جـامعة الإســكندرية
كـلية التـربية بدمـنهور
قسم علم النفس التربوي

الذكاء الانفعالي والسلوك القيادي

إعداد
د. محمد السعيد أبو حلاوة
مدرس الصحة النفسية وعلم نفس الأطفال غير العاديين، كلية التربية بدمنهور، جامعة الإسكندرية

2010 / 2009

- مقدمة:

======

اهتم الكثير من الباحثين خلال العقدين الأخيرين بدراسة العلاقة بين الذكاء الانفعالي والأساليب القيادية. ومع ذلك، لا يوجد إلا عدد قليل من الدراسات التي تناولت العلاقة هذه العلاقة لدى المديرين الذين يحتلون المواقع الإدارية المتوسطة. ونعرض في المقال الحالي تقريرًا بنتائج دراسة استهدفت الكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي والأساليب القيادية تكونت عينتها من مجموعة من المديرين الذين يحتلون المواقع الإدارية المتوسطة في مقاطعة بشمال الولايات المتحدة الأمريكية. ويتضمن المقال الحالي: أدوات التقييم التي استخدمت، الطريقة المنهجية التي اتبعت، والنتائج التي تم التوصل إليها، وفيما يلي تناول تفصيلي لمحتويات هذا التقرير:

أولاً: الذكاء الانفعالي **Emotional Intelligence**.

==========

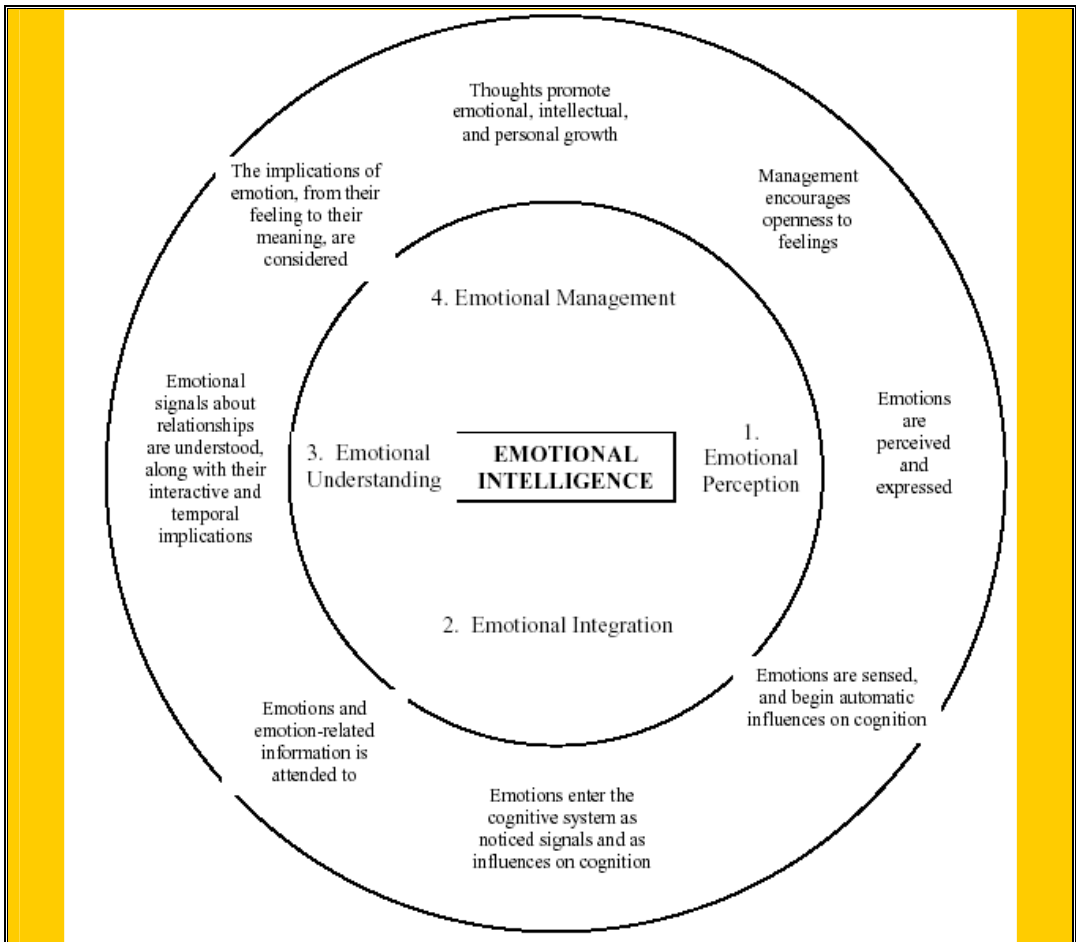
استخدم مصطلح الذكاء الانفعالي للمرة الأولى بصورته العلمية في أول عمل علمي لبيتر سالوفي وجاك ماير **Peter Salovey & Jack Myer** (1990) إذ عرفاه بأنه : " مجموعة من القدرات التي تمكن المرء من التعامل مع الانفعالات، ومعالجة المعلومات الانفعالية".

