



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاجتماعية

قسم : العلوم الإنسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في الاتصال والعلاقات العامة

تحت عنوان:

الذكاء العاطفي ودوره في تعزيز مهارات الاتصال (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية البيض)

تحت إشراف الأستاذة:

عيسى عبيدي نورية

إعداد الطالبة:

يحياوي بشرى

قائلة للرفع في الوثيقة
رئيسا

مشرفا ومقررا

عضوا مناقشا

لجنة المناقشة

أستاذة محاضرة "أ"

أستاذة محاضرة "أ"

أستاذة محاضرة "أ"

د: بن علي مليكة

د: عيسى عبيدي نورية

د: مجاهد حنان

السنة الجامعية: 2025/ 2024

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في الاتصال والعلاقات العامة

تحت عنوان:

الذكاء العاطفي ودوره في تعزيز مهارات الاتصال (دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية البيض)

تحت إشراف الأستاذة:

■ عيسى عبيدي نورية

إعداد الطالبة:

■ يحيى بشرى

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذة محاضرة "أ"

د: بن علي مليكة

مشرفا ومقررا

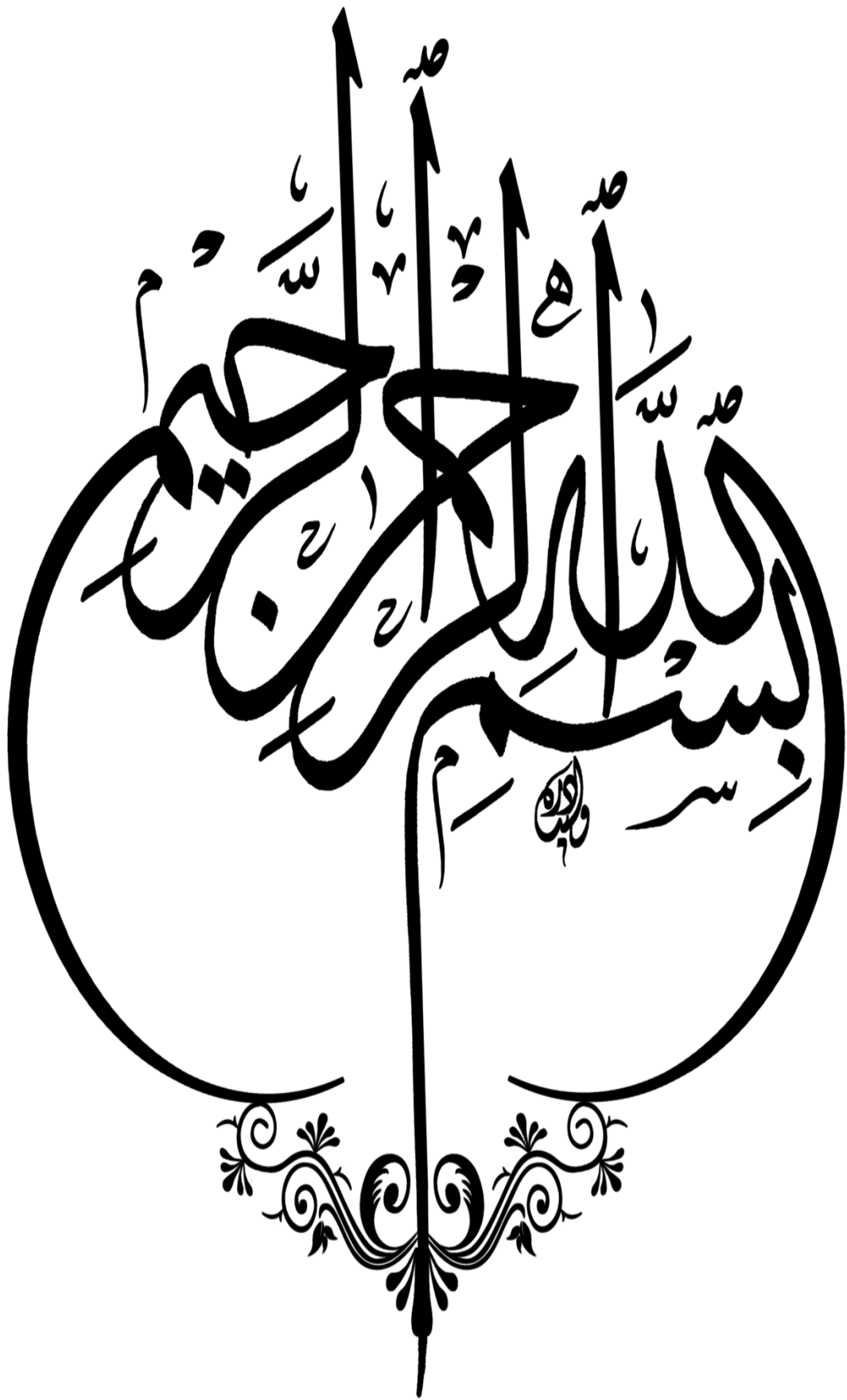
أستاذة محاضرة "أ"

د: عيسى عبيدي نورية

عضوا مناقشا

أستاذة محاضرة "أ"

د: مجاهد حنان



شكر وعرهان

"من قال انا لها نالها، وانا لها وإن أبت ررما عنها أنت"

الفضل والشكر لله الذي جعل لنا أسبابا لسير في دروب العلم وإنجاز هذا العمل، فالحمد لله دائما وأبدا أتقدم بالشكر والامتنان للأستاذة الكريمة 'نورية عيسى عبيد' على توجيهها وارشاداتها القيمة ودعمها الدائم لي.

وإلى كل الموظفين بالمؤسسة اتصالات الجزائر'

وخالص الشكر لكل من ساندني من أستاذة طيلة مشواري الدراسي وكل من دعمني للوصول إلى هذا المبتغى

سواء قريب او بعيد

الابداء

الحمد لله على لذة الإنجاز والحمد لله عند البدء وعند الختام ...

إلى جنتي أُمي أهديك نجاحي وتخرجي فما كان ليتحقق لولي توفيق الله ودعائك.

. إلى أبي ألبسه الله لباس العافية وأطال الله في عمره.

. إلى إخواني وسندي في الحياة كل باسمه.

. إلى رفيقتي ومؤنسة وحدتي 'أختي'

. إلى رفيقة دربي وصديقة عمري 'ليلي'

. إلى براعم العائلة " سجاد، فاطمة الزهراء، سجي "

إلى كل من ساندني ودعمني طيلة حياتي العلمية ومسارتي من العائلة والأصدقاء إلى كل من ساهم قلبي
وحفظتهم الذاكرة.

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى استكشاف ذكاء العاطفي ودوره في تعزيز مهارات الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر 'بولاية البيض، حيث قمت بتسليط الضوء على السمات الفردية لذكاء العاطفي لدى كل من المسؤول في المؤسسة والموظفين وكيفية ممارستها لمهارات الاتصال حيث كان سؤال اشكالية كتالي: كيف يساهم الذكاء العاطفي في تعزيز مهارات الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟ و لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات تم الاعتماد على المقابلة كأداة دراسة من خلال المسح الشامل معتمدين في ذلك منهج دراسة حالة ، فإضافة إلى التحليل الكيفي للبيانات المتحصل عليها و توزيع أسئلة على الموظفين العاملين بالمؤسسة ، حيث بلغ حجم العينة 10 موظفين من فئات عمرية ومؤهللات علمية مختلفة ..للتوصل الدراسة إلى مجموعة نتائج كان أهمها وجود علاقة إجابيه بين ذكاء لعاطفي ومهارات الاتصال حيث الأفراد الذي يتمتعون بمستوى عال من الوعي الذاتي ويتقنون مهارات الاجتماعية وسمات مهارات الاتصال منها الاتصال الفعال بين الأفراد الذي يتطلب أكثر من مجرد تبادل المعلومات، بل يتجاوز ذلك بكثير، حيث يتطلب فهماً عميقاً لمشاعر واحتياجات الطرف الآخر، وتحليلاً دقيقاً لردود الفعل، وتوظيفاً فعالاً للغة الجسد والكلمات، وهذا ما يسمى بالذكاء العاطفي، الذي يلعب دوراً مهماً في بناء العلاقات داخل المؤسسة، كلها عناصر متكاملة تؤدي إلى نجاح العمل وزيادة الإنتاجية داخل المؤسسة

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، مهارات الاتصال، الوعي الذاتي، اتصال الفعال، اتصالات الجزائر

Summary

This study aims to explore emotional intelligence and its role in enhancing communication skills within the Algeria Telecom institution in El Bayed Province. The focus was placed on the individual traits of emotional intelligence in both the institution's manager and employees, and how they practice communication skills. The main research question was *How does emotional intelligence contribute to enhancing communication skills within Algeria Telecom?*

To achieve the study's objectives and test its hypotheses, interviews were used as the primary research tool through a comprehensive survey, adopting a case study approach. Additionally, a qualitative analysis of the collected data was conducted, and questions were distributed among the institution's employees. The sample consisted of 10 employees of varying ages and educational backgrounds.

The study reached several conclusions, the most important of which is the existence of a positive relationship between emotional intelligence and communication skills. Individuals with high levels of self-awareness and strong social skills tend to demonstrate effective communication traits. Effective interpersonal communication requires more than the simple exchange of information; it involves a deep understanding of the other party's feelings and needs, accurate analysis of responses, and effective use of body language and words. This is what emotional intelligence entails, and it plays a vital role in building relationships within the institution. These integrated elements lead to successful work outcomes and increased productivity within the organization.

Keywords: Emotional Intelligence, Communication Skills, Self-Awareness, Effective Communication, Algérie Telecom.

مقدمة

مقدمة:

في عصرنا الحديث أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل كبير على مهارات الاتصال التي يمتلكها كل فرد وذلك لتعزيز العلاقات فيما بينهم أو بين الموظفين والعملاء الذي يمثل حجر أساسي ومهم للمؤسسة وهذا ما يساعد على بناء منظمة ذكية عاطفيا ومين بين هذه المؤسسات مؤسسة اتصالات الجزائر التي تعتبر كواحدة من أهم المؤسسات في القطاع التي تقدم خدمات للملايين من العملاء فهي تعتمد كليا على فعاليات الاتصال في جميع مستوياتها سواء داخليا بين الموظفين أو خارجيا بين العملاء وشركاء

وذلك لأن الاتصال الفعال يتطلب فهم ذات أولا والوعي بذات وإدراك شامل لمشاعر الآخرين وهذا ما يسمى بذكاء العاطفي الذي يعتبر مفهوم جديد في المؤسسات الاتصالية كما ذكرنا سابقا كونه يهتم بذات ثم بطرف الآخر ، هناك عدة باحثين قاموا بتسليط الضوء على هذا النوع من الذكاء وكيف يمكن العواطف ان تؤثر على السلوك البشري والصحة النفسية نظرا لكون الفرد يحتاج دائما إلى التواصل ومشاركة المعلومات والأفكار والتعبير عن المشاعر بكل وضوح وذلك من أجل بناء علاقات اجتماعية ومهنية جيدة تساهم في تطوير وزيادة الإنتاجية كل هذه المهارات تعتبر أحد الركائز الأساسية التي يجب أن يتقنها كل من المسؤولين والموظفين على حد سواء وتحفيز الموظف على تفعيل دوره في العملية الاتصالية لحاجته إلى التحلي بمجموعة من الخصائص النفسية والاجتماعية، إن الاستثمار في تنميتهم ليس مجرد عمل بلى ضرورة لتحسين الأداء في مثل هذه المؤسسات وبناء على ما سبق ذكره استدعى الأمر إلى ضرورة التركيز والاهتمام بكل من الذكاء العاطفي ومهارات الاتصال لتحقيق أهداف استراتيجية داخل المؤسسة لتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء عليهم في سياق مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تهدف المذكرة لاستكشاف كيف يمكن للوعي الذاتي، تحفيز الذاتي، والتحكم، ومهارات الاجتماعية، والتعاطف من تحسين التواصل الفعال سواء على مستوى الفردي أو التنظيمي وفي هذه الإطار قسمت هذه الدراسة إلى ثلاث فصول فصل الأول الإطار المنهجي، الفصل الثاني الإطار النظري، الفصل الثالث الإطار تطبيقي .

حيث تطرقت إلى في الإطار المنهجي أولا إلى الدراسة الاستطلاعية ثم الإشكالية، تساؤلات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع (ذاتية وموضوعية)، فرضيات الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة (اصطلاحي، إجرائي)، دراسات سابقة، ثم منهج الدراسة أدواتها مجتمع وعينة الدراسة

تناولت في الإطار النظري ثلاث مباحث كل مبحث يحتوي على ثلاث مطالب ، المبحث الأول : نشأة الذكاء العاطفي (نشأة تاريخية لذكاء العاطفي ، التعريفات نظرية بذكاء العاطفي ، التعريفات الاجتماعية لذكاء العاطفي ، التعريفات التنظيمية والمهنية لمفهوم الذكاء العاطفي ، النظريات والنماذج التفسيرية للذكاء العاطفي) المبحث الثاني

: مهارات الاتصال (تعريف الاتصال وأنواعه داخل المؤسسات ، مكونات مهارات الاتصال ، أهمية مهارات الاتصال في بيئة العمل المؤسسي) المبحث الثالث : العلاقة بين الذكاء العاطفي ومهارات الاتصال (كيف يؤثر الذكاء العاطفي على الاتصال الفعال ، دور الذكاء العاطفي في حل النزعات وتعزيز الانسجام المهني ، الذكاء العاطفي كعامل تحسين لجودة الأداء الوظيفي) .

أما الإطار الميداني تمحور حول إجابات الباحثين حول الذكاء العاطفي ومهارات الاتصال وذلك من خلال المقابلة، تمهيد، تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر، تحليل نتائج المقابلة، نتائج عامة، مقارنة نتائج مع دراسات سابقة، مقارنة نتائج مع الفرضيات، ثم خلاصة .

الجانب المنهجي

الدراسة الاستطلاعية:

تُعد الدراسة الاستطلاعية حجر الأساس في البحث العلمي إنها تستكشف جوانب موضوع البحث المختلفة كما تساعد في صياغة مشكلة البحث بدقة.

هذه الدراسة تمهد الطريق للدراسات الميدانية اللاحقة وتساعد في تحديد المفاهيم الأساسية ذات الصلة بالبحث.

الدراسة الاستطلاعية هي دراسة أولية لاستكشاف المشكلة البحثية تهدف إلى فهم الظروف المحيطة بموضوع البحث وهي أساس لتصميم الدراسات المفصلة لاحقاً.

من خلال الدراسة الاستطلاعية، يستطيع الباحث:

.صياغة مشكلة البحث بشكل دقيق

.تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث

.تطوير فروض البحث وتصميم أدوات جمع البيانات

.التعرف على أفضل المناهج والأساليب البحثية المناسبة

.الحصول على معلومات أولية تساعد في تحديد متغيرات الدراسة¹

_ كانت أول مقابلة مع الأستاذة لدراسة الموضوع يوم 16 أكتوبر ، على ساعة 10.00 حيث قمنا بمناقشة حول الموضوع كخطوة أولى في دراسة ، ومن ثم ذلك أجريت بحوث عدة حيث جمعت مصادر والمراجع التي لها علاقة بدراستي وكان لقاء آخر بعد أسبوع ، حيث قمنا بضبط عنوان ومؤسسة دراسة احتياطياً ثم انطلقنا في العمل ، وكان لنا لقاء كل أسبوع ندرس في كل مرة عنصر من عناصر جانب المنهجي وهذا خلال أربعة أشهر أولى كان العمل على الجانب منهجي وبحث عن الدراسات سابقة التي تناولت ذكاء لعاطفي ومهارات الاتصال من قبل .. ثم فترة ما بين 14 جانفي إلى شهر أفريل ، قمت بالعمل على الجانب النظري وذلك بتقديم خطة مناسبة مع الموضوع حيث قمت بعدة مداولات مع أستاذة حول عناصر الجانب النظري مع جمع الكتب الخاصة بمهارات الاتصال والذكاء العاطفي وذلك لضبط الخطة مع يتناسب مع موضوعي وذلك لمدة أسبوع من بحث ومناقشة مع الأستاذة أخيراً تم ضبطها ، وانطلاق في البحث الذي أخذ وقت أطول ، كون الفصل ثاني مهم وذلك من خلال مناقشة كل عنصر مع أستاذة كل أسبوع وبعد مدة طويلة تم انتهاء من هذا الجانب ، وتركيز على الجانب الميداني الذي له

المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث 19 ماي 2025 س. 20:001 https://blog,ajsrp.com الموقع الإلكتروني :

أهمية بالغة كباقي جوانب حيث قمت بتحضير أسئلة المقابلة والتي أخذت مدة لضبطها كوني كانت لدي أخطاء في ضبط الأسئلة أخذت وقت مدة أسبوع ، إلى غاية 2025/05/03 ساعة 09:15 ص ، كانت لدي زيارة لمؤسسة اتصالات الجزائر ' بولاية البيض حيث تم استقبالي من طرف المسؤول بالمؤسسة السيد 'محمد جديد' الذي كان لدي نقاش معه حول موضوع لمدة تقريبا 10د من الشرح وتقديم أسئلة مقابلة وللإطلاع عليها وقدم لي بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة واقترح عليا تقديم هذه أسئلة على الموظفين بالمؤسسة وتقديم فهم أولي لهم وتوضيح موضوع كونه موضوع جديد ، فقامت بشرح سطحية للموضوع ومناقشة دامت لمدة أكثر من ساعة ، ثم غادرت للقيام بجوار مباشر وإجابة على الأسئلة يوم 2025/05/04 ساعة 10 ص ، كان لدي لقاء مع المسؤول لإجابة و بعض الموظفين كون نضام في المؤسسة نضام دوامين ، لذلك كان لقاء وحوار لمدة أسبوع مع 10 مبحوثين منهم مسؤول عام في المؤسسة ، اي الفترة ما بين 05/03 إلى 05/09 وقيامي بحوار مباشر مع تسجيل إجابات ومناقشة معهم توصلت إلى إجابات وقمت بتواصل مع أستاذة لتقديم لي طريق تفرغ البيانات وتحليلها ومناقشة معها لمدة يومين حول تحليل إجابات وذلك ، أخذت مني هذه المرحلة أكثر من أسبوع لتحليل دقيق وتوصل إلى نتائج عامة مقارنة بمقارنتها مع الدراسات السابقة ومناقشة هذه الإجابات مع الفرضيات الدراسة وتوصل إلى خلاصة تخص دراسة وكانت هذه مرحلة ما بين 2025/05/11 إلى 2025/05/22 وأخيرا قيام بضبط مقدمة وخاتمة وتقديم ملخص شامل حول الدراسة ، كونهما مرحلة مهمة و كل هذا تم إنتهاء منه يوم 2025/05/25.

1- إشكالية الدراسة :

تعد مهارات الاتصال احد الركائز الاساسية التي تساهم في نجاح اي منظمة او المؤسسة خصوصا في عصرنا الحالي حيث ان الاتصال الفعال بين الافراد داخل المؤسسات يساهم بشكل كبير في تحقيق الاهداف التنظيمية وتعزيز التعاون بين الافراد وذلك من اجل تحسين بيئة العمل من اجل تحقيق هذا النجاح يتطلب الامر توفر مجموعة من المهارات النفسية والاجتماعية التي تساعد في تحسين طرق التواصل بين الافراد ورفع مستوى الفهم بينهم وفي هذا السياق يظهر الذكاء العاطفي كأحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل كبير في جوده الاتصال داخل بيئة العمل.

