

قياسات وتطبيقات للذكاء الإنفعالي دراسة في مهارات قيادات المنظمات العامة

د. علا عبد المنعم عمارة

مدرس بكلية علوم الإدارة - جامعة أكتوبر للعلوم الحديثة والآداب

المخلص:

تدور هذه الدراسة حول فكرة أن المناخ التحويلي يضغط في اتجاه تعزيز فاعلية القيادة، وينبني علي قدرة القيادة في إحداث تغيير. وفي مجال الإدارة العامة، علي وجه الخصوص، تشير دلائل الواقع في العالم النامي أنه لم يتم اعتماد نماذج قادرة علي إحداث تحولات. و قد أدى ذلك إلي تحريك بعض النظريات الخاصة بالقيادة، وظهرت بعض الاتجاهات التي تحاول إعادة صياغة الإطار الفكري للسلوك القيادي في ضوء مستجدات علم النفس و علم الاجتماع، ويصبح إطار التغيير هو تحقيق الرسالة من خلال الفاعلية. ويلاحظ أن معيار الحكم علي إحداث التغيير هو الوقوف علي قدرة "برنامج التغيير" علي ترسيخ آلياته. إن ترسيخ الفكر هو المؤشر الرئيسي للفاعلية، فإذا ما وصف برنامج التغيير كونه فاعلا، فإن ذلك يعزي لكونه نجح في ترسيخ فكر التحول وتغيير ثقافة المنظمة. ففي وجود تحديات، يستدعي الأمر تبني مداخل و نماذج تحوي بين طياتها أساليب قيادية قادرة علي تجاوز هذه التحديات من خلال التكيف وخلق القيمة والبقاء وإحداث تغيير بعيد الأمد.

وفي محاولة لتفسير و توجيه السلوك وربطه بمستويات متدرجة من القدرات الذهنية و الاجتماعية والنفسية، يركز الجدل القائم حاليا حول فكرة أن القيادة تصبح أكثر فاعلية عندما يمارس القائد تأثيرات مبنية علي الإلمام، و القدرة علي إدراك وتحريك اتجاهاته الشخصية؛ إدراك اتجاهات وأنماط نزوع الآخرين؛ تطوير القدرة علي التجاوب و التفاوض مع الآخرين علي مستوي



الإدراك الانفعالي؛ والقدرة علي استخدام التأثيرات النفسية في توجيه السلوك وهذا هو ” البعد الخاص بالذكاء الانفعالي“.

وقد تم طرح مفهوم الذكاء الانفعالي في إطار النظرية التفاعلية للقيادة الإدارية، والتي تقع في المنتصف بين إدراك الأبعاد الخاصة بالسمات و الأبعاد الخاصة بالموقف. وعليه فقد تم الربط بين القدرات الذهنية و النفسية و الاجتماعية للقائد وبين نمط القيادة، وأن ثمة ارتباط يجب إدراكه بين محاور الذكاء الإدراكي/الاجتماعي/الانفعالي ومحاولات بناء إطار فكري يفسر ويكشف عن تأثير الاختلافات الفردية علي تحفيز السلوكيات والاتجاهات التحويلية. وتتباين مستويات الطرح فيما يتعلق بقدرة الذكاء الانفعالي علي تفسير السلوك القيادي المتميز وفوق الاعتيادي. وتهدف الدراسة إلي اختبار تأثير التحرك نحو اعتماد الذكاء الانفعالي كمفسر وموجه للسلوك القيادي، ومحفز للسلوكيات التحويلية.

وتظهر الدراسة وجود اختلافات في الاتفاق علي أبعاد مفهوم الذكاء الانفعالي وإمكانية قياسه، وأنه يجري الخط في بعض الأحيان بين تلك القياسات وبين اختبارات تحديد سمات الشخصية. كذلك تؤسس الدراسة لتحديد محاور التقاطع ونقاط التماس بين الذكاء الانفعالي ونمط القيادة التحويلية، وتبين محددات القدرة علي قياس أبعاد تلك العلاقة، حيث تكشف الدراسة أنه علي الرغم من سهولة رسم إطار نظري للربط بين الذكاء الانفعالي و مكونات القيادة التحويلية، إلا أن الدراسات العملية محدودة في هذا الاتجاه؛ مما ينتج عنه ميلا شديدا للإسراف في إرجاع الأداء غير الاعتيادي للقيادة في منظمات الأعمال لتأثير الذكاء الانفعالي. وهذا ما يستدعي ضرورة فصل وبيان مكونات هذا الذكاء كنوع من الذكاء المعياري؛ و دراسة إمكانية الاستفادة من تطبيقاته في مجال الإدارة العامة .

وتطرح الدراسة تساؤلات عن المتطلبات والمهارات السلوكية للقيادة الإدارية الفعالة، والي أي مدى يعمل الذكاء الانفعالي علي تدعيم قدرة القيادات



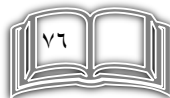
الإدارية علي الاستجابة لآليات التحول في المنظمات العامة عموماً، و المنظمات العامة المصرية علي وجه الخصوص.

و تخلص الدراسة إلي أنه عندما يكون تغير اتجاهات العاملين لازماً، يتعين أن تراعي الإدارة مقومات النجاح التالية: التعرف علي خصائص الفرد أو الأفراد المراد تغيير اتجاهاتهم؛ تهيئة معلومات صادقة عن الموقف أو الاتجاه الإداري المستقبلي؛ اختيار دقيق للقادة القائمين بالإقناع والتأثير علي العاملين، بحيث تتوفر فيهم مقومات الفاعلية والنجاح في هذا الصدد. تصميم أسلوب ملائم لعرض المعلومات والأفكار اللازمة لتغيير الاتجاه أو الاتجاهات يركز علي دواعي وأهمية التغيير، ونتائجه الإيجابية؛ إدراك خصائص الجماعة التي ينتمي إليها الفرد أو الأفراد ومؤثراتها عليه -أو عليهم، وهل ستساعد الفرد علي قبول التغيير أم تنهيه عنه، مع أهمية استغلال أثر التفاعل الجماعي لدعم قبول الفرد أو الأفراد للتغيير.

وتنقسم هذه الدراسة إلي خمسة أجزاء: أولاً-التعريف بمفهوم الذكاء الانفعالي و استخداماته النظرية والتطبيقية؛ ثانياً-الجدل العلمي حول ماهية الذكاء الانفعالي؛ ثالثاً- أدوات ومشكلات القياس المنهجي للمفهوم؛ رابعاً- العلاقة بين الذكاء الإنفعالي والقيادة الإدارية؛ خامساً- متطلبات و مهارات التحول السلوكي في المنظمات العامة المصرية.

الكلمات الدالة:

الذكاء الانفعالي؛ السلوكيات التحويلية؛ قيادة المنظمات العامة؛ حضارة المنظمة؛ القيم والاتجاهات؛ تحويل المنظمات



Abstract:

This dissertation declares that the transform pushes in the direction of enhancing leadership effectiveness, and is basically dependant on it. However; in developing countries, there are indicators of the lack of existence of administrative leaders who can handle the change and lead the transform. As a consequence, leadership theories have been expanded by including some concepts from other disciplines, mostly, the fields of psychology and sociology.

In the field of public administration there is a need to realize that establishing change ideologies and practices is the indicator to achieve effectiveness. That is to say that the message has been changed to reaching goals through achieving effectiveness. Programs of transform should include managerial approaches and models of adaptation; change of organizational culture; and insertion of long term strategies.

The current debate is centered on the concept that leaders becomes more effective when they practice interactions that are based on understanding and perceiving their own emotions as well as other people's emotions; interacting and negotiating with subordinates on an emotional base; and utilizing emotional impacts to direct and guide behavior. These practices have been linked to levels of

"mental/social/and psychological abilities" which represent the dimensions of emotional intelligence.

This study declares that the concept of emotional intelligence has been developed as a part of the interactive leadership approach which comes in the middle between the trait approach and the situational approach. And hence, a relationship has been developed to link the dimensions of "cognitive/social/and emotional" types of intelligence, and, the need to construct a "conceptual frame-work" which explains leadership individual differences which enhances transformational behaviors.

With understanding differences in perceiving the ability of emotional intelligence to explain the above average performance of leaders; the study tries to examine the effectiveness of emotional effectiveness as a director and initiator of leadership transformational behaviors.

The study emphasizes the absence of an agreement on the definition of emotional intelligence; problems associated with measurement of its dimensions; conflict in understanding the marginal difference between emotional intelligence and personality traits. The study investigates the relationship between emotional intelligence and transformational leadership and the limitations of the measurement of this relationship. This relationship; despite of being logically constructed, it could not have been

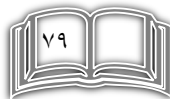


imperially tested with substantial accuracy. This has lead to an aggressive tendency to relate all aspects of leadership effectiveness and outstanding performance to the impact of emotional intelligence. This supports the need for defining and isolating the concept as an abstract intelligence, to clarify its dimensions and study the possibility of establishing its applications in the field of public administration.

The main research question of this study is about the behavioral skills and requirements of effective leadership, and, to what extent can emotional intelligence support the leadership ability to respond to transform "requirements and mechanisms" in Public Organizations in general, and in Egyptian Public Organizations in specific.

The study reaches a conclusion that some important aspects need to be observed when the change in attitudes becomes a main target, this is to include: understanding individuals' characteristics; providing correct information on the purpose and nature of change; selecting candidates who acquire both convincing and influencing capabilities; highlighting major impacts of change programs; understanding group dynamics, characteristics and influences, and whether this will support or hinder change.

The study is divided into five parts. Part one explores the definition, uses, and applications of emotional intelligence. Part two declares the academic debate on



emotional intelligence. Part three discusses the techniques and the associated problems relevant to the methodical measurement of emotional intelligence. Part four illustrates the relationship between emotional intelligence and leadership. Part five emphasizes skills and requirements needed to establish the basis of the behavioral transform in Egyptian public organizations.

Key Words:

Emotional intelligence; Transformational behaviors; public organizations' leadership; organizational culture; values and attitudes; transforming organizations

المقدمة:

تواجه المنظمات العامة تحديات سياسية و اقتصادية واجتماعية تضعها في مسار تحولات جذرية. وترتبط قدرة الإدارة علي القيام بمهام التحول بفاعلية القيادة الإدارية.

وقد قدمت العديد من النظريات تفسيرات خاصة بالأداء القيادي تطورت من خلال مداخل تاريخية لتفسير ظاهرة القيادة، إلا أن تطور الفكر قد أظهر قصور تلك المداخل كنظريات منفردة لتفسير الأداء فوق الاعتيادي للقيادة الإدارية. كما أن الاتجاه لنماذج العلاقات الإنسانية قد أظهر ضرورة اعتماد القيادة علي المهارات التفاعلية والتأثيرات النفسية كمدخل لتوجيه الأداء.

وبشكل مواز لتطور الفكر الخاص بالقيادة الإدارية، نمت اتجاهات في مجالات علم النفس العام، وعلم النفس التطبيقي ووجهت الأنظار نحو دراسة الصفات الذهنية و النفسية و الاجتماعية، للأشخاص الذين يتمتعون بقدرات علي الإدراك و الفهم والاتصالات الإنسانية، كونهم الأقدر علي فهم السلوك الإنساني والأقرب إلي التأثير عليه. وهم في ذلك يهدفون إلي توليد استجابات مرغوبة، والدفع في اتجاهات إيجابية للأداء.