وصيغت منذ هذا الوقت العديد من النماذج والمقاييس المختلفة، تقدم مداخل متنوعة لتطبيق هذا المفهوم في مؤسسات وبيئات العمل على وجه التحديد. إلا أن هذه النماذج والمقاييس غالبًا ما تتوزع على ثلاث فئات رئيسية هي:

1. مدخل القدرة في الذكاء الانفعالي **Ability approach to EI** .

إذ تركز التفسيرات الخاصة بالذكاء الانفعالي وفقًا لهذا المدخل على وصف وتفسير وقياس الفروق الفردية في القدرات الانفعالية، بصورة شبيهة بتعامل علماء النفس مع مفهوم الذكاء العقلي (القدرات العقلية).

ويعد كل من ماير وسالوفي الآباء المؤسسين لدراسات الذكاء الانفعالي ولمدخل القدرة في الذكاء الانفعالي، ويوضح الشكل التالي التصور العام لمكونات الذكاء الانفعالي وفقًا لنموذج ماير وسالوفي (1997).



شكل رقم (1) نموذج الأبعاد الأربعة المكونة للذكاء الانفعالي، صياغة ماير وسالوفي (1997) [1].

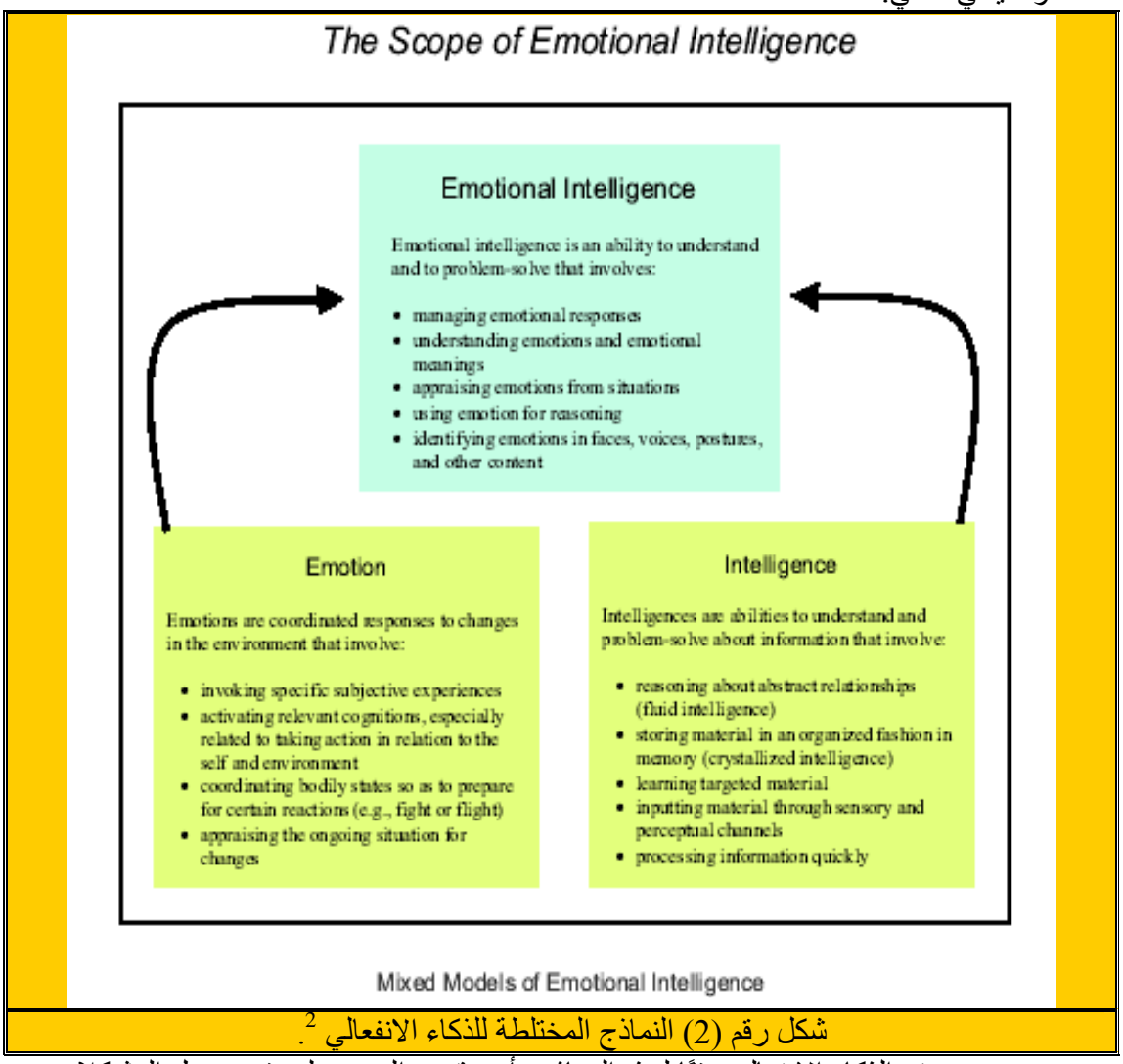