إن الذكاء العاطفي لا يقتصر فقط على القدرة على التحكم في العواطف الذاتية بل يتعدى ذلك ليشمل قدرات الفرد على فهم وادارة مشاعر الاخرين وهذا ما يساهم بشكل كبير في تعزيز التواصل بين الافراد داخل المؤسسة هذه المهارات العاطفية تعتبر حجر زاوية لبناء بيئة عمل قائمة على التعاون والتفاهم المتبادل وهذا ما يساهم بشكل كبير وفعال في زيادة الانتاجية داخل المؤسسات الا ان بالرغم من اهمية البالغة لا يزال يواجه تحديات في تطبيقه داخل العديد من المؤسسات بالرغم من تأثير الايجابي للذكاء العاطفي على مهارات الاتصال حيث يواجه العاملين داخل بيئة العمل صعوبة في تحديد كيفية استخدامه بشكل الأمثل بإضافة الى ذلك فإن بعض المؤسسات تفتقر الى التدريب

الكافي والبيئة المناسبة لتطوير هذه القدرات مما يعوق استخدام الفعال لها على سبيل المثال: تعرض الموظفين الى ضغوطات نفسية ,توترات ... إلى اخر ذلك التي تؤثر على قدرتهم على التواصل الفعال مع زملائهم او فرق العمل تنطلق مشكلتنا الحالية من كون اعتبار الذكاء الوجداني احد اساسيات البارزة في وقتنا الحالي الا انه لا يزال يوجد هناك بعض الأشخاص لا يجيدون هذه الحيلة وذلك ناتج عن عدم معرفه اتقان المهارات والتعامل مع الاخرين سواء في حياتنا العملية او العادية وهذا الأمر يحتم علينا معرفة ما هي هذه المهارات سواء كانت هذه المهارات (لفظية أو غير لفظية) وفي ظل هذه التحولات التكنولوجية السريعة التي شهدتها المؤسسات ومنها قطاع الاتصالات تواجه مؤسسة "اتصالات الجزائر" تحديات كبيرة في تحسين جودة خدماتها حيث تعد مهارات الاتصال العامل الأساسي في تحسينها ، حيث لها دور اساسي في تعزيز التواصل وهذا ما نسعى اليه من خلال تسليط الضوء على دور الذكاء العاطفي في تعزيز مهارات الإتصال داخل مؤسسة اتصالات حيث هذه الإشكالية تطرح دور الحيوي للذكاء العاطفي كما تهدف دراسة إلى تحديد كيف يمكنه ان يساهم في تقليل التوترات وزيادة التفاهم بين الموظفين وكيف يكون هذا التأثير على جودة الخدمات وكيف تستفيد المؤسسة بشكل عام من هذه العلاقة التي تربط بين الذكاء العاطفي ومهارات الإتصال ! وعليه نطرح الاشكالية التالية : كيف يساهم الذكاء العاطفي في تعزيز مهارات الاتصال داخل المؤسسة " اتصالات الجزائر " !؟

2_ تساؤلات الدراسة:

- ✓ ما هي الاساسيات التي يبنى عليها الذكاء العاطفي وعلاقتها بمهارات الإتصال؟
- ✓ . كيف يساهم الذكاء العاطفي في تعزيز العلاقات في مؤسسه اتصالات الجزائر؟
- ✓ . ما هي العوامل التي تؤثر على مهارات الإتصال والذكاء العاطفي داخل المؤسسة إتصالات الجزائر ؟
- ✓ . ما الإستراتيجيات الإتصالية التي يمكن ان نعتمدها لتعزيز الذكاء العاطفي بين الموظفين؟

3- فرضيات الدراسة :

- يساهم الذكاء العاطفي في تحسين جوده الإتصال بين الموظفين .
- الأشخاص الذين يمتلكون مستوى عالي من الذكاء العاطفي يمتلكون القدرة الأكبر على إدارة النزاعات الداخلية.
- يساعد الذكاء العاطفي في تحسين الإتصال الفعال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر ولاية البيض.
- يعزز التفاعل بين الذكاء العاطفي والتحفيز الداخلي لدى الموظفين من مهارات الإتصال.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي نودوا دراسته ،حيث نسعى لدراسة الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات الإتصال حيث ان مفهوم الذكاء العاطفي هو من الموضوعات الجديدة الدخيلة في المؤسسات وبين موظفيها حيث تكمن أهمية الدراسة في التقرب من الموظفين ومحاولة معرفه مستوى ذكائهم العاطفي ومحاولة إيجاد العلاقة الترابطية بين الذكاء العاطفي ومهارات الإتصال سواء العلاقة بين المدير والموظفين او بينهم كموظفين.

كما تكمن أهمية الموضوع في جديته حيث نادرا ما توجد دراسات توظف مفاهيم ذات لارتباط بالدراسات- السوسيو - النفسية ضمن مجال الإتصال لاسيما أنه لا يزال يثير نوع من الغموض في إكتشاف اسهامات الذكاء العاطفي العملية الإتصالية داخل المؤسسة.

5- أهداف الدراسة:

- معرفة مستوى الذكاء العاطفي لدى موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر.
- معرفة العلاقة التي تربط بين الذكاء العاطفي ومهارات الاتصال.
- معرفة أهم المهارات الإتصالية التي يتمتع بها موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر.
- الكشف عن دور الذكاء العاطفي في تعزيز مهارات الاتصال داخل المؤسسة

6- دواعي إختيار الموضوع:

أولا : أسباب ذاتية :

• أكيد الميل الشخصي لتعمق في موضوع الذكاء العاطفي وتأثيره على المهارات الإتصالية داخل مؤسسة إتصالات الجزائر، خصوصا كونه موضوع جديد في المؤسسات وعلم النفس بتحديد حيث لم يأخذ هذا الموضوع حقيقته البحثية الكافية .

• توظيف المعارف النظرية والمنهجية المتخصصة التي يتم الاستفادة منها على مدار السنوات البحث العلمي خصوصا مرتبطة بعلمين النفس والاجتماع وغيرها... وتوظيفها في الحقل التواصلية.

ثانيا : الأسباب الموضوعية :

• الرغبة في دراسة تأثير الذكاء العاطفي على أداء فرق العمل داخل المؤسسة إتصالات الجزائر.

• السعي إلى تسليط الضوء حول دور ذكاء العاطفي في زيادة الكفاءة العملية والإنتاجية.

• القيام بكثير من البحوث التي تخص الذكاء العاطفي ودوره في تعزيز مهارات الإتصال خصوصا ان الدراسات الحديثة دعت إلى الإهتمام بهذا النوع من الذكاءات في المؤسسات.

• إفادة المكتبة الجامعية بمذكرات أكاديمية من شأنها أن تصبح مرجعا علميا لطلبة في تخصصنا " إتصال علاقات عامة"

7- الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة لها اهمية كبيرة في البحث العلمي حيث تعطي الباحث خلفية نظرية عن موضوعه، لكي يبنى على أساسها البحث ولأجل هذا سعيت جاهدا للبحث عن بعض الدراسات ذات صلة بموضوعي التي من بينها نذكر

أولا: دراسات تناولت الذكاء العاطفي

.دراسة عربية :

هي دراسة تحت عنوان : **الوعي القيادات الإدارية والأكاديمية بالذكاء العاطفي ودوره في تعزيز فعالية القيادة** بجامعة "الملك سعود" هي دراسة لكل من الباحثين "نجود عبد العزيز أل فريان ، وغزيل بنت سعد العيسى" من مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية القانونية تمت الدراسة على عينة تمثلت في. (222) فرد حيث استخدمت الباحثتان الإستبيان كأداة دراسة بإستخدام المنهج "الوصفي التحليلي"

إشكالية الدراسة : ما مدى وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بالذكاء العاطفي وما دوره في فعالية القيادات الإدارية!؟

الأسئلة الفرعية:

ما مدى وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي؟

ما مدى وعي القيادات بالذكاء العاطفي؟

وما دور الذكاء العاطفي في فعالية القيادة الإدارية بجامعة الملك سعود ؟

فرضيات الدراسة :

يوجد وعي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي.

توجد علاقة بين الذكاء العاطفي وفعاليات القيادة الإدارية بجامعة الملك سعود .

مكان الدراسة : جامعة الملك سعود بالسعودية

زمان الدراسة : 19 أكتوبر 2021 (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية)

الهدف من الدراسة : التعرف على مدى وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة "الملك سعود بمفهوم الذكاء العاطفي وعناصره

نتائج الدراسة :

- هناك ارتباط طرديا قويا بين وعي القيادات الإدارية والأكاديمية مفهوم وعناصر الذكاء العاطفي وفعالية القيادة
- وجود فروق ذات الدلالة إحصائية ترجع للمتغير الجنس بوعي قيادات الإدارية الأكاديمية لصالح الإناث أكثر من الذكور
- ضرورة الإهتمام بالذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة

التعليق على دراسة :

الدراسة أكدت على أهمية الذكاء العاطفي في تعزيز فعالية القيادة وأظهرت نتائج الدراسة أيضا أن الإناث أكثر إرتباط وتعامل مع الذكاء العاطفي من الذكور وهذا يكون نتيجة لكثير من العوامل مما في ذلك الإختلافات في تنشئة الإجتماعية والتعليمية ...)

وأكدت الدراسة أيضا على ضرورة الإهتمام بالذكاء العاطفي بأبعاده الخمس ويتم ذلك من خلال تقديم برامج تدريبية وورشات تعليمية ...

دراسة الثانية :

تحت عنوان " أثر استخدام الذكاء العاطفي على أداء الموظفي الجهات الحكومية بدولة قطر" الإعداد الباحثة "سارة عبد الرحمن الرميحي" وهي دراسة لماجستير التنفيذي القيادي لجامعة قطر (دولة قطر) ، حيث تمت الدراسة على عينة (51موظفا) حيث استخدمت الباحثة الإستبيان المغلق والمنهج الوصفي التحليلي .

إشكالية الدراسة : ما أثر الذكاء العاطفي لدى الموظفي اللجنة الأولمبية القطرية على الاداء الوظيفي للموظفين ؟

الأسئلة الفرعية:

إلى أي مدى يستخدم موظفي اللجنة الأولمبية القطرية الذكاء العاطفي؟

ما مدى وجود اختلافات استخدام موظفي اللجنة الأولمبية القطرية للذكاء العاطفي بسبب (المؤهل العلمي درجة الوظيفية والجنس الموظف..)

ما هو تأثير استخدام موظفي اللجنة الأولمبية القطرية للذكاء العاطفي على أدائهم الوظيفي؟

فرضيات الدراسة :

يوجد تأثير دال إحصائيا لبعده استخدام العاطفه لتسهيل أداء على الأداء الموظفين.

يوجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في الذكاء العاطفي لموظفي اللجنة الأولمبية القطرية

توجد تأثير الدال لبعده التنظيم الانفعالات على الأداء الوظيفي .

مكان زمان الدراسة: اللجنة الأولمبية ،قطر، 20 سبتمبر 2024

منهج الدراسة : الوصفي التحليلي

أداة الدراسة: إستبيان مغلق

الهدف من الدراسة :

تحديد وتقييم تأثير استخدام الذكاء العاطفي من قبل الموظفي اللجنة الأولمبية القطرية على الأداء الوظيفي.

تحديد مستوى الذكاء العاطفي لدى موظفي اللجنة الأولمبية.

الكشف عن العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الموظفي اللجنة الأولمبية القطرية.

نتائج الدراسة:

موظفي اللجنة الأولمبية القطرية يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي.

لدى الموظفين مستوى عالي من الأداء الوظيفي حيث ساهم الذكاء العاطفي في نسبة 12% .

الذكاء العاطفي كان له علاقة وتأثير دال إحصائيا على الأداء الوظيفي للموظفي اللجنة الأولمبية القطرية.

التعليق على الدراسة :

أظهرت الدراسة تمتع الموظفي اللجنة الأولمبية القطرية بدرجة عالية من الذكاء العاطفي حيث يعتبر مؤثر ايجابي .

وأكدت الدراسة أيضا على أهمية الذكاء العاطفي في تحسين الأداء الوظيفي .

تسليط الضوء على الذكاء العاطفي وأهميته في تحسين الأداء حيث أظهرت النتائج على أنه ساهم في نسبة 12% من الأداء الوظيفي .

دراسة تناولت مهارات الإتصال :

2/2 دراسة الثانية : متعلقة بمهارات الإتصال

1/دراسة عربية

دراسة تحت عنوان ,فعالية برنامج تدريبي في تنمية مهارات الإتصال لدى المرشدين الملايين بمدينة بريدة , وهي دراسة ماجيستير من إعداد الطالب 'بدر بن مطلق الحري' كانت دراسة على عينة عشوائية 30 طالب باستخدام أداة المقابلة .

إشكالية الدراسة :

مفاعلية البرنامج التدريبي في تنمية مهارات الإتصال لدى مرشدين الطلابيين؟!!

تساؤلات الدراسة :

هل توجد فروق في مهارات الإتصال للمجموعتين التجريبية وضابطة؟

هل توجد فروق بين أفراد المجموعة التجريبية في قياس القبلي والبعدي لمهارات الإتصال يعزى لتطبيق البرنامج التدريبي ؟

زمان ومكان الدراسة :

المرشدين الطلابيين بمدينة بريدة 1434هـ / 2013م

الهدف من الدراسة :

التعرف على فعالية برنامج التدريبي في تنمية مهارات الإتصال لدى مرشدين الطلابيين

التعرف على الفروق بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في قياس البعدي في مهارات الإتصال والتي تعزى لتطبيق البرنامج

إعداد برنامج تدريبي لتنمية مهارات الإتصال لدى المرشدين الطلابيين

نتائج الدراسة :

وجود فروق دلالة إحصائية بين المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة في مهارات الإتصال

جاءت الفروق لصالح المجموعة التجريبية

وجود فروق إحصائية لدى مجموعة التجريبية بين القياسين القبلي والبعدي في مهارات الإتصال بعد تطبيق البرنامج وذلك لصالح التطبيقي البعدي

تعليق على الدراسة

الدراسة أظهرت فعالية البرنامج التدريبي في تنمية مهارات الإتصال لدى المرشدين الطلابيين، حيث كانت الفروق لصالح المجموعة التجريبية التي تلقت البرنامج التدريبي. هذا يشير إلى أهمية البرامج التدريبية في تحسين مهارات الاتصال لدى الأفراد.

دراسة الثانية : متعلقة بمهارات الإتصال

دراسة تحت عنوان ' مستوى مهارات التواصل الإجتماعي لدى طلاب والطالبات المنتظمين في جامعة الملك عبد العزيز وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية هي دراسة للكاتب ' يعن الله علي يعن الله القرني ' من مجلة جامعة عبد العزيز الأداب والعلوم الإنسانية على عينة عشوائية وذلك من خلال أداة : المقياس

إشكالية الدراسة : مامستوى مهارات التواصل الإجتماعي لدى طلاب والطالبات المنتظمين في جامعة الملك عبد العزيز ؟

تساؤلات الدراسة :

. مامدى إمتلاك الشباب الجامعي لمهارات التواصل الإجتماعي ؟

. مامدى إختلاف في مستوى مهارات التواصل الإجتماعي لدى هؤلاء الشباب تبعا للمتغيرات ؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في مستوى مهارات التواصل الإجتماعي لدى الشباب الجامعي تبعا للمتغير (التخصص)

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) عند المتغير 'النوع'

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) تبعاً للمتغير المعدل التراكمي

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في مستوى مهارات التواصل لدى الشباب الجامعي تبعاً للمتغير (المشاركة في أنشطة عمادة شؤون الطلاب)

زمان ومكان الدراسة :

طلاب والطالبات المنتظمين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة /1434هـ-1435هـ/ 2014-2015

الهدف من الدراسة :

. تحديد مستوى مهارات التواصل الإجتماعي لدى الشباب الجامعي في جامعة الملك عبد العزيز

. تحديد مدى وجود فروق في مستوى مهارات التواصل الإجتماعي لدى هؤلاء الشباب تبعاً للمتغيرات للتخصص ونوع معدل التراكمي وحالة الإجتماعية والمشاركة في أنشطة عمادة شؤون الطلاب والطالبات في وسائل التواصل الإجتماعي

نتائج الدراسة :

بلغ متوسط العالم لمستوى مهارات التواصل الإجتماعي لدى شباب الجامعي من وجهة نظر أفراد العينة (2.3) وهذه الدرجة تشير إلى مستوى متوسطة لدى الطلاب والطالبات

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعنوي (0.05) في مستوى مهارات الإستماع والإتصالات - مهارات التحدث والحوار وقتاه لغة الجسد وتعبيرات الوجه و التواصل الرمزي تبعاً للمتغير تخصص بينما أظهرت النتائج أنه توجد فروق في محور مهارات التعامل مع الآخرين تبعاً للمتغير التخصص ولصالح المسار العلمي

تعليق على الدراسة

الدراسة قدمت رؤية قيمة حول مستوى مهارات التواصل الإجتماعي لدى الشباب الجامعي في جامعة الملك عبد العزيز ، النتائج أظهرت أن مستوى مهارات التواصل الإجتماعي لدى الشباب الجامعي كان متوسطاً، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في معظم محاور مهارات التواصل الاجتماعي تبعاً للمتغيرات، باستثناء مهارات

التعامل مع الآخرين التي كانت لصالح المسار العلمي. هذه النتائج كما يمكن أن تكون مرجعاً هاماً للباحثين والممارسين في مجال تنمية مهارات التواصل .

هذه بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة وموضوع الذكاء العاطفي ومهارات الاتصال

أوجه التشابه

1. * التركيز على كلا من المتغيرين يعني جميع الدراسات ركزت على مهارات محددة، سواء كانت هذه المهارات الإتصال أو الذكاء العاطفي.

2. * جميع الدراسات أظهرت أهمية المهارات التي تمت دراستها في تحقيق الأهداف والنجاح في مختلف المجالات.

3. * إشتراك في أدوات البحث فجميع الدراسات استخدمت أدوات البحث مثل 'المقابلات و الإستبيانات لجمع البيانات وتحليلها.

أوجه الاختلاف

1. * إختلاف الدراسات في سياق حيث أجريت في سياقات مختلفة، فبعضها كان في سياق العمل (مثل دراسة مؤسسة إتصالات الجزائر) وبعضها كان في سياق الحياة الجامعية (مثل دراسة جامعة الملك عبد العزيز).

2. * المنهجية الدراسات استخدمت منهجيات مختلفة، فبعضها استخدمت المنهج التجريبي (مثل دراسة فعالية برنامج تدريبي في تنمية مهارات الإتصال) وبعضها استخدم المنهج الوصفي (مثل دراسة مستوى مهارات التواصل الإجتماعي لدى الشباب الجامعي).

3. * إختلاف في النتائج حيث كانت مختلفة فيما بينها ، فبعضها أظهرت فعالية البرامج التدريبية في تحسين مهارات الإتصال (مثل دراسة فعالية برنامج تدريبي في تنمية مهارات الإتصال) وبعضها أظهرت مستوى متوسطاً من مهارات التواصل الإجتماعي لدى الشباب الجامعي (مثل دراسة مستوى مهارات التواصل الإجتماعي لدى الشباب الجامعي).

4. * الدراسات إختلفت في المتغيرات التي تمت دراستها، فبعضها ركز على متغيرات مثل التخصص والنوع والمعدل التراكمي (مثل دراسة مستوى مهارات التواصل الإجتماعي لدى الشباب الجامعي) وبعضها ركز على متغيرات مثل الذكاء العاطفي (مثل دراسة تأثير الذكاء العاطفي على أداء الموظفين).

يمكن القول أن الدراسات أظهرت أهمية المهارات المختلفة في مختلف المجالات، ولكنها اختلفت في السياق والمنهجية والنتائج والمتغيرات...

الاستفادة من الدراسات

يمكن الاستفادة من هذه الدراسات في مذكرتي حول "الذكاء العاطفي ودوره في تعزيز مهارات الاتصال داخل مؤسسة اتصالات الجزائر" من خلال:

1. *إستخدام هذه الدراسات لفهم أهمية الذكاء العاطفي ومهارات الإتصال في تحسين الأداء المهني والعلاقات بين الأفراد
2. *يمكن إستخدامها أيضا التحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي ومهارات الإتصال في بيئات العمل المختلفة.
3. *يمكن إستخدام هذه الدراسات لتطوير إستراتيجية لتحسين الذكاء العاطفي ومهارات الإتصال في مؤسسة إتصالات الجزائر.
4. * فهم أهمية مهارات الإتصال في تحقيق الأهداف ونجاح في مختلف المجالات وعلاقة الذكاء العاطفي بمهارات الإتصال في بيئة العمل .

1- تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر مفاهيم وتعريفاتها الإجرائية من أهم الأمور في البحث العلمي حيث على كل باحث أن يحدد بشكل دقيق البعد الإجرائي وعليه سنعرض أهم المفاهيم التي نراها مهمة في دراستنا وهي كالتالي:

أ_ التعريف الاصطلاحي للذكاء:

هو مجموع القدرات العقلية التي يستعملها الفرد ليواجه بها المواقف الجديدة ، وكذا التفكير المنظم في البحث المؤدي إلى المعرفة الاستدلالية الاستنتاج، الاستنباط ، التمييز، التحليل، التركيب، التابع (...).