وقد جاءت الدراسات التي شملت الذكاء الانفعالي والتي ركزت علي بيان أبعاده وفصل مكوناته عن أنواع الذكاء الإدراكي والاجتماعي لترجح إمكانية إرجاع أسباب الأداء فوق الاعتيادي لقيادة التحول إلي عناصر نفسية و شعورية⁽ⁱ⁾. وقد ظهرت اتجاهات عملت علي ربط الذكاء الانفعالي بأنماط القيادة، وعلي وجه الخصوص النمط التحويلي منها، وذلك في محاولة لإثبات علاقة الذكاء الانفعالي بهذا النمط من أنماط قيادة التغيير. والتغيير هنا مقصود به التغيير المنهجي القائم علي تعديل الاتجاهات، وعلي ترسيخ البعد القيمي، وعلي تغيير ثقافة المنظمة. إن الأمر يستدعي تبني مداخل و نماذج تحوي بين طياتها أساليب قيادية قادرة علي تجاوز التحديات من خلال التكيف وخلق القيمة والبقاء، وإحداث تغييرات بعيدة الأمد.



ولعل جزئية التحول تمثل الإطار الفكري لمداخل التغيير المنهجي والذي يحوي بين طياته أدوارا للقيادة. إن التحول هو تغير أساسي وجذري في أداء المنظمات، وبحسب دلالات البحث العلمي فهو ينطوي علي تغيير كبير من حيث الأداء و التأثير. ويحتاج التحول إلي فترات زمنية كبيرة، وهو تغيير مستقبلي. ولكن أهم ما يربط التحول بمقومات القيادة الفعالة أن التحول ينطوي علي تغيير أبعاد خاصة برسالة المنظمة، ثقافة المنظمة، الاستراتيجيات و نظم العمل، وكذلك الهيكل التنظيمي وإدارة الكيانات العاملة. ويرتبط التحول باستجابات لتغيرات في بيئة عمل المنظمة، مثل تلك التي تحدث نتيجة للمنافسة و تغيرات السوق، و التغيرات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الرقابة القانونية، وغيرها من عوامل التغير في البيئة المحيطة بعمل المنظمة. و يحدث ذلك سواء كرد فعل بعد وقوع التغيرات؛ أو توقعا، قبل حدوث تلك التغيرات. وبما أن تلك البيئة تواجه موجات من التغيير المستمر، قد تأخذ شكل الأزمات في حدوثها وتتابعها وقوة تأثيرها- فإنه ينظر إلي تحويل المنظمات كونه يمثل عملية حيوية ومستمرة.⁽ⁱⁱ⁾

إن التحول يبدأ بمبادرات من الإدارة العليا، وهنا يتطلب الأمر قيادة ذات رؤية، ولتلك الرؤية أهمية خاصة حيث يمثل التحول عملية اقتصادية من المفترض أن تزيد عوائدها عن تكلفتها. ويصاحب التحول ترسيخ طرق و أنماط جديدة تتعلق بكل من الإدراك والتفكير والسلوك. والتحول هنا ينصب علي العنصر البشري ولكنه أيضا يتم من خلاله.

وعليه فسوف تتجه الدراسة إلي عرض وتحليل الاتجاهات الفكرية المعاصرة في شرح وتفسير ظاهرة القيادة الإدارية. وحيث أن الجدل العلمي يدور حاليا حول قدرة الذكاء الانفعالي علي التنبؤ بأدوار غير نمطية للقيادة، وأنه مرشح للدراسة والفحص ضمن الأطر التي تعني بتفسير الأداء القيادي فوق الاعتيادي، فسوف يتم التعرض له بما يتضمنه من مقومات وقياسات. وستنطلق الدراسة أيضا إلي التعرف علي عوامل الارتباط ونقاط التماس بين الذكاء



الانفعالي ومداخل تفسير السلوك القيادي. وسوف تركز الدراسة علي النمط التحويلي من القيادة حيث يحتمل أن تتقاطع مهارات التفاعل الشخصي والاجتماعي مع مقومات القيادة التحويلية فيما يتعلق بترسيخ فكر تغيير وتحويل المنظمات.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في النظر إلي محورية دور القيادة عند التعامل مع مشكلات وتناقضات متشابكة الأطراف ومتعددة في مستويات تأثيرها، ويظهر علي الفور التساؤل الخاص بنمط القيادات الإدارية القادرة علي الاضطلاع بتهيئة مناخ التغيير والقيام بمهام التحول، هذا مع ضرورة الأخذ في الاعتبار أن التحول ينطوي علي تغيير؛ وأنه لا بد له من أن يمس القيم ويحدث تأثيرا في السلوك التنظيمي.

وقد أرشدت الدراسات المرتبطة بالقيادة الإدارية إلي أهمية النظر إلي للذكاء الانفعالي كمحفز للسلوكيات التحويلية ومفسر وموجه للسلوك القيادي. وقد تباينت مستويات الطرح فيما يتعلق بقدرة الذكاء الانفعالي علي تفسير السلوك القيادي المتميز وفوق الاعتيادي. (iii)

وهنا تجدر الإشارة إلي أنه علي الرغم من سهولة رسم إطار نظري للربط بين الذكاء الانفعالي و مكونات القيادة التحويلية، إلا أن الدراسات العملية محدودة في هذا الاتجاه.

بالإضافة إلي ذلك فإنه يجب الأخذ في الاعتبار أن هناك ندرة في الدراسات التي اختبرت الذكاء الانفعالي في مجال الإدارة العامة، بما يشمل دراسة دوره في حفز التغيير المؤسسي وتغيير ثقافة المنظمات العامة.

وبناء علي ما تقدم فإنه يمكن صياغة المشكلة البحثية لهذه الدراسة علي النحو التالي: ما هي المتطلبات والمهارات السلوكية للقيادة الإدارية الفعالة، والي أي مدي يعمل الذكاء الانفعالي علي تدعيم قدرة القيادات الإدارية علي الاستجابة



لآليات التحول في المنظمات العامة عموماً، و المنظمات العامة المصرية علي وجه الخصوص؟

وعلي ذلك فإن أهداف هذه الدراسة تتحدد في العناصر التالية:

١. رصد و تحليل الاتجاهات التي تؤسس لاعتماد الذكاء الانفعالي كمفسر للسلوك القيادي.
٢. مناقشة عوامل الربط بين الذكاء الانفعالي وفاعلية القيادة.
٣. مناقشة محددات استخدام مفهوم الذكاء الانفعالي و دراسة الانتقادات الموجهة للتوسع في استخدام المفهوم في تفسير السلوك القيادي فوق الاعتيادي.
٤. دراسة الخصائص السلوكية للأشخاص القادرين علي خلق المناخ التحويلي بما يتضمن العلاقة بين امتلاك المهارات المتصلة بالذكاء الانفعالي والقدرة علي تحقيق مستويات أعلى من الفاعلية.
٥. دراسة دور السلوكيات التحويلية في ترسيخ آليات التغيير.
٦. اختبار معنوية مهارات الذكاء الانفعالي في سياق الإدارة العامة المصرية

أولاً: مفهوم الذكاء الانفعالي : النشأة والتطور والاستخدامات النظرية

• نشأة المفهوم

لقد تباينت مستويات الطرح فيما يتعلق بقدرة الذكاء الانفعالي علي تفسير السلوك القيادي المتميز وفوق الاعتيادي. فعلي حين أشارت بعض الاتجاهات إلي إمكانية وجود رابط معنوي بين الذكاء الانفعالي و فاعلية القيادة؛ أفاضت دراسات أخرى في اعتبار الذكاء الانفعالي مفسراً لكل القدرات الاستثنائية للقيادة، وهذا اتجاه يسرف بدرجة كبيرة في إرجاع الأداء غير الاعتيادي للقيادة في منظمات الأعمال لتأثير الذكاء الانفعالي. فعلي سبيل المثال تشير دراسة "هاي جروب" Hay Group إلي أن أكثر من ٨٠% من الأداء الاستثنائي للقيادة في مجال الأعمال يمكن إرجاعه إلي الذكاء الانفعالي.^(iv)



في حين أن هناك من يشكك في هذه النتيجة، معللين ذلك بأن هناك عدد قليل من الدراسات التي اختبرت هذه العلاقة بشكل مكثف، ومجادلين بأنه علي مدار قرن من البحث العلمي لم يتم الاتفاق علي متغير مرتبط بالعوامل النفسية يصلح لتفسير الظاهرة إلي هذا الحد. وعليه فهناك اتجاه معاكس يوجه النظر إلي محدودية عدد الدراسات التي اختبرت قدرة الذكاء الانفعالي علي التنبؤ بفاعلية القيادة، هذا الاتجاه يستند أيضا إلي تضارب نتائج قياس الذكاء الانفعالي، والتي إشكالية الخلط بين تلك الاختبارات و بين اختبارات تحديد سمات الشخصية^(v)

ويتجه البحث العلمي في الوقت الحالي إلي اختبار العلاقة المحتملة بين الذكاء الانفعالي وفاعلية القيادة، ويعمل علي رسم أطر نظرية للسلوكيات التحويلية للقيادة الإدارية. ويؤكد أهمية هذا المسار اتجاه يرى أن هناك دور للقائد في خلق استجابات إيجابية لدي المرؤوسين وتهيئة مناخ للتعلم، بما يتضمن مهارات السلوك و التفاعل. إن هذا الاتجاه يرى أن المهمة الأولى للقادة، ليست هي وضع رؤى وإستراتيجيات مستقبلية-رغم أهميتها- ولكن تلك المهمة يجب أن تتمحور حول تحريك مشاعر التابعين في اتجاه إيجابي^(vi)

وتشير الأدبيات إلي جذور دمج المكونات "الشعورية" و"الاجتماعية" في كتابات "هوارد جاردرن" Howard Gardner خلال حقبة الثمانينيات من القرن الماضي عندما صاغ الإطار المفاهيمي للذكاء الشخصي، حيث أرجعه إلي ذكاء "ذاتي-شعوري"، وذكاء "تفاعلي-اجتماعي". وكتب "جاردرن" عن "الذكاء متعدد الجوانب" Multiple Intelligences. وأشار إلي أن أنواع الذكاء الذاتية والتفاعلية لها نفس الأهمية كما هو الحال في "حاصل الذكاء" Intelligence Quotient الذي يتم قياسه وفقا لمعيار معدل الذكاء والاختبارات المماثلة^(vii).

ويتفق فكر منظرين معاصرين مثل "بيتر سالوفي" و "جون ماير" في رؤيتهم الأساسية للذكاء الانفعالي "كجزء من الذكاء الاجتماعي"، مع جذور البحث السابق الإشارة إليها. وقد اقترحا أن المفهومين -أي الذكاء الانفعالي



والذكاء الاجتماعي- متصلين ومرتبطين، وقد يتضمننا مكونات تبادلية لنفس البناء، ويتبعها نفس المنظومة. و يتواءم ذلك أيضا مع فكر "دانيال جولمان" و "ريوفن بار-ون".