ويركز مدخل القدرة في الذكاء الانفعالي على دراسة موضوعات معينة مثل قدرة المرء على اكتشاف الانفعالات بناء على تعبيرات الوجه، إضافة إلى فهم المعاني الانفعالية من خلال قدرات عقلية معينة تُمَكِنُ من التعامل مع الانفعالات وتنظيمها وإدارتها وتوظيفها في تسهيل التفكير.

2. مدخل السمة في الذكاء الانفعالي **The trait approach in EI**.

وتشابه هذا المدخل مع معظم مقاييس الشخصية، إذ يقيس هذا المدخل الذكاء الانفعالي من خلال تقدير الفروق الفردية في التفضيلات والأساليب المرتبطة بالانفعال مثل : " من السهل

[1] للمراجعة الشاملة لهذا النموذج وما أثير حوله من نقاش وجدل علمي راجع:
- Yvonne Stys& Shelley L. Brown (2004). A Review of the Emotional Intelligence Literature and Implications for Corrections, Research Branch Correctional Service of Canada, 340 Laurier Ave., West, Ottawa, Ontario, K1A 0P9, Report No – 150.

على التعبير عن مشاعري"، "أنا شخص حساس مشاعر الآخرين".، وغالبًا ما يُدرج مدخل السمة في الذكاء الانفعالي تحت ما يعرف بالنماذج المختلطة للذكاء الانفعالي. ويمثله الشكل التوضيحي التالي:



شكل رقم (2) النماذج المختلطة للذكاء الانفعالي [2].