يستخدم علماء النفس مصطلح الذكاء بمعان كثيرة مختلفة منها :

1. نوع أول يؤكد على تكيف الفرد أو توافقه مع البيئة كما في تعريف شترن للذكاء بوصفه هو القدرة على التكيف العقلي لمشكلات الحياة وظروفها الجديدة.
2. نوع ثاني يؤكد على أن الذكاء هو القدرة على التعلم كما في تعريف كالفن الذي يرى بأن الذكاء هو القدرة على تعلم التكيف للبيئة، وتعريف جودارد هو القدرة على الاستفادة من الخبرات السابقة في حل المشكلات الجديدة.

3. نوع ثالث يؤكد على القدرة على التفكير إذ يعرف تيرمان الذكاء بأنه القدرة على التفكير المجرد) .

ب _ التعريف الاصطلاحي للعاطفة :

يعرف قاموس أكسفورد العاطفة Emotion بأنها أي اضطراب أو تهيج في العقل أو المشاعر أو العواطف بمعنى آخر ، حيث يستخدم ، "جولمان" مفهوم emotion " وترجمها الوجدان ليشير إلى مشاعر معينة تصاحبها أفكار محددة ، حالة نفسية وبيولوجية واستعدادات متفاوتة للسلوك¹

ج _ التعريف الاصطلاحي للذكاء العاطفي :

لقد لاحظ علماء النفس منذ مدة ليست بطويلة أن نجاح الإنسان وسعادته في الحياة لا يتوقفان على ذكاء العقلي فقط وإنما على الصفات والمهارات أطلق عليها العلماء إثم "الذكاء العاطفي" حيث هناك عدة باحثين قاموا بتبسيط الضوء على هذا النوع من "الذكاءات" ومن بينهم (دنيا جولمان، مارو سالوفي، بارون...)

يعتبر دانيال جولمان نموذجه سنة 1995 من نماذج المختلطة التي تمزج قدرات ذكاء عاطفي مع الخصائص الشخصية متمثلة في خصائص الصحة النفسية _ سعادة ودافعية و القدرات التي تجعل الفرد فعالا في المشاركة الإجتماعية حيث قام بنموذجين سنة (1980) وسنة (2001).²

هذا النموذج يقدم إطار الذكاء العاطفي والذي يعكس كيفية ترجمة قدرة الفرد على السيطرة على مهارات الوعي بذات وإدارتها والوعي بالإنفعالات الآخرين وإدارة العلاقات إلى نجاح في مكان العمل.

كما يعرفه "ماير وسالوفي" على أنه القدرة الفرد على إدراك الانفعالات بدقة والتعبير عنها والقدرة على تعميمها لتسهيل التفكير. و القدرة على فهم الانفعال والمعرفة الانفعالية وتنظيم الافعال لترقية النمو الانفعالي والذهني³

اما "BarOn" فعرفه على أنه الطريق التي يتمكن من خلالها الفرد من فهم نفسه وفهم الآخرين ، وبناء علاقة معهم والتأقلم مع الوضع المعاش من أجل فاعلة لمتطلبات الموقف⁴

¹الكفافين علاء الدين، الأعرس صفاء، ط 1 القاهرة (مصر) ص72، 2000

²سلامي دلال، "مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية" جامعة الشهيد حمة لخطر، الوادي، ص 164، ع 15 مارس 2016

³خالد محمد صالح ماضي ، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير ، جامعة مفر الشيخ 2014. ص15

⁴مقراش فوزية ، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة. دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة بسكرة ، 2014.

د _ التعريف الإجرائي للذكاء العاطفي:

يمكن القول بأن الذكاء العاطفي متمثل في القدرة على إستخدام المشاعر والعواطف بشكل فعال في توجيه السلوك ما و هو أيضا القدرة على التنظيم والتنسيق العواطف الخاصة والتعبير عنها بشكل مناسب خلال التواصل: " بين المدير والموظفين" داخل مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية البيض حيث يتضمن الذكاء العاطفي عدة أبعاد التي تتمثل فيما يلي :

_ الوعي الذاتي

- التحكم الذاتي

- التحفيز الذاتي

- المهارات الاجتماعية

- والتعاطف

والتي يجب أن تتوفر في كل موظف بالمؤسسة

ه _ التعريف الاصطلاحي للمهارة :

هي القدرة على القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على التكيف في الأداء مع الظروف المتغيرة¹

و _ التعريف الاصطلاحي للإتصال:

تشير كلمة الإتصال إلى:

معا من كثيرة فالبعض الناس ينظر إليها على أنها علم والبعض الاخر يراها نشاط والبعض يراها مجال الدراسة وفي اعتقاد الآخرين أنها نشاط لا شعوري.²

¹ فيصل محمود الغرابية ، مهارات العمل الإجتماعي ، دار وائل ، الأردن 2009 ص 209

² منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الإتصال ، جامعة اسكندرية . ط 2006 ص 228.

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب : على أنه عبارة عن إتصال إنساني يكون إما منطوق أو مكتوب يتم داخل المؤسسة حيث يكون بين طرفين أو أكثر من ذلك ، يساهم في تقوية العلاقات الإجتماعية داخل مؤسسة ويكون رسمي أو غير رسمي¹

. التعريف الاصطلاحي لمهارات الاتصال :

هي القدرات الابداعية والمكتسبة لدى الإنسان والتي يستخدمها من أجل إكمال عملية الإتصال وذلك في كلتا الحالتين سواء كان الإنسان مرسلًا أو مستقبلاً²

تعريف الإجرائي لمهارات الإتصال:

نقصد بمهارات الإتصال في موضوعنا، هي تلك القدرات المتعددة ، التي تمكن المدير والموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية البيض من التواصل الفعال، مع بعضهم حيث تتمثل هذه المهارات في القدرة على التعبير عن المشاعر بوضوح سواء كان ذلك عبر الكلام او الكتابة او الإستماع او اللغة أو الجسد و الاستجابة بشكل مناسب لطرف لآخر حيث تعتبر عملية تفاعلية تتمثل في تبادل المعلومات و الرسائل بين طرفين أو أكثر داخل المؤسسة حيث هذه المهارات يجب أن يتقنها كل موظف

منهج الدراسة :

منهج البحث هو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة و الذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث ، و هي الطريقة التي تنظم أفكار الباحث و تحليلها و عرضها و بالتالي الحصول على نتائج و حقائق معقولة حول ظاهرة موضوع الدراسة .

و بما أن دراستنا تهدف لمعرفة ذكاء لعاطفي ودوره في تعزيز مهارات الإتصال ، إعتدنا على منهج دراسة حالة الذي يعتبر من أنسب المناهج التي تدرس الظاهرة بشكل دقيق و شامل و الوصول إلى نتائج موضوعية و دقيقة ، لذلك إختارنا هذا المنهج ليوفر تحليلا عميقا و تفصيليا و"كيف للذكاء العاطفي أن يعزز مهارات الإتصال داخل المؤسسة"

¹ بسام عبد الرحمان المشاقبة ، نظريات الإتصال ، دار سامة لنشر وتوزيع ، الأردن ، عمان 2021 ص 22.

²عبد النبي عبد الله طيب ، مهارات الإتصال الفعال ، ط1 ، الأردن

يركز هذا المنهج على دراسة وتحليل حالة واحدة أو عدد محدود من الحالات أو المفردات، بدلا من دراسة جميع الحالات والمفردات، وإجراء دراسة عميقة ومحدودة من حيث الزمان والمكان والوحدات، بدلا من إجراء دراسة شاملة لكافة الوحدات، وهذا لإستحالة أو صعوبة إجرائها فيكتفي الباحث بدراسة وتحليل عدد محدود من الحالات، على أن يقوم بتعميم النتائج والأحكام المتوصل إليها على كافة الحالات الأخرى، التي لم تخضع للدراسة ولكن تكون مشاركة لها وتشترك معها في العلة والخصائص وغيرها، بما يبرر للباحث تعميم الحكم .

يقوم منهج دراسة الحالة على دراسة وتحليل شامل وعميق لحالة محددة من حيث الزمان والمكان، بدلا من تشتيت الجهود على عدد كبير من الحالات، لهذا يجب على الباحث إختيار وإنتقاء الحالة أو الحالات، التي سوف تكون محل دراسته، بحيث تتيح فإن دراسة الجوانب المرغوب دراستها من الظاهرة، فإذا أراد دراسة مثلا كيفية تطور الظاهرة، فيجب على الحالة المدروسة هنا ان تتيح له تتبع تطور هذه الظاهرة خلال فترة زمنية، تسمح له بفهم كيفية تطور وتغير الظاهرة .

أداة الدراسة :

تعرف الأداة على أنها وسيلة الدراسة للحصول على البيانات و الحقائق الميدانية , و كلما كانت الأداة وسيلة دقيقة و محكمة زادت فعاليتها و مصداقيتها أكثر , و قد يلجأ الباحث إلى إستخدام أكثر من أداة واحدة لجمع البيانات حول الدراسة و يقرر مسبقا الطريقة المناسبة للدراسة بإستخدام أنسب للأدوات .

و قد اعتمدنا في دراستنا على 'أداة المقابلة'¹ فهي من الأدوات التي توفر الفرصة لمقابلة المبحوثين و طرح أسئلة مباشرة عن " الذكاء العاطفي ومهارات الإتصال " في المؤسسة نجري عليها الدراسة , مما تمكننا من الحصول على نتائج دقيقة و واضحة

مجتمع وعينة الدراسة :

1/مجتمع الدراسة :

مجتمع البحث هو مجموعة العناصر أو المفردات التي يهدف الباحث إلى دراستها من أجل الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها، يمثل هذا المجتمع جميع الوحدات التي تشترك في خصائص معينة تتعلق بموضوع البحث، ويتم تحديده بناءً على طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة، يعتمد إختيار مجتمع البحث على مجموعة من المعايير التي تضمن دقة النتائج وتمثيلها للمجتمع الأصلي، مما يساعد في الوصول إلى إستنتاجات قابلة للتطبيق

*1 انظر دليل المقابلة

على نطاق أوسع ، فمجتمع البحث في دراستي جميع الموظفين في مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية البيض وتم أخذ الموظفين 10 افراد منهم للقيام بمقابلة معهم من بين جميع الموظفين وذلك لعدم معرفة العدد الإجمالي لهم

عينة الدراسة :

العينة هي مجموعة من الوحدات التي يتم إختيارها من المجتمع المدروس لتمثيله في البحث، وقد تتشابه أو تختلف عن المجتمع الأصلي في بعض الخصائص ،يهدف إختيار العينة إلى تسهيل عملية البحث، خاصة عندما يكون من الصعب أو المستحيل دراسة المجتمع بأكمله ولكي تكون العينة ممثلة بدقة للمجتمع، يجب أن يتم إختيارها وفق أسس منهجية تأخذ بعين الإعتبار خصائص المجتمع ومتغيراته، مع مراعاة القيود والإمكانات المتاحة للباحث.

لقد إعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية فهي تتيح التركيز على فئة محددة تمتلك الخصائص المرتبطة بموضوع البحث، مما يساعد في الحصول على بيانات دقيقة وذات صلة مباشرة بأهداف الدراسة، كما أن هذا الإختيار يساهم في توفير الوقت والجهد، حيث يقتصر جمع البيانات على الأفراد الأكثر ملائمة للبحث، بدلاً من دراسة المجتمع بأكمله حيث تمت دراستنا على عدد فقط من المبحوثين من ذلك لعدم معرفة العدد الإجمالي للموظفي وذلك لتحفظ المؤسسة عن العدد الإجمالي لهم بالإضافة إلى ذلك، فإن طبيعة البحث تتطلب استهداف مجموعة معينة يمكنها تقديم معلومات ذات قيمة علمية، مما يجعل العينة القصدية الخيار الأنسب لضمان موثوقية النتائج ودقتها.

العينة المقصودة : هي العينة التي يتم إختيار أفرادها بشكل متعمد من قبل الباحث بناءً على توفر خصائص معينة لديهم، مما يجعلهم أكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة. ويتم استخدام هذا النوع من العينات عندما يكون من الضروري التركيز على فئة محددة داخل المجتمع الأصلي للحصول على بيانات ذات صلة مباشرة بالبحث

حدود الدراسة:

مكانيا : أجريت الدراسة على مستوى " مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية البيض "

زمانيا: بدأت الدراسة من تاريخ 16 أكتوبر 2025 إلى غاية اتصالنا بالمؤسسة بإجراء مقابلة من 2025/05/04 إلى 2025/05/09.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمفهوم
الذكاء العاطفي ومهارات الاتصال
وعلاقتها في البيئة المؤسسية

يمثل هذا الفصل حجر الأساس النظري الذي تُبنى عليه الدراسة، إذ يسعى إلى تعميق الفهم بالمفاهيم والمضامين الأساسية المرتبطة بالموضوع قيد البحث، وهو العلاقة القائمة بين الذكاء العاطفي ومهارات الاتصال في البيئة المهنية، وخاصة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر. ويُعد التأسيس النظري ضرورة علمية ومنهجية لأي بحث أكاديمي جاد، إذ يُوفر أرضية صلبة ينطلق منها التحليل ويُبنى عليها الجزء الميداني لاحقاً. فالاشتغال بمفاهيم مثل "الذكاء العاطفي" و"مهارات الاتصال" ليس مجرد طرح مفردات حديثة في السياق البحثي، بل هو محاولة لفهم التداخلات النفسية والاجتماعية والسلوكية التي تُشكّل أداء الأفراد داخل المؤسسة، وتؤثر بشكل مباشر على مدى فعالية التفاعل بينهم، وعلى جودة العمل المؤسسي.

وقد أظهرت التحولات الاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، خاصة في بيئات العمل الحديثة، أهمية ما يُعرف بالمهارات الناعمة، أو ما يُطلق عليه أحياناً الكفاءات غير التقنية، التي من بينها الذكاء العاطفي، باعتباره عاملاً حاسماً في إدارة العلاقات المهنية، والتواصل الفعال، وحل النزاعات، وتحقيق الانسجام داخل الفرق. إذ لم يعد كافياً أن يتمتع الموظف بكفاءة تقنية أو علمية فحسب، بل أصبح من الضروري أن يتوفر على قدرة على التحكم في انفعالاته، وفهم مشاعر الآخرين، وتكييف سلوكه بحسب السياقات الاجتماعية والعملية المتغيرة.

في هذا السياق، يُعتبر الذكاء العاطفي أحد المفاهيم المفتاحية التي عرفت رواجاً واسعاً في الأدبيات النفسية والإدارية منذ تسعينيات القرن الماضي، بفضل ما أظهرته الأبحاث من علاقة وثيقة بين هذا النوع من الذكاء ونجاح الأفراد في حياتهم المهنية والاجتماعية. ويعود ذلك إلى الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في تطوير قدرة الفرد على الإنصات، والتفاعل، وتفهم الآخر، وهو ما يُعد أساساً لأي تواصل ناجح داخل المؤسسة.

أما الاتصال، باعتباره عملية دينامية تُنظم العلاقات داخل المنظمات، فيُمثل الإطار الذي تُترجم فيه تلك الكفاءات العاطفية إلى سلوك عملي. فالاتصال ليس مجرد تبادل معلومات، بل هو عملية معقدة تتداخل فيها الأبعاد النفسية، والعاطفية، والثقافية، والتنظيمية، ويُعبر عن مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها وخلق بيئة متوازنة.

انطلاقاً من هذه الأرضية، يتناول هذا الفصل المفاهيم الجوهرية ذات الصلة بالبحث. ففي المبحث الأول، سيتم استعراض الخلفية النظرية لمفهوم الذكاء العاطفي، من حيث نشأته، وتعريفاته المتعددة، ونماذجه التفسيرية التي اقترحها أبرز الباحثين في المجال. أما المبحث الثاني، فسيُخصص لمهارات الاتصال، مع التركيز على أنواعها، وأهميتها، ومكوناتها الأساسية في السياق المهني. في حين يُعالج المبحث الثالث العلاقة التفاعلية بين الذكاء العاطفي ومهارات الاتصال، من خلال إبراز كيف يُمكن للقدرات العاطفية أن تعزز من فاعلية الاتصال، وتُسهم في ترقية الأداء داخل بيئة العمل.

ويهدف هذا الفصل، في مجمله، إلى تقديم أرضية نظرية متماسكة، تُبَرِّر الطرح الإشكالي للدراسة، وتُهيئ القارئ لفهم الأبعاد المختلفة للعلاقة التي تجمع بين الذكاء العاطفي ومهارات الاتصال، كعنصرين متكاملين في تحقيق النجاح المؤسسية.

المبحث الأول: الذكاء العاطفي

المطلب الأول: النشأة التاريخية لمفهوم الذكاء العاطفي

تعدّ دراسة تطور مفهوم الذكاء العاطفي مساراً ضرورياً لفهم الخلفية المعرفية والنظرية التي أفرزت هذا المفهوم الحديث نسبياً في ميدان علم النفس، والذي لا يزال يثير اهتمام الباحثين في ميادين متعددة، خاصة علم النفس الاجتماعي والتنظيمي والتربوي. لقد عرف الفكر النفسي مراحل تطور متباينة، بدءاً من اعتبار الذكاء خاصية عقلية محضّة، وصولاً إلى النظرة المعاصرة التي تُدرج البعد الوجداني والانفعالي ضمن أبعاد الذكاء الإنساني. ويمكننا تتبّع هذا التطور من خلال النقاط التالية:

1. الذكاء في الفكر السيكولوجي التقليدي

شهد النصف الأول من القرن العشرين هيمنة المفهوم التقليدي للذكاء، الذي ربط الذكاء بالقدرات العقلية الصرفة، كالذاكرة، والتفكير الاستدلالي، وسرعة المعالجة، والمنطق. وقد تجلّى هذا الاتجاه في أعمال "ألبرت بينيه" و"ثيودور سيمون"، اللذين وضعوا أول اختبار لقياس الذكاء، عُرف باختبار "بينيه-سيمون" في فرنسا سنة 1905، وكان الهدف منه تصنيف الأطفال حسب قدراتهم التعليمية، بغية تحديد من يحتاج إلى تعليم خاص¹

لكن هذا التصور كان مقتصرًا على الجانب المعرفي البحت، متجاهلاً الأبعاد النفسية والانفعالية للشخصية، وهو ما أثار لاحقاً انتقادات عدة. وقد دعت هذه الانتقادات إلى إعادة النظر في تعريف الذكاء وتوسيع مفهومه ليشمل الجوانب العاطفية والاجتماعية.

2. بدايات الاهتمام بالجوانب الوجدانية للذكاء

بدأت بعض الأصوات في الحقل السيكولوجي تلفت الانتباه إلى أن الذكاء لا يمكن أن يُقاس فقط من خلال القدرات العقلية، بل يجب أن يشمل كذلك قدرة الفرد على فهم مشاعره، ومشاعر الآخرين، والتصرف بناءً على هذه المعطيات الوجدانية. وكان من أبرز

¹ ألفريد بينيه، قياس الذكاء عند الأطفال، ترجمة: محمد حسن غانم، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط2، 2001، ج1، ص25.

من أشار إلى هذه الفكرة الباحث "إدوارد ثورندايك" الذي اقترح سنة 1920 مفهوم "الذكاء الاجتماعي"، معرفاً إياه بأنه "القدرة على فهم الرجال والنساء والفتيان والفتيات والتعامل معهم بلباقة"¹

هذا المفهوم يُعتبر الأساس النظري الذي انبثقت منه لاحقاً فكرة الذكاء العاطفي، حيث بدأ الباحثون يفترضون وجود أنواع متعددة من الذكاء تتجاوز القدرة التحليلية والمنطقية.

3. ولادة مفهوم الذكاء العاطفي في الأدبيات العلمية الحديثة

ظهر مصطلح "الذكاء العاطفي" لأول مرة بشكل رسمي في أواخر ثمانينات القرن العشرين، من خلال الباحثين "بيتر سالوفي" و"جون ماير" اللذين نشرنا سنة 1990 مقالاً علمياً تحت عنوان Emotional Intelligence:، وقد عرفاه بأنه "القدرة على مراقبة مشاعر الفرد ومشاعر الآخرين، والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه التفكير والعمل"²

لكن الانطلاقة الحقيقية للمفهوم كانت سنة 1995، بعد نشر "دانيال جولمان" لكتابه الشهير Emotional Intelligence، والذي لقي رواجاً واسعاً داخل الأوساط الأكاديمية والمهنية، إذ أتاح المفهوم دخول مجال الإدارة والقيادة والموارد البشرية³ وقد أبرز "جولمان" في مؤلفه أن النجاح في الحياة والعمل لا يتوقف فقط على معدل الذكاء العقلي (IQ)، بل يعتمد بشكل كبير على المهارات العاطفية والاجتماعية، كالقدرة على التحكم في الانفعالات، والتعاطف، والتحفيز الذاتي، والتواصل الفعال.

