

## تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار في ضوء نمطي القيادة

د. رباب فهمي أحمد عبد العال

مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة القاهرة

### المقدمة:

في ظل التطور المتسارع الذي تشهده بيئة الأعمال المعاصرة منذ منتصف القرن التاسع عشر وإلى وقتنا الحاضر والضغط المصاحبة لها أصبحت المنظمات تُولي اهتمامًا بالغًا باستثمار مواردها البشرية وبتبني المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. من ضمن التغيرات الحديثة التي جرت في مجال الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية والسلوك التنظيمي أن بدأت النظرة الضيقة لمفهوم الذكاء بالتقلص والانتقال من البحث في الذكاء التقليدي إلى نمط آخر من الذكاء وذلك لوجود قدرات أخرى يتمتع بها الأفراد ذوي معامل الذكاء المنخفض تكاد تفوق ما يتمتع به ذوي المعامل المرتفع في جميع مجالات حياتهم المختلفة، أُطلق على هذه القدرات مفهوم "الذكاء الانفعالي" الذي أحدث ثورة معرفية ونتاج علمي غزير يتجلى في الكثير من الأدبيات السابقة. وذلك لما تبين له من أثر كبير وفعال على حياة الأفراد سواء الشخصية أو المهنية أو الاجتماعية. وبالتالي بدأ اتجاه جديد لدراسة الأنماط والخصائص القيادية (Awad, AJhashemi, 2010, Weinberger, 2004)،  
العنقري، ٢٠١٤). حيث يلعب الذكاء الانفعالي دورًا جوهريًا في القيادة بأنماطها وأدوارها المختلفة (وعلي رأسها اتخاذ القرار). فهو هام لاتخاذ قرارات فعالة في الحياة اليومية للمنظمة. فكل مواقع العمل تتطلب صنع واتخاذ قرارات وكل القرارات لها مكونات معرفية وانفعالية. وتعتمد القدرة الانفعالية لمتخذ القرار على التجربة السابقة،

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

---

ورأس المال الانفعالي الحالي، والاستثمار الانفعالي الذي يرغب في تحقيقه من خلال نتيجة القرار (Sumathy, et. al., 2015).

الكلمات الدالة: الذكاء الانفعالي، نمطي القيادة (التبادلية، التحويلية)، القدرة علي اتخاذ القرار.

### الذكاء العقلي والذكاء الانفعالي:

من الأمور المُحيرة في مجال العمل ظاهرة الإخفاق الذي يصيب موظف مجتهد عقب ترقبته إلي منصب إداري لطالما استحقه، وعلى النقيض ظاهرة تتعلق بزميل الدراسة الذي لطالما عانى من التعثر طوال سنين الدراسة ولكنه حقق نجاحات باهرة في الواقع العملي. وهكذا يُصبح النجاح والفشل ظاهرة مُحيرة. فكثيرًا ما يحدث أحدهما حيث يُتَوَقَّع الآخر. حتى أنه قد أصبح من الصعب التنبؤ بدرجة النجاح أو الفشل لأي فرد.

السر في ذلك هو أن مهارات النجاح التي تصلح في مجال معين كالدراسة الأكاديمية قد لا تصلح في الحياة العملية أو حتي إذا ما انتقل الفرد إلى العمل في مجال آخر. تحتاج الأولى للذكاء العقلي، بينما تعتمد الثانية علي الذكاء الانفعالي.

وقد اقترح جولمان (١٩٩٥) أن مهارات الذكاء الانفعالي ستصبح أصل ذو قيمة متزايدة في المستقبل (Miranda, 2016). وأن الفشل غالبًا ما ينشأ عن أسباب انفعالية أكثر منها أسباب فنية أو مهنية (Afzal, et. al., 2013). وعليه فمن يعانون من اضطرابات انفعالية قد يكونوا أصحاب عقليات جبارة ومستويات ذكاء عالية إلا أنهم لا يستطيعون التفاعل مع الآخرين ولا يدركون مشاعرهم، وكيفية التنقل بينها وإدارة المواقف والأزمات التي قد يمرون بها. أيضًا لوحظ أن العديد من الأفراد مرتفعي الذكاء العقلي-لكنهم منخفضو الذكاء الانفعالي-ينتهون إلى العمل عند آخرين منخفضي الذكاء العقلي، لكنهم مرتفعو الذكاء الانفعالي (الخضر، ٢٠٠٨).

أما علي المستوي الإنساني فإن من أشق المهام اليومية التي يواجهها الفرد هي فهم والتحكم في مشاعره والسيطرة على انفعالاته. فالأمر لا يتوقف عند مجرد كبتها، بل يتعدى ذلك إلي تنظيمها وإخراجها في مواضعها السليمة وبالقدر المطلوب. يُحكى أن شارلي شابن عندما شارك في مسابقة لتقليد شارلي شابن، أحرز المركز الثالث. مما يعني أن هناك قدرًا كبيرًا من الاختلاف بين ما يفهمه الفرد عن نفسه وما يفهمه الآخرون عنه. كيف يفهم الفرد نفسه؟ تلك هي الخطوة الأولى للذكاء الانفعالي\*.

\*قد يشار إلي الذكاء الانفعالي فيما بعد في متن البحث ب الذكاء فقط للتيسير.

#### المفاهيم الإجرائية لمتغيرات البحث:

١- الذكاء الانفعالي: يعتبر من المصطلحات الحديثة والعصرية في التراث السيكولوجي، ولازال الغموض يكتنف دراسته؛ لأنه يقع في منطقة تفاعل بين النظام المعرفي والنظام الانفعالي (النعيمات، وآخرون، ٢٠١٧). وقد تُرجم إلي العديد من المرادفات التي نخرت بها المراجع العربية منها؛ الذكاء الوجداني، الذكاء العاطفي، ذكاء المشاعر، ذكاء العواطف (علي، ٢٠١٧). وقد أشار جولمان أن معنى الانفعال يجمع بين الشعور والأفكار المصاحبة له، وأنه يمثل حالات نفسية وبيولوجية معينة وكل ما تستثيره من ميول سلوكية (Weinberger, 2004، جامع، ٢٠١٠). إن القائد الفعال هو الذي يُبدي كفاءة وذكاء يتمثل في قدرته على الاتصال، الاستماع، وتطوير العلاقات مع الآخرين.

وقد أشار التطور النظري حول مفهوم الذكاء إلى أن الانفعالات تلعب دورًا ذا دلالة في الأداء الإنساني، وفي مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات والصراعات وغيرها (جامع، ٢٠١٠).

وقد وردت عدة تعريفات لهذا المفهوم، كان ماير وسالوفي عام ١٩٩٠ أول من قدم تعريفاً له بأنه القدرة على مراقبة المشاعر والانفعالات الخاصة بالفرد وبالآخرين، ثم طوراً تعريفهما عام ١٩٩٧، وعدلاه عام ٢٠٠٠ بأنه قدرة الفرد على إدراك انفعالاته وانفعالات الآخرين وفهما والتعبير عنها وإدارتها وضبطها والتمييز بينها مما يُعزّز نموه الوجداني والعقلي، واستخدام ومعالجة هذه المعلومات الانفعالية في توجيه تفكيره وسلوكه (Sample, 2017, Sumathy, et. al., 2015)، العمرات، (٢٠١٤). وقد اعتبره نوعاً من أنواع الذكاء الاجتماعي؛ وتوصلاً إلى أن الأفراد الذين لديهم مهارات ذكاء يُعبرون عن انفعالاتهم، ويُدركون انفعالات الآخرين، وينظمون عواطفهم أكثر من الآخرين (العلوان، ٢٠١١).

أما ثورندايك فعرفه علي أنه القدرة على فهم وإدارة الآخرين ليعملوا بحكمة من خلال العلاقات الإنسانية.

في حين عرّفه دانيال جولمان عام ١٩٩٥ علي أنه قدرة الفرد على معرفة عواطفه وفهم الانفعالات لديه معرفة تامة، وأيضاً معرفة عواطف الآخرين وانفعالاتهم والتمييز بينها، وضبطها والتعامل معها بإيجابية، والقدرة على تحفيز الذات وعلى إدارة الانفعالات والعلاقات مع الآخرين بشكل فعال، بحيث يستطيع الفرد التعامل مع نفسه أولاً ومع الآخرين عن طريق إدارة انفعالاته والتنقل بينها والتحكم فيها وانتقاء الأفضل منها والتعبير عنها بما يتناسب مع الموقف الذي يتعرض له أو الحالة التي يتواجد فيها وتُقرض عليه واستخدامها بوصفها مصدر لتوجيه السلوك. فهو يشتمل مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد.

وقد تناول جاردينر الذكاء من خلال نظرية الذكاءات المتعددة؛ وأوضح أن فهم الفرد لذاته وللآخرين وقدرته على توظيف هذا الفهم يعد أحد نماذج الذكاء العام ويُدعى الذكاء الانفعالي.

بينما عرفه بار أون عام ٢٠٠٦ علي أنه هجين من تفاعلات مجموعة من المهارات غير المعرفية والكفاءات العاطفية الشخصية والاجتماعية المؤثرة في قدرة الفرد الإجمالية على فهم نفسه والتعامل معها وفهم الآخرين والارتباط بهم، والتعامل والتأقلم بنجاح مع المتطلبات اليومية للبيئة المحيطة به، ومجابهة التحديات والضغوط بحيث تُسهم في نجاحه على المستوى الذاتي والعملي ( Weinberger, 2004، علي، ٢٠١٧، النعيمات، وآخرون، ٢٠١٧، حسين، حسين، ٢٠٠٦، العمرات، ٢٠١٤). وكذلك يُشار إليه علي أنه يمثل المنطق أو الحس السليم "Advanced Common Sense" أي أن يَعْرِف الفرد ما الذي يجب عليه فعله في الوقت والموقف المناسب (Awad, Ajhashemi, 2010).

ومما سبق يتضح أن الذكاء هو إجمالي القدرات والكفاءات والمهارات التي تمثل توليفة معارف تهدف للتعامل مع الحياة بشكل فعال. وبالتالي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنمو الشخصي والمهني للفرد الذي يجب عليه أن يتخذ قرارات في ظل مواقف ضاغطة وصعبة (Sumathy, Madhavi. 2015).

تأسيساً علي العرض السابق يمكن إبراز نواحي التشابه والاختلاف بين تعريفات الذكاء. فمن حيث نواحي التشابه فقد اتفقت جميعها على أهمية هذا النوع من الذكاء في المواقف الحياتية والعملية المختلفة. أما نواحي الاختلاف فقد تمحور التنظير في هذا المفهوم حول مجموعتين رئيسيتين من النماذج هما؛ نماذج القدرة والنماذج المختلطة أو نماذج السمات سيلي تناولهما لاحقاً (Hess, Bacigalupo, 2011، بحر، أبو عفش، ٢٠١٢). وعليه فقد أصبح يُنظر إلى هذا الذكاء على أنه إعادة تجديد للخصائص والقدرات القيادية، ويطلق جولمان وأيده العديد من العلماء على القائد الذي تتوافر فيه خصائص الذكاء بأنه القائد الذكي انفعالياً؛ وهو فرد يرجع إليه الآخرون للتأكيد وللتوضيح عندما يكون هناك غموض في الدور والمهام

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

والمسؤوليات، وعندما تزداد القيود والتحديات وظروف عدم التأكد، وعندما تقع الأزمات ويتم فقدان الثقة. فهو فرد لديه قدرة على إدراك ذاته، والثقة بالنفس ورقابة ذاتية، وشخصية متكاملة وملتزمة، وقدرة على الاتصال والتفاعل مع الآخرين، وقدرة على الابتكار وتحمل المخاطر الناتجة عن قبول ودعم التغيير، وبالتالي فهو أكثر ولاء والتزام للمنظمة التي يعمل بها وأكثر سعادة في عمله، وذو أداء أفضل في العمل، ولديه قدرة على استخدام الذكاء الذي يتمتع به لتحسين مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة، والبهجة والثقة، والتعاون بين مرؤوسيه من خلال علاقته الشخصية بهم. هنا يصبح هذا القائد مُطالبًا بالتأثير والإلهام، والمبادرة، والإنجاز والتدعيم من أجل التأثير الإيجابي على كل من الأفراد والجماعات والمهام والبيئة.

ومن هنا نشأ مفهوم القيادة الذكية "Smart Leadership" (Goleman, 1998، العنقري، ٢٠١٤). وعليه فالذكاء هو عبارة عن بوصلة داخلية تساعد الفرد على إدراك الصواب، حيث يتلاقى الفكر والعاطفة داخل العقل، كما تؤثر الانفعالات بقوة على قدرة الفرد على التفكير.

وهنا يمكن استحضار مقولة أرسطو "يستطيع أي إنسان أن يغضب، فذلك سهل للجميع، لكن أن يغضب مع الفرد الذي يستحق غضبه وبالدرجة المناسبة وبالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب والسبب مناسب، فتلك مسألة ليست سهلة للجميع". ويمكن تشبيه منظور هذا الذكاء بالنظارة الطبية الصحيحة التي تُؤلف بين صورة العين اليمنى للفرد (الرؤية الانفعالية) وهو ينظر إلى موضوع معين، وصورة عينه اليسرى (الرؤية المنطقية) لنفس الموضوع على مركز الإبصار في المخ. وعليه فإن نظارة الذكاء هي التي تجمع بين كلتا الصورتين وتُؤلف منهما صورة واحدة لنفس الموضوع المرئي، فتُبيّن علي الفرد القدرة على استبصار جوهر الموضوع والنفوذ إلى باطنه بعد رؤية ظاهره (فرج، ٢٠٠٦).

في ضوء التعريفات السابقة سيتم النظر إلي الذكاء في البحث الحالي علي أنه قدرة الفرد على فهم مشاعره وانفعالاته الخاصة بذاته وبالآخرين، وتوظيف هذه المعرفة الانفعالية في السيطرة على سلوكياته والتفاعلات معهم وإدارتها وزيادة الدافعية وتحسين مهارات التواصل الاجتماعي وتطوير علاقات انفعالية اجتماعية إيجابية معهم تساعده على التكيف السليم في المجتمع الذي ينتمي إليه وتمكنه من إحراز النجاح في مختلف نواحي الحياة سواء المهنية أو الشخصية (على، ٢٠١٧، جامع، ٢٠١٠). وعليه فهو يعتمد علي إدراك الفرد، ووعيه الذاتي، ومدي حساسيته للأشياء التي تحدث من حوله (Miranda, 2016). فالمدير يُعتبر مسئولاً إلى حد كبير عن مشاعر وانفعالات من يعملون تحت إشرافه (كوبر وصواف، ١٩٩٩).

٢- النظريات الحديثة في القيادة: تسعى هذه النظريات إلي تحديد الصفات والسلوكيات التي تؤدي إلى فعالية القيادة في إطار أكثر اتزاناً، حيث تُعطي اهتماماً لمحتوى القيادة ولنوعية التفاعل بين القائد والاتباع، وتؤكد على دورهم في العملية القيادية. فهي تقدم إطاراً عاماً للتفكير حول القيادة يتجاوز النماذج التقليدية. وقد ظهرت لأول مرة كمدخل مهم في القيادة مع برنز (١٩٧٨) الذي وصف نمطين قياديين تحدهما نوع العلاقة التي يسعى القائد إلى إرسائها وترسيخها مع مرؤوسيه والتي اندرجت البحوث المعاصرة في إطارهما؛ وهما ( Weinberger, 2004، جامع، ٢٠١٠):

١- النمط التبادلي: ويأتي في إطار دراسات أثر الثواب والعقاب على سلوك المرؤوسين. بحيث يؤثر القائد في سلوكهم بمستوى تحده العلاقة التبادلية بينهما. ويمقتضاه يُصنّف المرؤوسين بالنسبة لقائدهم في مجموعة داخلية (والتي يكون للقائد علاقات تبادل جيدة معهم باعتبار أن لديهم مساهمات في العمل تفوق ما هو مطلوب منهم رسمياً، فهم يتحملون المسؤولية ويتسمون بالمبادرة وفي المقابل

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

يستفيدون من امتيازات إضافية كالحصول على دعم واهتمام أكبر من قبيله)، ومجموعة خارجية (هم مرؤوسين موجودين خارج مجموعة القائد وتوجد معهم علاقة ذات مستوى منخفض من التبادل لا يميزها إلا تطبيق القواعد الرسمية فهم يؤدون عملهم دون زيادة وفي المقابل يحصلون على ما هو مُقَرَّر لهم رسميًا من عوائد دون أي اهتمام أو دعم إضافي). وفقًا لهذا النموذج يكتفي القائد التبادلي بتوضيح أهداف المنظمة وكيفية تحقيقها لمرؤوسيه، ويسعى لإبرام عقد معهم يستوجب السلوكيات المطلوبة منهم.

#### أبعاد النمط التبادلي:

أ- المكافأة المشروطة: هي سلوك قيادي يركز على مبادلة مجهود المرؤوسين مقابل عوائد مُتفق عليها. فالقائد يمنح المكافآت إذا أدا متطلبات العمل ببذل الجهود اللازمة ويقوم بالتفاوض معهم لأداء المهام.

ب- الإدارة بالاستثناء: هي سلوك يظهر عند الضرورة، يركز على النقد التصحيحي للأداء، ويوصف بأنه نمط تعزيزي سلبي. وهنا يتجنب القائد إعطاء توجيهات جديدة إذا كانت المُعطاة مسبقًا تناسب متطلبات العمل. حيث تقتصر مراقبته للأداء على تقصي الأخطاء والتدخل السريع باتخاذ إجراءات تقييمية وتصحيحية من أجل تجنب تكرار الأخطاء، والأفراد غير مطالبين بتغيير طريقتهم في أداء المهام مادامت تحقق الأهداف. من سلبيات هذا الأسلوب أن القائد ينتظر حدوث هذه الأخطاء ومن ثم يتدخل.

نقد النمط التبادلي: ما يعيبه أنه على عكس أغلب البحوث في ميدان علم النفس التنظيمي أنه لم يعط الأهمية الكافية للجماعات في المنظمة، حيث بنى توجهه على تحليل العلاقات الشخصية (جامع، ٢٠١٠).



**٢- النمط التحويلي:** حظي باهتمام الباحثين، فهو يقدم مجموعة واسعة من التعميمات لخصائص القائد الفعال، وهو نمط قيادي يتميز بمستوى أعمق من التأثير علي المرؤوسين. فبدلاً من الاستجابة لمصالحهم الوقتية باستخدام (الجزرة والعصا) يرفع من مستواهم ويُغَيِّرُ أهدافهم من مجرد الحرص على البقاء في المنظمة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز المرتفع والتقدم والتنمية الذاتية ويستثير فيهم مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في المنظمة ويعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم، ويُسهم في إيجاد صيغة للمعاني المشتركة والقيم والأعراف داخل منظمته وفي خلق الثقة فيها ويُروِّج لعملية تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات ويشترك معهم في علاقات اجتماعية يُكوِّنُ من خلالها روابط ترفع من مستوى دافعيّتهم. وعليه فهو يتجاوز بذلك المساهمة في إشباع حاجاتهم إلى مساعدتهم علي التحسين المستمر وتطوير مؤهلاتهم ومهاراتهم وإلهامهم في مختلف المبادئ المتعلقة بالعمل وبالعلاقات ويُوجِّه تفكيرهم من أجل بلوغ مستويات أعلى من القدرات والإمكانيات وتمكينهم من إحداث التغيير. وبالتالي فهو يعتبر نموذجاً لمرؤوسيه نظراً لما يملكه من شعوراً راسخاً بالهوية وثقة بالنفس وكفاءة وبلاغة في الحديث ورؤية مستقبلية واضحة لمنظمته. هذا النموذج يعد الذكاء قوامه باعتباره قدرة شاملة لإدراك والتحكم في الانفعالات.

#### أبعاد النمط التحويلي:

- ١- التأثير المثالي (الكاريزما): يُرسخ القائد نظرة الاحترام تجاهه ويجعل من تصرفاته قدوة وأدواراً نموذجية لمرؤوسيه (Role Model).
- ٢- الدافعية (الإلهام): ينتظر القائد من مرؤوسيه توقعات مرتفعة ويلهمهم من خلال تحفيزهم للالتزام بالرؤية المشتركة في المنظمة.
- ٣- التحفيز الذهني: يُحفِّز القائد مرؤوسيه لكي يكونوا مبدعين ويطلق لهم العنان للتفكير خارج الصندوق وابتكار طرق جديدة للعمل وحل المشكلات.

٤- الاهتمام الفردي: يوفر القائد المناخ الداعم لمروسيه والاستماع بعناية لاحتياجاتهم الفردية.

والخلاصة أنه إذا كان النمط التبادلي يسعى إلى تعزيز الاستقرار من خلال توضيح الأهداف للمرؤوسين وتركهم يعملون بهامش حرية يتعلق بمدى إنجازهم للأهداف، فإن النمط التحويلي يسعى إلى التغيير بالتركيز على المعايير والأهداف طويلة الأجل والرؤية المستقبلية من خلال التأثير في دوافع المرؤوسين وفي تنظيم حاجاتهم. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن النمط التحويلي يؤدي إلى نتائج أكبر وأبعد مما هو متوقع فتكون آثاره تراكمية مقارنة بالتبادلي والذي يحقق أهدافاً متوقعة. كما أشارت الدراسات أن أبعاد النمط التحويلي لها تأثير كبير علي سلوك المرؤوسين من خلال بعد الكاريزما وبالتالي التأثير علي فعالية المنظمة.

**نقد النمط التحويلي:** افتقاره للوضوح في التصور الذي يطرحه؛ فغالبًا ما يتم تفسيره على نحو مبسّط للغاية يظهر من خلاله أن أساسه السمات الشخصية، فضلًا عن أنه من المحتمل استخدامه من قبل القادة بشكل غير إيجابي. حيث انه برغم أن نتائج الدراسات السابقة دلت على فعاليته بحكم ارتباطه بمستويات عالية من الفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي ومستوى الجهد المبذول في العمل من قبل المرؤوسين، واعتبرته مقياسًا للدلالة على فعالية القيادة (جامع، ٢٠١٠) إلا أن هناك دراسات أخرى فشلت في تدعيم ذلك (Weinberger, 2004).

٣- القدرة علي اتخاذ القرار: وفقًا لدركر (٢٠٠٤) أيًا كان ما يفعله المدير فهو يفعله من خلال اتخاذ القرار. وعليه فهو أمر بالغ الأهمية للقيام بوظيفة الإدارة (Sumathy, et. al., 2015). وقد ذكر جروان (١٩٩٩) بأن بعض الباحثين قد صنف عملية اتخاذ القرار ضمن استراتيجيات التفكير المُرْكَبَة كالتفكير الإبداعي والتفكير الناقد وحل المشكلات. وذلك لكونها تتطلب استخدام الكثير من مهارات

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار / د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

التفكير العليا كالتحليل والتقييم والاستقراء والاستنباط والاستنتاج والنقد والتقييم للمعلومات وللبدائل وتوقع النتائج والحكم على الأفكار والخيارات المطروحة. ويُجمَع علماء الإدارة وعلم النفس على أن معنى وجوه هذه العملية ينطوي على وجود عدد من البدائل التي تتطلب المفاضلة بينها واختيار أنسبها على أساس معايير معينة للوصول إلى أفضل النتائج بأعلى عائد وأقل تكلفة وتُحَقِّق الأهداف المطلوبة. فبدون المفاضلة لا يكون هناك اتخاذ قرار. إن عملية اتخاذ القرار تعد مهارة حياتية يحتاجها الفرد باستمرار سواء في المنزل، العمل، الشارع، أو أي مكان آخر. فلا يمر يوم عليه دون أن تواجهه مشكلات وقضايا، وعليه أن يتخذ قرار لحسم تلك القضايا والتغلب على تلك المشكلات (kurtoğlu, 2018، علي، ٢٠١٧).

وبرغم تعدد التعريفات التي أوردها الباحثون كُلٌّ حسب وجهة نظره وخلفيته العلمية. إلا أنها اتفقت في المضمون حول أنها أحد العمليات المعرفية الفكرية الواعية الأساسية للسلوك الإنساني (بجر، أبو عفش، ٢٠١٢، النعيمات، وآخرون، ٢٠١٧). وعرفها كابلن ونورتين بأنها كل ما يتخذه القادة في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أحسن وجه، والتغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه (Sample, 2017).

#### الدراسات السابقة:

استهدفت دراسة (Barling, 2000) اختبار مدي وجود علاقة بين القيادة والذكاء بالتطبيق علي مديرين باستخدام مقياس (MLQ5X- short) المُعد من قبل باس وأقوليو (١٩٩٥) لقياس النمط التحويلي، والتبادلي، وعدم القيادة (عدم التدخل). وأظهرت النتائج أن الذكاء يتوافق مع ثلاثة أبعاد للنمط التحويلي (الكاريزما، التحفيز الفكري، التقدير الفردي)، وأنه يتوافق مع بعد واحد للنمط التبادلي (المكافأة المشروطة)، أما الإدارة بالاستثناء والإدارة بعدم التدخل فلم يتوافقان مع الذكاء.

وقد تناولت دراسة (Palmer, et. al. 2001) اختبار العلاقة بين الذكاء والقيادة الفعالة والتي تم اعتبارها القيادة التحويلية بالتطبيق علي طلاب حاليين وسابقين في مركز جامعة سوينبورن لبرامج الابتكار والاختراع وبالاعتماد علي مقياس (MLQ) لباس وأفوليو. وأفادت بأن نموذج الذكاء يعتبر في الدراسات التنظيمية من أفضل النماذج النظرية التي تناولت الخصائص الشخصية للقائد وأكثرها وضوحًا في دراسات سلوك القيادة التي أُجريت بعد النصف الثاني من تسعينيات القرن الماضي، والقائم علي مجموعة من القدرات العقلية وتفاعلها مع المهارات الانفعالية. وأظهرت النتائج أنه لا يوجد دليل كاف يدعّم الافتراض بأن القائد التحويلي لديه مستوى أعلى من الذكاء من التبادلي، وذلك برغم إثبات النتائج لوجود علاقات معنوية بين مكونات محددة للنمط التحويلي (التحفيز الفكري، التقدير الفردي) والذكاء (إدارة الانفعالات للذات وللآخرين).

أما دراسة (Weinberger, 2004) فقد هدفت إلي اختبار العلاقات بين الذكاء وأنماط القيادة وفعاليتها بالتطبيق علي عاملين ومديرين منظمة تصنيع دولية. وقد تبنت مدخل القدرة من مداخل الذكاء ولذلك اعتمدت علي مقياس ماير وسالووثي لقياسه، ولقياس القيادة استخدمت مقياس باس وأفوليو. وأفادت بأنه في الآونة الأخيرة اتجهت العديد من الدراسات إلي إظهار فوائد الذكاء بالنسبة للمنظمات وللقيادة وللأفراد، وأنه برغم وجود عدد كبير من الأبحاث دارت حول القيادة كان بالمقارنة عدد أقل دار حول الذكاء وكذلك عدد قليل اختبر العلاقة بينهما. وقد توصلت لنتائج منها عدم وجود علاقات بين الذكاء وبين كلا من القيادة الفعالة، مكونات نمطي القيادة (التحويلي، التبادلي)، وأن الذكاء لا يعد مؤشرًا للتنبؤ بنجاح القيادة لدي المدير، وأن المدير الذي تم تصنيفه كقائد أكثر فعالية من قبل مرؤوسيه يمتلك المزيد من الجوانب بخلاف الذكاء الانفعالي.

وقد استهدفت دراسة (Brown, et. al. 2006) اختبار مدى إمكانية وجود علاقة بين الذكاء والقيادة التحويلية والمخرجات التنظيمية. بالتطبيق علي عمال تصنيع وعاملين ومهندسين باستخدام مقياس "EQI" لبار أون (١٩٩٦) للذكاء، ومقياس "MLQ5x" لبارس وأقوليو (١٩٩٧) للقيادة التحويلية. وتوصلت النتائج إلي عدم وجود علاقات معنوية بين الذكاء والقيادة التحويلية، وعدم وجود علاقة بين القيادة التحويلية والمخرجات التنظيمية من خلال الأثر الوسيط للذكاء؛ وهذا يتعارض مع الكثير من الدراسات التي كشفت عن وجود علاقات قوية وإيجابية في تأثير القيادة التحويلية على المخرجات التنظيمية من خلال الذكاء.