ويعرف الذكاء الانفعالي وفقًا لهذه النماذج بأنه: قدرة المرء على فهم وحل المشكلات التي تتطلب:

- إدارة الاستجابات الانفعالية.
- فهم الانفعالات والمعاني الانفعالية.
- تقييم الانفعالات في المواقف المختلفة.
- استخدام الانفعالات في الاستدلال.
- اكتشاف الانفعالات من خلال التعبيرات التي تتبدى على الوجه، ومن خلال الصوت، الإيماءات، وتعليقات الآخرين.

---

[2] للمزيد راجع:

- John D. Mayer,Richard D. Roberts&Sigal G. Barsade (2008). Human Abilities: Emotional Intelligence, Annu. Rev. Psychol. 2008.59:507-536. Downloaded from arjournals.annualreviews.org

وهو مفهوم يجمع بين الانفعال والذكاء، والانفعالات **Emotions** عبارة عن استجابات بدنية فسيولوجية ومعرفية وسلوكية تصدر عن المرء نتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة وتتضمن:

- خبرات ذاتية نوعية محددة.
- تنشيط لمعارف مرتبطة بهذه الخبرات، دافعة باتجاه القيام بأفعال معينة تجاه الذات وتجاه البيئة.
- حالات بدنية متسقة لتعبئة الكائن الحي لردود أفعال معينة (مثل: المواجهة أو الهرب).
- تقدير الموقف من أجل التغيير.

أما الذكاء **Intelligence** الذكاء عبارة عن قدرات تمكن المرء من فهم وحل المشكلات الخاصة بالمعلومات التي تتضمن:

- استنتاج العلاقات المجردة (الذكاء السائل **Fluid Intelligence**).
- المواد القوية المنظمة بصورة جيدة في الذاكرة (الذكاء المتبلور **Crystallized Intelligence**).
- تعلم المواد التعليمية المستهدفة.
- المواد المُدْخَلة إلى الدماغ عبر القنوات الحسية والإدراكية.
- معالجة المعلومات بسرعة.

وبناء على ذلك فإن الذكاء الانفعالي (الجزء العلوي من الشكل رقم [1]) يرتبط بصورة مباشرة بكل المفاهيم العلمية التالية: الذكاء ، والانفعال. ويوجد اتفاق عام بين معظم علماء النفس على معاني الذكاء والانفعال. فعلي سبيل المثال، الذكاءات [بصيغة الجمع] (الجزء الأيمن السفلى من الشكل رقم [1]) يتضمن قدرات لفهم المعلومات؛ بينما الانفعالات (الجزء الأيسر السفلى من الشكل رقم [1]) عبارة عن استجابات متسقة للبيئة أو بالأحرى للتغيرات البيئية. والذكاء الانفعالي تأسيسًا على ذلك عبارة عم قدرة للتدبر والتفكير في الانفعالات إضافة إلى القدرة على توظيف واستخدام الانفعالات والمعلومات الانفعالية لتسهيل عملية التدبر والتفكير والاستدلال بصفة عامة.

ولا تقتصر النماذج المختلطة في الذكاء الانفعالي ومنها نموذج السمة على تبين دور القدرات المعرفية في تمكين المرء من التعامل مع الانفعالات وترويضها وحسن إدارتها، بل تضيف إلى ذلك تأثيرات الدوافع، والأساليب الاجتماعية، والسمات المرتبطة بالذات، بل وسمات الآخرين في علاقة كل ذلك بالانفعالات والتدبر أو الاستدلال الانفعالي.

3. مدخل الكفاءة في الذكاء الانفعالي **The Competency in EI** .

وهو مثل مقاييس الكفاءة متعددة التقديرات، إذ يركز على قياس الفروق الفردية فيما يتعلق بكيف يرتبط الذكاء الانفعالي بالسلوكيات أو الأداءات التي تصدر عن الأفراد.