ولكن فيما يختص بتعريف الذكاء الانفعالي وتحديد ماهيته، نستطيع أن نميز بين "اتجاهين رئيسيين": اتجاه يمثل "جون ماير" و "بيتر سالوفي" و "دافيد كاروسو" David Caruso، وهم ينظرون إلي الذكاء الانفعالي علي أنه قدرة ذهنية؛ أما الاتجاه الآخر فهو يشمل باقي النماذج والتي تعمد إلي الدمج بين القدرات الذهنية مع خصائص الشخصية.^(viii)

لقد استحدث "ماير و سالوفي" مفهوم الذكاء الانفعالي عام ١٩٩٠، استجابة لاحتياج الأوساط العلمية إلي إطار فكري يؤسس للتعرف علي الاختلافات الفردية في مجال القدرات المرتبطة بالتعامل مع التأثيرات والمعلومات الوجدانية. هذا مع الأخذ في الاعتبار أنه في تلك الحقبة، كان "معدل الذكاء" هو المقياس السائد للتفوق في الحياة، وكان الجدل العلمي القائم آنذاك ينصب حول ما إذا كان حاصل الذكاء يتحدد بفعل الجينات، أم من خلال التجارب التي يخوضها الشخص. وقد اقترح "ماير و سالوفي" نموذج للذكاء الانفعالي وقام بوصف عشرة محاور له قام بتقسيمها إلي ثلاثة مجموعات هي:

(أ) تقييم المشاعر والتعبير عنها؛

(ب) تكييف وتنظيم الانفعالات؛

(ج) استثمار المشاعر والاستفادة منها؛

وقد وضع تعريفا للذكاء الانفعالي علي أنه "قدرة الفرد علي التعرف علي مشاعره الشخصية وإدراك مشاعر الآخرين، التفرقة بين أنواع تلك المشاعر، واستخدام تلك المعلومات لتوجيه التفكير و الأداء." وفي تفصيل لتعريف الذكاء الانفعالي أشار أن ذلك يتضمن قدرة ذهنية، ويستلزم مجموعة من العمليات العقلية المتداخلة، والتي تسمح بالانخراط في، ومعالجة، مجموعة من المعلومات المعقدة عن المشاعر الذاتية، وتلك الخاصة بالآخرين، وكذلك القدرة علي



استخدام تلك المعلومات لإرشاد التفكير وتوجيه التصرفات الإنسانية. (ix) وفي مرحلة لاحقة تم تعديل هذا التعريف وتقسيمه ليشمل أربعة أنواع من القدرات المرتبطة في الأساس، ولكن من الممكن التمييز بينها وتتمثل في: إدراك؛ واستخدام؛ وفهم؛ وإدارة المشاعر. ويقدم هذا النموذج الذكاء الانفعالي علي أنه يمثل منظومة مكونة من تلك "المحاور الأربعة" The Four-Branch Model of Emotional Intelligence كما يلي:

يمثل المحور الأول، النوع الأول من القدرات في نموذج "ماير و سالوفي"، وهي القدرات الخاصة بإدراك العواطف، و القدرة علي استبيان وفك رموز شفرة المشاعر في الوجوه، والصور، والأصوات. ويمثل إدراك المشاعر الوجه الأساسي للذكاء الانفعالي، وهو المتعلق بالمعلومات الوجدانية، ويتضمن أيضا القدرة علي التعرف علي المشاعر الشخصية. وإدراك المشاعر هو الأساس في محاور الذكاء الانفعالي وهو الذي يمكن من تفعيل المحاور و المستويات الأخرى.

أما المحور الثاني فيتعلق باستخدام التأثيرات الوجدانية وهو الخاص بتطويع العاطفة لتسهيل العديد من النشاطات الإدراكية مثل التفكير وحل المشكلات. فمثلا إذا أراد شخص أن ينجز مهام معقدة تتسم بكونها متتابعة ودقيقة، فإن الحالة الشعورية المناسبة بشكل أكثر هنا هي القليل من مشاعر الحيرة، في حين أن العمليات الذهنية التي تؤدي إلي الابتكار تتطلب حالة شعورية هي مزيج من الابتهاج والغبطة. وعليه فإن هذا المحور يشير إلي أي مدي يستطيع الفرد أن يؤسس ويبنى علي حالته الشعورية وأن يستدعي حالات شعورية ملائمة للعمليات الذهنية المطلوبة.

ويدور المحور الثالث حول البعد الخاص بفهم المشاعر، تقييم العلاقات، تفهم مستوى اللغة الشعورية، وتقدير العلاقات المعقدة بين المشاعر. وهذا المحور أيضا يتضمن امتلاك الحساسية المطلوبة لإدراك التغيرات الطفيفة في الحالات الشعورية، مثل التمييز بين الفرح و النشوة، ويتضمن أيضا القدرة علي



التعرف علي، ووصف تطور المشاعر علي مدار الوقت، مثل إدراك تطور الصدمة إلي كمد أو كآبة.

أما المحور الرابع والأخير فيتمثل في إدارة، قياس، ترتيب، تكيف، و ضبط وتعديل مشاعر الفرد ومشاعر الآخرين. فمثلا يستطيع القادة السياسيون الذين يتمتعوا بذكاء عاطفي أن يقوموا برفع مستوي التوتر و الغضب الشخصي أثناء إلقاء خطاب سياسي، لتفعيل مشاعر الحماسة و الغضب عند جمهور المتلقين، وتحفيزهم علي المستوي الشعوري، ومن ثم توجيههم نحو سلوك إنساني مدفوع وهادف. وعليه فإن الشخص الذي يمتلك تلك القدرة يستطيع أن يسخر ويطوع الاتجاهات الشعورية بهدف تحقيق غايات، وبصرف النظر عن كون هذه المشاعر سلبية أو إيجابية، فان المحك هنا هو إمكانية التطويع.

وهنا يجب الإشارة إلي محدد هام مرتبط بهذا النموذج، وهو أن هذه المهارات لا يمكن تفعيلها خارج الإطار الاجتماعي المحيط بالأفراد. وعليه فإن استخدام تلك المهارات يتطلب أن يكون الفرد ملما بما يمكن أن يعتبر نوعا مقبولا من السلوك.^(x)

وتكون نقطة الارتكاز هنا أن الذكاء الانفعالي يربط بين مجالي "المشاعر" و "الذكاء"، باعتبار أن المشاعر تمثل مصدر المعلومات الذي يساعد الأفراد علي الاستيعاب و الإدراك، ومن ثم التفاعل مع البيئة الاجتماعية المحيطة بهم.^(xi)

وقد ظهرت اتجاهات أخرى طرحت وجهات نظر تختلف إلي حد ما في نظرتها للذكاء الانفعالي عن وجهة نظر "ماير و سالوفي" تمثلت تلك الاتجاهات في دراسات "دانيال جولمان" و "ريوفن بار-ون".^(xii)

- في سياق التطور- "تحليل الاتجاهات النظرية لنماذج "دانيال جولمان" و "ريوفن بار-ون" أ- اتجاه دانيال جولمان



قدمت كتابات "دانيل جولمان" عام ١٩٩٥ نموذجا للذكاء الانفعالي تم بناؤه بالاعتماد علي الأفكار الأساسية "لماير و سالوفي"، وقد ارتكز النموذج علي محاور للذكاء تغطي: الوعي بالمشاعر الذاتية، إدارة المشاعر، تحفيز الإنتاجية الشعورية، الإدراك الاجتماعي، و المهارات الاجتماعية. ولكن "جولمان" أضاف مكونات أخرى للذكاء وخاصة "الإقبال، الإصرار، الاستدامة، والتوحد الشعوري". وهو في هذا يكون قد ضم إلي القدرات الذهنية المدرجة بالأساس في نموذج "ماير وسالوفي" خصائص تدرج ضمن خصائص الشخصية. (xiii)

أما أهم إسهامات "جولمان" فقد تمثلت في ربط مفهوم الذكاء الانفعالي بالأداء، حيث قدم جولمان لاتجاه أطلق عليه "مدخل الأعمال في تطبيقات الذكاء الانفعالي" *An Emotional Intelligence-Based Theory of Performance*، ومن خلاله قام بتطوير إطار مفاهيمي للتطبيقات العملية للمهارات الوجدانية علي مستوي المنظمات، وخاصة في مجال القيادة وتنمية العاملين. ويشير جولمان إلي أن مجلة "هارفارد بيزنس ريفيو" *Harvard Business Review* قد احتقت بهذا المدخل باعتباره فكرة ثورية محطمة لكل القوالب الجامدة، و اعتباره العنصر الأكثر تأثيرا في مجال الأعمال في العقد الأخير.

ويوضح "جولمان" أن الواقع التنافسي الحالي للعمل أصبح يضع الذكاء الانفعالي في قمة متطلبات مناخ العمل الناجح و السوق المتغير. ويذكر أن أسباب تطبيق مبادئ الذكاء الانفعالي في مجال العمل واضحة للغاية بالأخذ في الاعتبار كل الآثار المدمرة لاضطراب الفكر في مجال العمل، حيث أنه عندما يضطرب الشخص عاطفيا فإنه يفقد القدرة علي التذكر والاستيعاب و التعلم واتخاذ القرار بوضوح. وعلي الجانب الإيجابي فهناك مزايا العمل في بيئة تتمتع بمزيج عالي من التكيف والتواصل وحفز انسياب الأعمال، والقدرة علي حسم



الخلافاً قبل أن يتصاعد. ويربط "جولمان" بين الذكاء الانفعالي وجوهر السلوكيات التحويلية والذي يبحث في تساؤل أساسي "لماذا يرغب الأشخاص في التغيير؟" وغالباً ما تكون هناك ثلاثة أسباب رئيسية لرغبة الأشخاص في التغيير بالاعتماد على كفاءات الذكاء الانفعالي: (١) قد يرغب الشخص في تنمية كفاءته الشخصية في مجال العمل لزيادة فرص الاستمرار والنمو، (٢) قد يرغب الشخص في أن يصبح إنساناً أفضل، وهو ما يطلق عليه هدف النمو الشخصي، (٣) وأخيراً، قد يرغب الشخص في مساعدة الآخرين في اتجاه النمو المهني أو في اتجاه النمو الذاتي.

ب- اتجاه "ريوفن بارون"

أسس "ريوفن بارون" لاتجاهاً موسعاً في فهم وتعريف الذكاء الانفعالي. ويعتبر نموذج "بارون" للتعبير الشعوري ١٩٩٧ بمثابة التفسير الأكثر شمولاً للمفهوم، وقد قام بتصميمه كنتيجة لأبحاثه في مجال السلامة الشخصية. لقد تأثر "بارون" بكتابات "داروين" ١٨٣٧-١٨٧٢ عن أهمية التعبير الشعوري لضمان التكيف، ومن ثم البقاء، وظهرت انعكاسات تلك الأفكار فيما بعد في إدخال تعديلات مستمرة على النموذج الخاص به. وبشكل عام فإن النموذج الأساسي "البارون" وما تبعه من نماذج مطورة ركزت على أهمية التعبير الشعوري، واعتماد ناتج التفاعل الشعوري والذكاء الاجتماعي كأسس لآليات التكيف. كما تأثر "بارون" بوصف "ثورندايك" ١٩٢٠ للذكاء الاجتماعي وأهميته بالنسبة للأداء الإنساني، وكذلك بملاحظات "ويشيلر" المرتبطة بأثر العوامل الإدراكية، والعوامل غير الإدراكية، وارتباط مجموعات العوامل تلك بما أطلق عليه "السلوك الذكي".

وقد قام "بارون" بتعريف الذكاء الانفعالي على أنه القدرات غير الذهنية، وأنواع المعرفة، وكذلك جميع القدرات، التي تمكن الفرد من التعامل مع مختلف نواحي الحياة. وحدد "بارون" في البداية خمس مجالات تمثل خمس أنواع من القدرات يتضمن كل منها عدداً من المكونات الفرعية وهي:



١. المعرفة بالنفس - وتشمل: المعرفة الشعورية؛ الثقة بالنفس؛ تقدير الذات؛ تحقيق الذات؛ والاستقلالية.
٢. مهارات التعامل - وتشمل: التوحد الشعوري، والمسئولية الاجتماعية.
٣. القابلية للتكيف - وتشمل: حل المشكلات، اختبار الواقع؛ والمرونة.
٤. إدارة التوتر - وتشمل: طاقة احتمال التوترات، و السيطرة علي الغريزة.
٥. الحالة المزاجية العامة - وتشمل: السعادة و التفاؤل. (xiv)

ج- مقارنة فكر "دانيال جولمان" و"ريوفن بار- وان" فيما يتعلق

بالأداء المهني

اكتسبت دراسات "بار-ون" عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي والأداء المهني أهمية كبيرة حيث تم تصنيفها علي أنها من أوائل الدراسات التي اختبرت بشكل قياسي العلاقة بين الذكاء الانفعالي-الاجتماعي، و"الأداء المهني" Occupational Performance. وقد أشارت إلي أن ارتباط الأداء المهني بالذكاء الانفعالي-الاجتماعي يتمحور حول:

- القدرة علي معرفة وقبول الذات
 - القدرة علي الإلمام بمشاعر الآخرين و استنباط اهتماماتهم و احتياجاتهم
 - القدرة علي التمتع بالواقعية ووضع الأشياء في اطر سليمة
 - القدرة علي امتلاك ميول ونزعات ايجابية
- وتتمثل نقطة الارتباط هنا في أن تحقيق الذات لا يعتمد فقط علي درجة عالية من الدافعية، والتي تساعد علي تحديد الأهداف والسعي الذاتي نحو تحقيقها؛ وإنما يرتبط أيضا بالمعرفة الذاتية وكذلك بمهارات حل المشكلات. هذا بالإضافة إلي أن وجود حالة من التفاؤل والإيجابية غالبا ما يساعد علي تأكيد تلك الرابطة. وكذلك يرتبط "الذكاء الانفعالي-الاجتماعي" أيضا بحسب نموذج "بار-ون" بالسواء الذاتي النفسي، وهي حالة ذاتية تنبع من إحساس الفرد بالرضا



وتمتع الإنسان بعلاقات تفاعلية إيجابية، وهو ما يرتبط بشكل مباشر بالقدرة علي تمييز المشاعر والقدرة علي تقدير وفهم المشاعر الذاتية.