وقد هدفت دراسة (المراد، ٢٠٠٩) إلى تحديد الاختلاف في مستويات الذكاء بين القادة تبعاً لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، واختبار العلاقة بين الذكاء ونمطي القيادة (التحويلي/التبادلي)، وبيان تأثير الذكاء في زيادة الفاعلية القيادية باختلاف النمط القيادي المُطبَّق في الشركة القابضة لمصر للطيران. وتوصلت النتائج إلى أن مستوى الذكاء لدى المديرين مرتفع، وأن كلاً من نمطي القيادة، وفاعلية القيادة لدى المديرين مستويات جيدة، وأنه لا يوجد فروق معنوية في مستوى الذكاء بين المديرين وفقاً للنوع وللعمر في حين وُجدت فروق معنوية وفقاً للمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة، وكذلك وجود علاقة إيجابية معنوية بين الذكاء وكلا نمطي القيادة، ووجود علاقة إيجابية معنوية بين الذكاء وزيادة فاعلية القيادة أي أن الذكاء يزيد فاعلية القيادة إذا كان النمط التحويلي هو السائد، وكذلك فإن الذكاء يزيد فاعلية القيادة إذا كان النمط التبادلي هو السائد، ولكن بدرجة أقل من التحويلي.

وقد استهدفت دراسة (Awad, AJhashemi, 2010) بحث العلاقة بين نموذج أنماط القيادة الستة وفقاً لنموذج جولمان (٢٠٠٠) (المتسلط، القدوة، الموثوق،

المتناغم، الديموقراطي، المدرب) ومكونات الذكاء وذلك في ضوء الثقافة التنظيمية والمحلية للبحرين. وقد أفادت أنها الدراسة الأولى من نوعها التي أجريت في منطقة الخليج في هذا المجال. ويميز جولمان بين تلك الأنماط بحيث يختص كل نمط بمجموعة معينة من المهارات الانفعالية المندرجة ضمن نموذجه والتي يمكن أن تكون فعالة حسب الموقف. وقد أثبتت النتائج العلاقة بين أنماط القيادة الستة ومكونات الذكاء، وأن المديرين المتمتعين بمستويات معتدلة من الذكاء قد استخدموا الأنماط الستة للقيادة، وأن الثقافة المحلية والتنظيمية قد أثرت على هذه العلاقة، وأن القائد الفعال هو الذي يملك القدرة على ممارسة على الأقل أربعة من أنماط القيادة بحيث يستخدم في كل مرة النمط الملائم للموقف. وعليه فهي أنماط وليست أنواع، أي أن القائد يمكنه استخدام أي نمط، أو مزيج منها بحسب مقتضيات الموقف فليس هناك نمط يناسب جميع المواقف والحالات.

وقد هدفت دراسة (محمد، ٢٠١٠) إلى التعرف على أثر الذكاء على أداء المديرين في مكتب غزة الإقليمي، بالاعتماد على نموذج داليب سينج للذكاء، وأثر كل من النوع، السن، الدرجة الوظيفية، سنوات الخدمة على مستويات الذكاء. وقد توصلت النتائج إلي أن التميز في الأداء المهني بين العاملين يخضع للعديد من العوامل المختلفة، من أبرزها الفروق الفردية ومنها مستوى الذكاء. وعليه فهناك علاقة معنوية بين الذكاء وفعالية الأداء، وليس هناك أثر للنوع والدرجة الوظيفية وسنوات الخدمة على مستوى الذكاء لديهم وإنما هناك أثر مباشر للسن على النضوج الانفعالي.

أما دراسة (جامع، ٢٠١٠) فقد هدفت إلى فحص العلاقة بين الذكاء وفعالية القيادة لدى مديري شركة تكرير بترول بالجزائر علي اعتبار أن النمط التحويلي يدل على فعالية مرتفعة، بينما يدل النمط التبادلي على فعالية متوسطة، أما أسلوب عدم التدخل (عدم القيادة) فمؤشراً على مستوى منخفض من الفعالية. وتوصلت النتائج

لوجود ارتباط معنوي موجب بين مستوى الذكاء ومستوى فعالية القيادة. وقد أوضحت دراسة (Hess, Bacigalupo, 2011) أن قليل من الأبحاث أجريت حول كيف أن السلوكيات المرتبطة بالذكاء يمكن تطبيقها عملياً لتعزيز عملية اتخاذ القرار الفردي والجماعي. وعليه فقد استهدفت الدراسة تحديد مداخل عملية لتطبيق الذكاء في عملية اتخاذ القرار والتي تم تصميمها لتعليم ومساعدة متخذ القرار علي الاستفادة من مهارات الذكاء لتحسين تلك العملية. وتوصلت النتائج إلي أن المنظمات والأفراد يمكنها من خلال التطبيق العملي لمهارات الذكاء أن تُعزّز القرارات والنتائج الفردية والجماعية.

وقد هدفت دراسة العلوان (٢٠١١) إلى بحث علاقة الذكاء بكل من المهارات الاجتماعية وأنماط التعلق لدى طلبة الجامعة في الأردن. وتوصلت النتائج لوجود ارتباط بين الذكاء وكلاهما، ووجود فروق معنوية في الذكاء بحسب النوع لصالح الإناث وبحسب التخصص الدراسي لصالح ذوي التخصصات الإنسانية.

وقد أجري كلاً من (Rehman, Khan, 2012) دراسة استهدفت تحديد تأثير نمط اتخاذ القرار على الأداء التنظيمي والدور الوسيط للذكاء علي هذه العلاقة بالتطبيق علي عاملين في البنوك العامة والخاصة في الباكستان. توصلت النتائج إلي أن نمط اتخاذ القرار العقلاني (المنطقي) والانتكالي والعفوي له تأثير إيجابي علي أداء المنظمة، بينما النمط التجنبي فله تأثير سلبي علي ضعف الأداء، والنمط الحدسي ليس له أي تأثير علي الأداء، بالإضافة إلي أن الموظف الذكي انفعالياً يكون لديه قدرة أكبر علي اتخاذ قرارات متزنة مما يؤدي إلي ارتفاع الأداء التنظيمي.

أما دراسة (الرقاد، وأبو دية، ٢٠١٢) فقد هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية للذكاء وعلاقته بسلوك المواطننة التنظيمية لديهم. وتوصلت النتائج إلي توافر درجة مرتفعة لديهم من كلاهما، ووجود علاقة ارتباط

إيجابية معنوية بينهما لدي هؤلاء القادة.

أما دراسة (بحر، أبو عفش، ٢٠١٢) فقد هدفت للتعرف على مستوى الذكاء، ومرحلة اتخاذ القرار، ومدى تأثير الذكاء على فاعلية اتخاذ القرار لدي مديري مكتب غزة الإقليمي باستخدام نموذج جولمان. وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لعناصر الذكاء بشكل عام على القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات. هذه العلاقة تعتمد على المستوى الذي يتمتع به المديرين في كل مكون من مكونات الذكاء.

وقد أجريت دراسة (Afzal, et. al., 2013) لاختبار القدرة التنبؤية للذكاء كمؤشر لاتخاذ قرار المسار الوظيفي (Career) لدى طلاب الجامعة. وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط موجب بين المتغيرين على مستوى مقياس الذكاء ككل. وأن الذكاء يعد مؤشر إيجابي ومعنوي لاتخاذ هذا القرار. وبشكل أكثر تحديداً، فعلى مستوى أبعاده الفرعية اتضح أن التقييم الذاتي الانفعالي واستخدام الانفعالات كانتا أكثر مكونات الذكاء ارتباطاً باتخاذ القرارات الوظيفية، أما باقي مكونات الذكاء فلم تمثل مؤشرات معنوية يمكنها التنبؤ باتخاذ القرار الوظيفي.

واستهدفت دراسة (كمور، ٢٠١٣) بحث علاقة الدافعية للإنجاز بمستوى الذكاء لدي طلبة الجامعة العربية المفتوحة فرع الأردن باستخدام مقياس بار أون. وقد توصلت النتائج إلي أنه يوجد ارتباط بين المتغيرين لدي الجنسين، ولا توجد فروق معنوية بالنسبة الدافعية للإنجاز وللذكاء تُعزى للنوع والتخصص الأكاديمي.

وقد هدفت دراسة (الحراشنة، ٢٠١٣) إلي التعرف على درجة الذكاء لدى مديري مدارس في الأردن وأثر كل من النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة على هذه الدرجة. وتوصلت النتائج إلي ارتفاع درجة الذكاء لديهم وعدم وجود فروق معنوية تُعزى لأي من النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

أما دراسة (العمرات، ٢٠١٤) فقد هدفت إلي التعرف على مستوى الذكاء وعلاقته



بدرجة فعالية القائد لدى مديري مدارس في الأردن. وتوصلت النتائج إلى أن كل من الذكاء وفعالية القائد كانوا بدرجة متوسطة، وأن هناك فروق معنوية في الذكاء تُعزى لتفاعل متغيرات النوع والمؤهل العلمي ومستوى المدرسة والخبرة لصالح الذكور من حملة الماجستير في المدارس الأساسية في مجال التأثير المثالي، وعدم وجود فروق معنوية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي في درجة تقدير فعالية القائد، فضلاً عن وجود علاقة ارتباط بين مستوى الذكاء ودرجة فعالية القائد.

وتهدف دراسة (العنقري، ٢٠١٤) إلى تحديد مدى تأثير أبعاد الذكاء للقادة على كل مراحل التخطيط الاستراتيجي. وقد خلصت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد الذكاء ككل على مرحلة بناء الرؤية والرسالة والأهداف، ومرحلة تحديد البدائل الاستراتيجية، ومرحلة الاختيار الاستراتيجي، ووجود تأثير لإدارة الذات وإدارة الآخرين -كبعدين من أبعاد الذكاء- على مرحلة التحليل البيئي.

وهدف دراسة (الزومان، ٢٠١٤) للتعرف على مستوى الذكاء بأبعاده المختلفة لدى القادة في الأجهزة الحكومية بالسعودية وعلاقته بالمتغيرات الشخصية وتحديد البعد الأكثر تواجد لديهم. وقد كشفت النتائج عن أن درجة ممارستهم لمهارات الذكاء كانت مرتفعة، وأن جميع أبعاده متواجدة لديهم بدرجات تفاوت بسيطة، ومرتبطة على النحو التالي؛ الوعي الذاتي، الدافعية، المهارات الاجتماعية، الوعي الاجتماعي، إدارة الانفعالات، وأنه لا توجد علاقة معنوية بين الذكاء والخصائص الشخصية، عدا بعد إدارة الانفعالات حيث اتضح أن القادة الذين تتراوح أعمارهم بين (٣٠-٤٠ سنة) يتمتعون بمستوى مرتفع من هذا البعد مقارنة بنظرائهم الأكبر سنًا (٤٠ سنة فأكثر).

وأما دراسة (Sumathy, et. al., 2015) فقد هدفت إلى استيضاح تأثير الذكاء على القيادة ومهاراته في صنع القرار بالتطبيق على مديري منظمة حكومية. وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط بين الذكاء وصنع القرار، وأن الذكاء قد أثر بشكل

كبير على صنع القرار لدى القائد التبادلي مقارنة بتأثيره لدى التحويلي، وأن بعد المشاركة في صنع القرار قد أثر بشكل كبير على صنع القرار لدى القائد التحويلي مقارنة بتأثيره لدى التبادلي، وأن في كلا نمطي القيادة وُجد أن صنع القرار لديهما قد تأثر بشكل معنوي ببعده الواعي الاجتماعي من الذكاء.

وقد هدفت دراسة (قمر، ٢٠١٦) إلى معرفة العلاقة بين الصحة النفسية والذكاء، وتأثير متغيرات (كالنوع، التخصص، المستوى الدراسي) على الذكاء لدى طلبة كلية بالسودان. وتوصلت النتائج لوجود درجة مرتفعة من الصحة النفسية والذكاء، ووجود علاقة معنوية بينهما، وعدم وجود فروق معنوية في الذكاء تُعزى لتلك المتغيرات.

وقد استهدفت دراسة (Sample, 2017) إلقاء الضوء على مساهمة الذكاء واتخاذ القرار في وجود سلوكيات لا اجتماعية (Antisocial) لدى الفرد، ومدى اختلافها وفقاً للنوع. وتوصلت النتائج لوجود علاقة قوية بين الذكاء واتخاذ القرار، وعدم وجود فروق بين الجنسين، وأن الفرد الذي يعاني من اضطراب الشخصية المتعلق بممارسة سلوكيات لا اجتماعية يفقد القدرة على ممارسة انفعالات كالمتمتع، الامتنان، التعاطف، الندم، أو أي مشاعر تُمكنه من التواصل مع الآخرين، معظم المشاعر التي يشعر بها تشمل الغضب، الحسد، الملل، الازدراء مما يؤدي إلى إضعاف قدرته على اتخاذ قرارات صحيحة وممارسته للمزيد من سلوكيات لا اجتماعية.

وقد أجريت دراسة (النعيمات، وآخرون، ٢٠١٧) بهدف تحديد الذكاء وعلاقته باتخاذ القرار لدى أعضاء مجلس النواب الأردني باستخدام مقياس جولمان. وأظهرت النتائج أن كلاً من مستوى الذكاء واتخاذ القرار كانا ضمن المستوى المتوسط، وأن هناك ارتباط معنوي موجب بينهما، وفروق معنوية في مستوى الذكاء تُعزى للنوع لصالح الإناث، وللمؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس، وللخبرة لصالح ثلاث دورات نيابية فأكثر، وعدم وجود فروق معنوية في العلاقة بين الذكاء واتخاذ القرار

تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية.

وقد أشارت دراسة (الأبرو، الطائي، ٢٠١٧) إلى أن المنظمات الحكومية تسعى إلى تحقيق أفضل نتائج لقراراتها الاستراتيجية من خلال زيادة فاعلية الترابط الرأسي والأفقي لجميع المستويات الإدارية والتي تؤدي إلى التدفق الكفاء والفعال للمعلومات عند صنع القرارات (من أسفل لأعلى)، وللمعلومات المتعلقة بتلك القرارات عند البدء بتنفيذها فعلياً (من أعلى لأسفل). فضلاً عن التكامل الأفقي بين تلك المستويات. وهذا يتطلب من المديرين في كافة المستويات ضرورة ممارستهم لمهارات القيادة العلاقاتية التي من أهمها التعامل مع الانفعالات (من خلال الذكاء) والصراعات (من خلال الأنماط الشخصية) بهدف تغيير وتوجيه سلوك الجميع نحو الحصول على أفضل النتائج لتلك القرارات. وقد توصلت لنتائج منها وجود تأثير إيجابي مباشر للذكاء على نتائج القرارات الاستراتيجية وتأثير غير مباشر أكثر إيجابية بينهما من خلال الأثر الوسيط للقيادة العلاقاتية.

وقد أجريت دراسة (على، ٢٠١٧) بهدف اختبار طبيعة العلاقة بين الأمن الفكري وكل من الذكاء واتخاذ القرار لدى طلبة جامعة القاهرة، والتعرف على الفروق بينهم وفقاً لمتغيري (النوع، التخصص). وقد توصلت النتائج لوجود علاقة معنوية موجبة بين الأمن الفكري وكل من الذكاء واتخاذ القرار، ووجود فروق معنوية وفقاً للنوع في الذكاء لصالح الإناث وفي اتخاذ القرار لصالح الذكور، وفروق معنوية وفقاً للتخصص العلمي في الذكاء واتخاذ القرار لصالح طلاب الكليات العملية، فضلاً عن أنه يمكن التنبؤ بالأمن الفكري في ضوء الذكاء واتخاذ القرار.

وفي دراسة (kurtoğlu, 2018) استهدفت دراسة العلاقة بين مستويات الذكاء باستخدام مقياس بار أون واستراتيجيات صنع القرار لدى الطلاب الموهوبين. وقد توصلت النتائج لوجود علاقة إيجابية بينهما. فمثلاً كلما زادت إدارة الضغوط والقدرة

على التكيف لدي الأفراد (من أبعاد الذكاء) فإن درجات استراتيجية الحذر المفرط (من استراتيجيات صنع القرار) تتخفف ودرجات استراتيجية اليقظة ترتفع، كما أشارت إلي أن هناك عوامل أخرى يمكن أن تكون فعالة في صنع القرار لدي الطلاب الموهوبين بخلاف الذكاء.

#### التعليق علي الدراسات السابقة:

بمراجعة الموروث النظري اتضح أن الذكاء يمكنه أن يُسهم إيجابًا في كفاءة العمليات الذهنية مثل اتخاذ القرار، فضلاً عن وجود نواحي تشابه تجمع بين معظم الدراسات ونواحي اختلاف اختصت بها بعض منها. من نواحي الاتفاق ما يلي:

- ١- من حيث الأهمية: أكدت الدراسات على أهمية موضوع الذكاء.
- ٢- من حيث الهدف: قياس مستوى الذكاء لدي مفردات الدراسة، دراسة العلاقة بين الذكاء والمتغيرات الديمغرافية، دراسة معنوية العلاقة سواء الارتباطية و/أو التأثيرية بين الذكاء والمتغيرات المبحوثة في كل دراسة، دراسة معنوية الفروق في مستوى الذكاء بين مجموعتين أو أكثر مقسمة بحسب متغيرات كل دراسة.
- ٣- من حيث المنهج: اتباع المنهج الوصفي التحليلي لاختبار العلاقات بين المتغيرات المدروسة باعتباره المنهج الأكثر شيوعاً وملائمة للدراسات الإنسانية.
- ٤- من حيث المجتمع: القادة الإداريين والاكاديميين.
- ٥- من حيث النتائج: اتصاف مفردات الدراسة بدرجة مرتفعة من الذكاء، وجود علاقات معنوية موجبة بين الذكاء وفاعلية القيادة و/أو أي متغير تابع آخر مدروس، توافق الذكاء مع أنماط القيادة، وأن الذكاء المعرفي وحده لا يكفي لتحقيق الفعالية في القيادة وفي تحقيق مخرجات أعمال إيجابية سواء علي المستوي الفردي أو التنظيمي.
- ٦- من حيث طبيعة المتغيرات المدروسة: الذكاء كمتغير مستقل وواحد أو اكثر من المتغيرات الاتجاهية أو السلوكية كمتغير تابع.

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

- ٧- من حيث المقاييس: استخدام أدوات جاهزة بالاعتماد علي نموذج جولمان وطريقة التقرير الذاتي لقياس الذكاء المُدرَك، ومقياس باس وأقوليو للقيادة.  
٨- طريقة جمع البيانات الأولية: قائمة الاستقصاء.

#### نواحي الاختلاف:

- ١- من حيث المجتمع: طلاب، عاملين، مهندسين.  
٢- من حيث النتائج: اتصاف المبحوثين بدرجة متوسطة من الذكاء، عدم وجود علاقة موجبة و/أو معنوية بين الذكاء والقيادة التحويلية والتبادلية، اتخاذ القرار.  
٣- من حيث طبيعة المتغيرات المدروسة: واحد أو أكثر من المتغيرات الاتجاهية أو السلوكية كمتغير مستقل والذكاء كمتغير تابع أو وسيط بين متغيرين.  
٤- من حيث أداة القياس: الاعتماد علي نماذج جاهزة (نموذج بار أون، داليب سينج)، أو استخدام أدوات من إعداد كل باحث لقياس الذكاء.  
هذا وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث الحالي، وأهدافه، وإعداد أدوات قياس متغيراته، وتفسير نتائجه ومدي اتقاقها واختلافها معها.

#### الدراسة الاستطلاعية:

من أجل استجلاء الأمر مبدئيًا حول المتغيرات المدروسة، فقد قامت الباحثة بإجراء ما يلي:

- ١- مقابلات متعمقة مع عدد من مديري فروع البنوك التجارية العامة (مجتمع البحث) عددهم (٣٠ مفردة).  
٢- زيارات لمقر عملهم في البنوك.  
٣- تحليل البيانات الثانوية التي أمكن الحصول عليها سواء من الأدبيات السابقة الورقية والرقمية، المواقع الإلكترونية للبنوك، بوابة الحكومة المصرية، الهيئة العامة للاستعلامات، بوابة معلومات مصر.

### الإطار النظري للبحث:

يتضح من العرض السابق لعدد من الأدبيات أن شهدت الآونة الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بمفهوم الذكاء الانفعالي. وانعكس ذلك في ظهور العديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولته من زوايا مختلفة، والتي أشارت إلي أن البحث في هذا المجال يزداد تقدمًا يوميًا بعد يوم، فحتى أكتوبر ٢٠٠٣ وُجد أن هناك أكثر من ١٤١,٠٠٠ رابط على شبكة الإنترنت تناول هذا المفهوم حيث وُجد في الآونة الأخيرة أنه لم يعد الاهتمام قاصرًا علي وجهة النظر التقليدية لمفهوم الذكاء والتي سادت لسنوات طويلة والتي تركز علي المدخل المعرفي فقط والذي يُعرّف الذكاء علي أنه مجموعة من القدرات المعرفية كالتفكير المجرد، والاستدلال والحكم والذاكرة وغيرها. وقد أثارت وجهة النظر التقليدية هذه تخوف بعض علماء النفس من سيطرة المدرسة المعرفية على العوامل الأخرى التي تتحكم في السلوك الإنساني، وفي مقدمتها العامل الوجداني، مما قد يؤدي إلى اختلال النظرة المتوازنة إلى الفرد باتصافه بأنه كائن يجمع بين العقل والوجدان، وقد أدى هذا التخوف إلى حدوث تغيير في نظرة علماء النفس إلى الوجدان ودوره في حياة الفرد، وإلى ضرورة الاعتراف بمكانته في التأثير على السلوك؛ فالوجدان يعتبر مكون أساسي ومن أقوى مكونات الشخصية، ويُعبّر عنه ضمن مفاهيم معينة كالعواطف والمشاعر والانفعالات. فما أن يكتسب الفرد معلومات أو يمر بمواقف إلا ويدخلها في وجدانه، ثم يتصرف تجاهها بعد ذلك وفقًا لاتجاهاته ومشاعره وميوله نحوها وتوافقه معها (العمرات، ٢٠١٤).

ومن ثم فقد اتضح أن للذكاء تأثيرات واضحة ومهمة في حياة الفرد، وفي طريقة تفكيره وانفعالاته وعلاقاته. وقد أوضح جولمان (٢٠٠٠) أن الفرد يمتلك عقليْن عقل يفكر والآخر يشعر وكلاهما يعملان معًا بشكل متناغم لقيادة دفة حياته، حيث تقوم

الانفعالات بتغذية العمليات في العقل المنطقي، والذي بدوره يقوم باختزال وتصفية مدخلات العقل الانفعالي وأحياناً يعترضها. فلذلك تكون الانفعالات أساسية للتفكير والفكر أساسي للانفعالات (النعيمات، وآخرون، ٢٠١٧). ومن ذلك يتضح أهمية عاطفية في التفكير سواء كان ذلك من خلال اتخاذ القرارات الحكيمة أو في إتاحة الفرصة للفرد ليفكر في صفاء ووضوح إذا ما رُوعي أن الانفعالات والعاطفة إذا ما قويت، أفسدت علي الفرد القدرة على التفكير الرشيد والوصول إلى قرارات صائبة (الحراشة، ٢٠١٣). وأصبح هناك اقتناع تام بعدم وجود الازدواجية القديمة بين العقل والوجدان، فمراجعة كتابات كل من جاردنر وسالوفي وماير وجولمان وسترنبرج يتضح أنهم أجمعوا على أن الاختبارات التقليدية للذكاء لن تعطي صورة متكاملة عن سلوك الفرد ولا تُمكن من التنبؤ بنجاحه المهني في المستقبل وفي حياته بصفة عامة (Goleman, 1998). حيث توصلت الدراسات السابقة الي أن الذكاء المعرفي (العقلي) يُحدد الحدود الدنيا للنجاح الوظيفي فهو يُسهم بنسب تتراوح ما بين ٤%- ٢٥% من التباين في اختبارات الأداء والنجاح الوظيفي للفرد، بينما ترجع النسب المتبقية إلى عوامل انفعالية كضبط الانفعالات، والمهارات الاجتماعية، وإدارة وحفز الذات والآخرين (Singh, 2006, Afzal, et. al., 2013، العمرات، ٢٠١٤).

كما تشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن نسبة الذكاء المعرفي إلى الانفعالي في تحقيق النجاح المهني والمكانة الاجتماعية هي (٤:١). وهذا يعني أن الذكاء الانفعالي هو الأكثر أهمية في أداء الفرد وإنجازه في مختلف الأنشطة والمهام والأدوار التي تتطلبها الحياة (محمد، ٢٠١٠). فضلاً عن أن بعض العلماء يعتقد أن الذكاء الانفعالي هو مفتاح النجاح الشخصي في الحياة عمومًا ليس فقط أحد أهم عوامل التميز والتفوق الوظيفي (العلوان، ٢٠١١، محمد، ٢٠١٠، المراد، ٢٠٠٩). هذا وقد أجريت أبحاث خلال الأعوام الماضية من قبل ألف منظمة على عشرات

الألوف من الأفراد، وتوصلت جميعها لنفس النتيجة؛ أن نجاح الفرد قد يتوقف على مهارات لا علاقة لها بشهاداته وتحصيله العلمي (Goleman, 1998)، بحر، أبو عفش، ٢٠١٢). وقد بينت العلوم العصبية أن مركز التفكير في المخ يختلف عن مركز الانفعال، فبينما يقع الأول على القشرة المخية ويضم قدرات (كالتفكير والإدراك والذاكرة)، يقع الثاني في المناطق القاعدية من المخ ويتولى تنشيط الانفعالات (كالخوف والغضب والفرح والحزن). ويتصل كلا المركزين من خلال الخلايا العصبية (جامع، ٢٠١٠) ويمتزجان معاً بنسب مختلفة في التأثير على السلوك الإنساني عامة. وبرغم تعدد العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي وتأثرها بعدة أبعاد شخصية إلا أن إدارة المنظمة تحرص في سعيها لزيادة الفعالية التنظيمية على توجيه وحفز وتطوير سلوك عاملها ليتفق مع أهدافها، ويحتاج ذلك إلى فهم المدير لتلك العوامل بما يساعده على تحقيق التناغم والتوافق بين سلوكهم وأهدافهم وأهداف المنظمة (مصطفى، ٢٠٠٥). وفي دراسة أجراها كل من كيلي وكابلان على عاملين بشركة بل الأمريكية الحاصلين على درجات مرتفعة في الذكاء العقلي وجد أن ١٥% منهم فقط قد تم تصنيفهم على أنهم عاملون مميزو الأداء (لديهم قدرة مرتفعة على إدارة الأزمات بفعالية، ومستوى أدائهم مرتفع)، وتوصلا إلى أن كل من المهارات العقلية والمؤهلات العلمية الأكاديمية ليستا قادرتين على التمييز بين متوسطي ومرتفعي الأداء، ولكن مهارات الذكاء الانفعالي (مثل حفز الذات، والإصرار، والمثابرة، والمبادرة، والمرونة، وتقبل التغيير، والقدرة على العمل بفاعلية ضمن فريق، وتحمل الضغوط) هي التي أظهرت قدرة تمييزية أعلى بين هاتين المجموعتين، ولاشك أن الأفراد الذين يجمعون بين المستويات المرتفعة في كل من الذكاء العقلي والانفعالي سيكونوا أكثر قدرة على التوافق الفعّال مع مواقف الحياة اليومية (الخضر، ٢٠٠٢).



ومن هذا يُستنتج أن الذكاء الانفعالي هو الطريق لتحقيق الأهداف والغايات وتحديدًا في المناصب القيادية والتي تتطلب تفاعلاً مع عدد كبير من الأفراد. فنجاح أي منظمة يرتبط بمستوى الذكاء الانفعالي لدى رؤسائها، حيث يجب عليهم التعرف على مشاعر مرؤوسيهـم نحو البيئة التنظيمية التي يعملون فيها، والتدخل لحل المشكلات، وإدارة انفعالاتهم الذاتية من أجل كسب ثقة هؤلاء المرؤوسين، فالذكاء الانفعالي هو المفتاح الحديث للنجاح والأداء الجيد في المنظمة.