4. الذكاء العاطفي في سياقه المعاصر

اليوم، يُعد الذكاء العاطفي أحد المفاهيم المركزية في علم النفس المعاصر، ويُوظف في مجالات متعددة مثل التعليم، والتسيير الإداري، والعلاج النفسي، وتدريب القادة، وتحسين العلاقات داخل المؤسسات. ويستند إلى فرضية مفادها أن الإنسان الناجح ليس بالضرورة هو الأذكى معرفياً، بل هو الأقدر على فهم ذاته والتحكم في مشاعره، وفهم الآخرين، وبناء علاقات إيجابية متوازنة.

¹ إدوارد إل. ثورندايك، Intelligence and Its Uses، مجلة Harper's Magazine، نيويورك، العدد 140، سنة 1920، ص 227.

² Peter Salovey & John D. Mayer, Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, Baywood Publishing Co, New York, Vol. 9, No. 3, 1990, p. 189.

³ دانيال جولمان، الذكاء العاطفي: لماذا قد يكون أكثر أهمية من الذكاء العقلي، ترجمة ليلي الجبالي، مكتبة جرير، السعودية، ط5، 2012، ص 19.

كما أنّ من أبرز ما أفرزته البحوث الحديثة هو الربط الوثيق بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، حيث أظهرت دراسات متعددة أن الموظفين ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يكونون أكثر إنتاجية، وأقل عرضة للنزاعات، وأكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع الضغوط المهنية.

المطلب الثاني: التعريفات النظرية لمفهوم الذكاء العاطفي

إنّ الذكاء العاطفي كمفهوم حديث النشأة، قد حاز على اهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين منذ العقود الأخيرة من القرن العشرين، فبدأوا في تقديم تعريفات متعددة له، انطلاقاً من خلفياتهم العلمية، وزوايا نظرهم النظرية والعملية. ويمكن القول إنّ تنوع هذه التعريفات يعكس الطبيعة المركبة لهذا المفهوم، إذ لا يتعلّق الذكاء العاطفي فقط بإدراك المشاعر، بل يتعداها ليشمل مجمل العمليات النفسية التي توظف العاطفة في خدمة الفهم والتفاعل الاجتماعي واتخاذ القرار. وفي هذا المطلب، سنستعرض أهم التعريفات النظرية لمفهوم الذكاء العاطفي، مع تقسيمها إلى ثلاثة محاور أساسية: تعريفات نفسية إدراكية، تعريفات اجتماعية تفاعلية، وتعريفات تنظيمية ومهنية.

أولاً: التعريفات النفسية الإدراكية لمفهوم الذكاء العاطفي

لقد اتجهت الدراسات النفسية المعاصرة، خاصة في بداية تسعينيات القرن العشرين، إلى إعادة النظر في المفهوم التقليدي للذكاء الذي كان سائداً في علم النفس الكلاسيكي، والذي ركز على الجوانب العقلية المعرفية، كالفهم والتحليل والاستنتاج والذاكرة. هذا المفهوم أحاط الذكاء بإطار ضيق، محصور في اختبارات الذكاء العقلي أو ما يُعرف بمعدل الذكاء (IQ)، مما أدى إلى إهمال العديد من الأبعاد الأخرى التي تلعب دوراً محورياً في التكيف مع المواقف الحياتية المعقدة والمتغيرة، لا سيما ما يتعلّق بالجوانب الانفعالية والوجدانية. في هذا السياق، ظهرت الحاجة إلى توسيع نطاق مفهوم الذكاء، ليشمل قدرة الإنسان على التعامل مع مشاعره الذاتية، وفهم انفعالاته الداخلية، إلى جانب قدرته على إدراك مشاعر الآخرين والتفاعل معها بوعي. هذه الخلفية النفسية الإدراكية كانت الأرضية التي انبثق منها مفهوم "الذكاء العاطفي"، والذي يُعدّ من أبرز التحولات المفاهيمية في علم النفس المعاصر.

ومن أبرز من ساهموا في صياغة تعريف إدراكي دقيق لهذا المفهوم، العالمان الأمريكيان بيتر سالوفي (Peter Salovey) وجون ماير (John D. Mayer)، اللذان قدّما سنة 1990 واحدة من أقدم وأشمل المحاولات التعريفية لهذا المصطلح. وقد عزّاه على النحو التالي:

"الذكاء العاطفي هو القدرة على مراقبة مشاعر الشخص الذاتية ومشاعر الآخرين، والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه التفكير والسلوك"¹

يُبرز هذا التعريف ثلاثة أبعاد إدراكية أساسية: أولاً، القدرة على إدراك الانفعالات بدقة سواء كانت داخلية (ذاتية) أو خارجية (مرتبطة بالآخرين). ثانياً، القدرة على التمييز بين المشاعر وفهم العلاقات المعقدة التي قد تربط بينها. وثالثاً، استخدام هذه المعلومات الشعورية والانفعالية لتوجيه العمليات المعرفية واتخاذ القرار. أي أنّ الذكاء العاطفي ليس مجرد وعي بالمشاعر، بل هو تفعيل وظيفي لها في إطار التفكير والسلوك.

وقد طوّر الباحثان لاحقاً نموذجاً هرمياً رباعي المستويات للذكاء العاطفي، يُمكن تلخيصه كما يلي:

إدراك المشاعر: أي القدرة على التعرف على العواطف كما تظهر، سواء من خلال الإحساس الداخلي أو من خلال ملاحظة تعبيرات الوجه، نبرة الصوت، أو لغة الجسد.

استخدام المشاعر: توظيف المشاعر لتسهيل التفكير وتحفيز العقل؛ حيث أن حالات الشعور المختلفة يمكن أن تُعزز أنواعاً مختلفة من التفكير.

فهم المشاعر: وهي القدرة على تحليل المشاعر وفهم أسبابها وتطورها، والتمييز بين الفروق الدقيقة فيها، كأن يُدرك الفرق بين الغضب والحزن وخيبة الأمل.

¹ Peter Salovey & John D. Mayer, Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, Baywood Publishing Co, New York, Vol. 9, No. 3, 1990, p. 189.

إدارة المشاعر: وهي المرحلة الأعلى، حيث يتم تنظيم العواطف والتحكم فيها وتوجيهها بطريقة إيجابية، سواء تلك الخاصة بالفرد نفسه أو بمن يتعامل معهم¹

يتميز هذا النموذج بكونه نموذجًا معرفيًا إدراكيًا، أي أنه يعالج الذكاء العاطفي كقدرة عقلية يمكن تقييمها وتطويرها، وليست مجرد صفة شخصية أو ميل طبيعي، كما كان يُعتقد سابقًا. وقد سمح هذا النموذج بتطوير أدوات قياس علمية لهذا النوع من الذكاء، مما جعله موضوعًا قابلاً للدراسة التجريبية والقياس النفسي الموضوعي.

وفي ضوء هذا التصور، اعتُبر الذكاء العاطفي امتدادًا لما يُعرف بـ "الذكاء التوافقي"، أي قدرة الإنسان على التأقلم مع البيئات الاجتماعية والوجدانية المعقدة، بطريقة مرنة وفعالة. فالفرد الذي يستطيع التفاعل بشكل جيد مع محيطه الانفعالي، عبر فهم المشاعر وتنظيمها، يكون أكثر قدرة على اتخاذ قرارات سليمة، والتواصل بشكل فعال، وإدارة التوتر والضغط، وهي كلها مهارات نفسية تنعكس مباشرة على جودة الحياة الفردية والمهنية.

وبالعودة إلى النموذج الإدراكي لماير وسالوفي، يتضح أن هذا النموذج يتعامل مع الذكاء العاطفي بوصفه تفاعلًا مركبًا بين العاطفة والفكر، حيث تكون العاطفة ليست فقط موضوعًا للفهم، وإنما أيضًا وسيلة لإغناء العمليات العقلية²

ثانيًا: التعريفات الاجتماعية التفاعلية لمفهوم الذكاء العاطفي

مع تطور علم النفس الاجتماعي، وازدياد الوعي بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المجتمع، بدأت مفاهيم الذكاء تُعاد صياغتها بطريقة تُراعي البعد التفاعلي بين الفرد والآخر. في هذا السياق، ظهر اتجاه في تعريف الذكاء العاطفي يُركّز على دور المشاعر في التفاعل الاجتماعي، لا بوصفها مجرد عناصر داخلية شخصية، بل كوسائل للتواصل، وبناء علاقات، وإدارة مواقف اجتماعية معقدة. ويُعتبر هذا الاتجاه جزءًا من تطور الفكر السيكلوجي الذي دمج بين ما هو معرفي (إدراكي) وما هو اجتماعي (تواصلية)، لتقديم فهم أكثر شمولًا للذكاء الإنساني.

¹ Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In Salovey, P. & Sluyter, D. (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications, Basic Books, USA, 1st ed., 1997, pp. 3–31.

² بتصرف عن: ناصر عبد الرحمن صالح، الذكاء الانفعالي والنمو الاجتماعي والانفعالي للطفل، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط1، 2016، ص78.

ومن بين أبرز المساهمات في هذا الاتجاه، نجد تعريف العالم الكندي روفين بار-أون (Reuven Bar-On)، الذي يُعد من أوائل من قدّموا نموذجًا متكاملًا للذكاء العاطفي ذي طابع اجتماعي-وظيفي. وقد عرّف الذكاء العاطفي بأنه:

"مجموعة من الكفاءات، والمهارات، والمكونات غير المعرفية التي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في مواجهة متطلبات و ضغوطات الحياة"¹

يتضح من هذا التعريف أن الذكاء العاطفي لا يقتصر على الفهم الداخلي للمشاعر، بل يشمل مجموعة واسعة من القدرات النفسية والاجتماعية التي تُعين الإنسان على التكيف مع بيئته، وبناء علاقات ناجحة، واتخاذ قرارات رشيدة، وتحقيق توازن داخلي في ظل الضغوط الخارجية.

وقد طوّر "بار-أون" نموذجًا سمّاه "نموذج الكفاءة العاطفية والاجتماعية (Emotional-Social Intelligence Model)"، يتكون من خمسة مجالات رئيسية:

- ✓ المجال الشخصي: ويتعلق بقدرة الفرد على إدراك مشاعره وتقدير ذاته، والتحكم في انفعالاته الداخلية.
- ✓ المجال التفاعلي: ويتعلق بالقدرة على إقامة علاقات صحية، وفهم مشاعر الآخرين (التعاطف).
- ✓ المجال التكيفي: ويتمثل في القدرة على مواجهة المواقف الجديدة، وحل المشكلات بطريقة واقعية.
- ✓ إدارة الضغط النفسي: وتشمل التحكم في التوتر والقلق، وضبط الانفعالات في الأزمات.
- ✓ الرفاه النفسي العام: ويشمل نظرة الفرد الإيجابية للحياة، ورضاه العام عن نفسه والآخرين²

هذا النموذج يُميز بين الذكاء العاطفي بوصفه "كفاءة" يمكن تطويرها بالتدريب والتجربة، وليس مجرد خاصية فطرية. وهو ما يُبرر استخدامه على نطاق واسع في مجالات التنمية البشرية، والتدريب القيادي، وتحسين جودة الحياة.

¹ Reuven Bar-On, The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI), Psicothema, Vol. 18, Supl., 2006, p. 13.

² Reuven Bar-On, Emotional Quotient Inventory: Technical Manual, Multi-Health Systems, Canada, 2nd ed., 2004, pp. 34-38.

إنّ التوجه الاجتماعي التفاعلي في تعريف الذكاء العاطفي يمنحنا فرصة لفهم كيف تُوظف المشاعر في العلاقات اليومية، لا سيما في بيئات تتطلب تواصلًا دائمًا مع الآخرين، مثل المؤسسات، والمدارس، وأماكن العمل. وهو يُبرز الجانب الإنساني من الذكاء، إذ لا قيمة لمعارف الإنسان إن لم يكن قادرًا على التواصل الفعال مع محيطه، وحل الخلافات، وبناء علاقات تقوم على التفاهم والثقة¹ والجدير بالذكر، أن هذا التصور الاجتماعي للذكاء العاطفي، انسجم مع مفاهيم حديثة مثل "الكفاءة العاطفية" و"الذكاء الاجتماعي"، حيث تداخلت هذه المفاهيم في الكثير من الأدبيات. وقد أكد علماء النفس الاجتماعي أن فعالية الفرد داخل الجماعة لا تُقاس فقط بدرجة تحصيله المعرفي، بل أيضًا بمدى حساسيته لمشاعر الآخرين، وقدرته على التعبير العاطفي المنضبط، واستيعابه للغة غير اللفظية، مثل الإيماءات والنظرات ونبرات الصوت.

ثالثًا: التعريفات التنظيمية والمهنية لمفهوم الذكاء العاطفي

مع تعاظم أهمية رأس المال البشري داخل المؤسسات المعاصرة، لم يعد يُنظر إلى الذكاء العاطفي كمجرد قدرة نفسية أو اجتماعية، بل أصبح يُدرج ضمن المهارات الوظيفية الأساسية التي تُحدد مدى نجاح الأفراد في بيئات العمل المعقدة. فالمؤسسات الحديثة لا تحتاج فقط إلى موظفين ذوي كفاءة تقنية، بل تسعى إلى تكوين طواقم عمل تتسم بالاستقرار العاطفي، والقدرة على التواصل الإيجابي، وحل النزاعات، والقيادة الفعالة، وهي كلها مجالات تتداخل فيها المهارات العاطفية بشكل مباشر.

لقد ساهم هذا التحول في ظهور اتجاه ثالث في تعريف الذكاء العاطفي، يُركّز على الأداء المؤسسي، والقيادة، وتحسين العلاقات المهنية، وهو ما يُعرف بالتعريفات التنظيمية أو التطبيقية. من أبرز هذه الاتجاهات ما قدّمه دانيال جولمان (Daniel Goleman)، والذي يُعتبر الأب الروحي للذكاء العاطفي في المجال الإداري والمهني، وذلك من خلال كتابه الشهير: *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* الصادر سنة 1995، والذي مثّل نقطة التحول في التعاطي مع هذا المفهوم في بيئات العمل.

1. بصرف عن: مجدي عزيز إبراهيم، الذكاء العاطفي: المفهوم - النماذج - التطبيقات، دار الفكر العربي، القاهرة، ط 1، 2010، ص 173

وقد عرّف "جولمان" الذكاء العاطفي بأنه:

"القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين، وتحفيز أنفسنا، والتحكم في انفعالاتنا، وإدارة العلاقات بشكل جيد مع من حولنا"¹

يُظهر هذا التعريف توازنًا دقيقًا بين الداخل (الوعي بالذات وتنظيمها)، والخارج (التعاطف مع الآخر وبناء العلاقات)، وهو ما جعله نموذجًا عمليًا يمكن تطبيقه في سياقات تنظيمية كالشركات، والإدارات، والمؤسسات التربوية، وغيرها.

وقد طوّر "جولمان" نموذجًا مكونًا من خمسة أبعاد متكاملة، تُعد اليوم من أهم مؤشرات الذكاء العاطفي الوظيفي:

الوعي الذاتي: ويقصد به قدرة الفرد على التعرف بدقة على مشاعره الداخلية، وفهم تأثيرها على سلوكه وتفاعلاته.

تنظيم الذات: أي القدرة على التحكم في الانفعالات السلبية، وتأجيل ردود الفعل، والتصرف برصانة في المواقف الحرجة.

التحفيز الداخلي: وتعني امتلاك دافع شخصي للاستمرار والتطور، دون الاكتفاء بالحوافز الخارجية.

التعاطف: القدرة على فهم مشاعر الآخرين، والوقوف في موقعهم، مما يساهم في بناء علاقات قائمة على التفاهم والتقدير.

مهارات التواصل وإدارة العلاقات: وتشمل مهارات الحوار، والإقناع، والتفاوض، وحل النزاعات، وبناء شبكات تواصل فعالة داخل

بيئة العمل²

ويُعتبر هذا النموذج أحد النماذج الأكثر اعتمادًا في برامج التدريب القيادي، وتطوير الكفاءات، والاختيار المهني. كما أن العديد من

الشركات العالمية، خاصة في مجالات التسيير البشري وخدمة الزبائن، قد أدمجت الذكاء العاطفي ضمن معايير التوظيف والتقييم.

¹ Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, Bantam Books, New York, 1st ed., 1995, p. 43.

² Daniel Goleman, Working with Emotional Intelligence, Bantam Books, New York, 1st ed., 1998, pp. 25–30.

وقد أكدت أبحاث "جولمان" وآخرين أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الذكاء العاطفي، يكونون أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط المهنية، وقيادة الفرق، وتحقيق نتائج إيجابية في التواصل المؤسسي. بل إن هناك علاقة مثبتة بين الذكاء العاطفي وكفاءة اتخاذ القرار، خاصة في المواقف التي تتطلب توازناً بين العقل والعاطفة¹

إن هذا الاتجاه في تعريف الذكاء العاطفي، رغم تأثيره بالجمال التطبيقي، إلا أنه لم يفقد عمقه النظري، بل قدم أرضية جديدة تُعيد الاعتبار للعاطفة في صناعة القرار والإدارة، بعد أن كان يُنظر إليها لقرون كعنصر معيق للعقلانية. وهذا ما يجعل من الذكاء العاطفي أداة أساسية لإحداث توازن بين الحسم الإداري والحكمة الإنسانية، بين السلطة والقيادة، وبين الانضباط والانفتاح.

رابعاً: المقارنة بين الاتجاهات الثلاثة في تعريف الذكاء العاطفي

يُظهر تتبعنا للتعريفات النفسية، والاجتماعية، والتنظيمية لمفهوم الذكاء العاطفي أن هناك اختلافاً في الزاوية التي يُنظر منها لهذا المفهوم، تبعاً لطبيعة الحقل المعرفي، والهدف من استخدام المفهوم. ورغم أن هذه الاتجاهات تختلف في تركيزها على أحد أبعاد الذكاء العاطفي، إلا أنّها تلتقي في عدة عناصر محورية، منها اعتبار الذكاء العاطفي قدرة إنسانية يمكن توظيفها، وأنه قابل للتطوير عبر التدريب والتجربة² ولأجل توضيح أوجه التشابه والاختلاف بين هذه التعريفات الثلاثة، يمكن تلخيصها في الجدول التحليلي التالي:

جدول (1): مقارنة بين الاتجاهات النفسية، الاجتماعية، والتنظيمية في تعريف الذكاء العاطفي

الاتجاه	المنظور العام	التركيز الأساسي	أبرز النماذج	مجالات التطبيق
نفسى-إدراكي	يعالج الذكاء	إدراك وتنظيم	مودج "ماير	علم النفس المعرفي،
	العاطفي كقدرة	المشاعر لتسهيل	وسالوفي" ³	التربية، القياس
	معرفية ضمنية	التفكير		النفسى

²بتصرف عن: عبد الستار إبراهيم، علم النفس الإيجابي وتطبيقاته، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط1، 2015، ص122

³ Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In Salovey, P. & Sluyter, D. (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications, Basic Books, USA, 1st ed., 1997, p. 10.

اجتماعي-تفاعلي	يدمج البعد العاطفي في التفاعل مع الآخر	لتكيف، العلاقات الاجتماعية، حل النزاعات	نموذج "بار-أون" ¹	علم النفس الاجتماعي، العلاقات الأسرية، التدريب الشخصي
تنظيمي-مهني	يُسقط المفهوم في بيئات العمل والإدارة	القيادة، اتخاذ القرار، إدارة العلاقات المؤسسية	نموذج "جولمان" ²	لإدارة، الموارد البشرية، التسيير والقيادة

يتّضح من الجدول أن كل اتجاه يسلط الضوء على جانب مختلف من الذكاء العاطفي، مما يُبرّر تعدد تعريفاته، واختلاف مناهج قياسه وتوظيفه. فمن جهة، يُنظر إليه كمكوّن إدراكي مرتبط بالعمليات العقلية، ومن جهة أخرى كأداة اجتماعية لتنظيم العلاقات، ومن جهة ثالثة ككفاءة مهنية تؤثر على الأداء داخل المؤسسات.