ونجد أن هناك رابطاً أساسياً بين اتجاه "دانيال جولمان" واتجاه "ريوفن بار-وان" يتمثل في دمج القدرات الذهنية بسمات الشخصية، وأنه يلزم لتفعيل تلك القدرات مجموعة من المهارات والكفاءات الشعورية تعمل كمهيات لفهم وتعديل السلوك. وإن كان جولمان قد ركز بدرجة أكبر علي التفسيرات النفسية و المهارات الشعورية المتعلقة بالصفة التشريحية للعقل البشري. وهو بهذا يؤسس لفهم الاختلافات الفردية في الأداء من وجهة نظر تحليلية أكثر التصاقاً بالمقومات الذهنية والعصبية للقيادات الإدارية وما تؤهل له من فرص للأداء القيادي فوق الاعتيادي.

ومع الأخذ في الاعتبار الملاحظات السابقة، توصلت الدراسة إلي اعتماد تعريف إجرائي لمفهوم الذكاء الانفعالي. فمن خلال استعراض عددا من الدراسات السابقة، وبخصوص محاولة استخدام المفهوم وطرق قياسه، فإن الدراسة تعرف الذكاء الانفعالي كونه "قدرة الفرد علي التعامل مع المعلومات الشعورية بهدف توجيه السلوك؛ توليد استجابات؛ ودعم آليات التغيير، وذلك بالاعتماد علي مجموعة من المهارات السلوكية والنفسية".

ثانياً: الجدل العلمي حول ماهية الذكاء الانفعالي ونقد "الاتجاهات المختلطة"

بحسب ما سبق الإشارة إليه فإن فكرة "إن هناك ذكاء انفعالي" كانت قد بدأت كمقترح تجريبي. وتمحورت الفكرة الأساسية لدراسة هذا المفهوم حول أن بعض الأشخاص يمتلكون القدرة علي تفسير و استخدام المشاعر لتدعيم وتعزيز التفكير، بدرجة أكثر فعالية من الآخرين. وقد نما هذا المفهوم خلال فترة التسعينيات وأصبح مجال حديث للدوريات العلمية ومادة خصبة للنشر، والاختبارات، و للتعلم و التدريب و الاستشارات. وقد أدي ذلك إلي تقديم



المفهوم بجملة من التعريفات أضعفت محتواه، حيث اختلفت طرق تناول له وإمكانيات تطبيقه في الواقع العملي.^(xv)

وكان "ماير و سالوفي" ١٩٩٠ قد صاغا التعريف الأساسي للذكاء الانفعالي في إطار أنه مجموعة من القدرات الذهنية؛ ويمثل نموذج "ماير و سالوفي" اتجاه يصنف الذكاء الانفعالي كونه "قدرة ذهنية"، ويطلق علي هذا الاتجاه "The Ability Models". إلا أن اتجاهات أخرى مثل "دانيال جولمان" و"ريوفن بارون" قامت بوصف المفهوم علي أنه مزيج من الصفات المنتخبة "السمات"، وكثير من الميول و النزعات مثل: السعادة، وتقدير الذات، والتفاؤل، وتوجيه الذات؛ أكثر من ارتكاز المفهوم في الأساس علي القدرات الذهنية أو العقلية، و هذا ما يطلق عليه "مدخل السمات" The Trait Emotional Intelligence.

وتتحدد المفاهيم الرئيسية لنظرية السمات علي وجود سمات عامة للشخصية تختلف من فرد لآخر، وتعتبر المحرك الأساسي للسلوك الإنساني. وقد شاعت نظرية السمات والتي يمثل "اولبورت" أبرز علمائها.

وتنقسم سمات الشخصية عند "اولبورت" إلي قسمين: (١) سمات وراثية نظرية، و(٢) سمات متعلمة مكتسبة، والتي تنقسم بدورها إلي سمات رئيسية-وهي التي لها تأثيرات مباشرة في أنماط السلوك الإنساني؛ وسمات ثانوية-وهي الأقل وضوحا من السمات الرئيسية. وتتصف السمات الإنسانية من وجهة نظر "اولبورت" بعدد من الخصائص هي:

- خاصية التغير: حيث أن الثبات الذي تتمتع به السمة هو ثبات نسبي، فالسمة الإنسانية قابلة للتعديل و التغير عن طريق التعلم.
- خاصية الملاحظة و القياس: فالسمة يمكن ملاحظتها ويمكن قياسها أيضا، وهذا ما يساعد علي معرفة سلوك الفرد وتحديد طبيعة هذا السلوك.



- خاصية الدافعية: حيث أن لكل سمة إنسانية دافعية ذات قوة محددة ومعينة، فالسمات المكتسبة لها قوة دافعية تقل عن قوة دافعية السمات الفطرية.
- ارتباط السمة بالعمر الزمني للفرد: حيث أن السمات تتغير مع التغير الحاصل في خصائص النمو الإنساني.^(xvi)
- وهناك أيضا من يشير إلي تقسيم السمات إلي ميول تتباين علي مقياس واسع المدى ما بين السمة ونقيضها، وهنا يشار إلي التقسيم الأكثر شيوعا ويتناول خمس مجموعات من الخصائص هي:
 - "التوجه خارج الذات" Extroversion؛ في مقابل "الانطواء علي الذات" Introversion: افتراض لأبعاد الشخصية، وهو مقياس ذو جانبيين، والظن أن القطبين يمثلان نمطين متناقضين من أنماط الشخصية، القطب الأول-التوجه خارج الذات- معناه توجيه الفرد لطاقته خارج نطاق الذات، فيفهم ويركز اهتماماته بالبيئة الاجتماعية، ومنها يستمد إشباع حاجاته. والقطب الثاني-الانطواء علي الذات- يعني الانكماش عن التواصل والإحجام عن التوسع في العلاقات الاجتماعية والانشغال بالأفكار الذاتية فحسب، ويكون الإشباع ذاتي-داخلي، أكثر منه ناتج عن تواصل اجتماعي.
 - "الثبات الإنفعالي" Stability وفقدان التبدل الوجداني المفرط؛ في مقابل "عدم الثبات والتقلب" Neuroticism وهي حالة تتسم بأن يكون الفرد عصابي.
 - "العننية" ويعني بها ميل للصراحة و الجهر والوضوح؛ في مقابل "الانغلاق" Closeness.
 - "المواءمة" Agreeableness ويعني بها الائتلاف والتناغم؛ في مقابل "عدم التوائم وعدم التراضي" Disagreeableness.
 - "الوعي" Conscientiousness حالة الوعي بشكل عام، وتشير إلي الوعي بالذات وبكل ما يحيط بالشخص ويصدق به؛ في مقابل حالة "عدم



التدراك أو عدم الاكتراث " Carelessness وتعكس التهاون واللامبالاة والغفلة (xvii)

وفي سياق الجمع بين القدرات والسمات في شرح وتفسير الذكاء الانفعالي، نورد أيضا تعريف "بيتر ايدز وفيرنهام" Petrides and Furnham للذكاء الانفعالي كونه: "مجموعة من الميول والنزعات السلوكية، والقدرات الحسية الذاتية، المرتبطة بقدرة الفرد علي معالجة، ومعرفة، وتوظيف المعلومات الشعورية، وتتضمن: التعاطف، التوحد الوجداني، الدافعية، القدرة علي البت وأن يكون الفرد جازما، وكذا عناصر مرتبطة بالذكاء الاجتماعي والذكاء الشخصي. و هنا يظهر ميل هذا الاتجاه إلي دمج عدد من السمات المميزة للشخصية، و الخصال المتوارثة، مع القدرات الحسية و الاجتماعية (xviii)

وقد جادل "ماير و سالوفي و كاروسو" أن هناك محتوى معنوي للمفهوم يمكن تمييزه عن المداخل الأخرى، وهذا المحتوى المعنوي للمفهوم هو أنه يقوم علي توافر قدرة ذهنية تسمح للانخراط في، ومعالجة، مجموعة من المعلومات المعقدة عن المشاعر الذاتية، وتلك الخاصة بالآخرين. و كذلك القدرة علي استخدام تلك المعلومات لإرشاد التفكير وتوجيه التصرفات الإنسانية. وعليه فإن الأشخاص الذين يتميزون بقدرات عالية فيما يختص بالذكاء الانفعالي، يولون جزءا من اهتمامهم إلي استخدام، وفهم، وإدارة المشاعر. وأن تلك المهارات تخدم مهارات التكيف التي تعود بالنفع عليهم وعلي الآخرين. ومن زاوية التحليل تلك، يمكن النظر إلي المفهوم كمثال للذكاء المعياري (xix).

وتدعيما لفكرة ضرورة التفرقة بين القدرات العقلية "الذهنية" و "السمات الإنسانية" فقد ضرب "ماير و سالوفي" ١٩٩٣ مثلا علي أنه علي الرغم من أن صفة مثل "التوجه خارج الذات" Extroversion - ويعني بها اتجاه الشخص اتجاها كليا أو شبه كلي نحو ما هو خارج نطاق الذات- يعتمد علي مهارة اجتماعية، أو ينتج عن مهارة اجتماعية في أحيان أخرى؛ إلا أن هذا التوجه ينظر إليه علي أنه نوع من التفضيل، أي يندرج تحت "التفضيلات" Preferences،



أكثر من كونه نوعاً من أنواع من "القدرات" Abilities. أما القدرة علي التعرف علي المشاعر، أو إدراك مشاعر الآخرين، فهي مهارة ذهنية. وعليه فإن تعريف الذكاء الانفعالي كونه ينطوي علي سلسلة من القدرات الذهنية، هو فقط ما يؤهل الذكاء الانفعالي إلي أن يدرج كنوع من أنواع "الذكاء" (xx) و أن أهم ما يجب ملاحظته هنا، هو أنه إذا ما تم النظر إلي الذكاء الانفعالي من البعد المرتبط بالشخصية فقط، فإن تعبير "ذكاء" لا يصبح ملائماً بأي حال (xxi)

ويري "ماير و الوفي" أن تلك الاتجاهات البديلة- والتي تستخدم المفهوم للإشارة إلي مزيج من الصفات المنتخبة والميول والنزعات- قد أدت إلي قدر غير قليل من الالتباس و الخلط فيما يمكن إدراجه تحت مفهوم الذكاء الانفعالي. فكثير من الصفات المتضمنة في تلك النماذج، مثل تقدير الذات، لا ترتبط بشكل مباشر بالمشاعر، أو بالذكاء، أو بتداخلاتهم؛ وإنما هي سمة من سمات الشخصية. وعليه فقد أضحي المفهوم يغطي الكثير من الجوانب النفسية المتشعبة، وأن ذلك التوسع في التعريف قد أضر بمفهوم الذكاء الانفعالي أكثر مما أضاف إليه كمفهوم منطقي قابل للتجريب والإثبات وله دلالات معنوية محتملة (xxii)

لقد استمر الجدل حول أسس تضمين بعض السمات و استثناء البعض الآخر في نماذج الذكاء الانفعالي. من وجهة نظر "ماير و سالوفي" فإن هناك خلافاً في الطرح والتفسير و التبرير الموضوعي، باستثناء إشارة البعض إن ما تم تضمينه من سمات هي تلك السمات التي تساعد بشكل أكبر علي التنبؤ بالنجاح. وهنا يكون من الضروري إجراء مقارنة بين المضمون المحوري للذكاء الانفعالي بحسب "ماير و سالوفي" والالتباس الناتج عن خلط المفاهيم في علم النفس، مع وجود حتمية للإشارة إلي شيوع عمومية استخدام المفهوم. وهنا يجب طرح تساؤل حول ما يجب وما لا يجب إدماجه تحت مسمى الذكاء الانفعالي.