### الخلفية التاريخية لمتغيرات البحث:

١- الذكاء الانفعالي: بدأت مناقشة هذا النوع من الذكاء من قبل الفلاسفة من خلال البحث عن العلاقة بين الفكر والعاطفة قبل ألفي سنة علي الأقل من خلال اعتقاد اليونانيين والرومان بأن العاطفة (غير المفترطة) تكون ذات فائدة للفكر العقلاني (الأبرو، الطائي، ٢٠١٧). ومن هنا بدأ اهتمام البحث العلمي بالعواطف والانفعالات وتطوير الطرق لفهمها ودراستها والتي كانت مصدر غموض فيما مضى برغم كونها ذات صلة وتأثير كبير على حياة الفرد وسلوكه، وتختلف باختلاف شخصيته والبيئة التي يعيش فيها. حين بدأ الاهتمام بمفهوم الذكاء في بداية نشأته، تم توجيهه نحو تنشئة وتربية الأطفال وتعليمهم كمفهوم مقتصر على هذا المجال، ولكنه بدأ بعد ذلك يمتد إلى مواقع العمل والعلاقات الإنسانية لما وُجد له من تأثير على العاملين في بيئات العمل المختلفة، حيث يُسهم في فهم المشكلات بصورة أعمق، وفهم العلاقات الاجتماعية الناشئة بسبب العمل وكيفية إدارتها وتحسينها بصورة أفضل (بحر، أبو عفش، ٢٠١٢). وعليه فيمتد الذكاء بجنوره إلى حقبة العشرينيات من القرن العشرين، حين سلط العالم النفسي الأمريكي إدوارد ثورنديك الضوء على مفهوم هام أطلق عليه آنذاك الذكاء الاجتماعي. والذي تطور فيما بعد وأصبح الذكاء الانفعالي مظهر من مظاهره (Hess, Bacigalupo, 2011)، على،

وفي حقبة الأربعينيات من القرن العشرين، أكد ويتشسler على أهمية إدراج الجوانب اللا عقلية المختلفة- والقائمة في مستويات الذكاء بشكل عام- في أية قياسات متكاملة للسلوك الإنساني، كما تناول أيضًا ما سُمي آنذاك قدرات عاطفية وأخرى إدراكية والتي تتمثل بشكل رئيسي في الذكاء العاطفي والاجتماعي.

وفي عام ١٩٤٨ بادر ليبير بتعزيز مفهوم الفكر الانفعالي ومساهمته في الفكر المنطقي، وشرع ألبرت إلييس عام ١٩٥٥ في استكشاف ذلك المفهوم الذي تطور واشتهر باسم العلاج الانفعالي العقلاني وهو بمثابة عملية تتعلق بكيفية اختبار الانفعالات باتباع أسلوب منطقي وواع.

وفي وقت تالي في عام ١٩٨٣ قام جاردينر في جامعة هارفارد بطرح نظريته "الذكاءات المتعددة" وقدم فكرة الذكاء الانفعالي في كتابه أطر العقل والذي سُمي آنذاك القدرات النفسية الداخلية. ويركز هذا المفهوم في مضمونه على الاستعداد لاستبطان الأمور والبحث عن الدوافع، هذا بالإضافة إلي مفهوم الذكاء الشخصي أو الذاتي (ويركز علي تأمل الفرد لذاته، وفهمه لها، وحب العمل بمفرده، وقدرته على فهم انفعالاته ونواياه وأهدافه، وقدرته على التوافق مع النفس، ومع الآخرين)، والذكاء البينشخصي أو الاجتماعي (ويركز علي القدرة على ملاحظة الفروق بين الأفراد وتمييزهم، وبخاصة بين أمزجتهم وطبائعهم ودوافعهم)، واللذان أُعتبرا أحد مكونات الذكاء الانفعالي (كمور، ٢٠١٣). وانطلاقًا من إمكانية الدمج بين الذكاء والعاطفة بما يُعرّف بالذكاء الانفعالي، وهو نوع من أنواع الذكاء الذي يُعبر عن قدرة ومهارة الفرد في التعرف على مشاعره الذاتية، ومشاعر الآخرين ليكون أكثر تحكّمًا في انفعالاته، وتحفيز لنفسه، وإقامة علاقات أفضل مع الآخرين، فإن الذكاء الانفعالي يتضمن الجانبين؛ الشخصي والبينشخصي (الرقاد، وأبو دية، ٢٠١٢).

وفي عام ١٩٨٨ طوّر بار أون مفهومه عن الذكاء في مجال الصحة النفسية والسمات الشخصية، على اعتبار أنه مفهوم يعكس كيفية تفاعل الفرد مع الموقف، واستخدام حالاته الانفعالية في هذا الموقف. ويعتبر من بين الأوائل الذين ساهموا في تصميم أحد أهم المقاييس المستخدمة لتقييم الذكاء باقتراحه لمصطلح نسبة الذكاء الانفعالي (EQ). وقد افترض أن الذكاء مهارة يمكن تنميتها من خلال برامج تدريبية هدفها تنمية المهارات الوجدانية والاجتماعية (كمور، ٢٠١٣). وقد أشار بار أون (١٩٩٧) أن مختلف جوانب ومكونات الذكاء الانفعالي تساهم في النجاح والإنتاجية في مواقع العمل. وأن المشاعر والانفعالات مرتبطة بشكل معقد بالطرق التي يفكر بها الأفراد ويتصرفون ويصنعون القرارات. وعليه تلعب الانفعالات والعواطف دور محوري في فكر وصنع القرار والنجاح الفردي (Sumathy, et. al., 2015).

وفي عام ١٩٩٨ قام بار أون بتطوير مفهومه عن الذكاء حيث استخدم لفظ نسبة وقيمة الذكاء لوصف نموذج الخاص بتقييم الكفاءات الوجدانية والاجتماعية لدى المدير (حسين، حسين، ٢٠٠٦). وقد أجرى دراسة مع عدة باحثين استمرت لمدة ثلاث سنوات. وفي تلك الفترة برز باعتباره باحثاً نشطاً في هذا المجال، واشتهر بمصطلح الحاصل الانفعالي.

وفي عام ١٩٩٠ صيغ مصطلح الذكاء الانفعالي وتم إعلانه رسمياً لأول مرة من قبل أبرز المنظرين لهذا المصطلح؛ وهما العالمان ماير وسالوفي. حيث اقترحاه كنظام تفاعل بين المزاج والتفكير والذي يتدخل لحل المشكلات بتوجيه الانتباه والتمييز بين المشاعر. واعتقدا أن الانفعالات يمكنها أن تجعل التفكير أكثر تكاءً. وقد بذلا جهوداً مكثفة لدراسة هذا المفهوم الحديث والذي يشكل أحد مكونات الذكاء العام. وتمكنا من خلاله من تقديم مفهوم أوسع للذكاء يتفق مع مقتضيات النجاح في الحياة (kurtoğlu, 2018). وقد حاولا تطوير مقياس له من أجل التوصل لطريقة

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/٢٠

علمية لقياس الفروق بين الأفراد في مجال الانفعالات من خلال دراستين تم نشرهما. حيث وجدا أن بعض الأفراد أفضل من غيرهم في أمور مثل تمييز انفعالاتهم الخاصة بهم وبالأخرين، وحل المشكلات التي تتضمن قضايا انفعالية، لكن أعمالهما كانت على المستوى الأكاديمي ولم تُعَرَّف على نطاق واسع (، Weinberger, 2004 كمور، ٢٠١٣، العلوان، ٢٠١١، جامع، ٢٠١٠، هاشم، ٢٠٠٤).

وما أن صاغ العالمان تعريفاً إجرائياً للذكاء، حتى توالت الجهود البحثية وكان من أبرزها إعلامياً الكتاب المُعنون بـ "Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ" والذي نُشِرَ علي جزئين عام ١٩٩٥ و١٩٩٨ لدانيال جولمان المُحَرَّرَ العلمي لجريدة نيويورك تايمز. والذي يرجع لكتاباتهِ - المُوجَّهة لكافة الأفراد والتي لاقت مبيعات واسعة في الأوساط العامة والمهنية عبر العالم - الفضل في انتشار هذا المفهوم وتطبيقاته في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية. ويُخلص هذا الكتاب نتاج عشر سنوات من الأبحاث السلوكية، وقد ظل على قائمة أفضل المبيعات لمدة عام تقريباً في جريدة نيويورك تايمز، وكننتيجة لذلك الزواج في المبيعات انتشر هذا المفهوم إعلامياً وارتبط بشكل كبير بجولمان. وقد تناول فيه ما أسماه بالعقل الانفعالي وطبيعة الذكاء ومهاراته وطرق تنميته ودوره في براعة الفرد وتقدمه في مجالات الحياة العملية مقارنة بالذكاء الأكاديمي الذي يبرز دوره في حياة الفرد التعليمية. وقد أكد على أن النجاح الأكاديمي، والشخصي، والمهني لا يمكن أن يتحقق بدون اكتساب الفرد للمهارات الانفعالية والاجتماعية (، Weinberger, 2004 العمرات، ٢٠١٤، كمور، ٢٠١٣، الرقاد، وأبو دية، ٢٠١٢، العلوان، ٢٠١١، محمد، ٢٠١٠). وقد قدم جولمان كتاباً آخر أكثر عمقاً وتفصيلاً وله علاقة بالمجال المهني بعنوان "Working With Emotional Intelligence" ومن ثم تبعته الكثير من الأبحاث التي تبلور فكرة أن النجاح في الحياة الاجتماعية أو

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

المهنية لا يعتمد فقط على قدرات الفرد الذهنية (الذكاء العقلي)، ولكن أيضاً على ما يملكه من قدرات الذكاء الانفعالي (الخضر, ٢٠٠٨).

٢- القيادة: تشكل القيادة منذ ما يزيد عن نصف قرن من الزمن ولا تزال محور اهتمام الباحثين الأكاديميين والممارسين المهنيين والتي تدور معظم دراساتهم المتعلقة بها حول تحديد العوامل المؤدية إلى فعالية القائد. وذلك مرجعه كون القيادة عنصر حيوي في حياة المنظمات، بل هي بمثابة روح المنظمة. ويُستدل على ذلك من تزايد الاتجاه نحو فكرة أن أهمية المنظمة ونجاحها يرتبط بأهمية وقيمة الأفراد الذين يرأسوها وبمستوى ذكائهم، وأن الذكاء له دور كبير في زيادة فعالية الأسلوب القيادي للمدير، وأنه بوجه عام يعد أقوى مؤشر على نجاح الفرد، وهو ما افترضه جولمان (١٩٩٨، ٢٠٠٥). فالسلوك التنظيمي للعاملين وفعاليتهم محكوم في جانب كبير منه، بطبيعة النمط القيادي القائم بالمنظمة وفعاليتهم مما ينعكس على فعالية المنظمة.

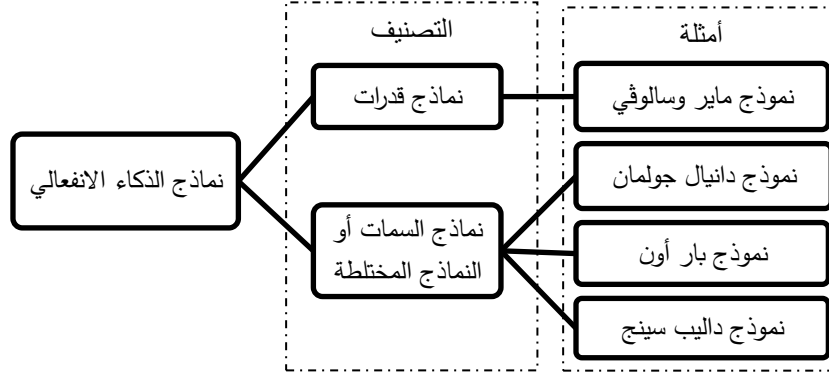
٣- القدرة على اتخاذ القرار: حظيت عملية اتخاذ القرار باهتمام العديد من علماء الإدارة وعلم النفس لتلازمها حياة الفرد الشخصية والوظيفية. وبرغم كونها تعد جوهر السلوك الرشيد وأنه تمت دراستها منذ القدم في علوم الفلسفة والاقتصاد والإحصاء والرياضة إلا أنها ذات تاريخ قصير نسبياً في علم الإدارة، حيث ظهرت أول مراجعة واسعة لنظرية اتخاذ القرار في مجلة التقارير النفسية للعالم إدوارد عام ١٩٥٤.

#### نماذج الذكاء الانفعالي وأبعادها:

مهد المنظرون الأوائل مثل ثورنديك وجاردنر الطريق للعلماء في مجال الذكاء، وبرغم أنهم اختلفوا في تحديد مكوناته وما إذا كانت تمثل قدرات معرفية أم خصائص غير معرفية-ويرجع ذلك لاختلاف منظور كل عالم- إلا أن هناك ثمة تشابه فيما بينهم من حيث المضمون حتي وإن اختلفت المسميات أو التصنيفات. بوجه عام يمكن تصنيف أشهر هذه النماذج وأكثرها شيوعاً في الأوساط العلمية والتي أُجريت

بناء على مقاييسها الكثير من الدراسات إلى قسمين يوضحهما الشكل التالي:

شكل (١): تصنيف نماذج الذكاء الانفعالي وأمثلة عليها



\*المصدر: محمد، عزمي. (٢٠١٠). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي

التابع للأونروا. رسالة ماجستير، كلية تجارة-الجامعة الإسلامية-غزة.

وأما بالنسبة للأبعاد الأساسية للذكاء وفقاً لكل نموذج فما زالت الدراسات تحاول تحديدها؛ حيث إن هناك اختلافات بين الباحثين عند تناولهم لهذا المفهوم ومكوناته، فمنهم من أطلق عليها أبعاد، أو مكونات، ومنهم من اعتقد أنها قدرات أو مهارات. هذه الاختلافات تعكس طبيعة مفاهيم العلوم الإنسانية وخاصة النفسية والتي تُشكّل مثار جدل بين العلماء بحيث لا يمكن الجزم بدقة متناهية حولها، حيث أنها علوم ترتبط بالانفعالات والمشاعر والعواطف داخل النفس البشرية والتي مازال يكتنفها الكثير من الغموض. ولكن برغم هذه الاختلافات إلا أنها بالأغلب تتفق في النقاط الرئيسية أو المكونات الأساسية للذكاء.

من أشهر نماذج الذكاء (Sample, 2017), Afzal, et. al., 2013, علي، ٢٠١٧، بحر، أبو عفش، ٢٠١٢، العلوان، ٢٠١١، محمد، ٢٠١٠، جامع، ٢٠١٠):

**أولاً- نماذج القدرات:** تصف الذكاء الانفعالي بأنه شكل من أشكال الذكاء العقلي وتُعرّفه بأنه مجموعة من القدرات العقلية البحتة التي تعمل من خلال التفاعل بين الجانب العقلي والانفعالي للفرد-مثله مثل الذكاء المعرفي أو التحليلي (IQ) - والتي تُميّز الأفراد والمتمثلة في تحديد وإدراك وملاحظة وفهم ومعالجة المعلومات ذات الطبيعة الانفعالية وتنظيم الانفعالات الذاتية وغير الذاتية والتحكم فيها والربط بين معالجة تلك المعلومات وبين التفكير العام والتعامل في المواقف الحياتية المختلفة. وتبين هذه النماذج أن الانفعالات تمنح الفرد معلومات هامة ذات طبيعة انفعالية أو عاطفية يتفاوت الأفراد في قدرتهم على توليدها والوعي بها وتفسيرها ومعالجتها والاستفادة منها والاستجابة لها والتي تساعدهم في بناء توجّه للخوض في غمار البيئة الاجتماعية. ويندرج تحت مظلة هذا القسم نموذج ماير وسالوفي. وقد أوضحنا أن الذكاء الانفعالي يتضمن في جانب منه الذكاء الاجتماعي لكنه يعتبر أوسع منه فهو يجمع بين الانفعالات الذاتية في إطارها الخاص الفردي وفي سياقها الاجتماعي من خلال التفاعل مع الآخرين. وقد توصلنا إلى أربعة أبعاد للذكاء هي:

١- **إدراك الانفعالات:** أو صياغة الانفعالات وهي قدرة الفرد على الوعي بانفعالاته وبالأفكار المتعلقة بها وبحاجاته الانفعالية ومدى دقته في تعرفه عليها وتقييمها والتعبير عنها بشكل دقيق وملائم اجتماعياً والتمييز بين التعبيرات الصادقة وغير الصادقة للانفعالات. يبدأ ذلك منذ الميلاد فيُميّز الطفل بين الانفعالات المُعبّر عنها بوجه الأم ويستجيب لها، وبزيادة نموه يزداد دقة في تحديد انفعالاته وانفعالات الآخرين بسبب تفاعله معهم وبالخبرة في معايشة المواقف الاجتماعية، حتى يصل إلي أن يكون قادراً على الشعور بصدق أو زيف انفعالات ومشاعر الآخرين من خلال تعبيرات وجوههم أو كلامهم أو سلوكهم.

٢- فهم وتحليل الانفعالات: أو المعرفة الوجدانية وتظهر هذه القدرة في مرحلة تالية لظهور القدرات السابقة. وتتمثل في القدرة على فهم الانفعالات المعقدة (مثل الحالة التي يتداخل فيها انفعالان مختلفان في آن واحد) والوعي بحالة الانتقال من انفعال لآخر والقدرة على التمييز بين الانفعالات إلى انفعالات مركبة (كشعور الفرد بكل من الكره والحب للفرد نفسه)، وانفعالات متتابعة متسلسلة (كالغضب مثلاً يزداد حدة ليصل إلى أقصاه)، والانفعالات المتشابهة والمتزامنة. وتتكون هذه القدرة من مهارات فهم الانفعالات المعاشة عن طريق استخدام المعرفة الانفعالية السابقة (الذاكرة الانفعالية). فيعتبر فهم تسلسل الانفعالات والمشاعر (مثل أن يكون الغضب ناتجاً عن الشعور بالغيظ أو أن تدعم الغيرة شعور الكراهية أو العدوان) جوهر الفهم الانفعالي (والذي يشير إلى قدرة الفرد على ربط الانفعالات بالمواقف والأحداث، فيتعرف الفرد على الانفعالات ويحددها بدقة ويفهم محتواها وما يتضمنه من معاني وأفكار وذلك في حدود علاقاته مع الآخرين).

٣- استخدام الانفعالات: أي توظيفها في عملية التفكير بهدف تحسينه وإضفاء المناخ الانفعالي لإدارة العقل للمشاعر وذلك بإفساح المجال أمام الانفعالات لكي توجه انتباه الفرد، الأمر الضروري لحدوث الانتباه الانتقائي. أي الكيفية التي تتشكل بها أفكار الفرد والأنشطة المعرفية الأخرى من خلال خبرات الفرد الانفعالية، وتتضمن تنشيط التفكير بتوجيه الانتباه إلى المعلومات المهمة. ويرى ماير وسالوفاي أن الكيفية التي نشعر بها هي الكيفية التي نفكر بها. وهنا تصبح المشاعر جزءاً من العملية المعرفية كالإبداع، حل المشكلات، الذاكرة، اتخاذ القرار.

٤- إدارة الانفعالات: تتضمن القدرة على إدارة وتنظيم مشاعر الذات والآخرين، وضبط السلبية منها وزيادة الإيجابية دون كبت أو إسراف، والقدرة على تهدئة الذات والتخفيف من حدة الانفعال لدى الآخرين بعد مواجهة شحنات قوية من الانفعالات.



وهذا يتطلب الانفتاح على المشاعر ومراقبتها وتنظيمها بشكل كامل لتشجيع النمو الانفعالي والعقلي.

**ثانياً- نماذج السمات أو النماذج المختلطة:** وتعد الأحداث ظهوراً وترى أن الذكاء عبارة عن تركيبة تمزج بين القدرات العقلية والسمات الشخصية مثل التفاؤل والرفاهية في الحياة. فهو عبارة عن مجموعة من المهارات النفسية والاجتماعية والكفايات الانفعالية التي يتمتع بها الفرد واللازمة للنجاح المهني النجاح في الحياة. منها:

١- **نموذج بار أون:** قام بمراجعة الأدب النفسي المتعلق بخصائص الشخصية والذي يُفسّر السبب الذي يجعل بعض الأفراد أكثر نجاحاً من البعض الآخر. ويأتي في سياق نظريات الشخصية ويركز على الارتباط القائم بين القدرات العقلية والانفعالية من جهة والسمات الشخصية من جهة أخرى وانعكاس ذلك على التوافق النفسي والاجتماعي للفرد. وقد وصف الذكاء بأنه يمثل الجانب غير المعرفي من الذكاء العام. ويرتكز نموذج على القدرات الانفعالية والاجتماعية الكامنة للفرد (وليس على قدراته السلوكية) والتي يمكن أن تؤدي به إلى النجاح والتوافق النفسي والاجتماعي. ويضم نموذج قدرات عقلية كالوعي الذاتي الانفعالي، وخصائص شخصية تعد منفصلة عن تلك القدرات كالاستقلالية في الشخصية. حيث رأى الذكاء يتكون من (١٥) مهارة وكفاية موزعة على خمسة مكونات في الجوانب الشخصية والاجتماعية والانفعالية، هذه المكونات والمهارات الرئيسية هي:

أ- المكونات الشخصية الداخلية: تتعلق بالذات الداخلية وتفسر علاقة الفرد مع نفسه، وتواصله مع مشاعره الداخلية. وتضم الوعي الذاتي الانفعالي، القدرة على تأكيد الانفعالات الذاتية، احترام وإثبات الذات، الاستقلالية.

ب- المكونات الاجتماعية: تتعلق بالتعامل مع الذات الخارجية وتُفسّر العلاقات الاجتماعية للفرد مع الآخرين. وتضم القدرة على بناء علاقات مع الآخرين،

المسؤولية الاجتماعية، التعاطف.

ج- مكونات التكيف: أي التكيف مع المتطلبات البيئية عن طريق التعامل بكفاءة مع المشكلات في المواقف المختلفة. وتضم مهارات حل المشكلات، المرونة، والإحساس بالواقع.

د- مكونات إدارة الضغوط: وتتعلق بقدرة الفرد علي تحمل الضغوط والتحكم في ردود الأفعال. وتضم قدرتين هما؛ تحمل الضغوط، مقاومة الاندفاع.

هـ- مكونات المزاج العام للفرد: وتتعلق بقدرة الفرد على الاستمتاع بالحياة، ونظرة إليها وشعوره بالرضا. وتضم قدرتين هما؛ التفاؤل، السعادة.

٢- نموذج جولمان: أشار إلي أن هذا الذكاء يُشجّع علي التوازن النفسي والشعور بالثقة بالنفس ويُسهّل اتخاذ القرار فهو يضمن حياة أفضل على المستوى الشخصي والاجتماعي والمهني. وقد اهتم بدراسة تأثير الجوانب اللا معرفية من الشخصية خاصة في النجاح المهني. وقد ركز علي الكفاءة الإجمالية للشخصية والقدرات العقلية. يتضمن نموذج خمسة أبعاد، وقد حدد بناء عليها جانبين أساسيين للكفاءات تتوافق مع الذكاء؛ هما القدرة والهدف، بحيث تشمل القدرة الوعي بالانفعالات وإدارة بالانفعالات، ويشمل الهدف إمكانية الاستفادة من هاتين القدرتين في التأثير في الذات وفي الغير. وقد وصف الذكاء الانفعالي بأنه ذكاء شامل ومتأصل في شخصية الفرد يؤثر في مستوى بقية الذكاءات الأخرى فهو في نفس الوقت نظام للتحكم في الانفعالات وسمة شخصية ثابتة نسبياً لدى الأفراد. يتضمن النموذج الأبعاد التالية (Miranda, 2016، Sumathy, et. al., 2015، Awad, AJhashemi, 2010، Hess, Bacigalupo, 2011، Goleman, 1998، الأبرو، الطائي، ٢٠١٧، جامع، ٢٠١٠، عبد الفتاح، ٢٠٠٧، بحر، أبو عفش، ٢٠١٢، الزومان، ٢٠١٤):

أ- إدراك الذات (الوعي الذاتي): هو جوهر كل المهارات الأخرى وأكثرها أهمية ولذلك فهو مفتاح الذكاء وركيزته الأساسية. فكما قال Delphic oracle المقولة المشهورة "اعرف نفسك أولاً". وذلك يرجع إلي أن الذكاء يمكنه أن يبدأ فقط عندما تدخل المعلومات الانفعالية أو العاطفية إلي حيز النظام الإدراكي الخاص بالفرد (Miranda, 2016). ويرى جولمان (٢٠٠٦) أنه يشير إلي قدرة الفرد على قراءة مشاعره وانفعالاته فور حدوثها وإدراك أثرها على الأداء في العمل والعلاقات مع الآخرين وحسن التمييز بينها، إضافة إلى وعيه بالعلاقة بين الأفكار والمشاعر والأحداث كل ذلك يتيح له معرفة نقاط قوته وضعفه وقيمه ودوافعه وهو أساس الثقة بالنفس والذي يبني عليه الفرد قراراته التي يتخذها. وقد أشار جولمان (٢٠٠١) إلي أن هذا البعد والكفاءات الممثلة له تساعد متخذ القرار المتمتع بالذكاء في تحديد دوره الملائم في عملية اتخاذ القرار (Sumathy, et. al., 2015). ويشمل هذا البعد كفاءات الوعي بالذات، التقييم الدقيق للذات، الثقة بالنفس.

ب- إدارة الذات (تنظيم الذات أو إدارة الانفعالات): هي قدرة الفرد علي إدارة انفعالاته ومشاعره والتحكم فيها وتوجيهها لتحقيق التوازن العاطفي ومعالجة الجوانب الوجدانية والعاطفية والتعامل معها خاصة السلبية منها وتحويلها إلى إيجابية بحيث تكون متوافقة مع المواقف الحالية. وتنعكس في قدرته على تهدئة النفس وكبح جماح الإفراط في الانفعال سلبيًا أو إيجابًا على نحو مناسب والإبقاء على مشاعره المضطربة تحت السيطرة. ويشمل كفاءات ضبط النفس، الشفافية، التأقلم (أو القدرة على التكيف)، الدافعية الإنجاز، المبادأة، التفاوض.

ج- الوعي الاجتماعي: قدرة الفرد على الإحساس بمشاعر الآخرين وتفهم وجهات نظرهم والتعرف على احتياجاتهم قبل إعلانها والاهتمام بما يقلقهم والتوحد معهم انفعاليًا. ويعكس تأثير القائد الإيجابي والقوي في الآخرين، وحسن إدارة

العلاقات والصدقة معهم والتصرف بكل مهارة ولباقة، وقدرته على حل مشكلاتهم والنزاعات والتفاوض معهم بفعالية. وقد أشار جولمان (٢٠٠١) أن توافر هذا البعد وكفاءته الجوهرية لدي متخذ القرار تمكنه من الحكم على أثر ليس فقط قراراته ولكن أيضًا الطريقة التي يتم بها صناعة واتخاذ تلك القرارات (Miranda, 2016). لذا فإن هذا البعد وراء العديد من المواهب الشخصية مثل العمل الجماعي والإقناع والقيادة. وقد عبر جولمان عنه في بداية الأمر بالتعاطف وفي مرحلة تالية وصفه بمصطلح أوسع هو الوعي الاجتماعي وتجدر الإشارة الي أن الكلمات تعتبر الوسيلة الأساسية للتعبير عن العقل، لكن الانفعالات تترجم في معظم الأحيان إلى وسائل غير منطوقة مثل نبرة الصوت والإيماءات والتعبير الوجهي والتي تصدر إرادياً أو لا إرادياً. فكما قال فرويد "الكائنات الفانية لا تقدر على كتمان سر، فعندما تصمت ألسنتها تنطق باقي أعضائها فلا يلبث أن يجد الإفشاء طريقاً له". لكن عندما لا تتفق الكلمات مع ما يصدر من تعبيرات غير منطوقة، يكون من الذكاء الانتباه إلى أن حقيقة الحالة الانفعالية هي التي تكمن في الرسائل غير المنطوقة والإشارات غير اللغوية. فلا بد للفرد أن تكون له القدرة على الحساسية وقراءة الإشارات الانفعالية للآخرين بدقة. ويشمل هذا البعد كفاءات التعاطف (أو التقمص الوجداني أو العاطفي)، الوعي التنظيمي، التوجه بالخدمة.

د- إدارة العلاقات بالآخرين (أو المهارات الاجتماعية أو إدارة انفعالات الآخرين): هي قدرة الفرد على إدارة علاقته مع الآخرين وذلك عن طريق وضع نفسه مكان الآخرين الذين يتعامل معهم أو الذين يحاول حل مشكلاتهم في مواقفهم التي تعرضوا لها، حتى يمتلك القدرة على تقدير عواطفهم وإدراك حالاتهم الانفعالية التي انتابتهم في ذلك الموقف ومعرفة أثرها وبالتالي يتمكن من التأثير الإيجابي فيهم والتصرف معهم بالصورة الصحيحة التي يستدعيها الموقف وتوجيههم من خلال

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

إلهامهم، والتأثير في معتقداتهم ومشاعرهم لتطوير قدراتهم الشخصية، وإدارة التغيير، حل الصراعات، وبناء علاقات شخصية قوية معهم. إن فن العلاقات بين البشر هو في معظمه مهارة لتطويع عواطف الآخرين، فالمدير المتفوق في هذه المهارات يُجيد التأثير بمرونة في المواقف التفاعلية ويجيد القيادة بفعالية الاتصال. فهو الأفضل في إقناع الآخرين من خلال تبادل رؤيته وتوثيق العلاقات معهم لكسب تأييدهم ودعمهم. ويؤكد جولمان على أن هذا البعد هو نتاج الأبعاد السابقة للذكاء وهي التي تحدد الاستفادة من الذكاء في تحقيق الأهداف المرغوب فيها من خلال التحسين المستمر للعلاقات مع الآخرين (Goleman, 1998). ويشمل هذا البعد كفاءات الإلهام، التأثير، تطوير الآخرين، الحث على التغيير، إدارة الصراع، التعاون والعمل الجماعي (الأبرو، الطائي، ٢٠١٧).