هذا التعدد ليس مصدر ارتباك بل مصدر ثراء، إذ يُمكن الباحثين من توظيف المفهوم بحسب طبيعة الدراسة وميدان التطبيق، ويؤكد في الوقت ذاته أن الذكاء العاطفي لا يمكن حصره في إطار ضيق، بل هو طاقة إنسانية شاملة، تتداخل فيها المعرفة بالعاطفة، والسلوك بالإدراك، والتفكير بالتفاعل³

المطلب الثالث: النظريات والنماذج التفسيرية للذكاء العاطفي

أصبح من الضروري، بعد تناول الخلفيات التاريخية والتعريفات المتعددة للذكاء العاطفي، التوقف عند أبرز النماذج النظرية التي حاولت تفسير هذا المفهوم وضبطه علمياً. إذ لم يكن كافياً تقديم تعريفات وصفية، بل تطلب الأمر بناء أطر نظرية واضحة تُفسّر مكونات الذكاء العاطفي وتربطها بوظائفها النفسية والاجتماعية والتنظيمية. وقد أسهم العديد من الباحثين في هذا المجال، لكن يمكن تصنيف

¹ Reuven Bar-On, The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI), Psicothema, Vol. 18, Supl., 2006, p. 13.

² Daniel Goleman, Working with Emotional Intelligence, Bantam Books, New York, 1st ed., 1998, p. 26.

بتصرف عن: عبد الستار إبراهيم، علم النفس الإيجابي وتطبيقاته، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط1، 2015، ص122³

النماذج إلى ثلاث مدارس رئيسية: النموذج المعرفي (القدراتي)، النموذج المختلط (السمات والكفاءات)، والنموذج الاجتماعي-الوظيفي. فيما يلي عرض مفصل لكل نموذج، مع إبراز خصائصه، ومكوناته، ونقاط قوته وحدوده.

أولاً: نموذج ماير وسالوفي (النموذج القدراتي)

تأسس هذا النموذج سنة 1990 من طرف العالمين جون ماير (John D. Mayer) وبيتر سالوفي (Peter Salovey)، ضمن مقالة علمية نشرها في مجلة *Imagination, Cognition and Personality*. وقد شكّلت هذه المقالة المرجع الأول الذي طُرح فيه مفهوم "الذكاء العاطفي" كمجال مستقل داخل علم النفس الإدراكي، حيث اقترحا فيه أن المشاعر والعواطف ليست مجرد ظواهر نفسية غير عقلانية، بل إنها تنتمي إلى منظومة معرفية يمكن تحليلها، إدراكها، وفهمها بطرق عقلانية ومنهجية¹ وقد انطلق النموذج من فرضية مركزية مفادها أن الذكاء العاطفي هو شكل من أشكال الذكاء الحقيقي، شبيه بالذكاء الرياضي أو اللغوي، ويُعبّر عن قدرة الإنسان على "معالجة المعلومات الانفعالية"، أي تلك المتعلقة بالشعور، الإدراك، والتنظيم الوجداني. هذا الذكاء لا يُفصل عن العمليات الذهنية، بل يُعد مكتملاً لها، بل ووسيلة لتقويتها.

1. التأسيس النظري للنموذج

ينتمي هذا النموذج إلى مدرسة الذكاء كقدرة عقلية (Mental Ability Theory)، وهو يختلف جوهرياً عن النماذج التي تدمج الذكاء العاطفي ضمن السمات الشخصية أو الكفاءات الاجتماعية. فبحسب ماير وسالوفي، فإن الذكاء العاطفي يمكن قياسه، اختباره، وتطويره من خلال أدوات تجريبية تعتمد على الأداء وليس على الاستبيانات الذاتية.

ولهذا السبب، اعتُبر نموذجهما من أكثر النماذج العلمية دقة وصرامة، وقد تبنته مؤسسات بحثية وأكاديمية كثيرة في الغرب، واعتُبر

الأساس الذي بُني عليه اختبار

(اختبار الذكاء العاطفي القائم على الأداء) MSCEIT.

¹ Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, Baywood Publishing Co, USA, Vol. 9, No. 3, p. 189.

2. البناء الرباعي للمكونات (Four-Branch Model)

قام ماير وسالوفي بتنظيم الذكاء العاطفي في شكل أربعة فروع أو قدرات متسلسلة هرمياً، تتدرج من العمليات البسيطة إلى المعقدة، وذلك كما يلي:

أ. إدراك العواطف (Perceiving Emotions)

تمثل هذه القدرة المرحلة الأولى والأكثر أساسية في الذكاء العاطفي. وهي تعني قدرة الفرد على التعرف على مشاعره الذاتية، وكذلك إدراك مشاعر الآخرين من خلال الإشارات السلوكية، تعبيرات الوجه، نبرة الصوت، الإيماءات، والسياق الموقف. فالفرد الذي يتمتع بمستوى عالٍ من الإدراك العاطفي يكون أكثر وعياً بتقلباته الانفعالية، وأكثر فطنة لفهم ما يشعر به الآخرون دون الحاجة إلى كلمات صريحة.

هذا الإدراك لا يقتصر على العواطف الظاهرة، بل يشمل التمييز بين الانفعالات المختلفة (مثل الفرق بين الحزن العميق والإحباط أو الغضب والخجل)؛ وهي قدرة تتطلب حساسية وجدانية عالية¹

ب. استخدام العواطف في التفكير (Using Emotions to Facilitate Thought)

وهي المرحلة الثانية من النموذج، وتشير إلى قدرة العاطفة على تعزيز العمليات العقلية. فالعواطف ليست فقط أداة للتفاعل، بل تُعتبر محفزاً للتفكير، وتُساعد على توجيه الانتباه، تذكّر التجارب السابقة، وتحفيز الإبداع.

على سبيل المثال، يُساعد الشعور بالبهجة في توسيع التفكير والخيال، في حين يُساعد القلق المعتدل على زيادة التركيز والدقة. هذا يعني أن العواطف ليست عوائق للتفكير العقلاني كما كان يُعتقد سابقاً، بل هي موارد عقلية يُمكن الاستفادة منها بفعالية²

¹ Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of Emotional Intelligence, In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of Intelligence, Cambridge University Press, UK, 1st ed., 2000, pp. 396–398.

² تصرف عن: مجدي إبراهيم، الذكاء العاطفي وتطبيقاته في الحياة اليومية والعمل، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2008، ص55.

ج. فهم العواطف (Understanding Emotions)

يُعد هذا الفرع الأكثر تعقيداً في النموذج، إذ يفترض قدرة الفرد على تحليل المشاعر ومعرفة أسبابها وتوقع تطوراتها. يتضمن ذلك فهم طبيعة الانفعالات المركبة (مثل الشعور بالغيرة الذي يتضمن الغضب والحزن والخوف معاً)، وكذلك معرفة كيفية انتقال المشاعر من حالة إلى أخرى (مثل التحوّل من الإعجاب إلى الحب، أو من القلق إلى الغضب).

كما يتطلب هذا الفهم معرفة المفردات الانفعالية الدقيقة، وتمييز الفروق بين المشاعر المتشابهة. وهو ما يتطلب حصيلة لغوية وجدانية متقدمة¹

د. تنظيم العواطف (Managing Emotions)

تمثل هذه القدرة قمة الذكاء العاطفي في هذا النموذج، وتشير إلى قدرة الفرد على تنظيم مشاعره الذاتية، وكذلك مساعدة الآخرين على تنظيم مشاعرهم. ويشمل ذلك:

- السيطرة على الانفعالات السلبية مثل الغضب، التوتر، الإحباط.
- تعزيز المشاعر الإيجابية كالرضا، التفاؤل، والحماس.
- الحفاظ على التوازن الانفعالي في المواقف الضاغطة.
- إدارة علاقات قائمة على الفهم العاطفي²

هذه القدرة تُعد الأساس في القيادة الفعالة، حل النزاعات، بناء الفرق الناجحة، واتخاذ القرارات الرشيدة.

¹ Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence, Current Directions in Psychological Science, Vol. 14, No. 6, pp. 281–285.

بتصرف عن: عبد الستار إبراهيم، علم النفس الإيجابي وتطبيقاته، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط1، 2015، ص2125²

3. التقييم والتطبيق

من أجل تحويل هذا النموذج إلى أداة قياس علمية، قام الباحثون بتطوير مقياس أُطلق عليه اسم-MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)، وهو اختبار أداء وليس استنباطاً، يعتمد على تقديم مواقف عاطفية محددة، ويطلب من المفحوص اختيار الإجابة الأكثر ملاءمة من وجهة نظر الخبراء.

يُستخدم هذا المقياس في العيادات النفسية، مراكز التوجيه المدرسي، أبحاث الدماغ والسلوك، برامج التدريب القيادي، وقد أثبت مصداقيته العالية في قياس الذكاء العاطفي بصورة موضوعية.

4. خصائص النموذج ومميزاته

- علمي صارم: بُني على أساس القدرة العقلية وليس على الانطباع أو التصور الشخصي.
- تسلسلي منطقي: يُظهر تطور المهارات العاطفية بشكل هرمي.
- قابل للتقويم والتدريب: يمكن تطويره بالتعلم والخبرة.
- محايد ثقافياً نسبياً: لا يعتمد على التحيزات الثقافية كغيره من النماذج المعتمدة على السمات.

ثانياً: نموذج دانيال جولمان :

(Mixed Model – النموذج المختلط)

يُعتبر "دانيال جولمان" من أكثر الأسماء ارتباطاً بمفهوم الذكاء العاطفي في الوعي العام والإداري، بفضل كتابه الشهير الذي صدر عام 1995 بعنوان Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. هذا الكتاب حقق رواجاً واسعاً وُترجم إلى أكثر من أربعين لغة، وأدخل مصطلح الذكاء العاطفي إلى الشركات، المدارس، والدوائر الحكومية، بل أصبح لاحقاً مرجعاً أساسياً في تدريب القادة والمدبرين وتطوير الأداء المؤسسي¹

¹ Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, Bantam Books, New York, 1st ed., 1995, pp. 3–22.

لكن على خلاف "ماير وسالوفي" اللذين عالجا الذكاء العاطفي كقدرة عقلية يمكن قياسها بالأداء، فإن "جولمان" تبني مقارنة مختلفة، تقوم على اعتبار الذكاء العاطفي مزيجًا من القدرات النفسية، والسمات الشخصية، والكفاءات الاجتماعية. ومن هنا جاءت تسمية نموذج بـ "النموذج المختلط"، لأنه لا يقتصر على القدرات الإدراكية فقط، بل يُدرج أيضًا الدوافع الذاتية، الأسلوب التواصلية، وأنماط التفاعل الاجتماعي¹

1. الخلفية النظرية للنموذج

استند "جولمان" إلى أبحاث نفسية وسلوكية سابقة، مثل أعمال "هوارد جاردنر" في الذكاء المتعدد، وأبحاث "بار-أون" حول الذكاء الانفعالي الاجتماعي، وأعاد تركيبها في نموذج عملي يُمكن استخدامه لتفسير السلوك الإنساني في الحياة اليومية والعمل. يرى جولمان أن النجاح في الحياة لا يُحدد فقط بمعدل الذكاء العقلي (IQ)، بل يتطلب توفر مهارات ذات صبغة عاطفية واجتماعية، مثل التحكم في النفس، إدارة الانفعالات، التحفيز الداخلي، التعاطف، ومهارات العلاقات العامة. وهذه المهارات يمكن تدريبها وتطويرها من خلال برامج تربوية أو مهنية، مما يجعل الذكاء العاطفي كفاءة قابلة للتعليم²

2. المكونات الأساسية في نموذج جولمان

قسم جولمان الذكاء العاطفي إلى خمس كفاءات جوهرية، موزعة على مستويين: داخلي (ذاتي) وخارجي (اجتماعي). نعرضها فيما يلي:

أ. الوعي الذاتي (Self-Awareness)

وهي قدرة الفرد على إدراك حالاته الشعورية الداخلية، وتقييم ذاته بطريقة دقيقة، وفهم تأثير مشاعره على قراراته. يُعد هذا المكون حجر الأساس لبقية المهارات، إذ لا يمكن للفرد أن يضبط أو يُدير شيئًا لا يُدركه بوضوح.

¹ بتصرف عن: عبد الستار إبراهيم، علم النفس الإيجابي وتطبيقاته، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط1، 2015، ص132.

² Daniel Goleman, Working with Emotional Intelligence, Bantam Books, New York, 1st ed., 1998, p. 28.

يظهر هذا الوعي في الصراحة مع الذات، الثقة بالنفس الواقعية، والتفكير الانعكاسي النقدي¹

ب. ضبط الذات (Self-Regulation)

يُتصَد به قدرة الفرد على التحكم في مشاعره السلبية، ومنعها من التأثير على سلوكياته بطريقة مدمرة. يشمل هذا المكوّن مهارات مثل كبح الغضب، إدارة التوتر، التحكم في الدوافع الآنية، والحفاظ على الاتزان في الظروف الصعبة.

وهو ما يُميز الشخص الناضج عاطفيًا، القادر على اتخاذ قرارات رصينة حتى تحت الضغط²

ج. الدافعية (Motivation)

تشير إلى الاستعداد الداخلي للنجاح والسعي نحو الإنجاز، دون الاكتفاء بالحوافز الخارجية كالراتب أو التقدير الاجتماعي. وتشمل عناصر مثل الحماس، المبادرة، الالتزام بالأهداف، المرونة في مواجهة الفشل.

وقد بيّن جولمان أن هذه السمة مرتبطة بارتفاع الأداء الوظيفي ورضا الموظف عن عمله³

د. التعاطف (Empathy)

يُعد التعاطف محور الذكاء العاطفي الخارجي، وهو القدرة على فهم مشاعر الآخرين بدقة، وتقدير احتياجاتهم، والاستجابة لها باحترام وتفهم. وهو لا يعني الشفقة، بل الفهم النشط والانتباه الوجداني لما يشعر به الآخر.

ويُعد التعاطف أساسًا في المهن الإنسانية، العلاقات القيادية، وحل النزاعات الاجتماعية⁴

¹بتصرف عن: مجدي إبراهيم، الذكاء العاطفي وتطبيقاته في الحياة اليومية والعمل، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2008، ص73.

² Goleman, D. (2001). An EI-Based Theory of Performance, in Cherniss, C., & Goleman, D. (Eds.), The Emotionally Intelligent Workplace, Jossey-Bass, USA, pp. 27-44.

³Ibid., p. 31.

⁴Ibid., p. 36

هـ. المهارات الاجتماعية (Social Skills)

وتتضمن القدرة على التأثير، الإقناع، بناء العلاقات، إدارة الفرق، التفاوض، والقدرة على التكيف في الجماعات. وهي المهارات التي تسمح للفرد بتحويل ذكائه العاطفي إلى إنجازات فعلية على مستوى العلاقات.

وتُظهر الأبحاث أن الأفراد الذين يمتلكون مهارات تواصل عالية يكونون أكثر نجاحًا في القيادة والإدارة، وأقل عرضة للصراعات المزمّنة¹

3. استخدامات نموذج جولمان

يُعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج استخدامًا في التدريب المؤسسي، والتعليم، وتطوير الكفاءات الإدارية. وقد أصبح مرجعًا رئيسيًا في برامج التقييم القيادي، إدارة الموارد البشرية، اختيار الموظفين، وتنمية الذكاء العاطفي لدى الأطفال والمراهقين.

كما أنه أُلهم تطوير عدة أدوات قياس، مثل Emotional Competence Inventory – ECI، الذي يُستخدم في المؤسسات الكبرى لتقييم الكفاءة العاطفية لدى المدراء والموظفين.

4. مميزات النموذج وحدوده

المميزات:

- يُدمج بين النظرية والتطبيق، بين الذات والعلاقات.
- قابل للتدريب والتطوير في بيئات العمل.
- مناسب لتحليل القيادي والتنظيمي.

الحدود:

- يصعب فصله عن السمات الشخصية، مما قد يُضعف دقة القياس.

¹بتصرف عن: مروان دويدار، الذكاء الوجداني في بيئة العمل، دار الشروق، عمان، ط1، 2014، ص94.

● يعتمد على استبيانات ذاتية، مما يجعله عرضة للانحيازات الشخصية.

ثالثًا: نموذج بار-أون :

(Social Emotional Functioning Model – النموذج الاجتماعي-الوظيفي)

أحد أبرز رواد البحث في مجال الذكاء العاطفي، ويتميز نموده بكونه أول من (Reuven Bar-On) يُعدّ روفين بار-أون ، أي "مؤشر الذكاء العاطفي"، الذي تم تطويره في الأصل خلال (EQ-i) صاغ مقياسًا نفسيًا معياريًا للذكاء العاطفي سُمي بـ الثمانينات، ثم اعتمد رسميًا سنة 1997 كأداة علمية محكمة ومقننة¹

نموذج بار-أون يختلف عن نموذج "ماير وسالوفي" من حيث المرجعية النظرية، إذ لا ينطلق من كون الذكاء العاطفي قدرة عقلية معرفية فحسب، بل يُقدّمه باعتباره تركيبة نفسية وظيفية شاملة، تتضمن كفاءات شخصية (مثل احترام الذات)، واجتماعية (مثل العلاقات)، وسلوكية (مثل التكيف)، وانفعالية (مثل إدارة التوتر). وبهذا يُعتبر من النماذج المختلطة الوظيفية، التي تدمج بين السمات والمهارات²

1. الخلفية المفاهيمية للنموذج

يرتكز بار-أون على فرضية مفادها أن الذكاء العاطفي هو "مجموعة من الكفاءات والانفعالات والسلوكيات غير المعرفية التي تؤثر على قدرة الفرد في التكيف مع مطالب الحياة اليومية". هذه الكفاءات تتطور بمرور الزمن ويمكن تحسينها عبر التدريب والتوجيه، أي أنها ديناميكية وليست ثابتة³

كما يرى بار-أون أن الأفراد الناجحين عاطفيًا ليسوا بالضرورة أولئك الذين يتمتعون بأداء أكاديمي مرتفع، بل الذين يُجيدون إدارة حياتهم الشخصية والاجتماعية والمهنية بتوازن وفاعلية.

¹ Reuven Bar-On, Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual, Multi-Health Systems, Canada, 2nd ed., 2004, p. 2.

² بتصرف عن: عبد الستار إبراهيم، علم النفس الإيجابي وتطبيقاته، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط1، 2015، ص140.

³ Reuven Bar-On, The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI), Psicothema, Vol. 18, Supl., 2006, p. 13.

2. مكونات النموذج

صاغ بار-أون نموذجًا مكونًا من خمسة أبعاد رئيسية، يتفرع منها خمسة عشر مكونًا فرعيًا، نعرضها كما يلي:

أ. البعد الشخصي (Intrapersonal Skills)

ويتضمن المهارات المرتبطة بالفرد نفسه، وهي:

- الوعي الذاتي الانفعالي: إدراك المشاعر وفهمها.
- تقدير الذات: احترام النفس وتقدير القدرات الشخصية.
- تحقيق الذات: السعي المستمر نحو التطوير وتحقيق الأهداف.
- الاستقلالية: القدرة على اتخاذ قرارات دون اعتماد عاطفي مفرط على الآخرين¹

ب. البعد التفاعلي (Interpersonal Skills)

ويتعلق بقدرة الفرد على بناء علاقات إيجابية:

- التعاطف: فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معها.
- المسؤولية الاجتماعية: الإحساس بالمجتمع والعمل بروح جماعية.
- بناء العلاقات: القدرة على إقامة علاقات وثيقة ومستقرة²

ج. مهارات التكيف (Adaptability)

وهي مجموعة القدرات التي تسمح للفرد بمواجهة المواقف الجديدة:

- اختبار الواقع: إدراك الواقع كما هو دون تشويه.

¹ Ibid., pp. 14–15

² Ibid., pp. 16–17.