ومن منظور "ماير و سالوفي" فإن كتاب "دانيال جولمان" "الذكاء الانفعالي- ١٩٩٥" وهو الكتاب الأكثر انتشاراً وتحقيقاً لأكثر رقم مبيعات في الولايات المتحدة في ذلك الوقت، قدم لنموذج بني في الأساس علي نموذج "ماير



و سالوفي"، ولكن تم فيه دمج الكثير من الصفات الشخصية مثل: "المثابرة"، "التحمس"، "السيطرة علي الذات"، والشخصية بشكل عام، وصفات إيجابية أخرى، مع القدرات الذهنية. وبسبب انتشار توزيع هذا الإصدار، بما تضمنه من الكثير من العموميات-في رأي "ماير و سالوفي"، وكذلك، وكنتيجة للتوسع في تطبيقات الذكاء الانفعالي في مجال الأعمال، فقد أدي ذلك إلي تداول الكثير من الاستنتاجات غير المثبتة علميا، وهذا هو ما يشار إليه بالوجه العام للذكاء الانفعالي. ومن ذلك علي سبيل المثال، شيوع فكرة أن ممكن الاختلافات بين القيادات التي تتمتع بقدرات استثنائية، عن تلك التي تتصف بنوع من الأداء التقليدي أو الأداء المتوسط، يمكن إرجاعها إلي الذكاء الانفعالي بشكل مطلق. وعليه، وعلي الرغم من أن تلك الاستنتاجات قد تم نشرها في صورة مقالات بالصحف و المجالات غير العلمية، إلا أنها قد أثرت علي فرضيات البحث العلمي. (xxiii)

إن الاتجاه العام هنا يشير إلي أن قدرات الذكاء الانفعالي-وليس حاصل الذكاء أو المهارات الفنية-هو ما يمثل الحد الفاصل الذي يتنبأ بالشخص الأكثر قدرة علي القيادة من بين أشخاص يمتلكون في الأساس قدرات ذهنية ومهارات فنية عالية. و يرجع جولمان هذا إلي ما يسمي "بتأثير الأرضية"، ومعناه أن أي شخص يحتل قمة الهرم التنظيمي لأي مؤسسة، يكون قد تم اختياره بالفعل بناء علي قدراته الذهنية. وعند هذه المستويات الإدارية التي تمثل مستويات القمة يصبح حاصل الذكاء -وهو ما يستدل منه علي مستوي الذكاء الادراكي- قدرة مسلم بها. و هكذا يتراجع دور حاصل الذكاء في مقابل دور الذكاء الانفعالي عند التنبؤ بالشخص الذي سوف يحقق أفضل مستوي للأداء القيادي. (xxiv)

ولكن "ماير و سالوفي" يعود ليدلل علي توسع "جولمان" في تعريف المفهوم في نموده المطور عام ١٩٩٨، بإدراجه خصائص مثل: الاعتمادية، القدرة علي توليد الثقة، المصادقية، القابلية للتكيف، الابتكار، القدرة علي الاتصال، وقدرة الفرد علي التعايش والتفاعل ضمن فريق عمل-ضمن القدرات



الشعورية، وهو ما ينظر إليه كونه تشعباً، يفضي إلي المزيد من الخط في المفاهيم. ويرى أنه مع ارتباط المفهوم في الذهن العام بكل ما هو إيجابي، فإن ذلك قد مهد لاتجاهات لاحقة استمرت في التوسع في استخدامه. فقد عرفه Bar-on كونه منظومة من "القدرات غير الإدراكية" Non Cognitive Capabilities، و المهارات، التي تؤثر علي قدرة الفرد علي النجاح في التعامل مع متطلبات وضغوط البيئة المحيطة.

وتتمركز انتقادات "ماير وسالوفي" لنموذج "بار-ون" في إدماج العديد من الخصال والصفات مثل القدرة علي تحقيق وتقدير الذات، والقدرة علي البت وأن يكون المرء جازماً، مع الخصائص المرتبطة بالنواحي الشعورية مثل "المعرفة بالمشاعر الذاتية" Emotional self awareness و"التوحد الوجداني" Empathy. ويرى "ماير و سالوفي" في هذا دمجا بين الخصائص المرتبطة وغير المرتبطة بالمفهوم مما حذى به إلي إطلاق تعبير "النماذج المختلطة للذكاء الانفعالي" Mixed Models of Emotional Intelligence علي تلك النماذج. (xxv)

ودعماً لتلك الاتجاهات البديلة لاتجاه "ماير و سالوفي"، يرى "ليوزن" Lyusin أنه من غير الصحيح تفسير الذكاء الانفعالي علي أنه مهارة ذهنية خالصة، تمتاز بها صفوة منتقاة من ذوي القدرات العقلية فوق الاعتيادية. بل انه ذهب إلي طرح اتجاه يري فيه "أنه حيث أن كلا من القدرة علي فهم المشاعر، والقدرة علي إدارة المشاعر، يمكن أن يتم تطبيقهما إما علي مستوي الذات، أو علي الآخرين"، فإنه يصبح لدينا محوران للذكاء الانفعالي يرتبطان بفهم وإدارة المشاعر: (١) الذكاء الانفعالي الذاتي، و(٢) الذكاء الانفعالي التفاعلي. ومن المسلم به بحسب "ليوزن" أن هذان المحوران يعتمدان علي توافر العديد من المهارات العقلية، وتحقق العديد من العمليات الذهنية. ولكن الأمر يكون أكثر موضوعية عندما ينظر إلي مهارة فهم المشاعر، ومهارة إدارة المشاعر كونهما يرتبطان إلي حد كبير بدرجة تأهيل الفرد من الناحية الشعورية



وباتجاهاته: بمعنى درجة تفاعله واهتمامه بعالمه الخاص، وكذلك درجة ميله وانعطافه لتفسير سلوكه وسلوك الآخرين من منظور نفسي. كذلك يرتبط الأمر بمنظومة القيم الذاتية المبنية علي الخبرات الشعورية. وتبعاً لذلك يقدم "ليوزن" للذكاء الانفعالي بوصفه منظومة ذات طبيعة مزدوجة، فمن ناحية يرتبط الذكاء الانفعالي بالقدرات العقلية، ومن ناحية أخرى يرتبط بسمات الشخصية. وهو ينظر إلي الذكاء الانفعالي بوصفه مكون نفسي، يتشكل علي مدار حياة الفرد تحت تأثير مجموعة من العوامل التي تؤثر علي مستوي التجاوب الشعوري والخصائص الشخصية لهذا الفرد، ومن الممكن تقسيم تلك العوامل إلي ثلاثة مجموعات:

- قدرات ذهنية-تتعلق بسرعة ودرجة إتقان التعامل مع المعلومات الشعورية
- الانطباعات والمعتقدات الشعورية- ويرتبط ذلك بمنظومة القيم الذاتية، وكذلك الأهمية النسبية لعناصر تلك المنظومة، باعتبارها مصدر المعلومات الشعورية عن الذات وعن الآخرين.
- ملامح خاصة للحالة الشعورية-ويندرج تحت هذا البند الاستقرار الشعوري والحساسية الشعورية.^(xxvi)

ثالثاً " أدوات ومشكلات القياس المنهجي للمفهوم

١- قياس المفهوم

إن أحد أولويات الاعتراف بأهمية وجود نماذج للذكاء الانفعالي، هو توفير إطار مفاهيمي للمهتمين بالبحث في الفروق الفردية في معالجة المعلومات المرتبطة بالشعور؛ كذلك معرفة العوامل التي تحدد أبعاد الموقف الشعوري في موقف أو مجال التفاعل، و أخيراً قياس الارتباط بين مجموعات العوامل تلك. وعليه فإن قياس الذكاء الانفعالي يمثل محورا هاما في دراسة الطبيعة التفاعلية للفرد وتحليل السلوكيات التحويلية وعلاقتها بثقافة التغيير.^(xxvii)

لقد اشتقت اختبارات ومقاييس الذكاء الانفعالي من الاختبارات والمقاييس المرتبطة بعلم النفس. وهي التي تستخدم لقياس جوانب الشخصية من ميول



واتجاهات. ومثال ذلك، الطرق الإسقاطية، التي تستعمل في قياس الشخصية ومكوناتها، حيث يتم تحليل ما يراه الفرد من أشياء غامضة كبقع الحبر أو الرسوم أو الصور. وكذلك هناك مقاييس الذكاء التي تحدد مستوي القدرات العقلية عند الفرد.^(xxviii)

ومن حيث التقسيم الرئيسي للدراسات التي عملت علي قياس الذكاء الانفعالي، نجد أن اختبارات قياس الذكاء الانفعالي تنقسم في الأساس إلي أربعة أنواع هي:

النوع الأول: "اختبارات قياس خصائص الشخصية" Self Reported Emotional Intelligence وهي اختبارات مصممة لقياس مجموعة من السمات أو من خصائص الشخصية. وتتطلب تلك الاختبارات الإجابة عن عدد متنوع من الأسئلة الواضحة المحددة في موضوعات مختلفة لمعرفة معتقدات الشخص ومعلوماته وميوله، ويطلب من الشخص المتعرض للاختبار أيضا ذكر الأسباب التي يعتمد عليها فيما يذكر. وخلال تلك الاختبارات يقوم الأشخاص بتصنيف أنفسهم علي مقاييس مستقلة من مقاييس الشخصية مثل مدي القدرة علي الاحتفاظ بعلاقات جيدة، أو مدي القدرة علي تحمل الضغوط.^(xxix)

النوع الثاني: "اختبارات قياس الأداء" Performance Based Emotional Intelligence وهي اختبارات تقيس قدرات الأفراد علي حل مجموعة متواليه من المشكلات ذات الطابع المهني.^(xxx)

النوع الثالث: "اختبارات قياس الذكاء الانفعالي المتعدد" Multiple Emotional Intelligence Assessment وهي نوع من مقاييس خصائص الشخصية صممت بشكل أساسي للتمكن من قياس كل العناصر الموجودة بنموذج Salovey & Mayer ودراسة معاملات الارتباط بينها.^(xxxi)

النوع الرابع: "التحليل العاملي" High Order Factors وهي اختبارات تركز علي دراسة العوامل المؤثرة في الذكاء وترتيب أولويات تأثيرها، وشرح العلاقة بين هذه المجموعات من العوامل.^(xxxii)



هناك أيضا مجموعة من الدراسات عملت علي قياس الذكاء الانفعالي كونه متغير يساعد في تفسير التوتر القابل للإدراك والقياس، وربطه بظواهر الإحباط النفسي. (xxxiii)

٢- المهارات ذات الارتباط بمفهوم الذكاء الانفعالي

أما من حيث المهارات المرتبطة بالذكاء الانفعالي، فقد تنوعت وجهات النظر حول مجموعات المهارات التي يتم قياسها، وحول أنواع تلك المقاييس. وعليه فهناك مجموعة من المقاييس المرتبطة بتحديد المهارات المنتخبة ذات الارتباط بالذكاء الانفعالي، وهناك علي الجانب الآخر جزئية ترتبط بالمقاييس التي تستخدم بالنسبة لكل مهارة. وقد طور البعض عددا من المقاييس وتم ربطها بمجموعات وأبعاد تتضمن مجاميع عنقودية. فعلي سبيل المثال قدم " ديولويسز و هيجز " Dulewicz and Higgs لفرضية أنه توجد سبع مهارات فرعية للذكاء الانفعالي وحدد سبع مقاييس لدراستها كما يلي:

١. "مقياس الوعي" Scale of Awareness وهو مرتبط بوعي الفرد بعواطفه الشخصية وقدرته علي الإلمام بها وإدارتها، وقدرته علي السيطرة عليها.
٢. "مقياس الاعتماد الشعوري" Scale of Emotional Reliance ويقاس مدي القدرة علي الأداء الشعوري تحت الضغط وتعديل السلوك بما يتناسب مع الموقف.
٣. "مقياس الدافعية" Scale of Motivation ويغطي هذا المقياس الدافع والطاقة لتحقيق نتائج واضحة. وكذلك قياس القدرة علي موازنة الأهداف قصيرة الأجل وطويلة الأجل. أيضا، القدرة علي تحقيق الحاجات الملحة.
٤. " مقياس الحساسية الذاتية" Scale of Interpersonal Sensitivity وهو مقياس يرتبط بمعرفة احتياجات واتجاهات الآخرين واقتراح حلول للمشكلات.
٥. "مقياس التأثير" Scale of Influence



ويقيس القدرة علي إقناع الآخرين ودفعهم في اتجاه يغير وجهة نظرهم تجاه موقف ما.