هـ- **الدافعية (التحفيز الذاتي):** تشير إلى قدرة الفرد على توجيه واستخدام وتوظيف مشاعره نحو تحقيق الإنجاز والنهوض وتحقيق الأهداف واستخدامها في صنع أفضل للقرارات. وقد أكد جولمان (٢٠٠٦) على أن الفرد الذي يمتلك هذه المهارة سوف يكون أكثر كفاءة وإنتاجية في إنجاز أي مهمة يُكلف بها، لأنها تدفعه بكل عزيمة وإصرار وتوجهه نحو تحقيق الهدف وتُركز انتباهه نحوه (الأبرو، الطائي، ٢٠١٧). وقد قدم جولمان أداة لقياس الذكاء أسماها "مقياس الكفاية الانفعالية" والتي تُقدر بالنسبة للفرد من خلال الاستجابة إلى فقرات الاختبار من قبل الآخرين. وقسم تلك الكفاية إلى قسمين رئيسيين، يمكن تلخيص الأبعاد الفرعية السابقة من خلالهما:

أ- كفاءات أو مكونات شخصية: والتي تُمكن الفرد من إدارة نفسه وتضم ثلاثة أبعاد هي (الوعي بالذات، وتنظيم وإدارة الانفعالات، والدافعية وحفز الذات).

ب- كفاءات أو مكونات اجتماعية: وتُمكنه من إدارة علاقاته مع الآخرين تضم بعدين هما (الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية).

ونظرًا لأن جولمان كان من أول العلماء الذين طبقوا الذكاء على بيئة العمل وتأثيره على النجاح المهني، بينما العلماء الآخرون اهتموا بالجانب العسكري والمعرفي والتحليلي فقط. وبرز نموذجه في مجال الأعمال والأداء والقيادة حيث لوحظ أن أغلب الدراسات التي تناولت ذكاء المديرين اعتمدت على أبعاده ومنها ( Lam, O'Higgins, 2012, Awad, AJhashemi, 2010، الأبرو، الطائي، ٢٠١٧، العنقري، ٢٠١٤)، بالإضافة لشيوع استخدامه في الأدبيات السابقة فهناك أدلة على أنه قد يكون أفضل مؤشر في أداء القيادة (Lunenborg, 2011، بحر، أبو عفش، ٢٠١٢)، فضلًا عن تمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات، وإمكانية استخدامه في تحديد أنماط القيادة، وأدوار المديرين، ومناخ المنظمة، وأنماط العلاقات والتفاعلات السائدة داخلها، التنبؤ باتجاهات وسلوكيات العاملين. لكل هذه الأسباب المنطقية التي تتناسب مع مجال البحث الحالي، سيتم الاعتماد على هذا النموذج لقياس ذكاء مديري فروع البنوك التجارية العامة في البحث الحالي.

#### التعليق على نماذج الذكاء الانفعالي:

١- برغم أن هناك عدد كبير من نماذج الذكاء في الحقل العلمي، إلا أن هناك اتفاق من قبل الباحثين بهذا المجال بوجود ثلاثة نماذج متداولة ورئيسية، حيث يعد نموذج ماير وسالوفاي النموذج الأساسي الذي تشكل في ظل البحوث الأولية لمفهوم الذكاء، ونموذج بار أون يتعلق بمجال السلامة الشخصية والقدرة العقلية، أما نموذج جولمان فيركز على مجال الأعمال والأداء والقيادة (الأبرو، الطائي، ٢٠١٧).

٢- برغم كون هذه النماذج الثلاثة متميزة، إلا أن هناك ثمة تماثلًا نظريًا بينهم. فجميعها تسعى إلى فهم وقياس القدرات المتعلقة بادرار الانفعالات وإدارتها، وهي

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

تشابه جميعاً حول وجود مكونات أساسية للذكاء وإن اختلفت في مسمياتها أو تقسيماتها (جامع، ٢٠١٠).

٣- يرجع الفضل إلى جولمان وغيره من العلماء في لفت الانتباه إلى أن القدرات العقلية وحدها ليست كافية لنجاح الفرد في نواحي الحياة بل هناك جانب آخر مكمل ولا بد من تفعيله هو الجانب الانفعالي.

٤- برغم اختلاف مفاهيم الذكاء إلا أنها مكملة لبعضها الآخر، وذلك لأن كل النماذج تهدف إلى فهم أسلوب ومهارة كل فرد في إدراك المشاعر وفهمها وإدارتها والاستفادة منها في محاولة للتنبؤ والتركيز على فعالية الفرد الوظيفية والاجتماعية.

٦- بيئة الدراسة تلعب دوراً هاماً في تشكيل المفهوم وطريقة قياسه. فالبيئة المدرسية والأكاديمية تختلف متطلباتها وظروفها عن بيئة الأعمال وكذلك اختلاف طبيعة التعريف بين كل من البيئة الغربية (كما جاءت في النماذج الشائعة) والبيئة العربية.

#### إمكانية تطوير الذكاء الانفعالي:

هناك مجموعة من التساؤلات التي تُطرح حول تطوير وتحسين الذكاء مثل؛ هل هو موروث أم مكتسب؟ وهل يتحسن من خلال البرامج التدريبية المخصصة لذلك؟ وهل تتطور مهارات الذكاء بازدياد العمر؟.

وللإجابة عليها فقد افترض جولمان في نظريته أن الانفعالات تعتبر استجابات سلوكية ذات استثارة فطرية ومكتسبة (Goleman, 1998)؛ فالإنسان يولد مزوداً بمجموعة من الانفعالات الأساسية مثل الخوف والغضب التي تأخذ شكلاً بسيطاً ثم تتدرج في التعقيد عن طريق التعلم كلما ارتقى الفرد في سلم التطور (جامع، ٢٠١٠)، وأن الأفراد يولدون بمستوى معين من الذكاء الانفعالي هو الذي يُحدد فيما بعد مدى قدرتهم على اكتساب المهارات الانفعالية المتقدمة. حيث تظهر هذه المهارات وتنمو متكاملة مع بعضها وتعتمد وتدعم إحداها الأخرى. ولذلك افترض أن

الذكاء قدرة قابلة للتعلم يمكن تطويره وتحسينه باستمرار مع كل خبرات جديدة. حيث ان تدريسه للطلاب من الصغر يوفر تربة خصبة لنموه ويؤدي لنتائج إيجابية في سبيل تطويرهم انفعاليًا بعكس الذكاء العقلي والذي لا يتغير كثيرًا بعد سن المراهقة (Miranda, 2016). ولقد أسهم الافتراض بإمكانية تطوير الذكاء في انتشار نظرياته. وقد حظي هذا الأمر بدرجة من النقاش والجدل منذ بداياته وحتى الآن. وبتحوص إمكانية تحسين هذا الذكاء من خلال البحوث الميدانية اتضح تعدد الأدلة على إمكانية ذلك إلا أن الأدلة الأكثر إقناعًا جاءت من البحوث طويلة المدى، التي قامت بها مدرسة ويدهيد للإدارة في جامعة ويسترن ريسيرف، حيث شمل البحث عددًا كبيرًا من الطلاب الذين تلقوا دورات تدريبية في بناء وتطوير المهارات الانفعالية، وطُبِّقَ برنامج في التعلم الذاتي واستمر مدة أربع سنوات، وتم التوصل إلى أن مهارات الذكاء قد تحسنت بشكل كبير لدى تطبيق الاختبارات، وإقرار الذين خضعوا لتلك الدورات، وتوصلت الهيئة العامة لتطوير القيادة في مدارس إدارة الأعمال في الولايات المتحدة إلى نتائج متشابهة. إضافة إلى ذلك هناك العديد من البحوث التي أكدت إمكانية تطوير الذكاء مع وجود اختلاف في درجة التطوير حسب العنصر المطلوب تطويره، حيث تبين حدوث تحسينات كبيرة في معدلات بعض مكونات هذا الذكاء، ولم يوجد تحسين معنوي في مكونات أخرى. كما توصل بار أون إلى أن مستوى مهارات الذكاء يرتفع مع تزايد العمر، مما يعني أنه يُكْتَسَب من خلال الخبرة الحياتية، ورغم عدم وجود خلاف بين جميع نظريات الذكاء حول إمكانية تحسين مهاراته إلا أن هناك اختلافًا حول حجم هذا التحسين.

تبدأ تنمية هذا الذكاء وتربيته من خلال الأسر، حيث يتعلم الأبناء مهارات التعامل مع مشكلات الحياة من خلال تفاعلهم مع الوالدين؛ فهما يساعده على نضج وتهذيب انفعالاته، واحترام وتقدير مشاعره ومشاعر الآخرين، والبدء في



الاتصال والتفاعل الاجتماعي، وهذه تعد المعرفة الأساسية للفرد. ومن ثمة تقوم البيئة التربوية والتعليمية المناسبة بدور فعال في تربية وتعليم أبناء المجتمع، وبناء شخصياتهم وسلوكياتهم وصلها، وتحديد اتجاهاتهم المستقبلية (على، ٢٠١٧، عبد الفتاح، ٢٠٠٧).

### أهمية متغيرات البحث:

#### أولاً- الذكاء الانفعالي:

١- صاحب الأهمية العملية لمفهوم الذكاء أهمية علمية مماثلة حيث حظي هذا المفهوم في العقدين الأخيرين من نهاية القرن العشرين باهتمام الكثير من الباحثين في الأوساط العالمية في شتي المجالات على اختلاف توجهاتهم النفسية والاجتماعية والإدارية، حتى باتت من أكثر الموضوعات دراسةً وبحثاً. فبتفحص الموروث الأدبي للدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي اتضح أن الانفعالات تعد من المحددات الأساسية للسلوك الإنساني، فهي مكوناً هاماً من مكونات الشخصية يتميز بتفاعله مع باقي المحددات الأخرى، وأن الانفعالات القوية قد تتسبب في تعطيل التفكير أو إضعاف الدوافع، كما أن بعض الدوافع أو الأفكار يمكن أن تثير بعض الانفعالات. وبالتالي فالضرورة العلمية تستدعي الكشف عن ماهيتها ودورها في إنجاح السلوك الإنساني بدلاً من تحييدها. وخاصة أن الأبعاد الانفعالية كثيراً ما كان يُشار لها دون أن يتم استغلالها بل أحياناً يُنظر إليها على أنها من معوقات الأداء والفعالية. وبرغم النظرة السلبية المرتبطة بعدم تمكن الفرد من ضبط انفعالاته في بعض المواقف إلا أن ذلك لا يُنقص من كون الانفعالات تُضفي معنى لحياته. وبوجه عام فإن الدلائل العلمية على التأثير الإيجابي للانفعالات علي السلوك تتعلق بالانفعالات المعتدلة منها، فهي التي يمكن أن تؤدي إلى تنظيم وتسهيل نواحي متعددة من السلوك مثل التفكير والتعلم كما أنها تقوم بدور الدافع في التأثير علي السلوك (دوافع مكتسبة).

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

أما الانفعالات القوية فإنها تؤدي إلى اضطراب السلوك. وعليه يتضح أن علاقة الانفعالات بالسلوك تأخذ شكل حرف "U" مقلوب. فكلما زادت حدة الانفعالات زادت قوة السلوك وشدته واستمراريته حتي تبلغ قوة الانفعالات مستوى معين ينقلب بعده تأثيرها إلى إحداث اضطراب (جامع، ٢٠١٠). ومن ذلك تتضح أهمية الذكاء الانفعالي ودوره الفعال في حياة الفرد وصلته الوثيقة بتفكيره، ومساهماته الواضحة في نجاحه وقدرته على التكيف في المواقف المهنية والحياتية التي يتفاعل فيها مع أفراد مجتمعه، ويعد مفتاح النجاح في المجالات العلمية والعملية (العلوان، ٢٠١١، بحر، أبو عفش، ٢٠١٢، Hess, Bacigalupo, 2011, Afzal, et. al., 2013). وعلي المستوى التنظيمي يتضح أن المهارات الانفعالية تقع في قلب المهارات القيادية؛ فالتأكيد على دور المرؤوسين في العملية القيادية يجعل المهارات الانفعالية والاجتماعية أمرًا هامًا ومطلوبًا. وعليه فقد تم نشر المئات من الدراسات عنه خلال الفترة من منتصف التسعينات من القرن الماضي وحتى الآن، وأكثر من نصفها تختص بسلوكيات القادة في المنظمات.

٢- كون الذكاء قد أصبح عاملاً هاماً لرفع كفاءة أداء المنظمات، والتأثير على الإنتاجية وكفاءة فريق العمل (الزومان، ٢٠١٤، Lam, Higgins, 2012).

٢- تزامن مع بداية الألفية الثالثة مواجهة المجتمع للعديد من التحديات والمشكلات المتعلقة بالمجال الاجتماعي والثقافي والاقتصادي (كالأزمة المالية العالمية وما أفرزته من تأثير قوي على المنظمات وبالتالي العاملين وما صاحب ذلك من حالات قلق واضطرابات). ولاشك أن حلول معظم هذه المشكلات يكمن في امتلاك الفرد ليس فقط للقدرة الفكرية المتطورة بل أيضًا للمهارات الاجتماعية والانفعالية والتي تتكامل مع المهارات الفكرية لحل هذه المشكلات.

٤- في ضوء وحدة الشخصية، حيث ينظر علم النفس إلى شخصية الفرد كوحدة، تستقبل وتتفاعل وتستجيب بمجملها. فبرغم أن جزءاً معيناً هو الذي يظهر أنه المختص بدور معين، فالعين ترى والأذن تسمع، إلا أن واقع الأمر أن الفرد بإجماله -جسداً ونفساً- يرى ويسمع. وعليه فقياس الذكاء كقدرة عقلية مستقلة، والانفعالات كسمة مستقلة، قد يحقق نتائج مضللة. لذا يجب التخلي عن النظرة الأحادية التي تفصل بينهما وأن يتم تبني نظرة كلية شاملة، تجمع بينهما في منظومة واحدة، وترصد التفاعل فيما بينهما إيجاباً أو سلباً (فرج، ٢٠٠٦).

٥- إن قدرة الفرد على السيطرة على الانفعالات هي أساس الإرادة وأساس الشخصية الناجحة، فهي تحدي وحاجة ملحة في آن واحد، وإدارتها بشكل صحيح يعني الخروج من المشكلات / وإدارتها بشكل سلبي يعني الانغماس فيها وبالتالي التأثير بشكل إيجابي/ سلبي على قراراته.

٦- في الأونة الأخيرة بدأ الباحثون يدركون أهمية الذكاء للعاملين، وخاصة من يشغلون المناصب القيادية في المنظمة، وما يحققه لهم من تحسن في الأداء، والمساهمة في تحسين نوعية القرارات المتخذة وتوقيتها. ويرجع الانتشار الواسع للدراسات المتعلقة بنمط القيادة الذكية خلال فترة وجيزة إلى أنه يساعد القائد على اكتساب مصادر متعددة للقوة والتأثير في سلوكيات ومخرجات المرؤوسين بما يمكنه من أداء أدواره القيادية بفعالية الأمر الذي تبحث عنه المنظمات المعاصرة ( Awad, 2010, AJhashemi, العنقري، ٢٠١٤، العمرات، ٢٠١٤). وفي دراسة أجريت علي كبار المديرين في احدي المنظمات العالمية أكدت على أن أكثرهم نجاحاً هم أكثرهم ذكاء انفعاليًا، وأن هذا الذكاء أفضل دليل على القدرات القيادية من الخبرات العملية والإنجازات الأكاديمية (Miranda, 2016، الزومان، ٢٠١٤).

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

٧- منظمات اليوم تدرك قيمة أهمية توافر الذكاء في مواقع العمل. فشركة مثل تويوتا تحرص حاليًا علي توظيف الأفراد الأذكي انفعاليًا، وكذلك فعادة ما تُبصّر المنظمات قادتها حول الأثار الإيجابية للتمتع بهذا الذكاء والأثار السلبية لافتقاده كأحد مقومات ومتطلبات القيادة الناجحة. فضلًا عن كونه أساس لمهارات جوهرية مثل العمل الجماعي، إدارة الوقت، واتخاذ القرار، والمرونة، وتحمل المسؤولية (Miranda, 2016).

٨- أما في البيئة العربية فقد لوحظ اهتمام متزايد في الآونة الأخيرة من قبل العلماء والممارسين بهذا المجال (محمد، ٢٠١٠).

#### ثانيًا - القيادة:

إن جوهر القيادة يتمثل في التأثير الذي يمارسه القائد على المرؤوسين والذي يستهدف منه توجيه مشاعرهم وسلوكهم. إن مفهومي القيادة والإدارة يتميزان بالتداخل؛ فالمركز الإداري بما يحمله من سلطة رسمية له دور هام في عملية التأثير، أما القيادة فقد تكون جزء من وظائف المدير. حيث يقوم المدير بعدة وظائف كالتهيئة والتنظيم والرقابة والتوجيه والتحفيز وخلق المناخ الملائم للعمل، وهي وظائف قيادية وتتطلب القدرة على التأثير. وعليه فالقيادة تعتبر جزء من الإدارة. إن دراسة القيادة باعتبارها عملية اتخاذ القرارات يقتضي الجمع بين الاهتمام بالعوامل الفنية المرتبطة بالكفاية الإنتاجية والعوامل الاجتماعية والنفسية في نموذج واحد. حيث إن فعالية القيادة لا تتطلب فقط التقيد بالأهداف، ولكنها تستدعي أيضًا فهم الطبيعة البشرية وتشجيع تطور المرؤوسين (جامع، ٢٠١٠). وغالبًا ما يُشار إليها كعامل مؤثر وديناميكي تظهر الحاجة إليه بسبب التغيير المستمر، وتزايد تعقد الأعمال، وتزايد بيئات العمل العالمية وشيوع حالة عدم التأكد. وعليه فالمتطلبات الحديثة للقائد توفرها مهارات هذا الذكاء واللازمة لضمان نجاح تنفيذ رسالة المنظمة

(Goleman, 1998, Sumathy, et. al., 2015).

### ثالثاً - القدرة علي اتخاذ القرار:

١- تكمن أهمية عملية اتخاذ القرار من ارتباطها الوثيق بالحياة اليومية للأفراد، والجماعات، والمنظمات، بالإضافة لكونها تحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية فهي محور العملية الإدارية. وتعد هي قلب الإدارة والمهمة الأساسية للمدير. هذا ما دفع سايمون وبعض العلماء إلي اعتبارهما مترادفان. حيث ان العملية الإدارية بكافة جوانبها لا تخرج عن كونها اتخاذ سلسلة من القرارات ( Sumathy, et. al., 2015).

٢- اتخاذ القرار يتأثر بعدة عوامل كالنواحي السيكولوجية لمتخذ القرار والظروف المحيطة عند اتخاذه، إضافة إلى العامل الزمني والطريقة التي يتم فيها توصيل القرار وإشراك المعنيين به وكيفية معالجته للموقف الذي أُتخذ من أجله، ومن هنا تأتي أهمية اتخاذ القرار خاصة فيما يتعلق بتوضيح الاستراتيجيات والوسائل التي من خلالها يتم اتخاذه والنتائج المتوقعة منه (النعيمات، وآخرون، ٢٠١٧).

### أهمية البحث:

أولاً- الأهمية العلمية: يستمد البحث أهميته العلمية مما يلي:

١- الأهمية: أهمية متغيراته حيث يتناول الذكاء والذي يعد أحد المكونات الأساسية للشخصية ومحددًا هامًا للسلوك الإنساني ومؤشرًا هامًا للنجاح المهني والاجتماعي، والقيادة والتي تستحوذ علي أهمية بالغة لارتباط فعاليتها بفعالية المنظمة ككل. إن التحدي الأكبر الذي يواجه القادة هو تحسين قدرتهم علي اتخاذ القرار وحشد العاملين ودفعهم نحو القيام بالسلوكيات المرغوبة (Awad, AJhashemi, 2010). وعليه أصبحت مفاهيم الذكاء والقيادة واتخاذ القرار تمثل عناصر جوهرية وأكثر أهمية بالنسبة للمنظمات المعاصرة عبر كل أنحاء العالم لما تواجهه تلك المنظمات من

تحولات وتحديات علي كافة الأصعدة متعلقة بطبيعة بيئة الأعمال.

٢- الحداثة: حيث يعد الذكاء مفهومًا حديثًا نسبيًا في ميدان العلوم السلوكية ولم يظهر الاهتمام به إلا مع أواخر القرن العشرين، وكذلك النظريات الحديثة في القيادة.

٣- الندرة: برغم أهمية هذا المجال من المعرفة، إلا أن أدبياته حتي والتي تركزت في الغرب وتحديداً في أمريكا مازالت تعاني من ندرة الأبحاث التي دارت حول ما إذا كان الذكاء يلعب دورًا هامًا في اتخاذ القرار (Miranda, 2016)، فضلًا عن النذر اليسير من الأدبيات الإدارية والتي تمت في البيئة العربية، حيث لازالت المكتبة العربية وخاصة المصرية تعاني من ندرة نسبية في الدراسات المتعمقة والمتعلقة به مما يبرز الحاجة للمزيد من دراسته (الزومان، ٢٠١٤)؛ وعليه فالبحث الحالي يُسهم في وضع لبنة جديدة لمحاولة سد هذه الفجوة.

٤- الغموض: إن وجود ٢٤٠ نموذج للذكاء وأكثر من ٢٠٠ نموذج للقيادة (Weinberger, 2004) يدل علي أنهما كمفهومان لازالا غامضان وحولهما جدل بين الباحثين من حيث المفهوم والبناء النظري والتطبيق العملي ومصداقيتهما العلمية وإمكانية قياسهما ومدى صحة بعض نماذجهما النظرية مقارنة ببعض الآخر، وإمكانية تعليمهما من خلال دورات التدريب المختلفة المتعلقة بالتنمية البشرية (جامع، ٢٠١٠). فبرغم تعدد الدراسات التي تناولت هذه الموضوعات خلال العشر سنوات الأخيرة، إلا أنها لازالت تستدعي المزيد من الدراسات من أجل ضبط وتحديد هذه المفاهيم بصورة أدق وإرساء معايير لهم موحدة عالميًا وفصلهم عن مفاهيم قريبة منهم والعمل على تطوير المقاييس المستعملة في نماذجهم التفسيرية من أجل الرفع من مصداقيتها.

٥- تضارب الآراء والنتائج: برغم توصل معظم الدراسات السابقة إلي وجود علاقة معنوية موجبة بين الذكاء وكل من نمطي القيادة واتخاذ القرار إلا أن بعض

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

منها لم يتوصل لنفس النتائج ( Kurtoglu, 2018, Brown, et. al. 2006, ) فجوة علمية تستوجب المزيد من الدراسة والبحث.

ثانيًا- الأهمية العملية:

- ١- إن دراسة العلاقة بين ذكاء المدير ونمطه القيادي وقدرته علي اتخاذ القرار تُعد ضرورة ثبت أهميتها والحاجة إليها في المجتمعات العربية عامة والمصرية علي وجه الخصوص. حيث أصبحت هذه الدراسات من المستلزمات الأساسية في الوقت الحاضر من أجل النجاح في خطط التنمية الاجتماعية والاقتصادية، خاصة بعد نشوء الأزمة الاقتصادية العالمية والتي عصفت بكثير من المنظمات وكان لها عميق الأثر على إدارة تلك المنظمات. فضلًا عن أهمية هذه الموضوعات المنبثقة من تأثيرها المباشر علي جودة الأداء والتميز الإداري في القطاع المصرفي.
- ٢- قطاع التطبيق: القطاع المصرفي، بما يتمتع به من ثقل اقتصادي واستقلال مالي وإداري وبما يتحمله من جزءًا كبيرًا في قيادة عملية التنمية والتطور في البلاد. كل ذلك أعطاه نغمةً عن بقية قطاعات الاقتصاد القومي المصري. وبالتالي فإن البحث الحالي يمثل محاولة لإضافة فهمًا أفضل لتهيئة المناخ الملائم لتحديد نوع القيادات الإدارية المطلوبة لإدارة البنوك التجارية العامة بأفضل ما يمكن.
- ٣- يفيد هذا البحث بشكل مباشر مديري البنوك من خلال ما يتوصل إليه من نتائج وتوصيات تُسهم في رفع مستوى الكفاءة والفعالية لديهم ولدى مرؤوسيههم للحد من الظواهر السلبية وتدعيم الظواهر الإيجابية.
- ٤- ندرة الدراسات التطبيقية التي بحثت أبعاد الذكاء لدي المديرين في القطاع

المصرفي الحكومي وعلاقتها مع أنماط القيادة والقدرة على اتخاذ القرار لديهم.

### أهداف البحث:

من المتوقع أن يسهم البحث الحالي في تحقيق ما يلي:

- ١- إبراز أهمية الجانب الانفعالي في السلوك التنظيمي ولفت مزيد من الانتباه لمفهوم الذكاء الانفعالي.
- ٢- إثراء الإطار النظري لمتغيرات البحث ووضع الخطط والبرامج المطورة للذكاء والمُحسنة لعملية اتخاذ القرار.
- ٣- التعرف على مستوى الذكاء لدى مديري الفروع وعلاقته بقدرتهم على اتخاذ القرار في ضوء نمطهم القيادي.
- ٤- تنمية اتجاه جديد بدأ ينمو في الآونة الأخيرة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من خلال التعرف عن أهم المكونات الانفعالية المُنبئة بنمط المدير القيادي ومقدرته على اتخاذ القرار. مما يستوجب تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بحيث يتم مراعاة جانب الذكاء الانفعالي عند وضع أسس الاختيار والتعيين وتقييم الأداء وما يترتب عليه من مزايا ومكافآت مادية ومعنوية.
- ٥- لفت الانتباه نحو أهمية بناء وتنمية الذكاء لدى مديري الفروع عن طريق برامج التطوير والتدريب المناسبة.
- ٦- تقديم توصيات ومقترحات من شأنها المساهمة في تحسين نوعية عمل القيادات في البنوك، فضلاً عن تقديم بعض الأفكار النظرية فيما يخص الدراسات المستقبلية.



### مشكلة البحث:

في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة وإجراء الدراسة الاستطلاعية فقد اتضح تزايد اتجاه الدراسات نحو تناول موضوع الذكاء في مكان العمل فقد أشار كثير من الباحثين إلى أن الاعتماد على عوامل الذكاء في انتقاء المديرين في مجموعة من المنظمات التجارية والصناعية الكبرى قد أدى إلى تحسين الأداء والإنتاجية وبفارق معنوي عن اختيارهم على أسس معرفية فقط أو بشكل عشوائي (العمرات، ٢٠١٤) وهو ما يفسر لماذا يتفاوت بعض المديرين عن بعضهم في النجاح في ميادين العمل وفي أساليبهم في اتخاذ القرار رغم تساويهم في القدرات العقلية والخبرة والتدريب (بحر، أبو عفش، ٢٠١٢). ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة اتضح وجود فجوة علمية وعملية في هذا المجال (Sumathy, et. al., 2015) سيحاول البحث الحالي تغطيتها من خلال تحديد المشكلة والفجوة البحثية بالإجابة علي التساؤلات التالية:

- ١- ما هو مستوى الذكاء الانفعالي لدى مديري البنوك التجارية من وجهة نظرهم؟
- ٢- ما هو مستوى القدرة على اتخاذ القرار لديهم من وجهة نظرهم؟
- ٣- ما هو النمط القيادي الذي يتبعونه؟
- ٤- ما هو تأثير الذكاء علي قدرة المديرين على اتخاذ القرار؟ وهل يمكن التنبؤ بها من خلال مستوي ذكائهم؟
- ٥- ما مدي وجود علاقة بين الذكاء ونمط القيادة الذي يتبعه المديرين؟ وهل يمكن التنبؤ به من خلال ذكائهم؟
- ٦- ما مدي وجود علاقة بين أنماط القيادة التي يتبعها المديرين وقدرتهم على اتخاذ القرار؟ وهل يمكن التنبؤ بتلك القدرة من خلال النمط القيادي الذي يمارسونه؟
- ٧- ما هو تأثير الذكاء علي القدرة على اتخاذ القرار في ضوء اختلاف أنماط

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

القيادة؟ وهل يمكن التنبؤ بتلك القدرة من خلال مستوى ذكائهم ونمطهم القيادي؟  
٨- ما مدي وجود فروق معنوية في كل من مستوى الذكاء، القدرة على اتخاذ القرار تُعزى لتأثير أنماط القيادة؟

### منهجية البحث:

أولاً- منهج البحث: من أجل تحقيق أهداف البحث الحالي فقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعته، حيث يصف مجتمع البحث فيما يتعلق بالمتغيرات المدروسة والتي تشمها مشكلة البحث وتحليلها واستجلاء العلاقات التي تحكمها من خلال اختبار الفروض، ومن ثم استخلاص النتائج بهدف التوصل إلى مقترحات علمية تُثري البحث العلمي وتوصيات عملية تُسهم في تحسين الواقع.