- المرونة: التكيف مع التغيير.
- حل المشكلات: معالجة الصعوبات والانفعالات المعقدة بأسلوب عقلائي¹

د. إدارة التوتر (Stress Management)

ويتضمن القدرة على مقاومة الضغط:

- التحكم في الانفعالات: منع الانفعالات السلبية من السيطرة على السلوك.
- تحمل الضغط: مواجهة التوتر دون انهيار²

هـ. الرفاه النفسي العام (General Mood)

يرتبط بالحالة النفسية الشاملة للفرد:

- التفاؤل: النظرة الإيجابية نحو المستقبل.
- السعادة: الرضا عن الذات والحياة بشكل عام³

3. مؤشر الذكاء العاطفي EQ-i

يُعتبر اختبار EQ-i من أهم مساهمات بار-أون، وقد تم تطبيقه على آلاف الأشخاص في أكثر من 35 دولة، وأثبتت مصداقية وثباتاً مرتفعين. يعتمد الاختبار على 117 عبارة يُجيب عنها الفرد بدرجات مقياس ليكرت (من 1 إلى 5)، ويُوفر تقييماً كمياً لمستوى الذكاء العاطفي.

وقد أُعيد تطوير المقياس سنة 2011 ليُصبح EQ-i 2.0 ، بإضافة تحسينات تتعلق بالثقافات والسياقات المتنوعة.

¹ Ibid., pp. 18–19.

² Ibid., pp. 20–21

³ Ibid., pp. 22–23.

4. استخدامات نموذج بار-أون

- في المؤسسات: لتقييم أداء الموظفين ومدى قدرتهم على العمل تحت الضغط.
- في الصحة النفسية: لتشخيص ضعف التكيف أو اضطراب الضبط الانفعالي.
- في التربية: لتوجيه التلاميذ نحو المهارات الاجتماعية والانفعالية.

5. خصائص وملاحظات حول النموذج

- التميز: يُعد من أكثر النماذج شمولية من حيث عدد المهارات المضمنة.
- القابلية للقياس: تم تطوير أداة علمية معيارية مستقلة (EQ-i).
- المرونة الثقافية: تم تكيفه دوليًا في عدة لغات وسياقات.
- النقد: من أبرز الانتقادات أنه يدمج الذكاء العاطفي بالرفاه النفسي، مما يجعل من الصعب فصله عن الصحة النفسية العامة.

جدول (2): مقارنة بين النماذج النظرية الثلاثة للذكاء العاطفي

مجالات التطبيق	أداة القياس	التركيز الأساسي	المرجعية النظرية	النموذج
علم النفس المعرفي، التربية، البحوث النفسية	اختبار أداء (MSCEIT)	تحليل ومعالجة المشاعر كعمليات معرفية	قدرة عقلية معرفية	مايروسالوفي
القيادة، التدريب الإداري، تنمية الذات	استبيانات (ECI)	تطوير القيادة والمهارات الاجتماعية والانفعالية	مختلط نموذج (+ كفاءات) (سمات)	جولمان
الصحة النفسية، الموارد البشرية، التعليم	مؤشر قياسي (EQ-i)	التكيف الشخصي والاجتماعي وإدارة الضغط	نموذج وظيفي اجتماعي	أون-بار

المبحث الثاني: مهارات الاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال وأنواعه داخل المؤسسات

يمثل الاتصال أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها كيان المؤسسات على اختلاف طبيعتها، سواء كانت اقتصادية، تربوية، إدارية أو خدمية. فهو ليس فقط عملية تبادل معلومات، بل منظومة ديناميكية متكاملة تُسهم في بناء العلاقات المهنية، توجيه الأفراد، اتخاذ القرار، ونقل الثقافة التنظيمية من جيل إلى آخر داخل المؤسسة. كما أنه يُعد مرآة تعكس مستوى الأداء الإداري ومستوى التنسيق بين المصالح والهيئات، ما يجعله أداة مركزية في نجاح أو فشل أي منظومة تنظيمية¹

أولاً: تعريف الاتصال في البيئة المؤسساتية

يمكن اعتبار الاتصال في السياق المؤسساتي أنه "العملية التي يتم من خلالها نقل المعاني والمعلومات بين الأفراد أو الجماعات داخل المؤسسة بهدف تحقيق فهم مشترك واتخاذ قرارات فعّالة"، وهذا يتضمن عناصر متعددة من مرسل، رسالة، قناة، مستقبل، وتغذية راجعة²

وقد عرّفه الباحث "إبراهيم أبو عرقوب" بأنه:

"اتصال إنساني يتم داخل المؤسسة، قد يكون منطوقاً أو مكتوباً، ويحدث بين طرفين أو أكثر، ويُسهم في تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، سواء كان الاتصال رسمياً أو غير رسمي"³

وهذا التعريف يُبرز البُعدين الهيكلي والإنساني للاتصال؛ فمن جهة، هو وسيلة لضبط الأداء الإداري، ومن جهة أخرى، هو أداة لتقوية التفاعل البشري. فالاتصال ليس نشاطاً محايداً، بل يتأثر بعوامل نفسية، ثقافية، تنظيمية، وأحياناً سياسية.

¹ محمد عبد القادر حاتم، الاتصال الإنساني في المنظمات المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ط2، 2011، ص11.

² ناصر بن عبد الله المقرن، مهارات الاتصال الإداري الفعّال، مكتبة الرشد، الرياض، ط3، 2018، ص29.

³ إبراهيم أبو عرقوب، مقدمة في الاتصال الإنساني، دار الكندي للنشر، عمان، ط1، 2005، ص53.

ثانياً: مكونات عملية الاتصال داخل المؤسسات

تتكوّن عملية الاتصال من عناصر مترابطة، يؤدي غياب أحدها إلى اختلال العملية الاتصالية:

- المرسل: هو الطرف الذي يملك فكرة أو معلومة ويقوم بصياغتها على شكل رسالة.
- الرسالة: المحتوى الذي يُراد نقله من المرسل إلى المستقبل.
- الوسيلة (أو القناة): الأداة أو الوسط الذي يتم من خلاله نقل الرسالة، وقد تكون شفوية، مكتوبة، إلكترونية...
- المستقبل: الطرف الذي يتلقى الرسالة ويفسرها ويستجيب لها.
- التغذية الراجعة: رد فعل المستقبل، الذي يسمح للمرسل بمعرفة ما إذا تم الفهم أو لا.
- الضجيج أو التشويش: العوامل التي قد تعيق أو تُشوِّش الرسالة مثل ضجيج صوتي، سوء فهم لغوي، أو تعارض ثقافي¹

ثالثاً: أنواع الاتصال داخل المؤسسات

يُصنّف الاتصال المؤسسي وفق عدّة معايير، منها طبيعة التدفق، الشكل، القنوات، والهدف. تُورد أهمها كما يلي:

1. حسب الاتجاه

- اتصال عمودي (رأسي):

من أعلى إلى أسفل: يشمل التعليمات، القرارات، التوجيهات من الإدارة إلى الموظفين.

من أسفل إلى أعلى: يشمل التقارير، الاقتراحات، الشكاوى، ويُعد مؤشراً على صحة المناخ التنظيمي.

- اتصال أفقي (جانبي):

يتم بين الموظفين في نفس المستوى الوظيفي، ويُسهّم في التنسيق والتعاون بين الأقسام المتوازية.

بتصرف عن: عبد اللطيف محمد عربيات، إدارة الاتصال في المنظمات، دار صفاء للنشر، الأردن، ط1، 2006، ص176

- اتصال مائل (قطري):

يحدث بين أفراد ينتمون إلى مستويات تنظيمية مختلفة وأقسام غير مترابطة، مثل مدير قسم الإنتاج وفني من قسم الصيانة¹

2. حسب الشكل

- اتصال رسمي:

يتم وفق قنوات محددة ومعتمدة داخل الهيكل التنظيمي (مذكرات، تقارير، تعليمات).

يتسم بالانضباط والوضوح، لكنه قد يفتقر أحياناً إلى العفوية والسرعة.

- اتصال غير رسمي:

يتم خارج الإطار الرسمي، مثل المحادثات الجانبية، الرسائل الفورية، العلاقات الشخصية.

يسرّع التواصل، لكنه قد يحمل إشاعات أو معلومات غير دقيقة²

3. حسب الوسيلة

- اتصال شفهي:

يتم في الاجتماعات، المحادثات، المكالمات الهاتفية، ويُفضّل في الحالات التي تتطلب سرعة في التفاعل.

- اتصال مكتوب:

يشمل الرسائل، التقارير، المذكرات، البريد الإلكتروني، ويُستخدم في الحالات التي تتطلب توثيقاً دائماً.

¹ Sameer Kafaji, Organizational Communication, Academic Press, UK, 1st ed., 2012, pp. 34–36.

بتصرف عن: لطفي عبد الحميد، الاتصال التنظيمي الفعال، دار المسيرة، عمان، ط2، 2019، ص101²

- اتصال إلكتروني:

يشمل استخدام البريد الإلكتروني، المنصات الرقمية، الاجتماعات عبر الإنترنت. وقد أصبح ضرورة في المؤسسات الحديثة¹

رابعاً: أهمية الاتصال في المؤسسات

يُعتبر الاتصال الفعّال شريان الحياة لأي مؤسسة، وتظهر أهميته من خلال:

- تحقيق التنسيق بين الأفراد والوحدات: يضمن أن كل عضو يعلم دوره وحدود مسؤوليته.
- نقل الثقافة التنظيمية: يساهم في ترسيخ القيم، القواعد، التقاليد المؤسسية.
- دعم القيادة والتوجيه: يمكن المديرين من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة.
- تخفيف التوتر والصراعات: يقلل من سوء الفهم الذي ينشأ غالباً من ضعف التواصل.
- تحفيز العاملين: فكلما شعر الموظف بأنه مسموع ومقدّر، زاد انتماءه وتحفيزه²

المطلب الثاني: مكونات مهارات الاتصال (اللفظية وغير اللفظية)

تُعتبر مهارات الاتصال أداة مركزية في تمكين الأفراد داخل المؤسسات من التعبير عن أفكارهم، ومواقفهم، وانفعالاتهم، بطريقة فعالة تساهم في إنجاح العمل الجماعي، واتخاذ القرار، وتطوير العلاقات المهنية. وقد بينت الدراسات أن نجاح أي عملية تواصل لا يتوقف على مضمون الرسالة فحسب، بل يعتمد بدرجة كبيرة على الكيفية التي يتم بها إيصال تلك الرسالة، أي على المهارات الاتصالية التي يوظفها المتكلم والمستمع على حد سواء³

¹ أحمد كوي بدوي، إدارة الموارد البشرية والاتصال الإداري، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2014، ص89.

² Ali, R., & Ahmed, M. (2017). The Impact of Effective Communication on Organizational Performance, International Journal of Management, Vol. 5, Issue 3, p. 44.

³ عبد الحميد أبو شحات، الاتصال الإنساني: الأسس والمهارات، دار الفجر، القاهرة، ط2، 2016، ص55.

وتُصنّف مهارات الاتصال إلى قسمين متكاملين: المهارات اللفظية التي تعتمد على اللغة المنطوقة أو المكتوبة، والمهارات غير اللفظية التي تشمل الإشارات، التعابير، نبرة الصوت، وحركات الجسد، وهي تشكل في بعض الدراسات أكثر من 70% من التأثير الاتصالي¹

أولاً: المهارات اللفظية (Verbal Communication Skills)

تشمل كل ما يتعلق باستخدام اللغة في التواصل، سواء كان منطوقاً أو مكتوباً. وهي تمثل الأداة الأساسية لنقل المعاني الدقيقة وتبادل المعرفة داخل المؤسسات.

1. وضوح الرسالة

يجب أن تكون الرسالة اللفظية واضحة ومباشرة، خالية من الغموض، متناسبة مع مستوى الفهم لدى المتلقي. فالرسائل الغامضة تؤدي إلى التباس في الفهم، مما يُضعف جودة الأداء المؤسسي²

2. اختيار الألفاظ المناسبة

يلعب اختيار الكلمات دوراً حاسماً في إيصال المعنى بطريقة فعالة. فالكلمات الحادة أو غير اللبقة قد تثير مقاومة، بينما الألفاظ المشجعة تُحفز وتُطمئن. كما يجب مراعاة السياق الثقافي للمؤسسة³

3. مهارة الإنصات الفعّال

الإنصات لا يعني مجرد سماع الكلمات، بل يشمل التركيز والانتباه، وقراءة المعاني الضمنية، وتقديم تغذية راجعة. وهو من المهارات الجوهرية التي تُسهّل الفهم وتمنع سوء التأويل⁴.

¹ Mehrabian, A. (1971). Silent Messages, Wadsworth Publishing, USA, p. 42.

ناصر المقرن، مهارات الاتصال الإداري الفعّال، مكتبة الرشد، الرياض، ط3، 2018، ص278.

بتصرف عن: صالح البركات، مهارات الاتصال الإداري، دار المسيرة، عمان، ط1، 2014، ص391.

طارق سويدان، فن الإلقاء والحطابة، مؤسسة الإبداع، الكويت، ط4، 2011، ص110.

4. تنظيم الأفكار

يساعد التنظيم المنطقي للأفكار على تسلسل الخطاب وإقناع المتلقي. فالخطب، والعروض، والمداخلات المؤسسية تتطلب بداية واضحة، وجسمًا متماسكًا، وخاتمة محددة¹

5. اللباقة في الحوار

اللباقة تعني استخدام اللغة بشكل مهذب، متسامح، وغير عدواني، حتى في حالات الاختلاف أو النقد. وهي من المهارات التي تُميز المتصل الناضج عاطفيًا ومهنيًا²

ثانيًا: المهارات غير اللفظية (Nonverbal Communication Skills)

رغم أن الكلمات تنقل المعنى بشكل مباشر، إلا أن التواصل الإنساني يعتمد بدرجة كبيرة على الإشارات والتعبيرات غير اللفظية التي تُرافق الخطاب أو تحل محله.

1. تعبيرات الوجه (Facial Expressions)

الوجه هو أول ما يلاحظه المستقبل، ويعكس الانفعالات كالغضب، الفرح، الحزن، الارتباك... وغالبًا ما يكون أكثر صدقًا من الكلمات. لذا، يُعد التحكم في تعبيرات الوجه جزءًا مهمًا من التواصل³

2. نبرة الصوت (Tone of Voice)

الطريقة التي تُقال بها الجملة قد تغيّر معناها كليًا. فمثلًا، نفس الجملة بصوت هادئ تختلف في تأثيرها عن نطقها بنبرة حادة أو ساخرة. ونبرة الصوت قد تدل على الثقة أو الخوف، الحزم أو التردد⁴

¹حسن عواد، أساليب التعبير الفعال في بيئة العمل، دار البازوري، عمان، ط1، 2013، ص67.

²عبد الستار إبراهيم، علم النفس الإيجابي وتطبيقاته، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ط1، 2015، ص129.

³Goman, C. K. (2008). The Nonverbal Advantage, Berrett-Koehler Publishers, USA, p. 19.

⁴بتصرف عن: محمد عبد الرحمن، لغة الجسد في التواصل التنظيمي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2017، ص72.

3. حركات الجسد (Gestures and Posture)

الإيماءات، حركة اليدين، الوقوف أو الجلوس بطريقة معينة، كلها تعكس رسائل صامتة. فالشخص المنفتح غالبًا ما تكون حركاته مرنة ومسترخية، بينما الخائف يميل إلى التصلب والانكماش.

4. الاتصال البصري (Eye Contact)

يُعد النظر إلى عيني الطرف الآخر دليلًا على الاحترام، الثقة، والانتباه. أما تفادي النظر فقد يُفسّر على أنه ضعف، كذب، أو قلة احترام. ويجب التحكم به بحسب ثقافة المؤسسة وسياق الموقف.

5. المسافة الشخصية (Proxemics)

تلعب المسافة بين المتحدث والمستمع دورًا في تحديد نوع العلاقة. فالمسافة القريبة تُستخدم في العلاقات الشخصية، بينما الرسمية تتطلب احترام الحيز الشخصي. تجاهل هذا البُعد قد يؤدي إلى شعور بالتهديد أو العدوانية.

ثالثًا: تكامل المهارات اللفظية وغير اللفظية

لا تعمل المهارات اللفظية وغير اللفظية بشكل منفصل، بل تُشكل معًا وحدة متكاملة. فمثلًا، قد يقول الموظف "أنا بخير"، لكن تعبير وجهه المرهق، وتجنب النظر، يُظهر العكس. لذا، فإن التناسق بين القول والفعل شرط أساسي لتحقيق الرسالة الصادقة والمؤثرة.

وقد أظهرت الدراسات أن ضعف التنسيق بين الرسالة اللفظية وغير اللفظية يؤدي إلى فقدان الثقة، وسوء الفهم، وربما حتى إلى

الصراعات داخل الفريق الواحد¹

¹ Knapp, M. L., & Hall, J. A. (2010). Nonverbal Communication in Human Interaction, Wadsworth Cengage Learning, USA, 7th ed., pp. 55-57.

المطلب الثالث: أهمية مهارات الاتصال في بيئة العمل المؤسسي

تشكل مهارات الاتصال ركيزة أساسية في بناء فعالية المنظمات، فهي الوسيلة التي يتم من خلالها تنظيم العلاقات الداخلية، تنسيق الأدوار، اتخاذ القرارات، وإدارة الموارد البشرية والمادية. فالاتصال الفعال داخل المؤسسة لا يُعتبر فقط أداة إدارية، بل ثقافة تنظيمية تُسهم في تحديد هوية المؤسسة وطبيعتها مناخها الداخلي. من هنا، فإن تحسين مهارات الاتصال لا يُعد ترفاً تنظيمياً، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان الأداء الأمثل.

وتظهر أهمية هذه المهارات في بيئة العمل من خلال عدة جوانب مترابطة، نعرضها تفصيلاً فيما يلي:

أولاً: تحقيق الكفاءة الإدارية والتنظيمية

يُعد الاتصال الفعال العمود الفقري للعمل الإداري داخل المؤسسة، فهو يسهل نقل الأوامر، تبادل المعلومات، وتنسيق المهام. ومن دون مهارات اتصال واضحة ومنظمة، تصبح العلاقات بين المستويات الإدارية عرضة للفضى، وسوء الفهم، والتضارب الوظيفي¹ وقد بينت دراسات سلوكية أن المديرين الذين يمتلكون مهارات اتصال عالية يكونون أكثر قدرة على توجيه فرقهم، وتوزيع المهام، ومتابعة التنفيذ، وحل المشكلات، مما ينعكس مباشرة على رفع كفاءة الإنتاج والجودة²

ثانياً: تعزيز التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات المهنية

تلعب مهارات الاتصال دوراً محورياً في ترسيخ ثقافة الاحترام المتبادل والانفتاح التفاعلي داخل بيئة العمل. فعندما يُحسن الموظف التعبير عن أفكاره، ويُحسن الإصغاء لزملائه، ويستخدم لغة جسده بشكل منسجم مع حديثه، تتولد ثقة متبادلة تُسهّل العمل الجماعي.

حاتم عبد العظيم، الاتصال الإداري الفعال، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2017، ص134

² Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior, Pearson, USA, 18th ed., p. 412.

كما أن القدرة على التواصل بلباقة واحتراف، خاصة عند التعامل مع الشخصيات الصعبة، تُعد أداة لحماية العلاقات الداخلية من التفكك أو الانهيار بسبب النزاعات المتكررة¹

ثالثاً: تحفيز الموظفين وتعزيز الرضا الوظيفي

أحد أسرار التحفيز في المؤسسات لا يكمن فقط في الحوافز المادية، بل في الطريقة التي يتواصل بها القادة مع مرؤوسيهـم. فالكلمة الطيبة، والتغذية الراجعة الإيجابية، والتعبير عن التقدير، كلها أدوات اتصال تُشعر الموظف بقيمته ودوره.

كما أظهرت أبحاث حديثة أن المؤسسات التي تعتمد ثقافة الاتصال الفعّال تسجل معدلات أعلى في رضا الموظفين، وتراجع نوايا مغادرة العمل، وزيادة مستوى الولاء المؤسسي²

رابعاً: الحد من النزاعات وسوء الفهم

يُعتبر ضعف مهارات الاتصال أحد أبرز أسباب النزاعات الداخلية في المؤسسات. فكثير من الخلافات المهنية تنشأ من سوء فهم نية الطرف الآخر، أو غموض الرسالة، أو ضعف في الاستماع أو التعبير.

وعندما يتمكن الموظفون من التعبير عن رأيهم بوضوح، ويُصغون للآخرين باحترام، ويُمارسون ضبط النفس في لحظات التوتر، فإنهم يقللون من احتمالية تصاعد النزاعات، ويُحولونها إلى فرص للحوار البناء³

خامساً: تحسين صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً

إن جودة الاتصال لا تؤثر فقط في العلاقة بين الموظفين، بل في صورة المؤسسة لدى عملائها وشركائها. فالموظف الذي يتواصل بثقة وكفاءة يُمثل مؤسسته بطريقة مهنية تُعزز سمعتها في السوق.