٦. " مقياس القدرة علي الحسم Scale of Decisiveness
وهنا تقاس القدرة علي اتخاذ قرار واضح وتحريك السلوك نحو تحقيقه في أجواء تتسم بعدم توافر المعلومات، وذلك باستخدام أدوات التمييز الشعوري والاعتماد علي الإدراك الداخلي للأمور الرئيسية وما يمكن أن تؤدي إليه من آثار.

٧. "مقياس القدرة علي الإدراك الشعوري والكمال" Scale of
Conscientiousness and Integrity

ويقيس القدرة علي إظهار التزامات واضحة، أو نوع معين من الأداء في مواجهة تحدي ما، وتنسيق الكلمات والأفعال لحث الآخرين لدعم الاتجاه الذي تم اختياره. ويرتبط ذلك أيضا بالوصول إلي حلول أخلاقية لمواقف تطرأ علي بيئة العمل^(xxxiv).

ومن ناحية أخرى اعتمد أن "بارون" معامل حاصل المخزون الشعوري كمقياس لمجموعات المهارات بحسب مفردات نموذج "الذكاء الانفعالي-الاجتماعي" علي النحو التالي:



نموذج رقم ١

معامل حاصل المخزون الشعوري " EQ-I والمهارات التي يقيسها

مقاييس معامل حاصل المخزون الشعوري EQ-I Scales	المهارات محل القياس EI Competencies and Skills
المعرفة بالذات والقدرة علي التعبير عنها Self awareness and self expression	المنظور الذاتي Intrapersonal
• إحكام إدراك، فهم، وقبول الذات To accurately perceive, understand and accept oneself	• تقدير الذات Self Regard
• إدراك الحالة الشعورية الذاتية To be aware of and understand one's emotions	• الإلمام بالمشاعر الذاتية Emotional Self Awareness
• كفاءة التعبير عن المشاعر الذاتية بشكل إيجابي To effectively and constructively express one's emotions and oneself	• فهم السلوك التوكيدي Assertiveness
• الإعتماده الذاتية والتحرر من التبعية الشعورية للآخرين To be self-reliant and free of emotional dependency on others	• الاستقلالية Independence
• السعي نحو إنجاز الأهداف الذاتية	• تحقيق الذات Self

وتحقيق الفرد لغاياته achieve personal goals and actualize one's potential	Actualization
الإدراك الاجتماعي والعلاقات Social awareness and interpersonal relationship	المنظور التفاعلي الاجتماعي Interpersonal
• إدراك وفهم كيف يشعر الأخرون To be aware of and understand how others feel	• التوحد الشعوري Empathy
• أن يتبين الفرد موقعه من الجماعة التي ينتمي إليها وأن يتعاون مع الأخرين To identify with one's social group and cooperate with others	• المسؤولية الاجتماعية Social Responsibility
تأسيس علاقات تبادلية مرضية والاتصال بشكل إيجابي مع الآخرين To establish mutually satisfying relationships and relate well with others	• العلاقات الاجتماعية Interpersonal Relationships
إدارة وتنظيم المشاعر Emotional management and regulation	إدارة التوتر Stress Management
• القدرة علي إدارة المشاعر بشكل فعال وبناء To effectively and constructively manage	• تحمل الضغوط Stress Tolerance

emotions	
<ul style="list-style-type: none"> القدرة علي السيطرة علي المشاعر To effectively and constructively control emotions 	<ul style="list-style-type: none"> التحكم الشعوري Impulse Control
<p>إدارة التغيير Change Management</p>	التكيف Adaptability
<ul style="list-style-type: none"> قدرة الفرد علي أن يقر بمشاعره الشخصية مع إدراك الواقع المحيط To objectively validate one's feelings and thinking with external reality 	<ul style="list-style-type: none"> اختبار الواقع Reality Testing
<ul style="list-style-type: none"> القدرة علي تكيف وضبط المشاعر الشخصية والتفكير في مواقف جديدة To adapt and adjust one's feelings and thinking to new situations 	<ul style="list-style-type: none"> المرونة Flexibility
<ul style="list-style-type: none"> القدرة علي حل المشكلات ذات الطابع الشخصي، والمشكلات ذات الطابع التفاعلي To effectively solve problems of a personal and interpersonal nature 	<ul style="list-style-type: none"> حل المشكلات Problem Solving
Self Motivation الحفز الذاتي	الحالة المزاجية العامة General Mood

<ul style="list-style-type: none"> • أن يكون الإنسان إيجابيا وأن ينظر إلي الجانب الأكثر إشراقا من الحياة To be positive and look at the brighter side of life 	<ul style="list-style-type: none"> • النزوع إلي التفاؤل Optimism
<ul style="list-style-type: none"> • أن يشعر الإنسان بالامتنان الشخصي، والامتنان من الآخرين، والامتنان للحياة بشكل عام To feel content with oneself, others and life in general 	<ul style="list-style-type: none"> • الشعور بالسعادة Happiness

Source: The Bar-on Emotional Quotient Inventory (EQ-I): Technical Manual. Toronto: Multi-Health Systems, (1997b).

ويثير المختصون بعلم النفس العديد من التساؤلات حول إمكانية قياس الذكاء الانفعالي، ودرجة دقة تلك القياسات. إن الجدل العلمي مازال مستمرا حول بعض النقاط ذات الصلة خصوصا وأنه لم يتم إقرار مقاييس متفق عليها في الأوساط العلمية لقياس الذكاء الانفعالي.

وقد تضاربت أيضا نتائج الدراسات بالنسبة لربط الذكاء الانفعالي مع مقاييس الشخصية مثل: التجربة الشخصية، الحياد، التوافق، ولم يتم التمكن من تحديد معاملات للارتباط. الأمر الذي يصعب من تحديد محاور واضحة للقياس. لقد جادلت بعض الاتجاهات في مدي ارتباط الذكاء الانفعالي بشكل أكبر بالمهارات - وخاصة ما يرتبط منها بالتعامل الشفهي- أكثر من ارتباطه بمقاييس الشخصية. (xxxv)

وفي دراسة "البارشارد و كريستنسن" Barchard. and Christensen أوضح فيها عددا من الحقائق الهامة بخصوص تطوير مقاييس الشخصية بالاعتماد علي اختبارات الذكاء الانفعالي، وهذه الحقائق هي: نوجزها



في النقاط التالية:

- لم يستطع الباحثون أن يثبتوا أن المحاور المبنية علي أساس السمات أو خصائص الشخصية ومثيلاتها باعتبارها أساس اختبارات "قياس خصائص الشخصية"، يمكن أن يتم التمييز بينها علي أساس تجريبي.
- إن ما تم التوصل إليه بناء علي "اختبارات الذكاء الانفعالي المتعدد" يشير إلي أن الارتباط بين العناصر المكونة لنموذج "ماير و سالوفي" إما ضعيف أو متوسط. و عليه فإنه وبالرغم من وجود عناصر واضحة للذكاء الانفعالي إلا أنه لا يوجد إثبات للعلاقة بينها.
- لم تتمكن "اختبارات التحليل العاملي" وهي تركز علي دراسة العوامل المؤثرة في الذكاء أن تشرح العلاقة بين مجموعات هذه العوامل. (xxxvi)

أما علي الجانب التطبيقي، فعلي الرغم من التوسع في التركيز علي الذكاء الانفعالي كمتغير يساعد علي التكهن بمخرجات العمل؛ إلا أن الدراسات الموسعة في هذا المجال قد أسفرت عن نتائج متناقضة. (xxxvii)

رابعاً: علاقة الذكاء الانفعالي بالقيادة

بخصوص العلاقة بين الذكاء الانفعالي والأداء القيادي، فلا يعرف علي وجه التحديد كيف، أو إلي أي مدى يرتبط الذكاء الانفعالي بفاعلية القيادة. وعلي الرغم من وجود اتجاه يعزز قناعة الربط بينهما إلا أن عددا قليلا من الدراسات هي التي اختبرت بشكل محدد وجود تلك العلاقة. وأنه، وعلي الرغم من وجود فروض خاصة بفاعلية القيادة وأنه يتم الإشارة إلي الذكاء الانفعالي علي أنه مسئول عن تفسير هذه الفاعلية، إلا أن درجة الثقة المرتبطة بمعاملات الارتباط لتلك العلاقة هي محل تساؤل. وبناء علي أن تلك الافتراضات تتسم بطبيعة غير مؤكدة، بحسب دراسات علم النفس، فإن العديد من الأبحاث تعمل علي إثبات تلك العلاقة المحتملة. وهنا تعاد صياغة التساؤل ليصبح "إلي أي مدى يمكن أن تساعد دراسة الذكاء الانفعالي علي التنبؤ بفاعلية القيادة وبأي درجة ثقة؟" (xxxviii)

ونخلص في هذا المسار، و القائم علي الربط بين الذكاء الانفعالي و



القيادة، إلى أهمية إخضاع تلك العلاقة للقياس المنهجي، بما يتضمن أيضا العلاقة بين الذكاء الانفعالي ومقومات القيادة التحويلية. فعلى الرغم من أن الذكاء الانفعالي يمكن ربطه نظريا، وبشكل عام، بمقومات القيادة التحويلية، إلا أن الدراسات التي تناولت هذا المحور تحتاج إلى مزيد من الإثباتات العلمية.^(xxxix)

خامسا: الذكاء الانفعالي والقيادة الإدارية في المنظمات العامة المصرية.. متطلبات التطبيق

إن العنصر البشري هو الأكثر تأثيرا في الإنتاجية، وعليه فإن معظم إستراتيجيات التغيير لابد وأن تعتمد على تعظيم الاستفادة منه. وفيما يخص الوحدات الإدارية التابعة للدولة بمختلف صورها وأنظمتها، تظل هناك حاجة ماسة إلى إعادة بناء هذا العنصر وتعظيم عوائد إنتاجيته. إن التغيير في المواقف والاتجاهات يتطلب معالجات سلوكية ويعتمد إلى إرساء أسس تفاعلية غير تقليدية. إن التغيير في المجال الفكري والسلوكي لا يقل أهمية عن التغيير الإجرائي حيث يتطلب الواقع العملي التحول من نظم تدعم الانعزالية إلى نظم تقر بالتداخل، ومن تنظيمات ميكانيكية إلى تنظيمات عضوية، ومن إدارة تقليدية إلى إدارة متغيرة. ويفترض أن يكون هنا للدور القيادي أثر جوهري في القيام بمهام التحول في الأداء والاضطلاع بالأدوار الاقتصادية والاجتماعية لتلك الكيانات، وكذلك في ترسيخ فكر التغيير. وعليه فهناك احتياج لأنماط قيادية قادرة على إنجاز مهام التحول. فالمطلوب في إدارة المنظمات العامة هو إدراج تغيير مخطط غير عشوائي، شاملا ومتوازنا، أي أنه غير جزئي أو متشعب، يتسم بالمرونة و يؤصل لثقافة تنظيمية فاعل. وبالتالي فهناك حاجة لممارسات وخبرات سلوكية ذات أبعاد غير تقليدية لقيادات تلك الكيانات وإلى زيادة قنوات القيادات الإدارية بمقومات الذكاء الانفعالي ومهاراته كأساس لدعم فاعلية القيادة. وهذا إتجاه يرسخ لأهمية المهارات الشخصية والتفاعلية عند الحديث عن فاعلية القيادة. وتلك النتائج وإن بدت مخالفة للتعميم الخاص بضعف آليات التفاعل في



