء العاطفي يوفر قدرات للمديرين على التعامل مع الصراع التنظيمي، فمثلاً: ترتبط المستويات المنخفضة من الذكاء العاطفي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تحديداً في أسلوب التجنب والسيطرة، حيث أن الذكاء العاطفي المنخفض يعني قابليات أقل من الوعي والسيطرة على المشاعر، الأمر الذي ينتج عنه تجنب الصراع أو السعي إلى السيطرة على الصراع. من جانب آخر فإن الدرجات المرتفعة من الذكاء العاطفي ترتبط بأساليب فعالة من إدارة الصراع مثل تكامل، والتنازل، والالتزام (Yusof et al., 2014).

## 6- الخلاصة:

تناول هذا البحث التركيز على عرض الأطر النظرية لمفهوم الذكاء العاطفي وآليات قياسه واستخداماته في منظمات

- Intelligence Scale, Personality and Individual Differences, Volume 87, , Pages 293-297.
4. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A., (2002). Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Boston, MA: Harvard Business School Press.
  5. Gunkel M, Schlaegel C, Taras V,. (2016). Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. Journal of World Business, Volume 51, Issue 4, June 2016, Pages 568-585.
  6. Hofstede, Greet. (2001). Cultures Consequences; comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. Sage publications. California.
  7. Humphrey, R. H. (2012), How do leaders use emotional labor?. Journal of Organizational Behaviour. 33: 740–744.
  8. Kaur D, Sambasivan M, Kumar N,. (2015) Impact of emotional intelligence and spiritual intelligence on the caring behavior of nurses: a dimension-level exploratory study among public hospitals in Malaysia, Applied Nursing Research, Volume 28, Issue 4, Pages 293-298.
  9. Laborda J. G, Petrovici M. A., (2013). Emotionally Intelligent Leader (Ship): An Efficient Approach. 4th World Conference on Learning Teaching and Educational Leadership (WCLTA-2013), Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 141, 2014, Pages 227-231.
  10. Lekaviciene R, Antiniene D.,(2016), High emotional intelligence: family psychosocial factors, Future Academy's Multidisciplinary Conference. Procedia- Social and Behavioral Sciences 217 (2016) 609 – 617.
  11. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (pp. 3-34). New York: Harper Collins.
  12. Mayer JD, Salovey P, Caruso DR, Sitarenios G. (2003), Measuring Emotional Intelligence
- من جانب آخر، بالرغم من وجود توافق مشترك بين أغلب الدراسات الحديثة بشأن تأثير الذكاء العاطفي على متغيرات عديدة في منظمات الأعمال، إلا أن فكرة التوافق في كل المواقف، والظروف، والسياقات قد تكون بعيدة عن النظريات الحديثة في الإدارة والتنظيم. في خلاصة هذا البحث فإنه يمكننا الانتهاء بعدد من التوصيات الخاصة ببيئة ومنظمات الأعمال اللببية وفق الآتي:
1. إجراء المزيد من البحوث حول تفسير الموظفين والمديرين لمفهوم الذكاء العاطفي. حيث قد يتم تصميم دراسات نوعية تستكشف القيم والمعاني والتفسيرات التي يلحقتها الموظفون بهذا المفهوم.
  2. تطوير مقاييس للذكاء العاطفي مرتبطة بالبيئة والثقافة اللببية، وعدم الاعتماد على مقاييس منتجة في سياقات أخرى قد تكون مختلفة تماما عن محتوى السياق الثقافي في ليبيا.
  3. تعتمد الممارسات والاستخدامات لمفهوم الذكاء العاطفي على توفر حجم مناسب من الإنتاج الفكري والنظري حول المفهوم. لذلك فإنه قد يكون ممن المناسب القيام بإجراء العديد من الأبحاث الارتباطية التي تدرس العلاقة بين الذكاء العاطفي وغيره من المتغيرات المهمة وذات الصلة بالبيئة اللببية.
- قائمة المراجع:**
1. AlDosiry K. S., Alkhadher O. H., AlAqraa E. M., Anderson N.,(2016). Relationships between emotional intelligence and sales performance in Kuwait. Journal of Work and Organizational Psychology 32 (2016) 39–45.
  2. Altındağ Erkut , Köseadağ Yeliz., (2015). The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management. Procedia - Social and Behavioral Sciences 210 (2015) 270 – 282.
  3. Balakrishnan A, Saklofske D. H., (2015). Be mindful how you measure: A psychometric investigation of the Brief Emotional

- GLOBAL CONFERENCE on LINGUISTICS and FOREIGN LANGUAGE TEACHING (LINELT-2013), *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 136, 2014, Pages 75-79.
19. Yahaya Azizi, Sar Ee Ng, Bachok J, Yahaya N, Bon A, Ismail S,. (2011). The relationship of dimensions of emotional intelligence and academic performance in secondary school students. *Elixir Psychology*. 41 (2011). 5821-5826.
  20. Yusof R, Ishak N. M, Zahidi A. M, Zainal M. H, Abidin, Abu Bakar Abu Y,. (2014). Identifying Emotional Intelligence Competencies among Malaysian Teacher Educators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 159 (2014) 485 – 491.
  21. Zehir C, Özdemir E. E, Chatterjee A, Kulakli A,. (2015), An Empirical Investigation of the Relationship Between Emotional Intelligence, Transactional and Transformational Leadership Styles in Banking Sector Proceedings of the 4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management (ICLTIBM-2014), *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, Volume 210, Pages 291-300.
  - with the MSCEIT V2.0. *Emotions*. Vol. 3, No. 1, 97–105.
  13. [Mayer JD](#), [Salovey P](#), [Caruso DR](#). (2008). Emotional intelligence: new ability or eclectic traits?. *Am Psychol*. 63 (6):503-17.
  14. O'Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H. and Story, P. A. (2011), The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *J. Organiz. Behav.*, 32: 788–818.
  15. Özşahin M., Bitmiş Gökhan, Ergeneli A,. (2014). Emotional Intelligence: Reassessing the Construct Validity. 10th International Strategic Management Conference 2014, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, Volume 150, 2014, Pages 1090-1094.
  16. Rajah, R., Song, Z., Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1107-1119.
  17. Salovey, P., Mayer, J.D., (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9 (3), 185-211
  18. Ulvydienë L, Rahimi A, Afshar S. H, Rahimi M., (2013). The Relationship among Critical Thinking, Emotional Intelligence, and Speaking Abilities of Iranian EFL Learners.