¹ بتصرف عن: علي عبد الله النجار، إدارة العلاقات داخل المنظمات، دار المسيرة، عمان، ط2، 2020، ص103.

² Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, UK, 15th ed., pp. 364–365.

³ بتصرف عن: نهاد الموسوي، الاتصال التنظيمي وحل النزاعات، دار الشروق، عمان، ط1، 2013، ص91.

كما أن المؤسسات التي تملك استراتيجيات اتصال داخلية واضحة تكون أكثر قدرة على إدارة الأزمات، وتبليغ التغييرات، والتأثير في الرأي العام¹

سادساً: دعم الابتكار والتطوير المهني

الاتصال الفعال يفتح المجال أمام تبادل الأفكار والآراء داخل الفرق، مما يُشجع على الإبداع. كما أنه يُعزز ثقافة التغذية الراجعة، التي تُسهم في التطوير المهني للموظفين، عبر التعلم من الأخطاء، والاستفادة من الخبرات.

في بيئة تتسم بالتعاون والتواصل، يصبح الابتكار عملية جماعية، ويشعر الموظفون بأن مساهماتهم مسموعة وذات قيمة²

سابعاً: تسهيل عمليات التغيير والتنمية التنظيمية

كل عملية تغيير داخل المؤسسة، سواء كانت إدارية أو تكنولوجية أو ثقافية، تحتاج إلى استراتيجية اتصال فعالة تُمهّد الطريق أمام قبول التغيير. فالمقاومة للتغيير غالباً ما تنشأ من نقص المعلومات، أو الخوف من المجهول، أو الشعور بالإقصاء.

أما إذا تم إشراك الموظفين في المعلومة منذ البداية، وتوضيح أهداف التغيير ومراحلها، فإن المؤسسة تستطيع الانتقال بسلاسة إلى الوضع الجديد دون اهتزاز داخلي³

المبحث الثالث: العلاقة بين الذكاء العاطفي ومهارات الاتصال

المطلب الأول: كيف يؤثر الذكاء العاطفي على الاتصال الفعال؟

في ضوء ما تمّ عرضه في المبحثين السابقين من مفاهيم نظرية ونماذج تطبيقية لكل من الذكاء العاطفي ومهارات الاتصال، يصبح من الضروري البحث في نقطة التقاطع بين المجالين، أي: كيف يؤثر مستوى الذكاء العاطفي لدى الفرد، سواء كان موظفاً أو مسؤولاً،

¹ Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future, Harvard Business School Press, USA, p. 212.

² بتصرف عن: مجدي إبراهيم، إدارة الإبداع المؤسسي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2018، ص128.

³ Kotter, J. P. (1996). Leading Change, Harvard Business School Press, USA, pp. 85–88.

على فعاليته في التواصل داخل بيئة العمل؟ وهل يمكن اعتبار الذكاء العاطفي عنصرًا أساسيًا في تحسين جودة التواصل، سواء من حيث الفهم أو من حيث التفاعل؟

تُظهر الأدبيات النفسية والإدارية الحديثة أن الذكاء العاطفي يُعد أحد أهم العوامل النفسية التي تؤثر إيجابًا في عملية الاتصال. ويعود ذلك إلى أن الاتصال الناجح لا يعتمد فقط على المهارات التقنية أو البلاغية، بل على القدرة على فهم المشاعر وإدارتها، سواء كانت مشاعر ذاتية أو صادرة عن الطرف الآخر¹

وفيما يلي تحليل مفصل لكيفية تأثير الذكاء العاطفي على أبعاد الاتصال المختلفة:

أولاً: تأثير الذكاء العاطفي على الفهم والتفسير

الفرد ذو الذكاء العاطفي المرتفع يمتلك قدرة كبيرة على إدراك المعاني الضمنية في الحديث، وفهم السياق الانفعالي الذي تحمله الرسالة، حتى وإن لم تُصرح به الألفاظ. فعلى سبيل المثال، عندما يُلاحظ أن زميلًا يتحدث بصوت منخفض ونبرة متردة، فإن الشخص العاطفي الذكي لا يكتفي بفهم محتوى الكلام، بل يدرك الحالة النفسية للطرف الآخر (قلق، حذر، خجل) ويُكيّف استجابته على هذا الأساس.

وهذا ما يجعل التواصل أكثر إنسانية وفاعلية، لأنه يدمج البُعد الوجداني في عملية الفهم. أما ضعف الذكاء العاطفي فيؤدي إلى تفسيرات جامدة أو خاطئة للرسائل، مما يُحدث سوء فهم أو توترًا غير ضروري²

ثانيًا: التأثير على التعبير اللفظي وغير اللفظي

الذكاء العاطفي يُساعد المتحدث على اختيار الألفاظ المناسبة، وتعديل نبرة صوته، وضبط لغة جسده، بما يتلاءم مع الموقف. فالشخص الذي يدرك أثر كلماته على الطرف الآخر، ويُراعي شعور المتلقي، يكون أكثر قدرة على إيصال الرسالة بدون صدام أو إساءة.

¹ Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence, Bantam Books, New York, 1st ed., p. 45.

² Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9, No. 3, pp. 189–190.

كما أن الذكاء العاطفي يُعزّز من القدرة على استخدام الرسائل غير اللفظية بطريقة فعالة؛ كالاتسامة، النظر، الوقفة، وتعبيرات الوجه، وهي كلها وسائل تُقوّي من التأثير الاتصالي¹

ثالثًا: تسهيل التغذية الراجعة وإدارة الحوار

من أهم مميزات الاتصال الفعّال هي وجود تغذية راجعة إيجابية بين الطرفين. وهنا يتدخل الذكاء العاطفي، بحيث يُمكن الفرد من استقبال النقد بطريقة غير دفاعية، وتقديم ملاحظات بطريقة بناءة. فالمرؤوس الذي يتمتع بذكاء عاطفي يُمكنه تلقي الملاحظات دون أن يشعر بالإهانة، كما يمكنه تقديم رأيه للرئيس بلغة لبقة لا تُسبب حرجًا أو تصعيدًا.

وهذا النوع من الحوار المتوازن لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كان الطرفان يتمتعان بدرجة معينة من النضج الانفعالي، الذي هو أحد أبعاد الذكاء العاطفي²

رابعًا: إدارة التوتر في المواقف الاتصالية الحساسة

في كثير من الحالات داخل المؤسسة، يحدث توتر بسبب نقاشات ساخنة، انتقادات مباشرة، أو سوء فهم. وفي هذه اللحظات، يلعب الذكاء العاطفي دورًا حاسمًا، لأنه يوفّر للفرد أدوات الضبط الانفعالي، مثل: كبح الغضب، تأجيل الرد، استخدام التنفس العميق، إعادة صياغة الفكرة بهدوء.

الفرد الذي لا يمتلك هذه المهارة، قد يصرخ، أو ينسحب، أو يستخدم كلمات جارحة، مما يُفسد عملية الاتصال ويُولّد صراعًا. بينما من يمتلك الذكاء العاطفي يُمكنه إعادة التوازن إلى الحوار، وتحويل النزاع إلى فرصة لفهم أعمق³

¹ بتصرف عن: نخاد الموسوي، الاتصال التنظيمي وحل النزاعات، دار الشروق، عمان، ط1، 2013، ص65.

² بتصرف عن: عبد الرحمن الفقيه، المهارات القيادية وبناء فرق العمل، دار المسيرة، عمان، ط2، 2017، ص81.

³ Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). The Emotionally Intelligent Manager, Jossey-Bass, USA, pp. 97–102.

خامسًا: تعميق الثقة وتعزيز العلاقات المهنية

يُعد بناء الثقة أحد الأهداف الأساسية لأي عملية اتصال مستدام داخل المؤسسة. والذكاء العاطفي يُعد في هذا السياق عاملاً مؤلِّدًا للثقة، لأنه يجعل المتحدث أكثر صدقًا، ووضوحًا، وتفهمًا للطرف الآخر، ما يُشجّع هذا الأخير على الانفتاح والتفاعل دون خوف أو تحفظ.

وقد أثبتت دراسات متعددة أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي العالي يكونون أكثر قدرة على بناء علاقات مهنية متينة، قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل، وهو ما ينعكس على أداء الفريق ككل¹

سادسًا: تعزيز الإقناع والتأثير في الآخرين

الاتصال داخل المؤسسة لا يهدف فقط إلى التبليغ، بل إلى الإقناع وتغيير السلوك أو الموقف. وهنا تظهر قيمة الذكاء العاطفي، لأنه يُمكن المتحدث من اختيار التوقيت المناسب، والنبرة المناسبة، واللغة المناسبة للتأثير.

فالشخص الذي يُدرك أن محاوره غاضب لا يحاول إقناعه وقت الغضب، بل ينتظر التوقيت الأنسب. والشخص الذي يعرف أن محاوره خجول يستخدم معه أسلوبًا مشجعًا لا هجوميًا. هذه المهارات لا تأتي من الذكاء العقلي وحده، بل من الوعي العاطفي والاجتماعي العميق²

المطلب الثاني: دور الذكاء العاطفي في حل النزاعات وتعزيز الانسجام المهني

تُعتبر النزاعات داخل المؤسسات جزءًا طبيعيًا من الحياة المهنية، بل إن غيابها التام قد يُشير إلى جمود في التفاعل أو كبت في التعبير. غير أن خطورة النزاعات لا تكمن في وجودها، بل في كيفية إدارتها. هنا يبرز الذكاء العاطفي بوصفه أحد أهم العوامل التي تُسهم في احتواء التوتر، تهدئة الصراع، وتحويله إلى فرصة لتحسين العلاقات التنظيمية.

¹ بنصرف عن: مجدي إبراهيم، الذكاء العاطفي وتطبيقاته في الحياة اليومية والعمل، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2008، ص123.

² Cherniss, C. (2000). Emotional Intelligence: What It Is and Why It Matters, Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, USA, p. 5.

فالذكاء العاطفي يُمكن الأفراد، خصوصًا القادة والمديرين، من قراءة الحالة الانفعالية للنزاع، ضبط ردود فعلهم، وتوجيه الحوار نحو الحلول بدل التصعيد. كما يُسهم في خلق مناخ مهني يتسم بالاحترام والانفتاح، وهو ما يُعزز الانسجام الداخلي ويُقلل من الاحتكاك السلبي.

أولاً: الذكاء العاطفي كأداة لفهم جذور النزاع

غالبًا ما تنشأ النزاعات في المؤسسات نتيجة لعوامل غير معلنة، مثل الشعور بالإقصاء، أو سوء التقدير، أو تجاهل المجهود. الذكاء العاطفي يُساعد على اكتشاف هذه المشاعر الكامنة من خلال الملاحظة الدقيقة، التعاطف، والإنصات الواعي. فالموظف الذي يملك ذكاءً عاطفيًا عاليًا لا يكتفي بالنظر إلى ظاهر المشكلة (ككلام جارح أو موقف عدائي)، بل يُحاول فهم الدوافع الانفعالية العميقة للطرف الآخر، مما يجعله أكثر قدرة على التهدئة¹

ثانيًا: ضبط الانفعالات في اللحظات الحرجة

في النزاعات، تتسارع المشاعر، وتتصاعد التوترات، وقد تؤدي إلى انفجارات لفظية أو قرارات متهورة. وهنا تُعد قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته من أهم المهارات المطلوبة.

الشخص الذي يتمتع بدرجة عالية من الذكاء العاطفي يُمارس تقنيات مثل التنفس الواعي، التوقف المؤقت، إعادة الصياغة، وتغيير زاوية النظر، لتجنّب تفاقم الموقف. وقد أظهرت الدراسات أن الموظفين ذوي الذكاء العاطفي العالي أقل عرضة للانفعالات المدمرة وأكثر قدرة على ضبط النفس²

¹ بنصرف عن: عبد الله الغامدي، فن إدارة الصراعات التنظيمية، دار البازوري العلمية، عمان، ط1، 2018، ص89.

² Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications, *Psychological Inquiry*, Vol. 15, No. 3, pp. 197–198.

ثالثًا: تحويل النزاع إلى فرصة للتقارب

من مزايا الذكاء العاطفي أنه لا يكتفي باحتواء النزاع، بل يُوظّف الاختلاف كمنصة للحوار الصادق. فالطرف الذكي عاطفيًا يسعى بعد انتهاء الخلاف إلى ترميم العلاقة، تفهّم وجهة النظر الأخرى، وإعادة بناء الجسور.

بل إن بعض الأبحاث تؤكد أن الفرق التي مرّت بصراعات مدارة بذكاء، وخرجت منها بتفاهم، تُصبح أكثر تماسكًا وأقوى إنتاجية من فرق لم تدخل أي صراع¹

رابعًا: دور القائد الذكي عاطفيًا في إدارة الصراعات

القائد ليس مطالبًا بمنع النزاعات فقط، بل بخلق بيئة تسمح بتعبير حر ومُنضبط عن الرأي، مع وجود آليات للاستماع والحوار. القائد الذكي عاطفيًا لا يُدير النزاع بمنطق السلطة، بل بمنطق الاحتواء والتوجيه.

فهو يوفّر مساحة للأطراف للتعبير، يُنصت لكل طرف دون تحييز، يُظهر تعاطفًا دون الانحياز، ويُعيد صياغة النقاش بطريقة تتيح ظهور الحلول بشكل مشترك. وهذا ما يُسمّى بـ القيادة العاطفية التفاوضية²

خامسًا: تعزيز الانسجام المهني من خلال المناخ العاطفي الإيجابي

الذكاء العاطفي لا يتدخل فقط في اللحظات النزاعية، بل يُسهّم على المدى الطويل في بناء مناخ مؤسسي متناغم، حيث يشعر الموظفون بالتقدير، والاحترام، والانتماء.

عندما يكون القائد قدوة في التواصل العاطفي، ويُعامل فريقه بمراعاة وجدانية، فإن ذلك ينعكس على ثقافة المؤسسة بأكملها، ويُقلّل من غياب الموظفين، دوراتهم، ورفضهم للتعاون³

¹ Goleman, D. (2006). Social Intelligence: The New Science of Human Relationships, Bantam Books, USA, 1st ed., pp. 243–245.

² بتصرف عن: ناصر الحربي، القيادة العاطفية وإدارة الفرق عالية الأداء، مكتبة الرشد، الرياض، ط2، 2019، ص133.

³ Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). The Emotionally Intelligent Workplace, Jossey-Bass, USA, pp. 144–146.

سادساً: الذكاء العاطفي والثقافات التنظيمية المتعددة

في المؤسسات الكبيرة أو متعددة الجنسيات، يكون الاختلاف الثقافي عاملاً إضافياً للنزاعات. هنا، يُعد الذكاء العاطفي وسيلة لفهم حساسيات الآخر الثقافية والانفعالية، مما يُساعد على تجنب التحيزات، وسوء التأويل، وسوء الفهم الناتج عن اختلاف الخلفيات¹

المطلب الثالث: الذكاء العاطفي كعامل تحسين لجودة الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من أهم مؤشرات فعالية المؤسسة، ومن أكثر المجالات حساسية لأي تدخل تنظيمي. ولطالما ارتبط تحسين الأداء بمفاهيم مثل الخبرة، المؤهلات، البيئة التقنية، والدوافع المادية. غير أن التوجهات الحديثة في علوم الإدارة والسلوك التنظيمي بدأت تركز على العوامل الوجدانية والانفعالية، وفي مقدمتها الذكاء العاطفي، بوصفه متغيراً حاسماً في تحديد مدى التزام الموظف، مرونته، تعامله مع الضغط، وتفاعله مع زملائه²

وقد كشفت دراسات متعددة عن علاقة إيجابية وثابتة بين الذكاء العاطفي ومستويات الأداء المهني، سواء في الوظائف الإدارية، التربوية، الصحية أو التقنية³ وفيما يلي عرض لأبرز الأبعاد التي من خلالها يُؤثر الذكاء العاطفي بشكل مباشر على جودة الأداء الوظيفي.

أولاً: تعزيز الدافعية الذاتية وتحقيق الإنجاز

من أبرز مكوّنات الذكاء العاطفي حسب نموذج "جولمان" القدرة على التحفيز الذاتي، أي دفع النفس نحو الأهداف رغم العقبات. الموظف الذكي عاطفياً لا ينتظر التحفيز من الخارج، بل يستمد قوته من داخله، ويحافظ على تركيزه وإصراره حتى في ظل التحديات أو الإخفاقات.

وهذا النوع من التحفيز يُترجم ميدانياً إلى موظف منضبط، منتج، لا يتراجع بسهولة، ويتمتع بإصرار طويل النفس⁴

¹ بتصرف عن: هالة عبد العزيز، إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات، دار المسيرة، عمان، ط1، 2020، ص71.

² Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence, Bantam Books, New York, 1st ed., pp. 12-13.

³ Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept, Industrial and Organizational Psychology, Vol. 3, No. 2, pp. 110-112.

بتصرف عن: عبد الفتاح العويسي، الدافعية الذاتية وأثرها في الأداء المهني، دار الفكر، دمشق، ط1، 2016، ص465

ثانياً: تحسين العلاقات المهنية وتقليل النزاعات

يُساعد الذكاء العاطفي على إدارة التفاعل اليومي مع الزملاء والرؤساء بطريقة إيجابية، مما يجد من الاحتكاك، ويُقلل من سوء التفاهم، ويُعزز بيئة العمل التعاونية. وقد أظهرت بحوث سلوكية أن الفرق التي تتمتع بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي الجماعي تحقق معدلات أعلى من الإنتاج والانسجام¹

كما أن القدرة على التعبير عن الرأي دون عدوانية، والانفتاح على النقد، وتقديم تغذية راجعة بناءة، كلها مهارات قائمة على أساس عاطفي ناضج.

ثالثاً: مقاومة الضغوط والاحتراق النفسي

من أكثر التحديات التي تؤثر في جودة الأداء هو الضغط النفسي والإجهاد المهني. الموظف الذي يفتقد للذكاء العاطفي غالباً ما ينهار في ظل المهام المتراكمة أو العلاقات المتوترة، بينما من يتمتع بذكاء عاطفي يُمكنه إعادة التوازن الانفعالي، استخدام تقنيات التنفيس الإيجابي، وإعادة تأطير المواقف الصعبة.

كما أن من يمتلك هذه المهارات يكون أكثر قدرة على الوقاية من الاحتراق المهني (Burnout) ، وهو ما يحفظ طاقته، صحته النفسية، واستمراريته في العمل²

رابعاً: التكيف مع التغيير المؤسسي

الذكاء العاطفي يُكسب الموظف قدرة على التكيف مع التغييرات التنظيمية (كإعادة الهيكلة، تغيير المهام، إدخال تكنولوجيا جديدة...). فبدل أن يُقاوم التغيير، يُحاول فهم أسبابه، وتقبّله، والتفاعل معه بمرونة.

1. بتصرف عن: محمد الصادق، الذكاء العاطفي وأثره في فرق العمل، دار الصفاء، عمان، ط2، 2019، ص192

2 Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence, Current Directions in Psychological Science, Vol. 14, No. 6, pp. 282–283.

هذا السلوك التكيفي يُعد من مؤشرات الأداء العالي، لأنه يُقلّل من التوتر، ويُسرّع الاندماج في السياق الجديد، ويجعل الموظف عنصراً مساعداً لا معرقلاً¹

خامساً: رفع مستوى الالتزام والانتماء المؤسسي

كلما زاد ذكاء الموظف العاطفي، زاد شعوره بالانتماء إلى المؤسسة، لأنه يُقيم علاقات إنسانية متوازنة، ويشعر بقيمته، ويُقدّر زملاءه. وهذا الانتماء ينعكس في شكل التزام وظيفي أعلى، وولاء مؤسسي أطول، واستعداد لبذل جهد إضافي. وقد أظهرت دراسات أن العاملين ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يسجلون معدلات أقل في التغيب، والتأخير، والتسرب، مقارنة بزملائهم الأقل ذكاءً عاطفياً²

سادساً: التأثير الإيجابي في بيئة العمل ككل

لا يقتصر تأثير الذكاء العاطفي على الفرد فقط، بل يمتد إلى الفريق والمنظومة التنظيمية. فالموظف الذكي عاطفياً يُعد عنصراً محفزاً لمحيطه: يُهدئ التوتر، يُشجّع الزملاء، يُبادر بالمساعدة، ويُنشر مناخاً من الهدوء والاحترام. هذا الدور غير الرسمي يُعد من أعمدة بناء ثقافة مؤسسية صحية، قائمة على الدعم المتبادل والتعاون³

خلاصة

بعد هذه الدراسة النظرية المعمقة لمفهوم الذكاء العاطفي ومهارات الاتصال، وما بينهما من ارتباطات نظرية ونماذج تطبيقية، يمكن القول إن الفصل قد أسس قاعدة مفاهيمية ضرورية لفهم الأبعاد النفسية والتنظيمية لسلوك الأفراد داخل مؤسسات العمل المعاصرة، وخاصة المؤسسات الخدمية ذات الطابع الاتصالي المباشر مع الزبائن مثل مؤسسة اتصالات الجزائر.