مناخ المنظمات العامة المصرية إلا أنها مرشحة للتأثير الفعال في المنظمات العامة المصرية للأسباب التالية:

- أن هناك فكر للتغيير -بدأ بالفعل وبتوجهات عالية- مع بدايات برنامج الخصخصة، وقد تم تدعيمه ببرامج تدريبية للقادة خاصة بالمهارات والفعاليات الإدارية، وقد كانت لها صفة الاستمرارية، ومن المرجح أن تؤتي ثمارها علي الأقل علي مستوي قبول الأفكار.
- كما جاء في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات العامة المصرية فإن عوامل الضغط شديدة القوة و التأثير، ومعوقات التغيير لها أيضا صفة الاستقرار والرسوخ مما يستوجب تبني فكري إستراتيجيا فاعلا للتغيير - علي الأقل- علي مستوي القيادات.
- أنه في غياب فاعليات أخرى مثل القدرة علي تحريك عناصر الأجور و المكافآت أو حتى تفعيل نظم الجزاءات، وفي ظل قانون عمل يحتاج لمراجعات جوهرية -حيث توصف بعض بنوده بأنها قوانين حماية لا تعتمد الفرضيات الأساسية للعلاقة السببية المنطقية بين الجهد و العوائد- تصبح فاعليات التفاعل الشخصي و الاجتماعي علي وجه الخصوص هي الأداة المتاحة لإحداث التأثير والدفع في اتجاه إنتاجية وجودة أعلى.

هذا ويلاحظ أن قناعات القيادات الإدارية بأهمية مهارات الذكاء الانفعالي لدعم فاعلية القيادة تتسم بالتفاوت النسبي كما يلي:

- يبدي البعض توجهها كاملا نحو "مهارات" هي في اساسها مكونات للذكاء الانفعالي مثل: المنظور الذاتي، وإدارة التوتر، والتكيف، وتصبح لاحاجة الي تلك المهارات أكثر إلحاحا في الاتجاه الصعودي للمراكز القيادية.
- تتفق القيادات الإدارية في المنظمات العامة المصرية علي جوهرية مهارات التفاعل الاجتماعي بما يعكس أهميتها في بيئة عمل هذه المنظمات، فهي آليات اتفق علي جوهريتها لتسيير الأعمال اليومية. و من الجدير بالذكر أنه يمكن إدراك إتجاهها لقيادات التحول في المنظمات العامة المصرية يقوم علي تبني الإدارة والعاملين قناعات مشتركة؛



وأن التفاعل بين الإدارة و العاملين هو أساس التغيير؛ ويتسم بوضوح الرؤية واتسامها بالثبات النسبي. ولكن تميل القيادات الإدارية إلي تغليب فكرة أن معيار التحول و التغيير المنهجي يطبق في بعض الأحيان ولكنه غير راسخ في ثقافة المنظمات العامة بدرجة كبيرة. علاوة على ذلك فهناك ضرورة لتطبيق معيار آليات المتابعة و التقييم تركز علي معايير واضحة، وهذا ايضا غير راسخ في ثقافة المنظمات العامة.

أما عن حادثة الالتزام بمنهج التغيير لدى القيادات الإدارية، فقد يرى وفقا لدراسات الذكاء الانفعالي، أن هناك حادثة في تطبيق آليات التغيير، أكثر منها إخفاقا في تطبيق معايير التغيير والالتزام بمنهج التحول. ومن المرجح أن وضوح الرؤى واتسامها بالثبات النسبي، واستقرار فكر التغيير ستولد حالات من الاستدامة المستقبلية.

إن طرح نماذج الذكاء الانفعالي -بما تتضمنه من مقاييس للأداء الذاتي في فهم و إدراك وإدارة الذات، والمهارات التفاعلية واستخدام تكتيكات فعالة لفهم وإدراك، وبالتبعية التأثير علي سلوك المرؤوسين، وتحفيز اتجاهاتهم الايجابية- في سياق الإدارة العامة المصرية يبني علي مجموعة متجانسة من إعتبرات ومتطلبات للتطبيق بيانها كالتالي:

أولاً- إعتبرات إستراتيجية وقانونية وهيكلية تمثل إطار مادي للتغيير يجب أن يتم العمل عليها، حيث أن إعتبرات الموقف تعتبر ذات حيوية، وأنه يجب تهيئة بيئة التغيير.

ثانياً- إعتبرات سلوكية تنبني علي مهارات التفاعل وكفاءات السلوك، وتعمل في اتجاه تعديل ثقافة المنظمة.

ثالثاً- يجب التركيز علي جوهرية المهارات والمتطلبات السلوكية لقيادات التغيير في إرساء قواعد التحول الاقتصادي وترسيخ الأداء الاستراتيجي لهذه الوحدات. إن هذا المدخل في التحليل -تحليل السلوك القيادي- هو مدخل تحليلي داخلي،



يعني من تفعيله إدراك أن القيادة و السلوك القيادي هي ما يصيغ البعد القيمي في المنظمات ويمهد لاستجابات مرغوبة

رابعاً- حاجة القادة في المنظمات العامة بأن يعتمدوا آليات التفاعل كأدوات للتمهيد للتغيير وإدراجه في نظام عام يعتمد فيما يعتمد علي تغيير منظومة القيم وتدعيم ثقافة المنظمة. وبالتالي فإذا مكنا لإحداث تغييرات في اتجاهات العاملين، فإن ذلك يمهد للاستجابة لمتطلبات الدور الاقتصادي و الاجتماعي والاستراتيجي لمنظمات الأعمال العامة.

الخاتمة:

تعمد الدراسة إلي فكرة أن المناخ التحويلي يضغط في اتجاه تعزيز فاعلية القيادة، وينبني علي قدرة القيادة في إحداث تغيير. وفي مجال الإدارة العامة، علي وجه الخصوص، تشير دلائل الواقع في العالم النامي أنه لم يتم اعتماد نماذج قادرة علي إحداث تحولات. وقد أدي ذلك إلي تحريك بعض النظريات الخاصة بالقيادة، وظهرت بعض الاتجاهات التي تحاول إعادة صياغة الإطار الفكري للسلوك القيادي في ضوء مستجدات علم النفس و علم الاجتماع، فيصبح إطار التغيير هو تحقيق الرسالة من خلال الفاعلية. ويلاحظ أن معيار الحكم علي إحداث التغيير هو الوقوف علي قدرة "برنامج التغيير" علي ترسيخ آلياته. إن ترسيخ الفكر هو المؤشر الرئيسي للفاعلية، فإذا ما وصف برنامج التغيير كونه فاعلاً، فإن ذلك يعزي لكونه نجح في ترسيخ فكر التحول وتغيير ثقافة المنظمة. ففي وجود تحديات، يستدعي الأمر تبني مداخل و نماذج تحوي بين طياتها أساليب قيادية قادرة علي تجاوز هذه التحديات من خلال التكيف وخلق القيمة والبقاء وإحداث تغيير بعيد الأمد.

وفي محاولة لتفسير و توجيه السلوك وربطه بمستويات متدرجة من القدرات الذهنية و الاجتماعية والنفسية، يركز الجدال القائم حالياً حول فكرة أن القيادة تصبح أكثر فاعلية عندما يمارس القائد تأثيرات مبنية علي الإلمام، و



القدرة علي إدراك وتحريك اتجاهاته الشخصية؛ إدراك اتجاهات وأنماط نزوع الآخرين؛ تطوير القدرة علي التجاوب و التفاوض مع الآخرين علي مستوي الإدراك الانفعالي؛ والقدرة علي استخدام التأثيرات النفسية في توجيه السلوك وهذا هو ” البعد الخاص بالذكاء الانفعالي“.

وعليه فإن مفهوم الذكاء الانفعالي و الذي طرح في إطار النظرية التفاعلية للقيادة الإدارية، والتي تقع في المنتصف بين إدراك الأبعاد الخاصة بالسمات و الأبعاد الخاصة بالموقف أس للربط بين القدرات الذهنية و النفسية و الاجتماعية للفائد وبين نمط القيادة كونه يميل إلي أن يكون نمطا تحويليا، وأن ثمة ارتباط يجب إدراكه بين محاور الذكاء الإدراكي/الاجتماعي/الانفعالي ومحاولات بناء إطار فكري يفسر ويكشف عن تأثير الاختلافات الفردية علي تحفيز السلوكيات والاتجاهات التحويلي؛ وإن تباينت مستويات الطرح فيما يتعلق بقدرة الذكاء الانفعالي علي تفسير السلوك القيادي المتميز وفوق الاعتيادي. وتظهر الدراسة وجود اختلافات في الاتفاق علي أبعاد مفهوم الذكاء الانفعالي وإمكانية قياسه، وتوضح أنه يجري الخلط في بعض الأحيان بين تلك القياسات وبين اختبارات تحديد سمات الشخصية. و وفي سعيها لتحديد محاور التقاطع ونقاط التماس بين الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية وتبين محددات القدرة علي قياس أبعاد تلك العلاقة، تكشف الدراسة أن هناك تنامي لإتجاهات تنزع للإسراف المفرط في إرجاع الأداء غير الاعتيادي للقيادة في منظمات الأعمال لتأثير الذكاء الانفعالي. وهذا ما يستدعي ضرورة فصل وبيان مكونات هذا الذكاء كنوع من الذكاء المعياري، و دراسة إمكانية الاستفادة من تطبيقاته في مجال الإدارة العامة.

ويرتبط مناخ التحول بتغيرات تطراً علي بيئة العمل تستدعي التخلي عن أنماط وعادات و اتجاهات سلبية راسخة، وتبني أنماط وسلوكيات و اتجاهات إيجابية، فتصبح الإدارة متغيرة الفعالية. وبدراسة واقع عمل المنظمات العامة – بشكل عام- وما يعترضها من تغيرات وما يحيط بها من تحديات تأخذ في الغالب



شكل الأزمات باختلاف درجاتها وتأثيراته تصبح هناك أدوارا متطورة متوقعة للإدارة العامة لإحكام القيام بمهام التحول، تلك الأدوار تعتمد في الأساس علي نمط غير تقليدي للقيادة الإدارية.

وتسهم القيادات بشكل رئيسي في تشكيل ثقافة المنظمات، وكثيرا ما تجد القيادة نفسها مطالبة بتغيير اتجاهات العاملين. فهناك دائما حاجة إلي أن ترسي القيادة قيماً واتجاهات وفلسفات لتشكل بدورها سلوكيات إيجابية للعاملين تقبل المنظمات و الشركات من عثرتها أو تزيد من قدراتها التنافسية. إن هذا ما يعبر عنه بتشكيل أو إثراء ثقافة المنظمة.

وتعتمد عملية تغيير الاتجاهات على عدة عوامل حاكمة أهمها: لماذا يعتقد الأفراد اتجاهات معينة، ولماذا يجب تغييرها؟ ما هي نتائج الإبقاء على هذا الاتجاه، إيجابيات أم سلبيات، مكاسب أم خسائر؟

وتخلص الدراسة إلي أنه عندما يكون تغير اتجاهات العاملين لازما، يتعين أن تراعي الإدارة مقومات للنجاح تتمحور حول: التعرف على خصائص الفرد أو الأفراد المراد تغيير اتجاهاتهم؛ تهيئة معلومات صحيحة عن الموقف أو الاتجاه الإداري المستقبلي؛ ثم اختيار دقيق للقادة القائمين بالإقناع والتأثير على العاملين بما يضمن توفير مقومات الفاعلية والنجاح في هذا الصدد.