### ثانياً: البيانات المطلوبة في البحث ومصادر الحصول عليها:

١- البيانات الثانوية: وتتعلق بالإطار النظري للبحث. وقد تم الحصول عليها من المصادر الثانوية والتي تتمثل في المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة سواء الورقية أو الإلكترونية، المواقع العلمية المختلفة علي الإنترنت.  
٣- البيانات الأولية: تتمثل في آراء المديرين فيما يتعلق بمتغيرات البحث. وقد تم الحصول عليها بواسطة قائمة استقصاء من خلال إجراء مقابلات شخصية معهم.

### ثالثاً: مجتمع وعينة البحث

١- مجتمع البحث: ويتمثل في إجمالي مديري فروع البنوك العامة التجارية بمحافظة القاهرة الكبرى في العام المالي ٢٠١٨/٢٠١٩ والبالغ إجمالي عددهم (٣٤٨ مدير فرع). كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (١): عدد فروع البنوك العامة التجارية في مجتمع وعينة البحث\*

عينة البحث		مجتمع البحث		مديري الفروع
نسبة	عدد	نسبة	عدد	البنوك العامة التجارية
%٤٩	٩٠	%٤٩	١٦٩	البنك الأهلي المصري
%٣٥	٦٤	%٣٥	١٢٢	بنك مصر
%١٦	٢٩	%١٦	٥٧	بنك القاهرة
%١٠٠	١٨٣	%١٠٠	٣٤٨	إجمالي

\*المصدر: من إعداد الباحثة من واقع بيانات المواقع الإلكترونية الرسمية للبنوك الثلاث.

وقد تم اختيار مجتمع البحث في ضوء الاعتبارات الآتية (المواقع الإلكترونية الرسمية للبنوك الثلاث، بوابة الحكومة المصرية، الهيئة العامة للاستعلامات):

أ- **اختيار القطاع المصرفي:** يعد أحد أهم الركائز الأساسية والرائدة للاقتصاد المصري حاليًا حيث ساند الاقتصاد خلال الأزمات الدولية، كما كان له دور كبير في مواجهة التحديات المالية والاقتصادية التي شهدتها مصر على مدى عدة سنوات. وهذا يرجع ليس فقط لدوره الهام في تعبئة المدخرات المحلية والأجنبية وتمويل الاستثمار الذي يمثل عصب النشاط الاقتصادي- فهو رهان المستقبل لتمويل المشروعات خلال الفترة القادمة بما يُسهم في زيادة نمو الناتج المحلي الإجمالي لمصر- بل لكونه يمثل حلقة الاتصال الأكثر أهمية مع العالم الخارجي، وقد أصبح هذا القطاع وتطوره وقوة أوضاعه معيارًا للحكم على سلامة الاقتصاد وقابليته لجذب رؤوس أموال محلية وأجنبية ومؤشرًا هامًا للحكم على مدى قوة أو ضعف الاقتصاد المحلي. وعليه فقد احتل المرتبة الأولى بين القطاعات المصرفية للدول العربية غير النفطية بنهاية الفصل الثاني من عام ٢٠١٧.

ب- **البنوك التجارية العامة:** حيث تعد أهم الوسطاء الماليين في الاقتصاد، كما تعد أقدم البنوك تاريخيًا على الإطلاق، وهي المُحفِّز الرئيسي لبدء الدورة الاقتصادية

لإدارة عجلة الاقتصاد القومي، والتي تبدأ بتوفير تسهيلات ائتمانية وقروض مصرفية موجهة لكافة القطاعات العاملة في الاقتصاد القومي بالدولة بغرض تمويل عملية الإنتاج، كما أن نفس الدورة تنتهي بسداد ديون تلك القطاعات لدى البنوك نفسها. وبالتالي تعتبر الممول الرئيسي للنشاط الاقتصادي، وتحقيق أهداف التنمية. ويجدر التنويه أنه خلال أكثر من ١٠ سنوات خاضت خلالها البنوك العامة برنامجاً ناجحاً للإصلاح المصرفي مما أسفر عنه ارتفاع الأداء ليوازي المستويات المحققة في البنوك الخاصة. وتفصيلاً يعتبر البنك الأهلي المصري أكبر البنوك المصرية من حيث حجم الودائع حيث تمثل نحو ٣٠% من وداائع بنوك مصر. أما بنك مصر فيُصنّف كأفضل البنوك في ترتيب وإدارة القروض المشتركة في السوق المصرفية المصرية، كما حصل على المركز الثاني كمُسوِّق تمويلي على مستوى أفريقيا، وذلك وفقاً للقائمة الخاصة بالقروض المجمعمة والتي أعدتها مؤسسة بلومبرج العالمية للربع الثالث عن العام ٢٠١٨. ودوره في مختلف المجالات الاقتصادية هو دور ملحوظ. أما عن بنك القاهرة فقد تمكن من تحقيق مكانة رفيعة بين البنوك العاملة في مصر ووضع نموذجاً لما يجب أن تكون عليه البنوك الوطنية التي تعمل على المساهمة الفعالة في نمو الاقتصاد القومي بكافة قطاعاته، تنشيط الدورة الاقتصادية ودفع عجلة النمو الاقتصادي. فضلاً عن أزمة تخارج البنوك الأجنبية من السوق المصري كان لزاماً تسليط الضوء علي جانب مُقترح لزيادة فعالية القيادة في البنوك المحلية من أجل حسن إدارة الموارد البشرية وإدارة السلوك التنظيمي في تلك البنوك مما يُعظّم القدرة علي اتخاذ القرار وهي صلب الإدارة الناجحة.

ج- **مديري الفروع:** نظراً لأهمية دورهم باعتبارهم العنصر الأساسي في نجاح البنوك ودورهم الجوهري في تحفيز العاملين لديهم لتحقيق مستوى مرتفع من الأداء.

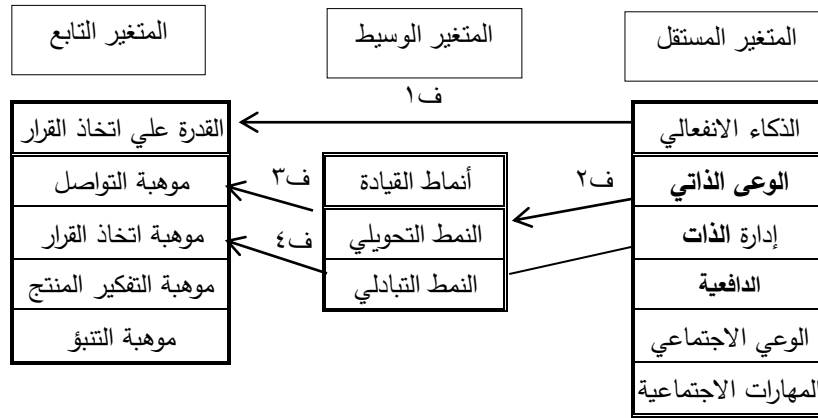
٢- عينة البحث: سيتم الاعتماد علي العينة العشوائية البسيطة في جمع البيانات. ويعد هذا الاختيار مبررًا في ضوء إعداد الباحثة لإطار كامل وغير متقدم عن عدد وأسماء مجتمع البحث. وتعتبر هذا العينة من أفضل أنواع العينات الاحتمالية نظرًا لسهولة استخدامها في حالة الكبر النسبي لحجم مجتمع البحث والعينة الممثلة له، لذلك فهي عادة ما تستخدم بكثرة في الواقع العملي. وقد راعت الباحثة عند تحديد حجم العينة عدة عوامل هي؛ حجم مجتمع البحث، ميزانيته، الجدوى الاقتصادية له، درجة الدقة المطلوبة في نتائجه، الإمكانيات المتاحة للباحثة، القيود الزمنية والمكانية، مدى توافر الرغبة والمساحة من الوقت لدي مديري فروع البنوك للمشاركة. وعليه ستمر عملية اختيار العينة بالمرحلتين التاليتين:

- ١- إجراء حصر شامل لكل مديري فروع البنوك التجارية العامة وعددهم ٣٤٨ مدير
- ٢- اختيار عينة عشوائية من مديري الفروع بالاعتماد علي المعادلات الإحصائية المعدة لهذا الغرض. وعليه فقد بلغ حجم العينة ١٨٣ مفردة تم توزيعها بشكل متناسب وفقًا لتمثيل كل بنك في إجمالي المجتمع.

#### رابعًا: نموذج البحث ومقاييس متغيراته

في ضوء مراجعة الخلفية النظرية لفكرة البحث وطبيعة مشكلته أمكن تطوير نموذج مقترح للعلاقات بين متغيراته، والمُبين من خلال الشكل التالي:

الشكل (٢): نموذج مقترح للعلاقات بين الذكاء الانفعالي المدرك والقدرة على اتخاذ القرار في ضوء نمطي القيادة\*



\*المصدر: من إعداد الباحثة.

١- المتغير المستقل: يتمثل في أبعاد (مكونات) الذكاء وفقاً لنموذج جولمان، ويشتمل على خمسة أبعاد جوهرية (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الدافعية، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية). وسيتم قياسها بأسلوب "التقرير الذاتي بالاعتماد على مقياس (ECI) Emotional Competence Inventory من خلال ٢٧ عبارة. وهي أداة قد سبق استخدامها بعد ترجمتها واختصارها لتناسب مع طبيعة البحث والتحقق من مصداقيتها في الكثير من الأدبيات السابقة العربية والأجنبية ومنها (Sumathy, et. al., 2015, Asif, et al, 2011, Lam, O'Higgins, Lunenburg, 2011, 2012, Awad, Ajhashemi, 2010 الأبرو، الطائي، ٢٠١٧، النعيمات، وآخرون، ٢٠١٧، العنقري، ٢٠١٤، بحر، أبو عفش، ٢٠١٢).

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

٢- **المتغير الوسيط:** يتمثل في أنماط القيادة؛ وسيتم قياسه من خلال مقياس متعدد الأبعاد لبايس وأفوليو ( "Multifactor Leadership Questionnaire" ) والذي يقيس نمط القيادة الذي يمارسه المدير وفقاً لستة أبعاد موزعة علي ٣٠ عبارة بواقع خمسة عبارات لكل بعد. تتعلق أربعة منها بالنمط التحويلي (الإلهام، التقدير الفردي، التحفيز الفكري، التأثير المثالي) وبعدها سلوكيان يتعلقان بالنمط التبادلي (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء). وهي أداة قد سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسات سابقة منها (جامع، ٢٠١٠، Sumathy, et. al., 2015 Bass, Avolio, 2004, Weinberger, 2004).

٣- **المتغير التابع:** يتمثل في القدرة علي اتخاذ القرار؛ وسيتم قياسها من خلال أربعة مواهب أو مهارات لاتخاذ القرار (موهبة التواصل، اتخاذ القرار، التفكير المنتج، التنبؤ) وذلك لملائمتها لطبيعة البحث الحالي موزعة علي ٤٠ عبارة بواقع ١٠ عبارات لكل بعد. وهي أداة قد سبق استخدامها والتحقق من مصداقيتها في دراسات سابقة منها (Cree, 2000, Hochwarter, et al, 2003, Spreitzer, 2007, ) (Sumathy, et. al., 2015، النعيمات، وآخرون، ٢٠١٧، بحر، أبو عفش، ٢٠١٢، الزهراني، ٢٠١٢).

### خامساً: فروض البحث:

**الخلفية النظرية للفروض:** تُواجه الإدارة الفعالة للمنظمات المعاصرة وإدارة الموارد البشرية العديد من التحديات منها استيعاب الكم الهائل من المعلومات التي توفرها العولمة والثورات التكنولوجية في العصر الحديث، إعادة هندسة المنظمات للمنافسة في تلك الأسواق العالمية. ولكي تتمكن تلك المنظمات من مواجهة تلك التحديات فإنه يجب أن تتوفر لديها آليات للتعامل معها والتي تتركز في ضرورة

تمتية المورد البشري وحسن إدارته وإدارة علاقاته. ومن هنا تتضح أهمية توافر قدرات خاصة في المورد البشري لديها (وخاصة المدير). حيث تلعب تلك القدرات دورًا هامًا في اتخاذ القرارات الفعالة، فالفرد يعتمد في قراراته ومعالجته للمشكلات التي يواجهها والمواقف التي يتعرض لها على مجموعة من القدرات المعرفية والعاطفية والاجتماعية، بما تعكس قدرته على إدارة الانفعالات (وهي أحد مكونات الذكاء). فالفرد الذي يمتلك مستوي عالي من الذكاء يتمكن من تعديل انفعالاته حسب متطلبات العمل ويستطيع التكامل مع انفعالاته في عملية اتخاذ القرار. إذاً تتوقف القدرة على اتخاذ القرار على الخريطة العقلية والانفعالية للفرد. حيث أشارت الأدبيات إلى أن قدرات الفرد العقلية تتفاعل مع القدرات الانفعالية والاجتماعية عند اتخاذ القرار.

إن القاعدة الأساسية في الذكاء تشمل المعرفة بالانفعالات وتنظيمها لاستخدامها في اتخاذ القرار السليم والعمل بفعالية من خلال تعلم طرق التفكير التي تتضمن؛ حل المشكلات، والتخطيط، واتخاذ القرارات وذلك لمساعدة الأفراد في نقل المهارات الاجتماعية، والشخصية، وتحويلها إلى المواقف الحياتية كأدوات لتعلم طويل المدى، وبذلك يتم تعلم الكفاءة الانفعالية بطريقة مباشرة. حيث أكدت العديد من الأدبيات على أن انفعالات الفرد لها تأثير بالغ على قراراته وتلعب دورًا رئيسًا في عملية القيادة (Sumathy, et. al., 2015). فالفرد في لحظة اتخاذ القرار يستدعي من ذاكرته المعلومات التي تتماشى مع انفعالاته الحالية ويستبعد المعلومات التي لا تتطابق معها، وحين تنتابه انفعالات السعادة يتعامل بإيجابية مع القرار الذي سيخذه، وتكون لديه اعتقادات إيجابية حول عواقبه ونتائجه، أما حينما تنتابه انفعالات يشوبها الحزن فإنه يتعامل بسلبية مع القرارات التي يتخذها، وتكون لديه أفكار سلبية حول ما يترتب عليها من نتائج. وقد أشارت الأدبيات إلى أن مختلف



أنواع المنظمات تعاني في سبيل جودة اتخاذ القرار؛ واقترحت أنه لحل مشكلة تطوير هذه العملية، فعليها استخدام وتفعيل السلوكيات التي يوجهها الذكاء في مهارة اتخاذ القرار؛ فالتطبيق العملي لمهارات الذكاء في سياق عملية اتخاذ القرار يُعزز جودة قرارات الأفراد والجماعات ويُحسّن من نتائجها (علي، ٢٠١٧). ويحتاج المدير إلى مستوى عالٍ من الذكاء، لأنه يُمثل المنظمة ويتعامل مع أعداد كبيرة من الأفراد خلال ساعات العمل. وقد توصلت تلك الأدبيات إلى أن الذكاء عامل أساسي للتنبؤ بنجاح المدير في خلق علاقات جيدة مع مرؤوسيه وقدرته على تنمية وتطوير القدرات الانفعالية والاجتماعية لديهم، وأن القائد الذكي انفعاليًا هو الذي يُدرك انفعالاته ويحرص على مشاعر مرؤوسيه ويحثهم على حل المشكلات ويتعاطف معهم ويفهم مواطني ضعفهم ويستطيع إدارة انفعالاتهم. فتركيبية القدرات المتعلقة بالذكاء هي التي تُشكل الإدراك وتُرشد سلوك وقرارات القائد وتحدد أولوياته وأنماط تعاملاته مع البيئة. إذا فالذكاء يُحسن من القدرة على اتخاذ القرار (Miranda, 2016).

وتأييدًا لما سبق فقد أشارت الأدبيات المتناولة للقيادة في القرن الماضي، أن القادة الفعالون هم أولئك الذين يتمكنون من توليد مشاعر الثقة والاحترام المتبادل مع المرؤوسين. وتلتها العديد من البحوث التي أكدت على أن القدرة على القيادة تتعلق بالقدرة على حل المشكلات الاجتماعية المعقدة التي تظهر داخل المنظمة. إن القائد الذي يُظهر سلوكيات تُثير انفعالات إيجابية في مرؤوسيه كالإعجاب، الحماس يزيد من دافعيتهم من أجل رئسهم وكذلك منظمتهم، وتكون تلك الدوافع سببًا في المزيد من السلوكيات التعاونية والإبداع. ولقد ازداد الاهتمام بالذكاء وتطبيق اختباراته المختلفة في مجال القيادة والإدارة، وقد أشارت الأدبيات أن أغلب برامج القيادة أدخلت اختبارات الذكاء بغرض تنميته لدى المديرين وذلك لأهميته في مجال العمل واتخاذ القرار. إن القدرات العاطفية والانفعالية تُمكن أصحابها بشكل فعال من إدارة

أنفسهم والتحكم فيها وإدارة الآخرين والعمل معهم بكفاءة، وذلك يؤثر بشكل مباشر على طبيعة العمل واتخاذ القرارات الفعالة (بجر، أبو عفش، ٢٠١٢).

ومن جهة أخرى فإن الحالات الانفعالية يمكن أن تتطور إلى مشاعر ثابتة نسبياً، ثم إلى اتجاه، ومن ثم إلى سلوك. بالتالي فإن النمط القيادي الذي يُشجّع تطوير المشاعر والاتجاهات، تكون الانفعالات بالنسبة له وسائل عمل فعالة تُسهم في تشكيل اتجاهات المرؤوسين، وفي تكوين الولاء التنظيمي لديهم. ويعتقد جولمان أن القائد يلعب دوراً حاسماً في التأثير على اتجاهات مرؤوسيه وسلوكهم وترسيخ المعايير المطلوبة للجماعة عن طريق إدارة انفعالاتهم، كما يؤثر بنفس الطريقة في دافعيتهم. وقد توصلت الأبحاث إلى تأكيد الدور الذي يلعبه الذكاء في إدراك المرؤوسين للسلوك القيادي وبشكل أدق، تبين أن القائد الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الذكاء يكون فعالاً أكثر بالنسبة إلى معايير الفعالية والمهارات الخاصة ومنها؛ القدرة على التواصل مع المرؤوسين والإصغاء لمطالبهم واهتماماتهم، استيعاب جماعة العمل لأهداف المنظمة ووسائل تحقيقها، إلهام الأفراد بأهمية السلوكيات المطلوبة في العمل، خلق الحماس والثقة والتفاؤل تجاه المنظمة، إدارة التغيير والمرونة في اتخاذ القرارات، إرساء هوية صادقة ومقبولة للمنظمة، إدارة واحتواء الصراعات التي تحدث في المنظمة والتي تنتج عن مسببات متعددة منها الاختلاف في وجهات النظر وعدم الاتفاق على رؤية موحدة للمنظمة، تحفيز العاملين وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن جهة أخرى أصبحت منذ فترة قصيرة دراسة الذكاء كعامل في فعالية القيادة تلقى انتشاراً. حيث أكدت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين الذكاء ومتغيرات مثل فاعلية القيادة والتحصيل والأداء الوظيفي (Goleman, 1998)، العمرات، ٢٠١٤). إن المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتضمنها الذكاء تجعله

يقع في صلب القيادة، خاصة وأن المؤلفات المختلفة الصادرة حول القيادة تنتظم حاليًا حول نمطين اثنين: النمط التبادلي والتحويلي. ويرتكز الأخير على توجه شامل، تقف وراءه حاجات تحقيق الذات والتطور الشخصي وهو يتناسب بشكل كبير مع القدرات التي يتضمنها مفهوم الذكاء (جامع ٢٠١٠، المراد، ٢٠٠٩). كما يلي:

١- **العلاقة بين الذكاء والنمط التحويلي:** أكدت الأدبيات علي أن الذكاء يعد مؤشرًا هامًا للتنبؤ بخصائص هذا النمط. وأشاروا إلى أن القائد التحويلي يُعبر عن انفعالاته، ويُقيم مع مرؤوسيه ارتباطًا عاطفيًا وثيقًا، ويحرك فيهم العواطف نحو الإنجاز، الأمر الذي يُسهم في تعزيز العلاقة معهم، وتحفيزهم على تبني أهداف المنظمة وقيمها، ومن ثم زيادة فعالية المنظمة. وعليه فالذكاء يعتبر عاملاً ضروريًا لنجاح القيادة، وأن القائد التحويلي يكون أكثر فعالية من أي قائد آخر، وخاصة إذا توافرت لديه المهارات الانفعالية. أي أن الذكاء والقيادة التحويلية مفهومان مترادفان، فالقائد الذكي انفعاليًا عادة يميل لممارسة النمط التحويلي بسبب وجود تداخلات بين أبعاد الذكاء وذلك النمط كما يلي (Goleman, 1998، المراد، ٢٠٠٩):

١- القائد الذي يدرك انفعالاته ويديرها ويقوم برقابة ذاتية، ويؤجل إشباع رغباته وحاجاته الفردية ويؤثر مصلحة الجماعة عليها يمكنه زيادة ثقة مرؤوسيه به وزيادة احترامهم له، وهو ما يتفق مع جوهر تأثير القدوة (الكاريزما).

٢- في ضوء قدرته على فهم انفعالات المرؤوسين، يكون القائد الذكي انفعاليًا أكثر قدرة على فهم توقعاتهم وتشجيعهم علي تحقيقها الأمر الذي من شأنه أن يكون سمة مميزة لتحفيز الفكري والإلهام.

٣- مع تضمين مفهوم الذكاء على مفهوم الوعي الاجتماعي، يكون القائد الذكي انفعاليًا أكثر قدرة علي فهم احتياجات المرؤوسين والتفاعل معها، وبالتالي تلبية التقدير الفردي.

٢- **العلاقة بين الذكاء والنمط التبادلي:** قد تبدو العلاقة أضعف وذلك في ضوء ما أشارت به الأدبيات إلي أن القائد التحويلي أذكي انفعاليًا من التبادلي، وذلك لقدرة على استخدام الحدس والعواطف في عمله. فهو يستطيع تكوين رؤية للمنظمة، وبناء الالتزام ضمن مرؤوسيه تجاهها، وكل ما يتعلق بها ضمن مكان العمل، في حين ان التبادلي يظهر بشكل أكثر كمدير يحاول إصلاح الأوضاع الحالية، ويكون تركيزه على ربط الرضا عن العمل بالمكافأة، والتأكد من أن المرؤوسين لديهم الموارد اللازمة لمزاولة أعمالهم.

### وتأسيسًا علي كل ما سبق يمكن صياغة فروض البحث فيما يلي:

- ١- يوجد تأثير معنوي موجب للذكاء الانفعالي علي القدرة علي اتخاذ القرار لدي مديري فروع البنوك التجارية العامة بالقاهرة الكبرى.
- ٢- يوجد تأثير معنوي موجب للذكاء الانفعالي علي نمطي القيادة لدي مديري فروع البنوك التجارية العامة بالقاهرة الكبرى.
- ٣- يوجد تأثير معنوي موجب لنمطي القيادة علي القدرة علي اتخاذ القرار ولكن تأثير النمط التبادلي أكبر مقارنة بتأثير النمط التحويلي لدي مديري فروع البنوك التجارية العامة بالقاهرة الكبرى.
- ٤- يختلف التأثير الكلي للذكاء الانفعالي علي القدرة علي اتخاذ القرار باختلاف أنماط القيادة؛ حيث يكون التأثير أكبر بالنسبة للقائد التبادلي مقارنة بالقائد التحويلي لدي مديري فروع البنوك التجارية العامة بالقاهرة الكبرى.
- ٤- هناك فروق معنوية بين مستويات الذكاء الانفعالي والقدرة علي اتخاذ القرار فيما بين المديرين التحويليين والتبادليين.

### سادسًا: نطاق ومحددات البحث

أجري البحث الحالي بشقيه النظري والتطبيقي في إطار مجموعة من المحددات، تتمثل فيما يلي:

١- قياس الذكاء اعتمادًا على مقياس (ECI) المستند إلى نموذج جولمان، وبالتالي فالنتائج مرتبطة بالأبعاد التي يتضمنها هذا المقياس، والتي قد تختلف حال استخدام مقاييس أخرى تستند لنماذج أخرى للذكاء.

٢- الاعتماد على أسلوب التقرير الذاتي وهو يقيس الذكاء المُدرَك-وليس الذكاء الحقيقي والذي يقيسه اختبارات أخرى للذكاء كاختبارات القدرة أو تقديرات المحيطين- بما يحتويه عن احتمالية تحيز المستقصي منهم في استجاباتهم كي يظهروا بمظهر أفضل، وكذلك يتطلب الأسلوب منهم أن يكونوا ذو بصيرة ووعي عند تحديد نسبة ذكائهم. وبالتالي فالنتائج مرتبطة بظروف الأسلوب، والتي قد تختلف حال استخدام أساليب أخرى لقياس الذكاء.

٣- تناولت الدراسة العلاقة بين الذكاء والقدرة على اتخاذ القرار بشكل مباشر، وغير مباشر بفعل الأثر الوسيط لنمطي القيادة (التحويلي والتبادلي)، دون التطرق لأنماط أخرى للقيادة.

٤- تم تطبيق الجانب العملي للبحث على البنوك التجارية العامة، دون غيرها من البنوك التجارية الخاصة أو البنوك المتخصصة العامة.

٥- الاقتصار على تحليل العلاقات بشكل آني وليس على مدى زمني.

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

٦- استخدام طريقة المقابلات الشخصية لاستيفاء قائمة الاستقصاء بما تحتويه من بعض الصعوبات والتي واجهت الباحثة نظرًا لطبيعة وحساسية عمل مديري فروع البنوك وضيق وقتهم.

٧- نطاق البحث داخل محافظة القاهرة الكبرى نظرًا لتركز غالبية الفروع الكبرى بها دون غيرها من المحافظات.

### سابعًا: تحليل البيانات

من أجل اختبار الفروض فقد تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, v. 24) والتي من خلالها تم القيام بالآتي:

#### ١- الإحصاءات الوصفية:

جدول (٢): الإحصاءات الوصفية لمتغيرات للبحث وترتيبها وفقًا لدرجة التجانس°

أبعاد فرعية	بيان	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	ترتيب الأبعاد الفرعية	ترتيب المتغيرات الرئيسية
الذكاء الانفعالي	الدافعية	٤,٣٢	٠,٢٠	٤,٦٨	٨٦,٥٦	١	
	المهارات الاجتماعية	٤,٢٥	٠,٢٩	٦,٩٤	٨٥,١٨	٢	
	الوعي الذاتي	٤,٢٣	٠,٣٠	٧,١٧	٨٤,٥٩	٣	
	إدارة الذات	٤,١٧	٠,٣٦	٨,٦١	٨٣,٥٤	٤	
	الوعي الاجتماعي	٤,٠٣	٠,٤٣	١٠,٧١	٨٠,٧١	٥	
الذكاء الانفعالي		٤,٢٠	٠,١٩	٤,٥٢	٨٤,١٢	١	
القيادة التحويلية	التحفيز الفكري	٤,٣٧	٠,٣٥	٨,١٩	٨٧,٤٠	١	
	الإلهام	٤,٤٢	٠,٣٧	٨,٥٠	٨٨,٤٢	٢	
	الكاريزما	٤,٣٥	٠,٤٢	٩,٦٦	٨٧,١٤	٣	
	التقدير الفردي	٤,٠٠	٠,٤١	١٠,٤٥	٨٠,١١	٤	

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

٢	٨٥,٧٧	٦,٥٧	٠,٢٨	٤,٢٨	القيادة التحويلية
	٧٩,٧٤	١٢,٢٥	٠,٤٨	٣,٩٨	مكافاة مشروطة
	٦٣,٩٧	١٦,٩٣	٠,٥٤	٣,١٩	إدارة بالاستثناء
٣	٧١,٨٦	٧,٦٨	٠,٢٧	٣,٥٩	القيادة التبادلية
٤	٨٢,٤٥	٧,٧٦	٠,٣٢	٤,١٢	اتخاذ القرار

\* المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي نتائج التحليل الإحصائي.