ويعتبر نموذج دانيال جولمان من النماذج النظرية للذكاء الانفعالي الذي يندرج تحت مدخل الكفاءة، على الرغم من وجود بعض العلماء ممن يدرجونه تحت النماذج المختلطة في وص فوتفسير الذكاء، ويمثل الشكل التالي مكونات هذا النموذج:

	SELF Personal Competence	OTHER Social Competence
RECOGNITION	**Self-Awareness** Emotional Self-Awareness Accurate Self-Assessment Self-Confidence	**Social Awareness** Empathy Service Orientation Organizational Awareness
REGULATION	**Self-Management** Self-Control Trustworthiness Conscientiousness Adaptability Achievement Drive Initiative	**Relationship Management** Developing Others Influence Communication Conflict Management Leadership Change Catalyst Building Bonds Teamwork and Collaboration

شكل رقم (3) كفاءات الذكاء الانفعالي حسب نموذج دانيال جولمان (2001) [3].

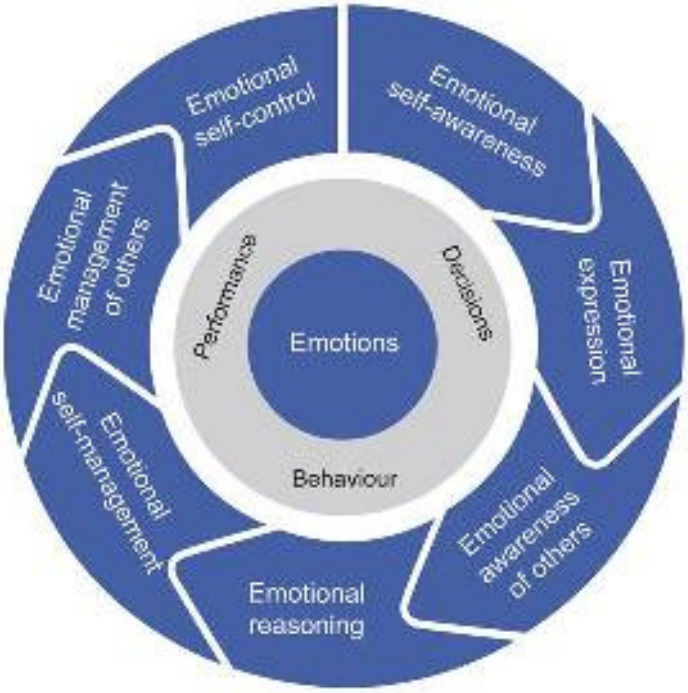
وعلى الرغم من استقرار هذه المداخل النظرية في أدبيات مجال الذكاء الانفعالي، يثار في الوقت الراهن أسئلة تتعلق بمدى إمكانية صياغة مداخل بديلة لوصف وتفسير وقياس الذكاء الانفعالي وتطبيقاته تتناسب بصورة محددة مع عمليات التعلم والتنمية المهنية؟ ويحاول العلماء في الوقت الحالي الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مكونات النموذج المثالي للذكاء الانفعالي، وكيف يمكن قياس تطبيقاته في التعلم والتنمية المهنية؟
- أي المداخل أفضل: مدخل القدرة، مدخل السمة، أو مدخل الكفاءة؟
- كم عدد الأبعاد التي يجب قياسها؟
- كم من الزمن ستستغرقه عملية القيام بهذا العمل؟
- ما نوعية ومصادر المعلومات المطلوبة في عملية القياس؟

[3] **Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss and D. Goleman (Ed's.),** ***The Emotionally Intelligence Workplace*****. San Francisco: Jossey- Bass.**

ثانيًا: نموذج جينوس للذكاء الانفعالي **The Genos model of Emotional Intelligence**

يمثل الشكل التالي نموذج جينوس للذكاء الانفعالي



يتضح من الشكل رقم (4) أن الذكاء الانفعالي حاصل التفاعل بين ثلاث دوائر متتابعة: تمثل الدائرة الأولى الانفعالات **Emotion** ، وتتضمن الدائرة الثانية: القرارات، السلوك، الأداء، بينما تتضمن الدائرة الثالثة أبعاد الذكاء الانفعالي التالية: الوعي بالذات الانفعالية، التعبير الانفعالي، الوعي بانفعالات الآخرين، التدبر أو الاستدلال الانفعالي، إدارة الذات الانفعالية، إدارة انفعالات ومشاعر الآخرين، ضبط الذات الانفعالية.