وتسفر الدراسة عن توصيات مفادها أن هناك محاور أساسية لدعم فاعلية القيادة في حفز وترسيخ التغيير وإعمال آليات التحول تتمثل في اعتبارات استراتيجية وقانونية وهيكلية تمثل إطار مادي للتغيير يجب أن يتم العمل عليها، حيث أن اعتبارات الموقف تعتبر ذات حيوية، وأنه يجب تهيئة بيئة التغيير و تلك يجب أن تتواءم مع اعتبارات سلوكية تنبني علي مهارات التفاعل وكفاءات السلوك، وتعمل في اتجاه تعديل ثقافة المنظمة. وهذا المحور يعمل علي الإطار الفكري، وهو مسارجوهري، حيث تحدد الثقافة معني للمواقف الاجتماعية، وتحدد و تعدل الاتجاهات، وتحدد القيم والأهداف، وتعمل الثقافة تحديدا علي تعديل أنماط السلوك، كما ترسم أطر عامة للتحرك ولردود الأفعال.



وكما سبق الإشارة إليه من حيث المناخ التحويلي يضغط في اتجاه تعزيز فاعلية القيادة، ويبني علي تلك الفاعلية في إحداث تغيير، فيصبح إطار التغيير هو "تحقيق الرسالة من خلال الفاعلية". ويلاحظ أن معيار الحكم علي إحداث التغيير هو الوقوف علي قدرة "برنامج التغيير" علي ترسيخ آليات للتغيير، من خلال تثبيت الرؤى؛ خلق القنوات، وبناء فرق العمل. وهنا يكون للذكاء الانفعالي الدور الأكبر في توجيه وتعديل السلوك و نقل الفكر والعمل علي إدراك أبعاده وقبولها. إن ترسيخ الفكر وتأصيل الرؤية -وهما المؤشران الرئيسيان للفاعلية- يعتمدان بصفة أساسية علي آليات للتفاعل والتأثير الشعوري. فإذا ما وصف برنامج التغيير كونه فاعلا، فإن ذلك يعزي لكونه نجح في ترسيخ فكر التحول وتغيير ثقافة المنظمة وتذليل معوقات التغيير. ففي وجود تحديات، يستدعي الأمر تبني مداخل و نماذج تحوي بين طياتها أساليب قيادية قادرة علي تجاوز هذه التحديات من خلال التكيف وخلق القيمة والبقاء وإحداث مكاسب للتغيير، وكذلك إحداث تغيير بعيد الأمد، ويلاحظ بصفة عامة أنه عندما لا يكون الأداء مقنعا يكون التغيير ضروريا.

وعليه فهناك حاجة للقادة في المنظمات العامة بأن يعتمدوا آليات التفاعل كأدوات للتمهيد للتغيير وإدراجه في نظام عام يعتمد فيما يعتمد علي تغيير منظومة القيم وتدعيم ثقافة المنظمة. هذا مع الأخذ في الاعتبار أن وجهة نظر القادة الذين يضعون الأهداف، ويتخذون القرارات، ويوجهون الأفراد لا يجب أن تعكس مدخلاً فردياً. وأن القادة في المنظمات المتعلمة لابد وأن يفكروا بصيغة "الرقابة مع" وليس "الرقابة على"، وبينون العلاقات على أساس الرؤية المشتركة ويصيغون القيم التي يمكن أن تساعد على تحقيق تلك الرؤية. كذلك فإنه بتعيين علي القادة في هذه المنظمات أن يساعدوا العاملين في أن يروا النظام الكلي أمامهم ويسهلوا مهمة تكوين فرق العمل، ويعمقوا مبادرات التغيير وتوسيع قدرة الأفراد في إتجاه النمو.



المراجع

1. D. Goleman, **R. E. Boyatzis**, and **A. McKee**. **The New Leaders :**
transforming the art of leadership into the science of results. (London : Little, Brown, 2002), pp. 70-95
٢. د. سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل: طبيعته ووظيفته و
محاوره في التغيير، (القاهرة: ٢٠٠٨)، ص. ١٠٥-١١٥
3. R. Abraham, "Emotional intelligence in organizations:
A conceptualization."
**Genetic, Social, and General Psychology
Monographs.** 1999. Vol.125 No. 2. pp 209–224.
4. Hay Group. **Emotional Intelligence: A soft skill with
a hard edge,** Op. Cit. 2000.
http://ei.haygroup.com/about_ei- accessed on July 20,
2009.
5. B. M. Bass, and B. J. Avolio. **Improving
Organizational Effectiveness through
Transformational Leadership.** Thousand Oaks, C.A.
1994.
٦. د. سيد الهواري، القادة صناع التغيير-الرؤى و الذكاء الوجداني وتحتوي
المشاعر السلبية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٥، ص. ٦١

7. H. Gardner. **Frames of Mind**. (New York: Basic Books, 1983), P. 239
 8. D. R. Caruso, J. D. Mayer, and P. Salovey. "Relation of an Ability Measure of Emotional Intelligence to Personality." **Journal of Personality Assessment**, 2002, Vol. 79, pp. 306-320.
٩. لمزيد من التفاصيل أنظر:
- P. Salovey, and J. Mayer. "Emotional Intelligence." **Imagination, Cognition, and Personality**, 1990, Vol. 9, pp. 185-211.
 - J. D. Mayer, and P. Salovey. What Is Emotional Intelligence? In P. Salovey and D Stuyler (Eds), **Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for educators**. (New York: Basic Books, 1997), pp.3-31.
 - C. Cherniss. **Emotional Intelligence: What it is and why it matters?** Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, April 15, 2000. Cherniss@rci.rutgers.edu.
www.eiconsortium.org
 - K. Barchard, and M. Christensen. "Dimensionality and Higher- order Factor Structure of Self Reported Emotional Intelligence." **Personality and Individual Differences**, April 2007, Vol. 42, Issue 6, pp. 971-985.
١٠. لمزيد من التفاصيل أنظر:
- J. D. Mayer, P. Salovey, D. R.,Caruso, et al. "Emotional Intelligence As A Standard Intelligence." Op. Cit. pp. 232-242.



- J. D. Mayer, and P. Salovey. **What Is Emotional Intelligence? In P. Salovey and D Stuyler (Eds), Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications.** (New York: Basic Books, 1997), pp. 3-31.
- 11. P. Salovey, and D. Grewal. "Current Directions in Psychological Science- The Science of Emotional Intelligence." **American Psychological Society**, 2005, Vol. 14, No. 6.
- 12. D. B. Lyusin. "Emotional Intelligence As A Mixed Construct." **Journal of Russian and East European Psychology**, November-December 2006, Vol. 44, No. 6, pp. 54-56.
- 13. D. Goleman. **Emotional Intelligence.** (New York: Bantam Books, 1997), pp. 283-286.
- 14. R. Bar-On, R. "The Bar-On model of Emotional-Social Intelligence (ESI)". **Psicothema**, 2006, Vol. 18, supl. 13-25, P. 3
- 15. P. Salovey, and J. D. Mayer. "Emotional Intelligence." **Op. Cit** pp. 185-211.
- ١٦. د. حنان عبد الحميد العناني، الصحة النفسية، (دار الفكر، عمان ٢٠٠٠)، ص ٧٣-٧٤
- 17. P. Robbins, and T. A. Judge. **Essentials of Organizational Behavior**, (New Jersey: Prentice Hall, 2008), pp.34-36
- 18. K. V. Petrides, and A. Furnham. "Trait Emotional Intelligence: Behavioral validation in two studies

- of emotion recognition and reactivity to mood induction.”
European Journal of Personality. 2003, Vol. 17, pp.39-57.
- A Trait EI “A constellation of behavioral dispositions and self perceptions concerns one’s ability to recognize, process, and utilize emotion-laden information. It encompasses empathy, impulsivity and assertiveness as well as elements of social intelligence and personal intelligence”
١٩. لمزيد من التفاصيل أنظر:
- J. D. Mayer, P. Salovey, and D. R. Caruso. “ Emotional Intelligence: Theory, findings, and implications. **Psychological Inquiry**, 2004, Vol. 60, pp. 197-215.
- J. D. Mayer, P. Salovey, D. R. Caruso and G. Starenios. “ Emotional Intelligence As A Standard Intelligence.” **Emotion**, 2001, Vol. 1, pp.232-242.
20. J. D. Mayer, and P. Salovey. “The Intelligence of Emotional Intelligence.”
Intelligence. 1993, Vol. 17, pp.433-442.
21. D. B. Lyusin. **Op. Cit.** pp. 54-56.
٢٢. لمزيد من التفاصيل أنظر:
- J. D. Mayer, P. Salovey, and D. R. Caruso. “ Emotional Intelligence: New ability or eclectic traits? ” **American Psychologist**, 0003066x, Sep. 2008, Vol. 63, Issue 6.
- C. S. Daus, and N. M. Ashkanasy. “Will the Real Emotional Intelligence Please Stand Up? On deconstructing the emotional intelligence-Debate.”



- Industrial-Organizational Psychologist**, 2003, Vol. 41, pp.69-72.
23. J. D. Mayer, P. Salovey, and D. R. Caruso. " Emotional Intelligence: New ability or eclectic traits? **Op. Cit.** 2008.
٢٤. دانيال جولمان، مرجع سبق ذكره، ص ١٩-٢٠
٢٥. لمزيد من التفاصيل أنظر:
- j. D. Mayer, P. Salovey, and D. R. Caruso. **Models of Emotional Intelligence**. In
 - R. J. Stemberg (Ed.). Hand book of Intelligence. Cambridge. (UK: Cambridge University Press, 2000).
 - J. D. Mayer, P. Salovey, and D. R. Caruso. " Emotional Intelligence: New ability or eclectic traits? **Op. Cit.** 2008.
26. D. B. Lyusin. **Op. Cit.** pp. 57-59
27. K. Scherer, S. Dan, and A. Flykt. "What Determine a Feeling's Position in Affective Space? A case for appraisal." **Psychology Press, Cognition and Emotion**, 2006, Vol., 20 No. 1, pp. 92-93.
٢٨. د. مروان أبو حويج، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦
29. I. Goldenberg, K. Matheson, and J. Mantler. "The Assessment of Emotional Intelligence: Acomparison of performance-based and self-report methodologies." **Journal of Personality Assessment**, 2006, Vol. 80 No. 1, pp. 33-36.



30. P. Salovey, and D. Grewal. "The Science of Emotional Intelligence". **American Psychological Society**, 2005, Vol. 14, No. 6, pp. 281-282.
31. A. Barchard, and M. Christensen. **Op. Cit.** pp. 971-985.
32. A. Barchard, and M. Christensen. **Ibid.**
33. M. Adams, and B. Lobb. **Can Emotional Intelligence Predict Occupational Stress**. The Abstracts of the 5th Symposium on Organizational Psychology. Organized by the Center for Organizational Psychology, University of Queensland, 2005, P.108.
34. V. Dulewicz, and M. Higgs. "Can Emotional Intelligence Be Measured and Developed?" **Leadership & Organization Development Journal**, 1999, Vol. 20, No. 5, pp. 242-245.
35. P. Salovey, and D. Grewal. "The Science of Emotional Intelligence". **Op. Cit.** pp. 281-282.
36. A., Barchard, and M., Christensen. **Op. Cit.** pp. 971-985.
37. M. Adams. and B. Lobb. **Op. Cit.108.**
38. B., Palmer, M., Walls, Z., Burgess, et al.. "Emotional telligenceand Effective Leadership." **Leadership & OrganizationDevelopment Journal**, 2001, Vol. 22, No. 1, P.5.
39. B. J. Hoffman, and B. C. Frost. **Op. Cit.** P.46