باستقراء مدلولات الأرقام يتضح إجمالاً أن غالبية مفردات العينة تتحلي بدرجة مرتفعة من مستوي الذكاء - كما يروه في أنفسهم- حيث بلغ متوسط الآراء ٤,٢٠ أي اتجهت استجابات المفردات نحو الموافقة تماماً علي توافر الذكاء وبمعامل اختلاف ٤,٥٢ وهي درجة تشتت ضعيفة تُشير إلي أن هناك تجانس كبير بين آرائهم بنسبة ٩٥,٤٨ حول توافر الخاصية لديهم. وبذلك احتل متغير الذكاء بوجه عام المرتبة الأولى من حيث تجانس الآراء مقارنة بباقي المتغيرات المدروسة في البحث والتي تم ترتيبها وفقاً لدرجة التجانس (مُتمم معامل الاختلاف).

وتفصيلاً أظهرت النتائج أن جميع أبعاد مقياس الذكاء لدى المديرين جاءت بمستوى مرتفع. حيث تراوحت قيم المتوسط بين ٤,٠٣ و ٤,٣٢، كما أظهرت النتائج أن بعد الدافعية هو أكثر الأبعاد تجانساً واتفاقاً علي توافره ما بين المبحوثين حيث بلغ معامل الاختلاف ٤,٦٨ وهي درجة تشتت ضعيفة جداً تُشير إلي توافر درجة مرتفعة من الاتفاق والتجانس بين آراء المفردات حول توافر البعد بنسبة بلغت ٩٥,٣٢%. وذلك قد يرجع إلي خصائصهم الشخصية ولخلفياتهم الثقافية والعلمية، وحرص الإدارة العليا علي تزويدهم بكل فكر حديث وثقل قدراتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية المستمرة التي من شأنها اكتساب وثقل مهارات وقدرات ترفع نسبة

ذكائهم الانفعالي وزيادة قدرتهم على تحفيز ذاتهم ومرؤوسيهام معنويًا، وتوهمهم لوضع أهدافًا طموحة وبذل قصارى الجهد لتحقيقها، واغتنام الفرص وتحقيق الأهداف بدرجة أبعد مما هو مطلوب منهم، والتحلي بالصبر والمثابرة لإقناع العاملين بوجهة نظرهم. أيضًا أظهرت النتائج أنه برغم أن بعد الوعي الاجتماعي هو أكبر الأبعاد اختلافًا حيث بلغ معامل الاختلاف ١٠,٧١ أي أقلهم تجانسًا إلا أنها مازالت تمثل درجة تشتت ضعيفة وتشير إلي وجود اتفاق وإجماع بين المفردات بنسبة ٨٩,٢٩% بالموافقة علي أهمية وتوافر هذا البعد.

وذلك يُفسر بصفة عامة في ضوء طبيعة العمل في البيئة المصرفية؛ إذ أنها بيئة اجتماعية يسودها نسبيًا التعاطف والحوار والتواصل الاجتماعي ومجاملة الأصدقاء منهم والتعامل معهم بهدوء، ولديهم القدرة على بناء الصداقات والتواصل معهم، مما يمنح المدير القدرة على اكتشاف وفهم انفعالات الآخرين (عاملين، عملاء)، والتسجيل والإصغاء لها واكتشاف معنى الرسائل الانفعالية المُرسلة والمستتبهة من خلال تعابير الوجه والإيماءات ونغمات الصوت للآخرين، أي لديه القدرة على المعالجة المعرفية للانفعالات. بالإضافة إلي أن توقعات المجتمع من هذه الفئة من المديرين قد تدفعهم للتصرف بما يتناسب وهذه التوقعات؛ فالمجتمع يتوقع منهم التعامل اللائق والمتعاطف والذي يقدم العون والمساعدة للجميع. فضلًا عن طبيعة نضج هؤلاء المديرين وانتقائهم بمعايير دقيقة ذلك يمكنهم من ادراك وإدارة انفعالاتهم والآخرين وهي أبعاد أساسية للذكاء؛ فيتحكمون في انفعالاتهم وتصرفاتهم، ويكبحون مشاعرهم السلبية، ويحولونها إلي إيجابية ويجيدون فهم ومعرفة مشاعر الآخرين، ولديهم حساسية جيدة تجاهها، ولديهم قدرة على فض النزاعات والخلافات التي تحدث بينهم وبين الآخرين أو التي تحدث بين الآخرين أنفسهم بشكل مُيسر، وهم قادرين على التعبير عن ما يختلجهم من مشاعر حتى وإن كانت مشاعر مختلطة، والتكيف



مع كافة المواقف الاجتماعية التي يتعاملون بها، وتفهم الأمور، فضلاً عن معرفتهم ما يجعلهم يشعرون بأنهم بحالة ممتازة أو سيئة. ويعد مديري الفروع من الشرائح الاجتماعية الواعية والمتفكدة والقادرة على مواجهة مشكلات العمل والتمكن من حلها بثقة عالية والصمود والسيطرة في تنظيم انفعالاتهم؛ نتيجة تمتعهم بمرونة عقلية تجعل علاقاتهم وتصرفاتهم مقبولة ومُنظمة للوصول إلى الرضا عن أنفسهم وعن عملهم من خلال معرفتهم بطرق إدارة الانفعالات لتحقيق أهدافهم في العمل.

وهذه النتيجة تتفق مع العديد من الدراسات السابقة منها (قمر، ٢٠١٦، الزومان، ٢٠١٤، الحراحشة، ٢٠١٣، الرقاد، وأبو دية، ٢٠١٢، المراد، ٢٠٠٩) بأن درجة الذكاء كانت مرتفعة، وأن جميع أبعاده متواجدة بدرجات تفاوت بسيطة، ولكنها تختلف مع (الزومان، ٢٠١٤) في ترتيب الأبعاد من حيث مدي توافرها في مفردات البحث حيث كانت مُرتبة على النحو التالي؛ الوعي بالذات، الدافعية، المهارات الاجتماعية، الوعي الاجتماعي، إدارة الانفعالات، بينما في البحث الحالي مرتبة على النحو التالي؛ الدافعية، المهارات الاجتماعية، الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي. وكذلك اختلفت مع (العمرات، ٢٠١٤) والتي توصلت إلى توافر درجة متوسطة من الذكاء لدى مديري المدارس المبحوثين.

أما بالنسبة لمتغير القيادة التحويلية فقد جاء في المرتبة الثانية من حيث درجة التجانس. إجمالاً اتضح أن استجابات مجموعة من المفردات اتجهت نحو الموافقة تماماً علي أن لديهم توجهات سلوكية نحو ممارسة النمط التحويلي حيث بلغ المتوسط ٤,٢٨ بمعامل اختلاف ٦,٥٧ وهي درجة تشتت ضعيفة تُشير إلي أن هناك تجانس كبير بين الآراء بنسبة ٩٣,٤٣ حول توافر الخاصية لديهم. وتقصيلاً فقد أظهرت النتائج اتجاه استجابات المفردات لغالبية الأبعاد الفرعية نحو الموافقة والموافقة تماماً حيث تراوحت قيم المتوسط بين ٤ و ٤,٤٢، كما أظهرت النتائج أن

المديرين لديهم توجهات سلوكية مرتفعة نحو تحفيز العاملين فكرياً، حيث اتضح أن بعد التحفيز الفكري هو أكثر الأبعاد تجانساً حيث بلغ معامل الاختلاف ٨,١٩ وهي درجة تشتت ضعيفة تُشير إلي توافر درجة مرتفعة من الاتفاق بين الآراء حول توافر البعد بنسبة بلغت ٩١,٨١%. وهذا يعني أن المديرين يوجهون رؤوسهم ويعلمونهم أساليب عمل حديثة، ويساعدوهم علي التعامل مع المشكلات بطرق جديدة. يليه بعد الإلهام بمتوسط ٤,٤٢ والذي يعني أن لدي المديرين القدرة على تحفيز رؤوسهم ودفعهم للعمل من خلال استيعاب وجهات نظرهم، وتوضيح الفوائد التي تعود عليهم من العمل معاً والتعاون فيما بينهم. يليه بعد الكاريزما بمتوسط ٤,٣٥؛ وهذا يعني أن المديرين يشعرون بثقة الرؤوسين بقدراتهم وبحكمتهم، وبأنهم يمثلون قدوة لهم، وبأنهم يقدرونهم ويحترمونهم. ويرغم أن بعد التقدير الفردي هو أكبر الأبعاد اختلافاً حيث بلغ معامل الاختلاف ١٠,٤٥ أي أنه أقلهم تجانساً إلا أنها مازالت تمثل درجة تشتت ضعيفة وتشير إلي وجود إجماع بنسبة ٨٩,٥٥% بالموافقة علي أهمية وتوافر هذا البعد، حيث بلغ متوسطه ٤. وهذا يعني أن المديرين يبدون تقديرًا ورعاية واهتمامًا شخصيًا بكل رؤوس، كما أنهم يهتمون بتنمية هؤلاء الرؤوسين من خلال إرشادهم وتوجيههم وتدريبهم. وبوجه عام يتصف المدير التحويلي بقدرته على تحديد الأهداف والأيدولوجية التي ينتهجها والعمل على تحقيق توقعات عالية بالنسبة للرؤوسين كما يتميز سلوكه بالتعبير عن الثقة فيهم ويكون أثر هذه السلوكيات عليهم أن تترسخ ثقتهم في أفكاره وأن يكون هناك قبول تام له وإعجاب به، وطاعة له. فلهذه صفات زعامية، كالرغبة في التأثير، قدرته على تحويل الوضع داخل منظمته. فهو يمثل أداة ومصدر ومُنْفَذ للتغيير داخل المنظمة. وكذلك لديه قدرة عالية على تحديد المشكلات وطرق حلها، لديه حساسية لمشاعر الرؤوسين، وقدرة على الاستماع والنصيحة والمشاورة لهم عن طريق الاجتماعات، وقدرة على إثارة الحماس والدافعية سواء

باستشارة انفعالات ومشاعر مرؤوسيه وتحفيزهم للعمل، أو بإشباع عواطفهم بعد تحقيق الإنجازات المطلوبة. ويعتقد باس (١٩٨٥) أن هذا القائد يمارس أنشطة تدفع مرؤوسيه لتجاوز مصالحهم الخاصة إلى مصالح الجماعة والمنظمة، كما يختص بتقديره للحاجات والطموحات الخاصة بكل فرد منهم ويشجعهم على النظر إلى المشكلات من زاوية مغايرة، ويشجع تطور الكفاءات الجديدة، ويحفزهم على بذل أكثر مما هو متوقع عن طريق الرفع من مستوى وعيهم بأهمية الأهداف التنظيمية. يليه في المرتبة الثالثة متغير القيادة التبادلية حيث اتجهت استجابات مجموعة من المفردات نحو الموافقة علي أنها تمارس النمط التبادلي حيث بلغ المتوسط ٣,٥٩ بمعامل اختلاف ٧,٦٨ وهي درجة تشتت ضعيفة تُشير إلي أن هناك تجانس كبير بين الآراء المفردات بنسبة ٩٣,٤٣. أما أبعاده الفرعية فقد تراوحت بين ٣,١٩ و ٣,٩٨ كان أكثرهم تجانس بعد المكافاة المشروطة بما يعني أن هؤلاء المديرين يستخدمون مبدأ تقديم المكافآت والدعم المادي في تعاملهم مع مرؤوسيه عند تأديتهم لمهام محددة متفق عليها. أما الإدارة بالاستثناء فكانت أقلهم تجانساً؛ بما يعني أنهم لا يتدخلون في تفاصيل عمل المرؤوسين بشكل متكرر، بل فقط عندما تحدث الأخطاء والمخالفات.

يليه في المرتبة الرابعة متغير القدرة علي اتخاذ القرار حيث اتجهت استجابات المفردات نحو الموافقة علي توافر تلك القدرة حيث بلغ المتوسط ٤,١٢ بمعامل اختلاف ٧,٧٦ وهي درجة تشتت ضعيفة تُشير إلي أن هناك تجانس كبير بين الآراء بنسبة ٩٢,٢٤. وقد تُعزى تلك النتيجة إلى رغبة مديري الفروع في دعوة المرؤوسين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم وطرح بدائل حلول للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الأمر الذي قد يُرفع قدرتهم ويساعدهم على اتخاذ القرار الرشيد، ويخلق الثقة لديهم، ويساعد المرؤوسين في قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا

بأفكارهم فيها، ووقفوا على ظروفها وأسباب اتخاذها، وربما يُعزى أيضًا إلى إيمان المديرين بأن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار وصنعه يخلق مناخًا ملائمًا يُشجع على التغيير ويساعد على تيسير سبل الاتصال الذي يُسهّل على المدير أداء مهامه على أحسن وجه. وهذا ربما يشير إلى أن نمط القيادة التي يمارسها المديرين يعتمد على العلاقات الإنسانية والقيادة العلاقاتية، والتقويض والاتصال الجيد وتقبّل الآخرين مما يخلق مناخًا داعمًا في البنك ويقلل من مستوى المقاومة للقرار. حتى أن أحد المديرين أفاد بأنه يعتمد في اتخاذ قراراته وإدارته لمرؤوسيه علي "الإدارة بالحب".

## ٢- تحليل الإحصاءات التطبيقية أو الاستنتاجية:

تم الاعتماد في اختبار الفروض علي مجموعة من الاختبارات تعد من أهم وأكثر الاختبارات شيوعًا في الأدبيات السابقة وأكثرها مناسبة لطبيعة بيانات البحث الحالي.

### ١- اختبارات الصدق: للتأكد من صدق قائمة الاستقصاء وقد تم بطريقتين:

أ- صدق المحكمين: حيث تم عرضها على مجموعة من المُحكِّمين تألفت من ثمانية متخصصين في مجالات البحث العلمي وإدارة الأعمال، وقد تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت في صورتها النهائية.  
ب- الصدق الداخلي: تم قياسه من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات القائمة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

٢- اختبار الثبات: تم قياسه بألفا كرونباخ. وبوجه عام فقد بلغ معامل الثبات ٠,٩٤ ومعامل الصدق ٠,٩٧. وبالتالي فهي قيم مقبولة إحصائيًا وتدلل علي أن مقاييس البحث تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاعتمادية وتقيس ما يُفترض أن تقيسه ويُمكن الاعتماد عليها في تعميم النتائج.

### ٣- تحليل معاملات الارتباط بيرسون.

٤- تحليل الانحدار الخطي البسيط، والانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise).

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

٥- اختبار مان وتني لدراسة معنوية الفروق الإحصائية بين مجموعتين مستقلتين.

٦- تحليل المسار : معايير تقييم النموذج:

جدول (٣): مؤشرات اختبار جودة توافق نماذج البحث لاختبار تحليل المسار\*

المؤشرات	اختصاره	قيمه المثلي	نموذج تحويلي	نموذج تبادلي
مربع كاي	Chi <sup>2</sup>	≥ ٢ والقصى ٥	٠,٧١٢	٢,٤٧٠
جودة التوافق	GFI	تتراوح بين (٠-١) كلما اقتربت القيمة من (١) كلما دل ذلك علي جودة توافق النموذج	٠,٩٩٧	٠,٩٨٩
جودة التوافق المعياري	NFI		٠,٩٩٤	٠,٩٧٥
جودة التوفيق التراكمي	IFI		١,٠٠	٠,٩٨٥
لويس	TLI		١,٠١	٠,٨٨٩
جودة التوفيق المقارن	CFI		١,٠٠	٠,٩٨٤
جذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير	RMSEA		≥ ٠,٠٥	٠,٠٠٠

\*المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي تحليل المسار.

وتجدر الإشارة إلي أن النموذج الأفضل هو الذي يحتوي علي أكبر عدد من المؤشرات في المدى المقبول. بوجه عام نماذج البحث الحالي جيدة التوافق لاختبار تحليل المسار، وأفضلها نموذج النمط التحويلي.

### ثامناً: نتائج اختبار فروض البحث

١- يوجد تأثير معنوي موجب للذكاء الانفعالي علي القدرة علي اتخاذ القرار لدي مديري فروع البنوك التجارية العامة بالقاهرة الكبرى.

يختبر الفرض مدي وجود تأثير لأبعاد الذكاء (مجتمعة ومنفردة) كمتغير مستقل علي القدرة علي اتخاذ القرار كمتغير تابع. ولاختبار صحته، اعتمدت الباحثة علي مصفوفة ارتباط بيرسون وأساليب الانحدار البسيط والمتعدد من أجل تحديد قوة واتجاه ومعنوية التأثير بين المتغيرين. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية موجبة بين الذكاء ككل مجملاً والقدرة علي اتخاذ القرار قيمتها ٠,٣٧ عند مستوي ثقة ٩٩,٩%.

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

جدول (٤): نموذج الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الذكاء علي القدرة علي اتخاذ القرار\*

المتغير	معامل ارتباط	معامل تحديد	اختبار F	الثابت	بيتا	المعنوية
الذكاء	٠,٣٧	٠,١٤	٢٨,٤٥	١,٤٨	٠,٦٣***	٠,٠٠٠

\* المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن الذكاء يُسهم بنسبة معنوية في التنبؤ بالقدرة علي اتخاذ القرار لدي المديرين حيث يُفسر ما نسبته ١٤% من التباين في مستوي تلك القدرة أي في تغير يطرأ عليها يرجع إليه. كما أظهرت النتائج معنوية النموذج. أي أن هناك جودة مطابقة من النموذج للبيانات الفعلية (قيمة ف المحسوبة ٢٨,٤٥) عند مستوي ثقة ٩٩,٩%. .: القدرة علي اتخاذ القرار = ١,٤٨ + ٠,٦٣\*\*\* الذكاء. بمعنى أنه كلما زاد الذكاء بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك لارتفاع القدرة علي اتخاذ القرار بمقدار ٠,٦٣ ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن عملية اتخاذ القرار تتطلب مهارات تفكير عالية في كل خطواتها بدء من تحديد المشكلة (والتي تتمثل في الفرق بين واقع المنظمة والأهداف المرجوة منها)، وتطوير البدائل (البحث عن كافة الحلول الممكنة للمشكلة)، وفحصها وتقييمها (من خلال تحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل من البدائل المطروحة)، واختيار البديل المناسب والأكثر مساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وتنفيذه ودراسة آثار القرار ومتابعته من خلال معلومات التغذية العكسية؛ وذلك للتأكد من سلامة إجراءات التنفيذ ومعالجة أي معوقات قد تواجه تنفيذه. بالإضافة إلى الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. كما أنها تحتاج إلى سمات شخصية لا تتوافر إلا عند من يتوافر لديه ذكاء من سرعة في البديهة حسب الموقف ومراعاة المواقف الإنسانية والقيام بعملية الاتصال الناجحة، والتأثير والإقناع. حيث أوضحت الأدبيات بأن من أهم العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار؛ الاتجاهات والميول، القيم والمعتقدات، العوامل النفسية (كالتوتر النفسي والحيرة والاضطراب والتردد)، السمات الشخصية (ومنها الذكاء) (علي، ٢٠١٧). وعليه فالذكاء يُسهم بشكل مباشر في زيادة ادراك

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

المدير للأمر ورؤيتها بوضوح، مما يزيد من قدرته علي ممارسة التفكير المتوازن بين العقل والقلب واتخاذ القرارات المناسبة. حيث إن المدير باستخدامه الانفعالات في التفكير ومراعاته للبعد الانفعالي في تعامله مع المرؤوسين يتمكن من التوصل إلى خيارات سلوكية سليمة تحظى بالقبول من قبلهم، كما يتمكن من إدارة المواقف المختلفة المشحونة بالانفعالات خاصة تلك التي تفرزها الصراعات التنظيمية. وتفصيلاً فقد أظهرت نتائج جدول الارتباط وجود علاقات ارتباطية موجبة معنوية بين عدد من أبعاد الذكاء (الوعي الذاتي، الوعي الاجتماعي) والقدرة علي اتخاذ القرار تراوحت قيمها بين ٠,٢٦ و ٠,٣٩ عند مستوى ثقة ٩٩,٩%، وبين بعد إدارة الذات وتلك القدرة بقيمة ٠,٢٤ عند مستوى ثقة ٩٩%، وبين بعد الدافعية وتلك القدرة بقيمة ٠,١٤ عند مستوى ثقة ٩٥%، وعدم وجود علاقة معنوية بين المهارات الاجتماعية وتلك القدرة حيث كانت معنوية الاختبار ٠,٣٥ (<٠,٠٥). وهذه نتيجة طبيعية حيث إن الفرد الذي يتمتع بمستوى من الذكاء سيكون لديه مستوى مقارب من القدرة على اتخاذ القرار، فكما يعتمد اتخاذ القرار على القدرات العقلية لدي الفرد، يعتمد كذلك على القدرات الانفعالية بنسب متفاوتة.

جدول(٥): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء والقدرة علي اتخاذ القرار\*

المتغيرات	اتخاذ القرار	وعي ذاتي	إدارة الذات	دافعية	وعي اجتماعي	مهارات اجتماعية
اتخاذ القرار	١					
وعي ذاتي	***٠,٣٩	١				
إدارة الذات	**٠,٢٤	***٠,٤٥	١			
دافعية	*٠,١٤	٠,٠٣	*٠,١٠	١		
وعي اجتماعي	***٠,٢٦	***٠,٣٠	**٠,١٨	***٠,٥٠	١	
مهارات اجتماعية	٠,٠٣	٠,٠٣	٠,٠٥	***٠,٣١	٠,٠٩	١

\* المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي نتائج التحليل الإحصائي.

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩  
 الارتباط معنوي بدرجة ثقة ٩٥%، الارتباط معنوي بدرجة ثقة ٩٩%، الارتباط معنوي بدرجة ثقة ٩٩,٩%.

جدول (٦): نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الذكاء (منفردة) على القدرة على اتخاذ القرار\*

البعد	معامل ارتباط	معامل تحديد	اختبار ف	معنوية ثابت	بيتا	بيتا المعيارية	معنوية
وعى ذاتي	٠,٤١	٠,١٧	١٨,٤٢	٠,٠٠٠	٢,١٣	٠,٣٦	٠,٠٠٠
وعى اجتماعي	٠,٤١	٠,١٧	١٨,٤٢	٠,٠٠٠	٢,١٣	٠,٣٦	٠,٠٠٠

\* المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أما عن العلاقة التآثيرية فقد أظهرت نتائج نموذج الانحدار المتعدد أن بعدي الوعي الذاتي، الوعي الاجتماعي (من أبعاد الذكاء) قد أسهما بنسبة معنوية بمستوي ثقة ٩٩,٩% في التنبؤ بالقدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين، حيث فسّر البعدين معًا ما نسبته (١٧%) من التباين في تلك القدرة. كذلك اتضح معنوية نموذج الانحدار وجودة مطابقة من النموذج للبيانات الفعلية (قيمة ف المحسوبة ١٨,٤٢).  
 ∴ القدرة على اتخاذ القرار = ٠,٣٦ + ٢,١٣ \* وعى ذاتي + ٠,١٢ \* وعى اجتماعي.

أي أنه كلما زاد الوعي الذاتي بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك إلي زيادة القدرة على اتخاذ القرار بمقدار ٣٦% في حين أنه كلما زاد الوعي الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة ارتفعت معها تلك القدرة بمقدار ١٢% علي التوالي. وبالاعتماد علي بيتا المعيارية كأساس للمقارنة حيث أن البعدين في نموذج واحد يتضح أن التأثير الأكبر للوعي الذاتي مقارنة بالوعي الاجتماعي على القدرة على اتخاذ القرار. هذا النتيجة مُفسّرة في ضوء ما أفاد به جولمان بأن الوعي الذاتي هو جوهر كل المهارات الأخرى وأكثرها أهمية ولذلك فهو مفتاح الذكاء وركيزته الأساسية. فالفرد الذي يتمتع بالوعي الذاتي والكفاءات الممثلة له يكون قادر علي قراءة مشاعره وانفعالاته فور حدوثها وإدراك أثرها على الأداء في العمل والعلاقات مع الآخرين وحسن التمييز بين السليبي



والإيجابي منها، وقادر علي معرفة نقاط قوته وضعفه وقيمه ودوافعه والتأقلم مع الظروف الصعبة والمواقف المختلفة وهو أساس الثقة بالنفس والذي يبني عليه قراراته التي يتخذها وهو قادر علي تحديد دوره الملائم في عملية اتخاذ القرار وبناء علي كل ما سبق يصبح قادر علي اتخاذ قرارات تتماشى مع قدراته وانفعالاته، والتميز بين البدائل واختيار البديل المناسب. أي أن متخذ القرار الذي يُدرك انفعالاته الخاصة سيكون أكثر فعالية في إدارة تلك الانفعالات في عملية اتخاذ القرار. فضلاً عن تمتعه بالوعي الاجتماعي والحس الإنساني وقدرته على التعاطف مع الآخرين لتقديم خدمات متميزة تلبي حاجات الكثيرين وتُشعرهم بالرضا. بوجه عام فإن القدرة علي اتخاذ القرار في الفرد ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظامه الانفعالي المعقد. حيث ان الانفعالات ضرورية لحدوث التعلم وتساعد في توجيه القرارات. وعادة يتم اتخاذ القرار في ضوء الانفعالات المتوقعة التي يرغب الفرد في معاشتها حال صنعه لهذا القرار (الانفعالات المترتبة علي نتيجة القرار). ومن ثم تؤثر هذه الانفعالات أيضاً علي القرارات المستقبلية. وعليه فالذكاء يُضيف قيمة لعملية اتخاذ القرار.

غالبًا ما يواجه متخذ القرار مشكلات لا يمكن حلها بسهولة وفي بعض الحالات لها آثار سلبية على الآخرين. وبالتالي فإن معرفة الدوافع وراء القرارات ومن سيتأثر بالقرار وكيف سيتأثر به (أي تأثير تلك القرارات على الآخرين) وكيف سيفسره تكون عناصر هامة في عملية اتخاذ القرار، وكلها أمور تتطلب مهارات الذكاء ليتمكن من تفادي النتائج السلبية المحتملة من خلال معالجة هذه القضايا الانفعالية في القرار. حيث يأخذ المدير الناجح قراراته بناء على تفاعل مزيج من المهارات الاجتماعية، والقدرة على إدارة الذات، والوعي بكيفية تأثير سلوكه الشخصي على الآخرين داخل المنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات السابقة ( Afzal, et. al., 2013, Goleman, 1998, Sumathy, et. al., 2015, Hess,

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

Bacigalupo, 2011, Rehman, Khan, 2012, Sample, 2017 ، بحر ، أبو غفش، ٢٠١٢، النعيمات، وآخرون، ٢٠١٧، العمرات، ٢٠١٤، المراد، ٢٠٠٩). تأسيساً علي ما تقدم فقد تم تدعيم صحة الفرض الأول.

٢- يوجد تأثير معنوي موجب للذكاء الانفعالي علي نمطي القيادة لدي مديري فروع البنوك التجارية العامة بالقاهرة الكبرى.

يختبر الفرض مدي وجود تأثير لأبعاد الذكاء (مجتمعة ومنفردة) كمتغير مستقل علي نمطي القيادة كمتغير تابع. وتم تجزئة الفرض إلى الفرضين الفرعيين التاليين:

١/٢- يوجد تأثير معنوي موجب للذكاء الانفعالي علي نمط القيادة التحويلية لدي مديري فروع البنوك التجارية العامة بالقاهرة الكبرى.

لاختبار صحة الفرض، تم الاعتماد علي مصفوفة ارتباط بيرسون وأساليب الانحدار البسيط والمتعدد. وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية موجبة قوية بين الدرجة الكلية للذكاء مُجملاً والنمط التحويلي قيمتها ٠,٥٥ بمستوي ثقة ٩٩,٩%.

جدول (٧): نموذج الانحدار البسيط لتأثير الذكاء ككل علي نمط القيادة التحويلية\*

المتغير	معامل ارتباط	معامل تحديد	اختبار F	الثابت	بيتا	المعنوية
الذكاء	٠,٥٥	٠,٣٠	٧٧,٤٤	٠,٨٨	٠,٨١	٠,٠٠٠

\* المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي نتائج التحليل الإحصائي.