ثالثًا: العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسلوك القيادي.

==========

يمكن توضيح العلاقة بين الذكاء الانفعالي والسلوك القيادي بصورة تفصيلية في الجدول التالي:

جدول رقم (1) مقارنة بين القادة ذوي الذكاء الانفعالي المرتفع، والقادة ذوي القصور في الذكاء الانفعالي [4].

مهارات الذكاء الانفعالي	القادة ذوي الذكاء الانفعالي	القادة ذوي القصور في الذكاء الانفعالي
الوعي الانفعالي (الانفعالات والمشاعر الخاصة بالذات): تعرف وفهم المرء لانفعالاته ومشاعره الشخصية.	- يعرفون كيف تؤثر مشاعرهم على: القرارات، والسلوك، والأداء.	- يعيشون ويتحركون فيما يعرف بالمنطقة العمياء **Blind Spot**

[4] للتناول التفصيلي لهذه الفروق راجع:

- Sawyer – Johnson D. (2008). Using Multi-Rater Assessments to Measure Emotional Intelligence and Leadership Behaviors in Middle Managers, Paper Presented at ASTD International Conference & Exposition, Genos Institute For Leadership Training, Available at: www.astd.org

التعبير الانفعالي (تعبير المرء عن انفعالاته ومشاعره الشخصية بدقة وفعالية).	- قارون على بناء الثقة والفهم المتبادل مع الآخرين.	- يؤسسون بيئة تفاعل تتضمن ثقافة ثابتة لكنها مفتعلة بؤرتها الخوف من المواجهة.
الوعي الانفعالي: وعي المرء بانفعالات ومشاعر الآخرين، ويتضمن اكتشاف وفهم هذه الانفعالات والمشاعر.	- قادرون على تهيئة سياق تفاعل دافع لكل العاملين باتجاه الاندماج في العمل وبذل مجهود إضافي في إنجازه.	- يؤسسون لمناخ عمل مفضي إلى انخفاض الورح المعنوية وتعرض العاملين لما يعرف بظاهرة الاحتراق النفسي، وبالتالي ارتفاع معدل دوران العمل.
التدبر (الاستدلال) الانفعالي: استخدام أو توظيف المعلومات الانفعالية في تسهيل صنع واتخاذ القرارات.	- صنع واتخاذ قرارات فعالة مع ضمان تأييد العاملين لها والتزامهم بتنفيذها إراديًا نتيجة قدرته على تسويقها وإقناعهم بها.	- تأسيس بيئة تفاعل قائمة على الغموض ونقص في الإحساس بالانتماء نتيجة عدم المشاركة في صنع واتخاذ القرارات.
إدارة الانفعالات: قدرة المرء على إدارة انفعالاته ومشاعره الذاتية.	- إظهار قدر مرتفع من المرونة النفسية بمعناها السيكولوجي، مع نمذجة السلوك الإيجابي بوصفهم قدوة سلوكية حسنة.	- التركيز على الانفعالات، المعاناة من الضغوط، إظهار قدر مرتفع من عدم الاستقرار السلوكي، مع ضعف عام في الإنتاجية الشخصية.
إدارة انفعالات ومشاعر الآخرين: وتتضمن التأثير الإيجابي على انفعالات ومشاعر الآخرين.	- تيسير الوصول إلى قدر مرتفع من معدل الإنتاجية مع تنشيط دافعية وهمة الآخرين للعمل ومواصلة بذل المزيد من الجهد.	- انخفاض معامل الانتاجية مع شيوع مناخ عام دافع باتجاه ضعف الروح المعنوية.
الضبط الانفعالي: ويتضمن قدرة المرء على ضبط انفعالاته ومشاعره الذاتية.	- تأسيس بيئة عمل قائمة على الاستقرار مع التركيز على المواجهة المباشرة للمصاعب والمعوقات.	إزكاء الصراعات التي يخلقونها هم بسبب عدم قدرتهم على ضبط الذات.