وبذلك فقد أظهرت نتائج نموذج الانحدار البسيط وجود أثر للذكاء علي النمط التحويلي وأنه يمكن التنبؤ بممارسة المدير لهذا النمط من خلال مستوي ذكائه حيث فسّر الذكاء ٣٠% من التباين في النمط التحويلي. كما أظهرت النتائج معنوية النموذج الانحدار أي أن هناك جودة مطابقة من النموذج للبيانات الفعلية (قيمة ف ٧٧,٤٤ المحسوبة) عند مستوي ثقة ٩٩,٩%.

∴ نمط القيادة التحويلية = ٠,٨٨ + ٠,٨١ ∗ ∗ ∗ الذكاء الانفعالي.

بمعني أنه كلما زاد الذكاء بمقدار وحدة واحدة أدي ذلك للمزيد من الاتجاه نحو

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

ممارسة النمط التحويلي بـ ٨١%.

ولتحليل تلك النتيجة بشكل أكثر تفصيلاً فقد تم قياس تأثير الأبعاد الفرعية للذكاء (منفردة) علي النمط التحويلي باستخدام مصفوفة معاملات الارتباط ونماذج الانحدار المتعدد والتي توضح أن جميع أبعاد الذكاء ترتبط بعلاقات ارتباطية موجبة معنوية مع النمط التحويلي. حيث كانت العلاقة مع عدد من أبعاد الذكاء (إدارة الذات، الوعي الذاتي، الدافعية) تتراوح قيم ارتباطها ما بين ٠,٢٨ و ٠,٥٦ عند مستوى ثقة ٩٩,٩%، وعند مستوى ثقة ٩٩% مع الوعي الاجتماعي والمهارات الاجتماعية بقيم ارتباط ٠,١٩، ٠,٢٢، علي التوالي.

جدول (٨): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء الانفعالي والنمط التحويلي\*

المتغيرات	النمط التحويلي	وعي ذاتي	إدارة الذات	دافعية	وعي اجتماعي	مهارات اجتماعية
النمط التحويلي	١					
وعي ذاتي	***٠,٢٨	١				
إدارة الذات	***٠,٥٠	***٠,٤٥	١			
دافعية	***٠,٥٦	٠,٠٣	٠,١٠	١		
وعي اجتماعي	**٠,١٩	***٠,٣٠	**٠,١٨	***٠,٥٠	١	
مهارات اجتماعية	**٠,٢٢	٠,٠٣	٠,٠٥	***٠,٣١	٠,٠٩	١

\*المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

جدول (٩): نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الذكاء (منفردة) علي النمط التحويلي\*

البعد	معامل ارتباط	معامل تحديد	معامل تحديد مُعدل	اختبار معنوية ثابت	معنوية	بيتا	بيتا المعيارية	معنوية
دافعية						٠,٨٩	٠,٦٤	٠,٠٠٠
إدارة الذات						٠,٣٠	٠,٣٩	٠,٠٠٠
وعي اجتماعي	٠,٧٤	٠,٥٥	٠,٥٤	٠,٠٠٠	٥٣,٦٥	٠,١٧-	٠,٢٥-	٠,٠٠٠
وعي ذاتي						٠,١٧	٠,١٨	٠,٠٠٢

\* المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لكل من الدافعية، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، الوعي الذاتي علي القيادة التحويلية حيث أسهموا بنسبة معنوية عند مستوى ثقة ٩٩,٩% في التنبؤ بها فقد بلغت القدرة التفسيرية لهم ٥٥,٥٥. بمعنى أنهم يُفسرون ٥٥% من التباين في النمط التحويلي. كما أظهرت النتائج معنوية نموذج الانحدار أي أن هناك جودة مطابقة من النموذج للبيانات الفعلية (قيمة ف المحسوبة ٥٣,٦٥).

∴ النمط التحويلي = ٠,٨٩ + ٠,٨٩ \* دافعية + ٠,٣٠ \* إدارة ذات - ٠,١٧ \* وعي اجتماعي + ٠,١٧ \* وعي ذاتي

أي أنه كلما زاد التركيز علي بعد الدافعية، إدارة الذات، الوعي الذاتي بمقدار وحدة واحدة أدي ذلك إلي زيادة الاتجاه نحو ممارسة النمط التحويلي بمقدار ٨٩%، ٣٠%، ١٧% علي التوالي، وكلما انخفض التركيز علي بعد الوعي الاجتماعي بمقدار وحدة واحدة أدي ذلك إلي زيادة الاتجاه نحو ممارسة النمط التحويلي بمقدار ١٧%. ومن هنا يتضح التأثير الأكبر لبعده الدافعية علي ممارسة النمط التحويلي مقارنة بباقي أبعاد الذكاء. ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء ما أفاده جاردينر بأن المرؤوسين لا يعملون فقط من أجل المقابل المادي، والمدير الذي يهتم بحاجاتهم العليا لا يستفيد فقط من مؤهلاتهم المهنية ومن أدائهم للدور المنوط بهم (Task Performance) ولكن من دافعتهم للعمل أيضاً وقيامهم بأكثر مما هو مطلوب منهم (Contextual Performance)، كما تمكنه هذه المهارة الاجتماعية من خلق عنصر الثقة الضروري لنجاح القيادة. فضلاً عن ما أشار إليه جولمان بأن هذا البعد من شأنه أن يكون سمة مُميّزة للتحفيز الفكري والإلهام (أبعاد النمط التحويلي) (Goleman, 1998). أما بالنسبة للقدرة على ادراك وتقييم وإدارة الانفعالات الذاتية، والتعبير عنها فقد أشارت الأدبيات إلي أن القدرة على التحكم في الذات

ضرورية في المواقف القيادية. فهي تعني بالنسبة للمدير القدرة على كبت الجموح الانفعالي للتمكن من الاحتفاظ باللياقة والمرونة اللازمة لفترة كافية من أجل إدارة المواقف الحرجة. وتأثير المدير في سلوك المرؤوسين يتطلب منه أن يكون بالنسبة لهم مصدرًا أساسيًا للانفعالات الإيجابية. فهذه القدرة تمكنه من توليد المشاعر الإيجابية لديهم بما يسمح بخلق طاقة انفعالية لديهم تمكنهم من إشباع حاجاتهم وحاجات المنظمة، مما يزيد ثقة المرؤوسين به وزيادة احترامهم له، وهو ما يتفق مع جوهر "الكاريزما الانفعالية" (كأحد أبعاد النمط التحويلي) (Goleman, 1998). والتي بيّن جولمان أنها تعتمد على ثلاث قدرات هي؛ القدرة على إدراك الانفعالات، القدرة على التعبير عنها، والقدرة على توليدها لدى الآخرين (جامع، ٢٠١٠). وبالتالي فهي ضرورية بالنسبة للمدير حيث تمكنه من الاستفادة من الوقت اللازم للتصرف. أما بالنسبة لبعد الوعي الاجتماعي فيشير إلي قدرة المدير على إدراك الحالة الانفعالية للآخرين والحساسية تجاه مشاعرهم، ولكنه في نفس الوقت لا يستطيع التأثير عليهم وهو ما اعتبره جولمان "النجاح المزيف"، وهو يتعلق بالأفراد الذين يتصفون بقدرة عالية على التقاط الإشارات الانفعالية الصادرة عن الآخرين، والذين يتميز سلوكهم بمرونة مُبالغ فيها إلا أن سلوكهم القيادي يخلو من التأثير ولا يهدف إلا لمجرد الحصول علي القبول الاجتماعي من مكونات بيئتهم. فالتعاطف الإيجابي يعني ادراك انفعالات الآخرين، لكن لا يعني الاتفاق معهم والاستجابة لهم. وتتفق هذه النتيجة مع أغلب ما توصلت إليه الدراسات السابقة مثل ( Sumathy, et. al., 2015, Barling, 2000, Goleman, 1998, المراد، ٢٠٠٩، جامع ٢٠١٠) بوجود علاقة إيجابية وقوية بين أبعاد القيادة التحويلية والذكاء. ولكنها تختلف مع نتيجة دراسة (Weinberger, 2004) التي توصلت لعدم وجود علاقة معنوية بين الذكاء والقيادة التحويلية. قد يرجع هذا الاختلاف إلي تبني هذه الدراسة

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

لمنظور القدرة للذكاء (نموذج ماير وسالوفي) بينما تبني البحث الحالي منظور السمات والمختلط (نموذج جولمان) للذكاء. وأيضًا تختلف النتيجة جزئيًا مع نتيجة دراسة (Palmer, et. al. 2001) التي لم تتوصل لدليل كاف يدعّم الافتراض بأن القائد التحويلي يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من التبادلي، وذلك برغم وجود علاقات معنوية بين مكونات محددة للقيادة التحويلية (التحفيز الفكري والتقدير الفردي) والذكاء (إدارة لانفعالات لدى الذات والآخرين).

تأسيسًا علي كل ما سبق وبوجه عام فقد تم تدعيم صحة الفرض الفرعي الأول.

٢/٢- يوجد تأثير معنوي موجب للذكاء الانفعالي علي نمط القيادة التبادلية ولكن بدرجة أقل من تأثيره علي نمط التحويلية لدي مديري فروع البنوك التجارية العامة بالقاهرة الكبرى.

أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الذكاء ككل والنمط التبادلي حيث كانت العلاقة سالبة وغير معنوية (-٠,٠٨). ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما أفادت به دراسات مشابهه في النتيجة بأن هذا النوع من القيادة يحدث بشكل يومي (day to day)، وأن القائد التبادلي يمارس التأثير علي مرؤوسيه من خلال تحديد الأهداف بوضوح، ووضع نتائج محددة وتقديم تغذية عكسية ومكافآت لإنجازات ملموسة. هذا النوع من القيادة ليس انفعالي بطبيعته. ولتحليل تلك النتيجة بشكل أكثر تفصيلاً فقد تم قياس تأثير الأبعاد الفرعية للذكاء علي القيادة التبادلية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

جدول (١٠): مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء (منفردة) والنمط التبادلي\*

المتغيرات	النمط التبادلي	وعى ذاتي	إدارة الذات	دافعية	وعى اجتماعي	مهارات اجتماعية
النمط التبادلي	١					
وعى ذاتي	٠,٢٦***	١				
إدارة الذات	٠,٠٥-	٠,٤٥***	١			
دافعية	٠,٣٠***	٠,٠٣	٠,١٠	١		
وعى اجتماعي	٠,١٢-	٠,٣٠***	٠,١٨**	٠,٥٠***	١	
مهارات اجتماعية	٠,١٠-	٠,٠٣	٠,٠٥	٠,٣١***	٠,٠٩-	١

\*المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء التحليل الإحصائي لبيانات البحث.

يتضح من الجدول السابق أن معظم أبعاد الذكاء ترتبط بعلاقات سالبة أحدها معنوية (الدافعية) مع القيادة التبادلية، وعلاقة موجبة معنوية مع بعد الوعي الذاتي عند مستوي ثقة ٩٩,٩%.

جدول (١١): ملخص نموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد الذكاء علي النمط التبادلي\*

البعد	معامل ارتباط	معامل تحديد	معامل تحديد معدل	اختبار ف	معنوية ثابت	بيتا	بيتا لمعيارية	معنوية
دافعية	٠,٤٢	٠,١٨	٠,١٧	١٢,٩٩	٤,٤٤	٠,٣١	٠,٢٧-	٠,٠٠٠
وعى ذاتي							٠,٣٤	٠,٠٠٠
إدارة الذات						٠,١٤-	٠,١٨-	٠,٠٠٠

\* المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج نموذج الانحدار المتعدد وجود أثر معنوي لكل من الدافعية، الوعي الذاتي، إدارة الذات علي القيادة التبادلية وأنهم يساهموا بنسبة معنوية في التنبؤ بها. حيث يُفسروا معاً ما نسبته ١٨% من التباين في النمط التبادلي. كما أظهرت النتائج معنوية نموذج الانحدار أي أن هناك جودة مطابقة من النموذج للبيانات الفعلية

(قيمة ف المحسوبة ٥٣,٦٥) عند مستوى ثقة ٩٩,٩%.

النمط التبادلي = ٤,٤٤ - ٠,٣٧ \*\*\* دافعية + ٠,٣١ \*\*\* وعى ذاتي - ٠,١٤ \* إدارة ذات.

أي أنه كلما زاد التركيز علي بعد الدافعية، إدارة الذات بمقدار وحدة واحدة كلما قل الاتجاه نحو ممارسة النمط التبادلي بمقدار ٣٧%، ١٤% علي التوالي، وكلما زاد التركيز علي بعد الوعي الذاتي بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك إلي زيادة الاتجاه نحو ممارسة النمط التبادلي بمقدار ٣١%. ومن ذلك يتضح أن التأثير الأكبر لبعد الدافعية في التأثير علي القيادة التبادلية مقارنة بباقي أبعاد الذكاء. ومن ذلك يتضح أن بعد الدافعية كان له التأثير الأكبر علي كلا نمطي القيادة. تأسيساً علي كل ما سبق اتضح وجود تأثير معنوي موجب قوي للذكاء مُجملاً ومفصلاً (في معظم أبعاده) علي النمط التحويلي وعدم وجود علاقة معنوية بين الذكاء مُجملاً والنمط التبادلي وبالتالي عدم وجود تأثير معنوي. أما مفصلاً وعلي مستوى الأبعاد الفرعية المكونة للذكاء اتضح تأثير بعض منها معنوياً علي نمطي القيادة إلا أن درجة التأثير أكبر بالنسبة للنمط التحويلي مقارنة بالتبادلي في ضوء معامل التحديد المُعدل (معامل التحديد × معامل التصحيح) كمؤشر عام لكل نموذج (٥٤%، ١٧%) علي التوالي. وقد أُعتبر معامل التحديد المُعدل أساس للمقارنة حيث يُراعي اختلاف المتغيرات المستقلة الداخلة في كل نموذج من النموذجين من حيث عدد وقوة واتجاه ومعنوية علاقتها بالتابع. وهذه النتيجة مبررة في ضوء أنه باستقراء البحوث التي تناولت أنماط القيادة تبين أن القائد التحويلي يمتلك مستوى مرتفعاً من الذكاء. هذه الخاصية أُعتبرت ضرورية لعملية إلهام المرؤوسين وبناء علاقات متينة معهم. وحتى تعريف القيادة التحويلية ذاته يُفسر هذا الاتجاه، باعتبارها أسلوب قيادي يركز أكثر على الانفعالات. فالقائد التحويلي هو الذي يرفع من مستوى الوعي لدى مرؤوسيه، ويكسب ثقتهم ويقودهم إلى تحقيق أهداف أبعد من تلك المقررة لهم. وعليه فإن



خصائص ترتبط بالذكاء بشكل كبير مثل تقدير مشاعر الآخرين، والقدرة على بناء العلاقات والمحافظة عليها تقع في قلب القيادة التحويلية. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Weinberger, 2004, Barling, 2000) - برغم اختلاف منظور الدراسات للذكاء (قدرة، سمات ومختلط)- من حيث انه قد لا توجد علاقة معنوية بين الذكاء والنمط التبادلي علي مستوي المتغيرين ككل، ولكن قد توجد بينهما علاقات معنوية (سواء موجبة أو سالبة) علي مستوي أبعادهما الفرعية. حيث توصلت (Barling, 2000) إلي وجود علاقة إيجابية بين الذكاء والمكافأة المشروطة (بعد للنمط التبادلي) في حين لم توجد علاقة معنوية بين الذكاء وبين الإدارة بالاستثناء (بعد أخر للنمط التبادلي)، وتوصلت (Weinberger, 2004) لعدم وجود علاقات بين الذكاء وكلا من مكونات نمطي القيادة (التحويلي، التبادلي)، وأن الذكاء لا يعد مؤشر للتنبؤ بنجاح القيادة لدي المديرين، وأن المديرين الذين تم تصنيفهم كقادة أكثر فعالية من قبل رؤوسهم تمتلك المزيد من الجوانب بخلاف الذكاء الانفعالي. وكذلك تتفق النتيجة مع (Awad, AJhashemi, 2010) بأن هناك علاقة بين الذكاء وأنماط القيادة عموماً. وتتفق مع (Sumathy, et. al., 2015) من حيث إن علاقة الذكاء بالنمط التحويلي أقوى من علاقته بالتبادلي. ولكنها تختلف مع نتائج دراسات سابقة (Sumathy, et. al., 2015، المراد، ٢٠٠٩) بوجود علاقة إيجابية معنوية بين الذكاء والقيادة التقليدية (التبادلية). بناء علي ما سبق تم تدعيم صحة الفرض الفرعي الثاني جزئياً علي مستوي الأبعاد الفرعية للذكاء. أما من حيث درجة تأثير الذكاء علي كلا نمطي القيادة فقد اتضح أن تأثيره الأكبر علي النمط التحويلي. بوجه عام تم تدعيم صحة الفرض الثاني جزئياً.

٣- يوجد تأثير معنوي موجب لنمطي القيادة علي القدرة علي اتخاذ القرار ولكن تأثير النمط التبادلي أكبر مقارنة بتأثير النمط التحويلي لدي مديري فروع البنوك التجارية العامة بالقاهرة الكبرى.

يختبر الفرض مدي وجود تأثير لأنماط القيادة كمتغير مستقل علي القدرة علي اتخاذ القرار كمتغير تابع. ولاختبار صحته، فقد اعتمدت الباحثة علي مصفوفة ارتباط بيرسون وأساليب الانحدار البسيط والمتعدد. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية موجبة بمستوي ثقة ٩٩,٩ % تربط بين نمطي القيادة ككل والقدرة علي اتخاذ القرار ولكنها كانت أقوى (٠,٥١) بالنسبة للنمط التبادلي مقارنة بالنمط التحويلي (٠,٣٩). وتقصيلاً فقد أظهرت نتائج نموذج الانحدار المتعدد وجود أثر معنوي لنمطي القيادة علي القدرة علي اتخاذ القرار حيث أسهما بنسبة معنوية في التنبؤ بتلك القدرة فقد فسرا ٤٠% من أي تغير يطرأ علي تلك القدرة. وكذلك فكلما زاد ممارسة المديرين للنمط التبادلي بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك إلي زيادة القدرة علي اتخاذ القرار بمقدار ٥٨%، بينما كلما زاد اتباع النمط التحويلي بمقدار وحدة واحدة أدى ذلك إلي زيادة القدرة علي اتخاذ القرار بمقدار ٤٣%. وفي ضوء المقارنة بين نمطي القيادة بناءً علي بيتا المعيارية يتضح أن لكلاهما تأثير علي القدرة علي اتخاذ القرار وإن كان بالنسبة للتبادلي أكبر مما هو عليه بالنسبة للتحويلي (٠,٣٧ ، ٠,٤٩) علي التوالي. وهو ما يؤكد النتيجة السابقة. كما أظهرت النتائج معنوية نموذج الانحدار حيث بلغت قيمة ف المحسوبة ٥٩,١٠ عند مستوي ثقة ٩٩,٩%.

∴ القدرة علي اتخاذ القرار = ٠,٢٠ + ٠,٥٨\*\*\* النمط التبادلي + ٠,٤٣\*\*\* النمط التحويلي.

جدول(١٢): نموذج الانحدار المتعدد لتأثير نمطي القيادة علي القدرة علي اتخاذ القرار\*

النمط	معامل ارتباط	معامل تحديد	اختبار ف	معنوية	ثابت	بيتا	بيتا المعيارية	معنوية
التبادلي	٠,٦٣	٠,٤٠	٥٩,١٠	٠,٠٠٠	٠,٢٠	٠,٥٨	٠,٤٩	٠,٠٠٠
التحويلي						٠,٤٣	٠,٣٧	٠,٠٠٠

\* المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي نتائج التحليل الإحصائي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن القيادة التبادلية ذات طبيعة مُوجهة بالمهمة (Task Oriented) ومرتبطة بسلوكيات محددة ورشيده لتتفد تلك المهمة - والتي قد لا يُسمح فيها نسبياً بحرية التصرف - والمرتبطة بالمكافآت المشروطة مما قد يُدعم القدرة علي اتخاذ القرار. فضلاً عن أن اتخاذ القرار لدي القائد التحويلي يتم

تدعيمه أو تحسينه من خلال المشاركة في حين أن اتخاذ القرار لدي التبادلي يتم تعزيزه من خلال المسائلة والمسؤولية (Accountability). ومن جهة أخرى فطبيعة العمل في البيئة المصرفية قد تقتضي ارتباط النمط التبادلي في القيادة بتدعيم القدرة علي اتخاذ القرار. حيث أشارت الأدبيات (Sumathy, et. al., 2015) إلي أن النمط السلوكي (القيادي) الذي يختاره المدير يعتمد على طبيعة كل من المدير والمهمة والمرؤوسين واحتياجاتهم وظروف الموقف. فاتخاذ القرار للقائد التبادلي يلعب دور هام في القرارات اليومية وفي قسم كالإنتاج مثلاً، أما اتخاذ القرار لدي القائد التحويلي يعد أمر أساسي في عمل ابتكارات حديثة، الرغبة في رفع جودة التعامل مع المرؤوسين، زيادة في أدائهم. فقرارات القائد التحويلي تعتبر أكثر أهمية في قسم كالمبيعات. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات ( Barling, 2000, Sumathy, et. al., 2015) والتي توصلت إلي أن القائد التبادلي لديه مهارة اتخاذ القرار أكثر من القائد التحويلي. وعليه يتم تدعيم صحة الفرض الثالث.

٤- يختلف التأثير الكلي للذكاء الانفعالي علي القدرة علي اتخاذ القرار باختلاف أنماط القيادة؛ حيث يكون التأثير أكبر بالنسبة للقائد التبادلي مقارنة بالقائد التحويلي لدي مديري فروع البنوك التجارية العامة بالقاهرة الكبرى.

كما هو مبين، فهذا الفرض يختبر الأثر الوسيط لنمط القيادة في العلاقة بين الذكاء كمتغير مستقل والقدرة علي اتخاذ القرار كمتغير تابع. ولاختبار صحته، تم الاعتماد علي معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء والقدرة علي اتخاذ القرار وفقاً لنمطي القيادة واختبار تحليل المسار.

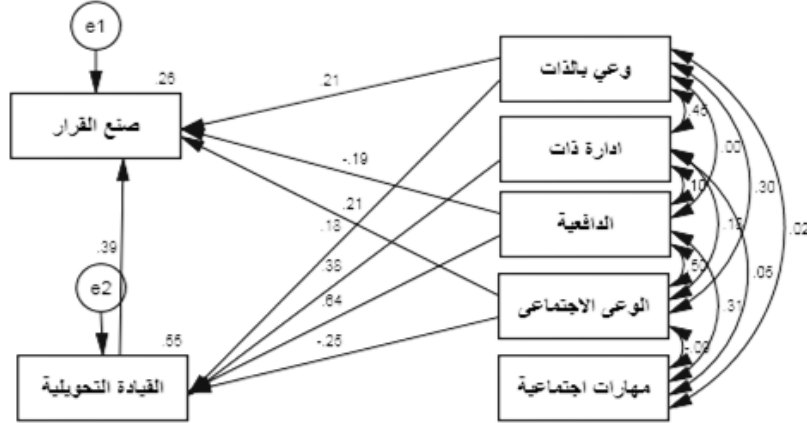
جدول (١٣): معاملات الارتباط بين الذكاء والقدرة علي اتخاذ القرار وفقاً لنمطي القيادة\*

بيان	المتغيرات	القائد التبادلي		القائد التحويلي	
	القدرة علي اتخاذ القرار	معامل الارتباط	المعنوية	معامل الارتباط	المعنوية
أبعاد الذكاء الانفعالي	وعي بالذات	٠,٥٢***	٠,٠٠٠	٠,٢٠	٠,٠٧
	إدارة الذات	٠,٥٣***	٠,٠٠٠	-٠,١٣	٠,١٦
	الدافعية	٠,٤١***	٠,٠٠٠	*٠,٢٢	٠,٠٤
	الوعي الاجتماعي	٠,٣٩***	٠,٠٠٠	**٠,٣٨	٠,٠٠١
	مهارات اجتماعية	٠,١٢	٠,٠٠٨	٠,٠١	٠,٤٧
<b>الذكاء الانفعالي</b>		<b>٠,٦٢***</b>	<b>٠,٠٠٠</b>	<b>**٠,٤١</b>	<b>٠,٠٠١</b>

\* المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي نتائج التحليل الإحصائي.

وباستقراء مدلولات الأرقام يتضح أنها هناك في المجمل وعلي المستوي الكلي علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين الذكاء ككل والقدرة علي اتخاذ القرار لدي القائد التبادلي بلغت قيمها ٠,٦٢ عند مستوي ثقة ٩٩,٩%، وفي المقابل علاقة ارتباط أقل في القيمة والمعنوية ربطت بينهما بالنسبة القائد التحويلي حيث بلغت ٠,٤١ عند مستوي ثقة ٩٩%. ونفس النتيجة تم التوصل إليها علي المستوي الفرعي فقد تراوحت تفصيلاً قيم معاملات الارتباط المعنوية بين عدد من الأبعاد الفرعية الذكاء (الوعي الاجتماعي، إدارة الذات، وعي بالذات، الدافعية) والقدرة علي اتخاذ القرار لدي القائد التبادلي ما بين ٠,٣٩ - ٠,٥٣ بدرجة ثقة ٩٩,٩% بالنسبة للقائد التبادلي، في مقابل بعدين فقط من أبعاد الذكاء (الوعي الاجتماعي، الدافعية) ارتبطتا بالقدرة علي اتخاذ القرار بعلاقات معنوية لكنها أقل في القيمة والمعنوية (٠,٣٨، ٠,٢٢) بدرجة ثقة ٩٩%، ٩٥% علي التوالي بالنسبة للقائد التحويلي.

شكل (٣): تحليل المسار للعلاقات المفترضة بالنسبة لنمط القيادة التحويلي\*



\*المصدر: تحليل المسار باستخدام البرنامج الإحصائي AMOS.

جدول (١٤): تحليل المسار بالنسبة لنمط التحويلي\*

دلالة	T	قيمة	خطأ معياري	معلمة انحدار معيارية	اتجاه العلاقة
دالة**	٣,١١	٠,٠٥	٠,١٨	٠,١٨	وعي بالذات ← التحويلية
دالة***	٦,٨٤	٠,٠٤	٠,٣٩	٠,٣٩	إدارة الذات ← التحويلية
دالة***	١٠,٩٠	٠,٠٨	٠,٦٤	٠,٦٤	دافعية ← التحويلية
دالة***	٤,١٢-	٠,٤٠	٠,٢٥	٠,٢٥	وعي اجتماعي ← التحويلية
دالة**	٢,٨٥	٠,٠٧	٠,٢١	٠,٢١	وعي ذاتي ← اتخاذ القرار
دالة***	٤,٦٧	٠,٠٩	٠,٣٩	٠,٣٩	التحويلية ← اتخاذ القرار
دالة*	١,٩٦	٠,١٥	٠,١٩-	٠,١٩-	الدافعية ← اتخاذ القرار
دالة*	٢,٥٦	٠,٠٦	٠,٢١	٠,٢١	وعي اجتماعي ← اتخاذ القرار

\* المصدر: من إعداد الباحثة من واقع تحليل المسار.

∴ القدرة علي اتخاذ القرار = أ + ٠,٢١\* وعي ذاتي - ٠,١٩\* دافعية + ٠,٢١\* وعي

اجتماعي + ٠,٣٩\*\*\* القيادة التحويلية

أي أن قدرة المديرين علي اتخاذ القرار هي دالة في نمط قيادتهم التحويلي

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

بالإضافة لتوافر مكونات معينة من الذكاء وهي وعيهم بذواتهم وإدراكها لها، الدافعية، توافر مقدار من الوعي الاجتماعي بالآخرين. ومن ذلك يتضح أنه يمكن التنبؤ بقدرتهم على اتخاذ القرار من خلال مستوي ذكائهم ونمطهم القيادي.

جدول (١٥): التأثير الكلي المعياري وفقاً لتحليل المسار بالنسبة للقيادة التحويلية\*

متغيرات مستقلة								متغير تابع
القيادة التحويلية		وعي اجتماعي		دافعية		وعي ذاتي		القدرة على اتخاذ القرار
تأثير كلي		تأثير كلي		تأثير كلي		تأثير كلي		
***٠,٣٩		*٠,١١		*٠,٠٧		**٠,٢٨		
غير مباشر	مباشر	غير مباشر	مباشر	غير مباشر	مباشر	غير مباشر	مباشر	
-	٠,٣٩	٠,١٠-	٠,٢١	٠,٢٦	٠,١٩-	٠,٠٧	٠,٢١	

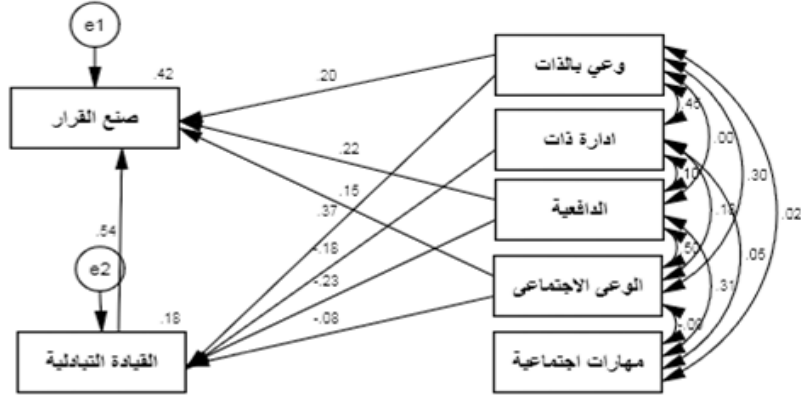
\* المصدر: من إعداد الباحثة من واقع تحليل المسار.

وقد توصل تحليل المسار وفقاً لهذا النموذج إلي نتائج منها: ١- كلما زاد الوعي الذاتي والاجتماعي لمديري الفروع، وانخفضت دافعتهم (كمغيرات مستقلة)، وزادت ممارستهم للنمط التحويلي (كمتغير وسيط) بمقدار الوحدة زاد معه قدرتهم على اتخاذ القرار (كمتغير تابع) بمقدار ٢٨%، ٠,٠٧%، ١١%، ٣٩% علي التوالي.

٢- يوجد تأثيرات معنوية غير مباشرة لكل من وعي المديرين الذاتي، دافعتهم، وعيهم الاجتماعي (أبعاد الذكاء) علي قدرتهم اتخاذ القرار من خلال الأثر الوسيط لنمطهم التحويلي (٠,٠٧، ٠,٢٦، ٠,١٠-) بدرجات ثقة ٩٩%، ٩٥% علي التوالي. ٢- أن الذكاء ككل (المتغير المستقل) يُفسّر ٥٥% من أي تغير يطرأ علي النمط التحويلي (المتغير الوسيط) و ٢٦% من القدرة علي اتخاذ القرار (المتغير التابع). والنمط التحويلي يُفسّر ٣٩% من التباين في تلك القدرة.

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار /د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

شكل (٤): تحليل المسار للعلاقات المفترضة بالنسبة لنمط القيادة التبادلي\*



\*المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء تحليل المسار باستخدام برنامج AMOS.

جدول (١٦): تحليل المسار بالنسبة للنمط التبادلي\*

اتجاه العلاقة	معلمة انحدار معيارية	خطأ معياري	قيمة T	دلالة
وعي بالذات ← التبادلي	0,37	0,07	٤,٦٥	دالة***
إدارة الذات ← التبادلي	0,18-	0,05	٢,٣٣-	دالة*
دافعية ← التبادلي	0,23-	0,10	٢,٩٥-	دالة**
وعي ذاتي ← اتخاذ القرار	0,20	0,06	٣,١٣	دالة**
التبادلية ← اتخاذ القرار	0,54	0,07	٨,٦٧	دالة***
الدافعية ← اتخاذ القرار	0,22	0,10	٣,١٩	دالة**
وعي اجتماعي ← اتخاذ القرار	0,15	0,05	٢,١٤	دالة*

\* المصدر: من إعداد الباحثة من واقع تحليل المسار.

القدرة على اتخاذ القرار = 0,20 + وعي ذاتي + 0,22 دافعية + 0,15 وعي اجتماعي

اجتماعي + 0,54 القيادة التبادلية.

أي أن قدرة المديرين على اتخاذ القرار هي دالة في توافر مكونات معينة من

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار / د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

الذكاء (هي وعيهم بذاتهم وإدراكهم لها، توافر الدافعية لديهم لذاتهم ولغيرهم، توافر مقدار من الوعي الاجتماعي بالآخرين) بالإضافة إلي نمطهم التبادلي ومن ذلك يتضح أنه يمكن التنبؤ بتلك القدرة لديهم من خلال مستوي ذكائهم ونمطهم القيادي.  
جدول(١٧): التأثير الكلي المعياري وفقاً لتحليل المسار بالنسبة للقيادة التبادلية\*

متغيرات مستقلة								تابع
القيادة التبادلية				اجتماعي		دافعية		وعى ذاتي
تأثير كلي				تأثير كلي		تأثير كلي		تأثير كلي
***٠,٥٤				*٠,١١		**٠,٠٩		**٠,٤٠
غير مباشر	مباشر	غير مباشر	مباشر	غير مباشر	مباشر	غير مباشر	مباشر	مباشر
-	***٠,٥٤	٠,٠٤-	٠,١٥	٠,١٣-	٠,٢٢	٠,٢٠	٠,٢٠	

\* المصدر: من إعداد الباحثة من واقع تحليل المسار.

وقد توصل تحليل المسار وفقاً لهذا النموذج إلي نتائج منها: ١- كلما زاد كلا من الوعي الذاتي والاجتماعي للمديرين، ودافعيتهم (كمتغيرات مستقلة)، وممارستهم للنمط التبادلي (كمتغير وسيط) بمقدار الوحدة زاد معه قدرتهم علي اتخاذ القرار (كمتغير تابع) بمقدار ٤٠%، ٠٩%، ١١%، ٥٤% علي التوالي.

٢- يوجد تأثيرات معنوية غير مباشرة لكل من وعى المديرين الذاتي والاجتماعي، ودافعيتهم (أبعاد الذكاء) علي قدرتهم علي اتخاذ القرار من خلال الأثر الوسيط لنمطهم التبادلي (٠,٢٠، ٠,١٣-، ٠,٠٤-) بدرجات ثقة ٩٩%، ٩٥% علي التوالي.

٣- أن الذكاء (المتغير المستقل) يُفسّر ١٨% من التباين في النمط التبادلي (متغير وسيط) و ٤٢% من التباين في القدرة علي اتخاذ القرار (كمتغير تابع) والنمط التبادلي يفسّر ٥٤% من التباين في القدرة علي اتخاذ القرار.

بوجه عام فقد دعم تحليل المسار ما سبق التوصل إليه من نتائج باستخدام أساليب إحصائية أخرى تم اختبارها في الفروض السابقة كالارتباط والانحدار البسيط



تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار /د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

والمتمدد وأضاف عليها اختبار الأثر الوسيط في العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل علي التابع. ويمكن تفسير تلك النتيجة في ضوء أن سلوكيات النمط التحويلي في علاقتها بالذكاء مستمدة بشكل كبير من استثارة وتحريك العواطف فهي أكثر اعتماداً على الجانب الانفعالي والعاطفي ولذلك فهي ضمن مستويات انفعالية مرتفعة مقارنة بسلوكيات النمط التبادلي والتي تعتمد بشكل أكثر على إدراك المرؤوسين؛ فالقائد التبادلي يميل للاعتماد على التفكير المنطقي، وتزويد مرؤوسيه ودفعهم بالمكافآت المشروطة، والاهتمام بالظروف والشروط المتعلقة بالعمل (المراد، ٢٠٠٩). تتفق تلك النتيجة مع دراسة (Sumathy, et. al., 2015) في أن الذكاء يزيد القدرة علي اتخاذ القرار في ظل النمط التبادلي بشكل أكبر مقارنة بالتحويلي. وتختلف مع دراسة (المراد، ٢٠٠٩) والتي توصلت إلي أن للذكاء تأثير إيجابي علي فاعلية القيادة بالنسبة لكلا نمطي القيادة ولكنه في ظل النمط التبادلي يكون أقل مقارنة بالتحويلي. بوجه عام دعمت النتائج صحة الفرض الرابع.

٥- هناك فروق معنوية بين مستويات الذكاء الانفعالي والقدرة علي اتخاذ القرار فيما بين المديرين التحويليين والتبادليين.

لاختبار صحة الفرض فقد اعتمدت الباحثة علي اختبار "مان وتني" لمعنوية الفروق بين مجموعتين مستقلتين.

جدول (١٨): اختبار مان وتني لمعنوية الفروق فيما بين المديرين التبادليين والتحويليين\*

المتغيرات	نمط القيادة	عدد	متوسط الرتب	اختبار Z	المعنوية	التقييم
الذكاء الانفعالي	تبادلي	١٢٤	٧٥,٧٢	٦,٠٤-	٠,٠٠٠	لصالح التحويلي
	تحويلي	٥٩	١٢٦,٢٢			
القدرة علي اتخاذ القرار	تبادلي	١٢٤	٩٨,٨٨	٢,٥٥-	٠,٠١١	لصالح التبادلي
	تحويلي	٥٩	٧٧,٥٥			

\*المصدر: من إعداد الباحثة بناء علي نتائج التحليل الإحصائي.

أظهرت النتائج أن بين ١٨٣ مدير فرع (عينة البحث) هناك ١٢٤ مدير (٦٧,٨%) يمارسون النمط التبادلي و٥٩ مدير (٣٢,٢%) يمارسون النمط التحويلي في البنوك. مما يدل على أن الغالبية تمارس نمط القيادة التقليدية (التبادلية). بالإضافة لذلك فبالنسبة للذكاء اتضح وجود فروق معنوية بين المجموعتين بدرجة ثقة ٩٩,٩% لصالح التحويليين، وبالنسبة للقدرة على اتخاذ القرار فإن هناك فروق معنوية بين المجموعتين بدرجة ثقة ٩٥% لصالح التبادليين. وبذلك دعمت النتائج صحة الفرض الخامس.

### ملخص لأهم نتائج البحث:

يتضح مما سبق أن من المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي، وتلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في عملية اتخاذ القرار متغيري الذكاء والقيادة، لذا قامت الباحثة بدراسة هذه المتغيرات لدى مديري فروع البنوك التجارية العامة، لمحاولة التعرف إلى طبيعة العلاقة بينها. وقد توصلت للنتائج من أهمها ما يلي:

١- إن تصورات المستقضي منهم حول الذكاء والقدرة على اتخاذ القرار كانت بدرجة مرتفعة للمتغير ككل ولأبعاده الفرعية بشكل مفصل، وهذا يعتبر مؤشر إيجابي على مدى إدراك الفئة الإدارية في البنوك التجارية العامة في القطاع المصرفي لهذه المفاهيم وبالتالي توظيفها في تحسين عملية اتخاذ القرار.

٢- يوجد تأثير معنوي موجب للذكاء وأبعاده الفرعية المتمثلة في الوعي الذاتي والوعي الاجتماعي على القدرة على اتخاذ القرار.

٢- يوجد تأثير معنوي موجب للذكاء وأبعاده الفرعية المتمثلة في الدافعية، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، الوعي بالذات على النمط التحويلي، بينما اتضح عدم وجود علاقة معنوية للذكاء ككل مع النمط التبادلي وإن كان هناك تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الفرعية المتمثلة في الدافعية، الوعي بالذات، إدارة الذات على التبادلي.

- ٣ - يوجد تأثير معنوي موجب لكلا نمطي القيادة (التحويلي، التبادلي) علي القدرة علي اتخاذ القرار وإن كان التأثير بدرجة أكبر لدي النمط التبادلي مقارنة بالتحويلي.
- ٤- يوجد تأثير كلي معنوي للذكاء علي القدرة علي اتخاذ القرار بفعل التأثير الوسيط لنمطي القيادة وإن كان التأثير بدرجة أكبر بالنسبة للتبادلي مقارنة بالتحويلي.
- ٥- يوجد فروق معنوية فيما يتعلق بكل من مستويات الذكاء والقدرة علي اتخاذ القرار بين المديرين التبادليين والتحويلين كانت لصالح التبادليين بالنسبة للقدرة علي اتخاذ القرار، ولصالح التحويليين بالنسبة للذكاء.

#### توصيات البحث:

- أولاً- دور المؤسسات التعليمية: تدريس الذكاء الانفعالي ومهاراته الأساسية في المراحل التعليمية المختلفة لخلق جيل ناضج ومتوازن التفكير يُعتمد عليه مستقبلاً.
- ثانياً- دور المنظمات (وخاصة إدارة الموارد البشرية):
  - ١- تطوير خطط التدريب وتعزيز بنود التدريب ماليًا حتي تتمكن الهيئات التدريبية من رفع المستوى المعرفي والمهارات للمديرين وللعاملين حول الذكاء والقدرة علي اتخاذ القرار وممارسة النمط القيادي المناسب حتى يصبحوا قادرين علي ادراك وفهم أفضل للذات وللآخرين، ويكون لديهم قدرات متعلقة بالتفاعل والاتصال، وتدريبهم حول كيفية تطبيق أبعاد الذكاء في مجال القيادة واتخاذ القرار لزيادة وعيهم بطبيعة هذه العمليات، وكل خطوة من خطواتها والمهارات اللازم توافرها للقيام بها من حيث المعرفة والممارسة.
  - ٢- استخدام الوسائل الخاصة بجمع وتحليل البيانات كالاستقصاءات والمقابلات ودراسة الحالة لتنمية خصائص الذكاء لدى المديرين والعاملين بشكل ممنهج.
  - ٣- قياس مستوى الذكاء في البنوك بشكل مستمر ودوري للمديرين والعاملين

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

لمحاولة التنوُّ باتجاهاتهم وسلوكهم ودوافعهم والعمل على تعزيز الاتجاهات الإيجابية ومعالجة الاتجاهات السلبية نحو العمل.

٤- العمل على تهيئة البيئة الداخلية للبنوك والمنظمات عمومًا وتحسينها وتطويرها باستمرار بما يساعد على خلق بيئة عمل جذابة ومُحفِّزة للمديرين للمساهمة في رفع مستوى الذكاء في ضوء القياسات الدورية وعلي تعزيز التواصل والتفاعل بين العاملين لتنمية الذكاء.

٥- إنشاء وحدة إدارية تُعنى بالجوانب النفسية والاجتماعية للمديرين.

٦- الاستعانة بالمختصين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع لمحاولة دراسة ورفع الاستعداد النفسي والذاتي والاجتماعي للمديرين.

٧- العمل على توفير الكوادر البشرية المتخصصة في تطبيقات الذكاء ومحاولة تعزيزه لدى المديرين والعاملين.

٨- نشر ثقافة الموضوعات المتعلقة بالذكاء في أوساط العاملين بالبنوك وإظهار دورها في نجاح الأفراد مهنيًا.

٩- استخدام مقاييس أخرى للذكاء بخلاف التقرير الذاتي وبالاسترشاد بالمقاييس المتوفرة في بيئة العمل الإداري الأجنبية وبما يتوافق مع واقع البيئة المصرية.

١٠- دعم تطبيق نظرية الذكاء على مستوى المرؤوسين والصف الثاني من المديرين من أجل زيادة عملية الفهم والترابط الانفعالي مع قادتهم، وبالتالي يساعد في تنفيذ القرارات والسياسات الخاصة بالبنك، وجعلهم مستعدين لتولي مسؤولياتهم القيادية، مما يعطي صفة الاستمرارية دون حدوث انقطاعات في أجيال القيادات الإدارية.

١١- مراعاة توافر مهارات الذكاء كأحد المتطلبات الأساسية عند الاختيار والتعيين، منح الحوافز والترقيات واشتمال تقرير تقييم الأداء السنوي على فقرات أكثر ووزن أكبر فيما يتعلق بالذكاء.

- ١٢- تعزيز وتطوير العمل بنظريتي القيادة التحويلية والتبادلية بالاقتران مع تطبيق نظرية الذكاء، نظرًا للتكامل القائم بين هذه المفاهيم الحديثة. ويتم ذلك من خلال الحرص علي ما يلي: تحلي المدير بسمات القائد الكاريزمي فيكون قدوة للآخرين ورمزًا يفخرون به، اتصاله بالمرؤوسين بشكل مستمر لإيضاح رؤية البنك وأهدافه، وإظهار أهمية وجود المرؤوسين فيها، ودورهم في استمراريتها، تخصيص الوقت الكافي للاستماع إليهم، وإعطائهم فرص للإبداع، إعطاء اهتمام شخصي لكل مرؤوس حسب طبيعته ومساعدته على تطوير نقاط قوته والتغلب على نقاط ضعفه، تقدير الجهود التي يبذلها المرؤوسون، وتشجيعهم على التفكير في حل المشكلات بطرق جديدة، فضلًا عن إشراكهم في عملية صنع القرارات.
- ١٣- تحسين قدرات الوعي بالذات: من خلال التقييم العام لنقاط الضعف والقوة والأهداف، وتنمية مجموعة المبادئ والقيم الشخصية والتنظيمية، والعمل على التعلم المستمر لاكتشاف أبعاد ذاتية جديدة في داخل الفرد.
- ١٤- تحسين قدرات إدارة الذات: من خلال الشعور بالمسؤولية تجاه الانفعالات ونتائجها المرتقبة على الأداء التنظيمي، وتقوية الانفعالات الإيجابية وإزالة السلبية.
- ١٥- تحسين قدرات التحفيز الذاتي: من خلال تعزيز مشاعر الثقة والاحترام، وحاجات التقدير وتحقيق الذات، ووضع أهداف قابلة للتحقيق خلال فترات زمنية معينة، وتحديد المكافآت العوائد الذاتية التي سيقدمها لذاته حال إنجاز الأهداف.
- ١٦- تحسين قدرات التعاطف مع الآخرين: من خلال متابعة الحالة الانفعالية للمرؤوس، والاستماع بشكل جيد لأرائه، ومحاولة الكشف عن مزيد من التفاصيل ذات الصلة بانفعالاته.

### ثالثاً - الهيئات البحثية والتدريبية:

- ١- إجراء دراسات تحليلية للوقوف على أسباب الفجوات النظرية والتطبيقية بالمنظمات ومعوقات تحقيق النتائج.
- ٢- الاعتماد على الوسائل الحديثة في التدريب.
- ٣- إجراء مزيد من الندوات الثقافية حول الذكاء، وورش العمل والاستعانة بالمؤسسات الإعلامية لنشر الوعي العلمي والثقافي والمجتمعي حول أهمية الذكاء في نجاح الأفراد بشكل عام.
- ٤- توزيع نشرات تثقيفية إما إلكترونية عبر الإيميل أو ورقية مطبوعة.

### رابعاً - الفرد ذاته

- ١- كل فرد يختلف عن الآخر في شخصيته وما تتضمنه من قدرات وسمات، إلا أن وعيه بإمكاناته الذهنية وعاداته الانفعالية، وسعيه لاستثمار الجوانب الإيجابية مع تغيير أو تقليل الجوانب والعادات السلبية من شأنه أن يزيد من فعاليته وفرص نجاحه في حياته كلها، والذي يتوقف بشكل جوهري على ما لديه من ذكاء كمًا وكيفًا.
- ٢- أوضح فيتيلو (٢٠٠٣) استراتيجيات تساعد المدير على تطوير قدرات الذكاء، منها؛ استراتيجية التركيز على الذات (يتم ذلك من خلال الاحتفاظ بسجل يعكس الأحوال الانفعالية للمدير سواء أكان ذلك على شكل دفتر مذكرات، أشرطة تسجيل صوتية، والتي تتيح له فرصة الاطلاع على مشاعره الحالية أو السابقة)، واستراتيجية التأمل والتفكير بالمحيط الخارجي (هناك عدة أنماط من التأمل والتفكير يمكن أن تساعد المدير كي يصبح أكثر وعياً وإدراكاً لكيفية تأثير الانفعالات على السلوك، ويجب عليه الاختلاء بنفسه لعدة دقائق وممارسة عمليات تنفس عميقة وبطيئة للمساعدة على تهيئة الدماغ والتفكير بوضوح وصفاء) (الحراشنة، ٢٠١٣).

### البحوث المستقبلية:

- ١- تطبيق نموذج البحث الحالي في منظمات إنتاجية أو خدمية أخرى.
- ٢- إجراء دراسة مقارنة بين البنوك العامة والخاصة.
- ٣- تطبيق الدراسة علي العاملين.
- ٤- تطوير نموذج البحث الحالي بإضافة المزيد من المتغيرات والأبعاد التي لم يتم التطرق إليها.
- ٥- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الذكاء الانفعالي.
- ٦- دراسة تأثير الدور (عبء الدور، صراع الدور، غموض الدور) عند المديرين على الذكاء الانفعالي.

### المراجع

#### أولاً: المراجع باللغة العربية

- الأبرو، هادي؛ الطائي، حسن. (٢٠١٧). تأثير الذكاء العاطفي وأنماط التعامل مع الصراع نتائج القرارات الاستراتيجية من خلال القيادة العلاقاتية. مجلة الإدارة العامة، ٥٧، ٣.
- بحر، يوسف؛ أبو عفش، إيناس. (٢٠١٢). أثر الذكاء العاطفي على مقدرة المدراء على اتخاذ القرار وحل المشكلات: دراسة تطبيقية علي مدراء مكتب الأونروا بغزة. المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- جامع، إبراهيم. (٢٠١٠). الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة: دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى بمركب تكرير البترول - سكيكة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر.
- الحراشنة، محمد. (٢٠١٣). درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق في الأردن. المنارة، ١٩، ٣.

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

- حسين، سلامة؛ حسين، طه. (٢٠٠٦). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية. (عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون).
- الخضر، عثمان. (٢٠٠٢). الذكاء الوجداني: هل هو مفهوم جديد؟. دراسات نفسية، ١٢، ١.
- الخضر، عثمان. (٢٠٠٨). الذكاء الوجداني - إعادة صياغة مفهوم الذكاء. (الكويت: شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع).
- الرقاد، هناء؛ أبو دية، عزيزة. (٢٠١٢). الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٠، ٢.
- الزهراني، سلطان. (٢٠١٢). التفضيل المهني واتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الكليات المهنية بمحافظة جدة. بحث لنيل درجة الماجستير. جامعة أم القرى.
- الزومان، موزي. (٢٠١٤). مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة: دراسة ميدانية علي الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- عبد الفتاح، إيمان. (٢٠٠٧). كيف تصبح أكثر فاعلية وتحقق النجاح؟ من خلال الذكاء العاطفي وأساليب استغلال الطاقة. ندوة حول تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الأعمال العامة والخاصة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- العلوان، أحمد. (٢٠١١). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية وأنماط التعلق لدى طلبة الجامعة في ضوء متغيري التخصص والنوع الاجتماعي للطلاب. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٧، ٢.
- على، عاطف. (٢٠١٧). الأمن الفكري وعلاقته بالذكاء الانفعالي واتخاذ القرار لدى طلبة جامعة القاهرة. مجلة الإرشاد النفسي، ٥٢.



تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار / د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩

- العمرات، محمد. (٢٠١٤). مستوى الذكاء الانفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها في الأردن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ١٠، ٢.
- العنقري، عبد العزيز. (٢٠١٤). أثر الذكاء العاطفي للقادة على مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على كليات إدارة الأعمال بالجامعات السعودية. دورية الإدارة العامة، ٥٥، ١.
- فرج، محمد. (٢٠٠٦). الذكاء الانفعالي. ندوة حول تنمية المهارات القيادية لمديري الشركات العامة والخاصة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- قمر، مجذوب. (٢٠١٦). الصحة النفسية والذكاء الوجداني وعلاقتهما ببعض المتغيرات (دراسة علي عينة من طلبة كلية مروي التقنية. مجلة العلوم النفسية والتربوية، ٢، ١.
- كمور، ميماس. (٢٠١٣). الدافعية للإنجاز وعلاقتها بمستوى الذكاء الانفعالي لدى طلبة الجامعة العربية المفتوحة / فرع الأردن. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١، ٢.
- كوبر، روبرت؛ صواف، أيمن. (١٩٩٩). القيادة الشاملة للذات والجماعات والمنظمات. خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، ٢١.
- محمد، عزمي. (٢٠١٠). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة - الجامعة الإسلامية - غزة.
- المراد، حسين. (٢٠٠٩). تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية "دراسة تطبيقية". رسالة دكتوراه الفلسفة غير منشورة في إدارة الأعمال. كلية التجارة - جامعة عين شمس.
- النعيمات، محمد؛ الخدام، حمزة؛ أحمد، غدير. (٢٠١٧). الذكاء العاطفي

تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار د/ رباب فهمي احمد عبدالعال ٢٠١٩/١/١٩  
وعلاقته باتخاذ القرار لدى أعضاء مجلس النواب الأردني السابع عشر وفقًا لبعض  
المتغيرات. دراسات، العلوم التربوية، ٤٤، ٤. -هاشم، سامي. (٢٠٠٤). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالصحة النفسية. دراسات  
عربية في علم النفس، ٣، ٣.

#### مواقع الكترونية:

<http://www.nbe.com.eg> البنك الأهلي المصري  
<http://www.banquemisr.com> بنك مصر  
<http://www.banqueducaire.com> بنك القاهرة  
<http://www.egypt.gov.eg> بوابة الحكومة المصرية  
<http://sis.gov.eg> الهيئة العامة للاستعلامات  
<http://www.eip.gov.eg> بوابة معلومات مصر

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- Afzal, A., Attaa, M., & Shujja, S. (2013). Emotional Intelligence as Predictor of Career Decision Making among University Undergraduates, Journal of Behavioral Science, 23,1.
- Asif, K., Muhammad, H., Asim, S., Mohammad, A., Syed J. & Rabia, A. (2011). Emotional intelligence and employee Participation in Decision making. African Journal of Business Management, 5, 12.
- Awad, T. & AHashemi, S. (2010). The Relationship between Leadership Style and Emotional Intelligence. JRL of the Faculty of Commerce for Scientific Research. 47, 2.
- Barling, J. (2000). Emotional Intelligence and Transformational Leadership, Leadership and Organization Development Journal, 21.
- Bass, B. & Avolio, B. (2004). Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ - Form 5X). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Brown, W., Bryant, S. & Reilly, M. (2006). Does Emotional

Intelligence - as Measured by the EQI - Influence Transformational Leadership and/or Desirable Outcomes?. Leadership & Organization Development Journal, 27, 5.

- Cree, T. (2000). Employee Intentions to Participate in Change: The Influence of Organizational Variables, Employee Beliefs and Attitudes. Unpublished Doctoral Dissertation. University of Guelph.

- Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence. (New York: Bantam).

- Hess, J. & Bacigalupo, A. (2011). Enhancing Decisions and Decision-Making Processes through the Application of Emotional Intelligence Skills. Management Decision, 49, 5.

- Hochwarter, W., Kacmar, C. & Ferris, G. (2003). Accountability at Work: An examination of Antecedents and Consequences. Paper presented at the Annual Meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL <http://mawdoo3.com/>

- kurtoğlu, M. (2018). Determination of the Relationship between Emotional Intelligence Level and Decision Making Strategies in Gifted Students. Journal for the Education of Gifted Young Scientists, 6, 1.

- Lam, C. & O'Higgins, E. (2012). Enhancing Employee Outcomes: The Interrelated Influences of Managers' Emotional Intelligence and Leadership Style. Leadership & Organization Development Journal, 33, 2.

- Lunenburg, F. (2011). Emotional Intelligence in the Workplace: Application to Leadership. International Journal of Management Business and Administration, 14, 1.

- Miranda, R. (2016). The Correlation between Emotional Intelligence and Decision Making Among Military Police Officers. Unpublished Doctoral Dissertation in Organizational Leadership. Brandman University Irvine, California School Of Education.

- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stou, C. (2001). Emotional Intelligence and Effective Leadership, Leadership and Organization Development Journal, 22, 1.

- Rehman, R., Khan, M. (2012). Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Intelligence, World Applied Sciences Journal, 17, 10.

- Sample, M. (2017). Emotional Intelligence and Decision-Making as Predictors of Antisocial Behavior. Unpublished Doctoral Dissertation. Andrews University.
- Singh, D. (2006). Emotional Intelligence at Work, New Delhi, Response Books, 3 Rd. Edition,.
- Spreitzer, G. (2007). Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. In the Handbook of Organizational Behavior, Cooper, C., Barling, J. Eds. Sage Publications. Retrieved November 1.
- Sumathy. L., Madhavi. C., & Felix, A. (2015). Influence of Emotional Intelligence on Decision Making By Leaders. American International Journal of Social Science, 4, 1.
- Weinberger, L. (2004). An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence, Leadership Style and Perceived Leadership Effectiveness. Unpublished Doctoral Dissertation in Leadership Studies, Human Resource Development Research Center.