¹ Kotter, J. P. (1996). Leading Change, Harvard Business School Press, USA, pp. 45–46.

بتصرف عن: يحيى الجمال، السلوك الوظيفي في بيئة العمل المعاصرة، دار البازوري، عمان، ط1، 2018، ص107²

³ Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). The Emotionally Intelligent Workplace, Jossey-Bass, USA, pp. 88–91.

لقد بيّنا من خلال المبحث الأول كيف تطوّر مفهوم الذكاء العاطفي من إطار إدراكي معرفي خالص كما عند "ماير وسالوفي"، إلى نموذج قيادي ومهني عملي كما عند "جولمان"، ثم إلى نموذج شامل يدمج التكيف الشخصي والعلاقات الاجتماعية كما لدى "بار-أون". هذه النماذج قدّمت تأصيلًا علميًا للذكاء العاطفي، باعتباره مجموعة من القدرات النفسية والانفعالية والاجتماعية، التي يمكن تعلمها وتدريبها، ولها أثر مباشر في جودة الأداء والتفاعل الإنساني داخل المؤسسة.

أما في المبحث الثاني، فقد تمّ تقديم تحليل مفصّل لمهارات الاتصال، باعتبارها أداة حيوية لتحقيق الانسجام والتنظيم والتسيير الفعّال. كما أظهرنا أن الاتصال لا يُحتزل في اللغة أو الخطاب، بل هو منظومة معقدة تشمل الرسائل اللفظية وغير اللفظية، ونمط التعبير، والقدرة على الإنصات، وضبط الانفعالات، والتفاعل في المواقف الحساسة. وبيّنا أن ضعف مهارات الاتصال يُعد من بين أبرز مسببات النزاع، التوتر، وضعف الانتماء داخل فرق العمل.

وفي المبحث الثالث، تمّ التركيز على التقاطع بين الذكاء العاطفي والاتصال، باعتبارهما بُعدين متكاملين، لا يمكن الفصل بينهما في السياق المهني. فالفرد الذي يمتلك درجة عالية من الذكاء العاطفي، يكون أكثر وعيًا بكيفية التعبير عن ذاته، واحترام مشاعر الآخرين، وتقديم تغذية راجعة إيجابية، كما يكون أكثر قدرة على تفهّم لغة الجسد والنبرة الانفعالية، وبالتالي أكثر قدرة على بناء تواصل فعّال وإدارة النزاعات وتحقيق الانسجام المهني.

بناء على ما سبق، يمكن التأكيد على أن تطوير الذكاء العاطفي وتعزيز مهارات الاتصال داخل المؤسسات الجزائرية، وخاصة في قطاع الاتصالات، ليس فقط مطلبًا إداريًا أو تسييريًا، بل هو شرط أساسي لبناء مؤسسات مواكبة للتحوّلات، قادرة على التكيف، قائمة على قيم الاحترام والاحترافية. وهذا ما سيمهد للفصل الموالي من البحث، حيث سيتمّ تقديم الدراسة الميدانية وتحليل البيانات المتعلقة بتجليات هذه المهارات داخل اتصالات الجزائر، وتقييم أثرها الفعلي على التواصل الداخلي والأداء المؤسسي.

الفصل الثالث :

الجانب الميداني

تمهيد

يكتسب الإطار التطبيقي أهمية بالغة، حيث يشكل السند العملي والإستراتيجي لدراسة حيث نسعى من خلال هذه المذكرة إلى إستكشاف موضوع " ذكاء العاطفي ودوره في تعزيز مهارات الإتصال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر "من خلال تصميم وإعداد إطار تطبيقي يساهم في تحليل ودراسة هذا الموضوع بصورة شاملة، يهدف هذا الإطار أيضا إلى تحديد الأدوات والأساليب المناسبة التي ستستخدمها الدراسة لجمع البيانات، وتحليلها، وتفسير النتائج كما يسعى لتقديم رؤية متكاملة حول كيفية تطبيق النظرية على الواقع الميداني، بهدف العثور على إجابات تساهم في إثراء المعرفة العلمية وتقديم حلول عملية .

تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر

تعد إتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين، وقد إكتسبت إتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الإبتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الإستخدامات الجديدة.

إتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأس مال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأترنت، تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر " ¹.

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأس مال إجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B 001808302

¹<https://www.algeriatelecom.dz>

/جدول السمات العامة:

المبحوثين	الجنس / الصفة	السن	المستوى التعليمي	الاقدمية في العمل
المبحوث الأول	ذكر مسؤول	53 سنة	جامعي	20 سنة
المبحوث الثاني	انثى موظفة	47 سنة	جامعي	20 سنة
المبحوث الثالث	ذكر موظف	42 سنة	جامعي	18 سنة
المبحوث الرابع	ذكر موظف	43 سنة	جامعي	18 سنة
المبحوث الخامس	انثى موظفة	47 سنة	جامعي	20 سنة
المبحوث السادس	انثى موظفة	48 سنة	جامعي	20 سنة
المبحوث السابع	ذكر موظف	48 سنة	جامعي	19 سنة
المبحوث الثامن	ذكر موظف	46 سنة	جامعي	20 سنة
المبحوث التاسع	انثى موظفة	40 سنة	جامعي	20 سنة
المبحوث العاشر	ذكر موظف	46 سنة	جامعي	20 سنة

1_ المحور الأول: تحليل أسئلة متعلقة بذكاء العاطفي

أ/مساهمة الوعي الذاتي في حل النزعات العاطفية

يرتبط الذكاء العاطفي بمدى قدرة الأفراد على فهم وإدارة عواطفهم وعواطف الآخرين. من خلال تحليل آراء المبحوثين العشرة، يتبين أن هناك عدة جوانب رئيسية تتعلق بكيفية استخدام الذكاء العاطفي في السياقات المختلفة.

يعبر معظم المبحوثين عن أهمية التفكير العقلاني في مواجهة المشاعر، حيث أكد كل من المبحوثين (الأول و الثاني و الرابع) على ضرورة السيطرة على العواطف باستخدام العقل كوسيلة لتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، مما يتطلب مستويات عالية من الوعي الذاتي والتفكير النقدي، إن التحكم بالعواطف لا يعني دفنها أو تجاهلها، بل بمعرفة كيف ومتى يجب التعبير عنها بطريقة مهنية وبناءة مثال (إجابة المبحوث الثاني)، "لازم عليك كموظف تتحكم في مشاعرك ودخل عقلك في وسط مَهْمَا كَانَ نَوْعُ هَذِهِ الْمَشَاكِلِ تَتَّخَذُ بِطَرِيقَةٍ إِدَارِيَّةٍ " واجابة (المبحوث الرابع) "بالتحكم في العواطف وإستعمال العقل في إتخاذ القرار المناسب"

كما أشار (المبحوث الخامس) إلى التعاطف وفهم الطرف الآخر، وهو ما أهم عاملين ركز عليهم حيث أظهر أهمية التعاطف بين الأطراف و التواصل في حل النزاعات فالتعاطف يُعتبر أداة قوية لبناء علاقات صحية وزيادة التفاهم إذا إستطاع الفرد أن يتعاطف مع مشاعر الآخرين، فإنه يميل إلى إحراز تقدم أكبر وهذا مايساعده في حل النزاعات وهذا يعتبر مؤشر مهم في الذكاء العاطفي وهذا مايعتبره "دانيال جولمان نموذجة سنة 1995 "من نماذج المختلطة التي تمزج قدرات ذكاء لعاطفي مع الخصائص الشخصية متمثلة في خصائص الصحة النفسية _ سعادة ودافعية و القدرات التي تجعل الفرد فعالا في المشاركة الإجتماعية حيث قام بنموذجين سنة (1980) وسنة (2001)"²

هاذا النموذج يقدم إطار الذكاء العاطفي والذي يعكس كيفية ترجمة قدرة الفرد على السيطرة على مهارات الوعي بذات وإدارتها والوعي بإنفعالات الآخرين وإدارة العلاقات إلى نجاح في مكان العمل.

_ كما أن (المبحوث السابع) يتحدث عن أهمية فهم الطرف الآخر والتحاور معه، وهو ما يعكس ضرورة الإستماع النشط والإحترام المتبادل وهذا مؤشر هام في الذكاء العاطفي والذي لحظناه في الدراسات السابقة التي قم بها ان التحاور وإستماع لطرف آخر مهم سواء بين المسؤول و الموظفين أو بين الموظفين فيما بينهم.

يتفق العديد من المبحوثين، مثل (المبحوث السادس) على أن إدارة النزاعات تتطلب مهارات محددة، القدرة على التعرف على المشاعر السلبية يمكن أن تكون مفتاحًا للتعامل مع النزاعات بطريقة فعّالة، وهذا ما أكده (المبحوث العاشر) حيث وضح كيف أن الأفراد الذين يتمتعون بذكاء عاطفي عالٍ غالبًا ما ينجحون في حل النزاعات بسلاسة، حيث يكون لديهم أدوات للتواصل بشكل فعّال ولتوجيه المحادثات بعيدًا عن التصعيد.

وأكد (المبحوث التاسع) على أن زيادة الوعي بالعواطف تؤدي بطريقة مباشرة إلى تحسين إدارة النزاعات، فالشخص الواعي يعرف متى يثير المشاعر ويعرف كيفية التعامل معها ومن ثم، فإن تطوير الذكاء العاطفي هو عملية تعليمية مستمرة تساعد في تعزيز القدرة على التعرف على الأنماط العاطفية وتحليلها بموضوعية.

و يشير (المبحوث الثامن) إلى أن استخدام العقل بالتوازي مع ترك الوقت للتفكير يعد إستراتيجية فعالة والسريعة في الردود العاطفية قد تؤدي إلى تصعيد النزاعات؛ لذلك أخذ الوقت للتفكير يعزز من قدرة الفرد على الرد بشكل مدروس وأكثر توازنًا. إستنتاج :

تتجلى أهمية الذكاء العاطفي كأداة فعالة في مختلف جوانب الحياة، بدءًا من اتخاذ القرارات ووصولًا إلى إدارة النزاعات وتعزيز التعاون. فبقدر ما يكون الشخص على دراية بعواطفه وعواطف الآخرين، بقدر ما ستتحسن قدرته على التعامل مع المواقف الصعبة بشكل إيجابي ومنتج.

ب/مواجهة التحديات و المواقف الصعبة فيالمؤسسة

والتي أظهرت إجابات مجموعة من الأنماط المشتركة والمفاهيم الجوهرية التي تعكس الذكاء العاطفي كعنصر أساسي في المؤسسة تكررت الإجابات التي تشير إلى أهمية إستخدام العقل والخبرة في مواجهة التحديات، حيث كانت إجابة عدد من الباحثين (المبحوثون الأول و الثاني و الرابع والعاشر) إلى ضرورة التركيز على إتخاذ القرارات الصائبة إستنادًا إلى المعرفة السابقة والتجارب، يظهر هذا الإتجاه تقديرًا للدور الذي يلعبه التعلم المستمر وإكتساب الخبرات، مما يعزز القدرة على التعامل مع مشكلات جديدة بوسائل تتجاوز ردود الفعل العاطفية.

أبرزت إجابات المبحوثين الآخرين مثل المبحوثين (الثالث والسادس والتاسع) أهمية ضبط النفس وعدم الإنفعال في مواجهة الأزمات مثال إجابة (المبحوث التاسع) بقوله " بعدم الإنفعال والتحلي بالصبر وصمت ثم إيداء رأيك " هذا يشير إلى وعي عميق بالضغوط التي قد تنجم عن الصراعات، ويعكس إدراكًا لكيفية تأثير المشاعر على مسارات التواصل واتخاذ القرارات. التحكم في الانفعالات يتيح للأفراد التفكير بشكل أكثر وضوحًا، مما يساهم في الوصول إلى حلول أكثر فعالية وهذا ما أكد عليه طالب 'علي حسين عفيفة' في رسالة ماجستير تحت عنوان: "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في بنك سورية والخليج " حيث أكد على وجود علاقة طردية قوية بين الذكاء العاطفي بأبعاده الخمس (الوعي بذات ، تنظيم الذات ، دافعية ، التعاطف والمهارات الإجتماعية) وأداء الوظيفي¹ وهذا ما أكدته إجابات بعض الموظفين في مواجهة المواقف الصعبة

هناك أيضا إتفاق في معظم الإجابات مثل المبحوثين (الخامس والسابع والثامن) على ضرورة تعزيز التواصل الفعال والشراكة في العمل ، فإذا كان الإستماع الجيد والتحاوور الفعال يعتبران أدوات رئيسية، فهذا يدل على أن المشاركين يدركون تمامًا قيمة العمل الجماعي وأثره العميق في خلق حلول فعالة للمشكلات يساهم هذا التعاون في تعزيز العلاقات الداخلية ويعكس أهمية بناء بيئة العمل و تشجيع على تبادل الأفكار وآراء الجميع.

أهمية التقييم الذاتي وتحليل المواقف وهو مؤشر هام من مؤشرات الذكاء العاطفي

لقد تكرر موضوع تقييم الوضع بشكل واضح في إجابات المبحوثين (المبحوثين الرابع ، الثامن والعاشر) حيث أكدوا إلى أهمية التشخيص الدقيق للمواقف قبل اتخاذ أي قرارات. يُظهر هذا القدرة على التفكير النقدي والموضوعية، مما يؤكد أهمية الذكاء العاطفي في فهم العلاقات وتأثيرها على القرارات.

إستنتاج:

إن جميع هذه الأنماط في إجابات المبحوثين تبرز الدور الحيوي للذكاء العاطفي في تعزيز مهارات الإتصال في بيئة العمل، يُعزز الذكاء العاطفي من قدرة الأفراد على التعامل مع التحديات بطريقة هادئة ومنطقية، وفي الوقت نفسه يساهم في تحسين تجربة العمل الجماعي هذا التحليل يُظهر كيف أن الذكاء العاطفي ليس مجرد مهارة فردية، بل هو عنصر أساسي يؤثر على ديناميكيات الفريق ونجاح المؤسسة .

¹ عفيفة علي حسين ، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للعاملين في بنك سورية والخليج ، ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي ص 65 ، 2019

ج/ الطرق التي يعتمد عليها الأفراد لتقديم الدعم العاطفي

إجابات الباحثين توضح مجموعة من الأساليب التي تعكس مستوى عالٍ من الوعي العاطفي والتفاعل الإيجابي.

أكد معظم الباحثون، بما في ذلك (الأول و الثاني و الثالث والرابع والسادس والسابع والثامن وتاسع) إلى تركيز على "الإستماع الفعّال" كأداة أساسية لتقديم الدعم العاطفي، وتكرار هذه الجملة في معظم الإجابات الإستماع هنا لا يعني مجرد السمع السلبي، بل يتطلب تركيزًا وإهتمامًا كاملين لمشاعر وآراء الآخر، يُعد الإستماع الفعّال أساسيًا في بناء الثقة والشعور بالقبول عندما يشعر الفرد بأنه مسموع، فإنه يتيح له مجال التعبير عن مخاوفه وأفكاره دون خوف من الحكم هذه الديناميكية تعزز من العلاقات البشرية وتساعد على بناء بيئة عمل تكون أكثر دعمًا وإيجابية حيث يُساهم في تحسين التعاون بين الفرق وتخفيف التوترات، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية كما يمكن أن يساعد على تحديد الاحتياجات العاطفية المعقدة للأفراد، مما يُمكن من توفير الدعم الذي يحتاجونه بشكل مناسب.

كما أكد كل من الباحثون (الثالث والرابع وثمان وتاسع) على أهمية "المساندة" و"المرافقة" حسب السياق العاطفي و إحتياجات الأفراد حيث كانت إجابة (المبحث الرابع) كتابي "المساندة ومحاولة الإستماع ومعرفة إحتياجات الطرف الآخر العاطفية سؤال زميل أو من عملاء" ويعتبر إستماع الفعال أداء مهمة في مهارات الإتصال.. هذه المساندة تمتد من الدعم العاطفي المباشر إلى تقديم المساعدة العملية.

تتجاوز المساندة البسيطة لتعكس نوعًا من التراحم والتعاطف، مما يسهل التعافي من التوترات أو المشاعر السلبية المرافقة تعني تقديم الدعم المستمر، مما يمكن أن يحدث فرقًا كبيرًا في حياة الأفراد، حيث يشعرون بأن لديهم شخصًا يساندهم.

تعتبر المساندة العاطفية في مكان العمل ضرورية، فموظف يشعر بالدعم يكون أكثر اندماجًا وإنتاجية وبالتالي، تساهم هذه الديناميكية في خلق بيئة عمل صحية تعزز من الأداء العالي وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

طرح (المبحث الخامس) فكرة "احترام الآراء وتقبل الآخر" كجزء من تقديم الدعم العاطفي حيث كانت إجابته كتابي "تقبل الطرف الآخر واحترام رأيه ومحاولة تأقلم مع أفكاره" مما يدل على أن الذكاء العاطفي يتطلب القدرة على التعاطف مع وجهات نظر مختلفة حيث يعتبر الإحترام المتبادل يشكل قاعدة أساسية في بناء الثقة عندما يكون الأفراد قادرين على قبول إختلافات بعضهم البعض وإظهار الحقائق بشكل صحيح، تُصبح بيئة العمل أكثر تنوعًا وإبداعًا يُساهم إحترام الآراء المتنوعة في تحفيز التفكير النقدي وخلق ابتكارات جديدة، حيث يجتمع الأفراد مع خلفيات وتجارب مختلفة وذلك لتأسيس أفكارًا جديدة.

وأخيرًا ركز (المبحث العاشرة) على "الحوار وتحكيم العقل"، مما يشير إلى أهمية التواصل المنطقي والشفاف في تقديم الدعم العاطفي الحوار هنا يُعتبر وسيلة لتجاوز المشاعر السلبية والتوصل إلى حلول عملية فالحوار العقلاني يساهم في إزالة الغموض حول المشاعر والأفكار، يعزز من التفكير المنطقي ويُساعد الأفراد على التعبير عن مشاعرهم بوضوح، ما يقلل من التصعيد العاطفي يساعد أيضا في معالجة القضايا الشائكة بطريقة موضوعية، مما يُخفف من حدة النزاعات ويعزز من التعاون بين الأفراد.

إستنتاج

تشير الأجوبة إلى وجود وعي قوي بنظريات الذكاء العاطفي وأهميته في تعزيز الاتصال وذلك من خلال التركيز على الاستماع الجيد، المساندة لطرف الآخر في مواقف صعبة

د/ التحكم في ردود الأفعال في المواقف الصعبة داخل المؤسسة

تعتبر ردود الأفعال في المواقف الصعبة داخل المؤسسات، وخاصة في بيئات العمل مثل مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية البيض موضوعاً بالغ الأهمية إن القدرة على التحكم في هذه الردود تعكس مهارات الذكاء العاطفي، التي تلعب دوراً محورياً في تعزيز مهارات الإتصال والتفاعل الإيجابي بين الأفراد.

أشار (المبحوث الأول) إلى أهمية ضبط النفس والتحكم في نوبات الغضب من خلال تحكيم العقل هذه الإستراتيجية تعكس وعياً بالمشاعر السلبية والتداعيات التي يمكن أن تترتب عليها، مما يساعد في إتخاذ قرارات بديلة أكثر فعالية.

فيما أكد (المبحوث الثاني) وأظهر أهمية التحكم بالعواطف وإلتزام الصمت كوسيلة لتجنب ردود الفعل يعتبر هذا الأسلوب مفيداً في خلق بيئة مزدوجة تسمح بالتأمل قبل إتخاذ القرارات، مما يساعد في بلورة أفكار أكثر نضجاً ووضوحاً.

وشدد (المبحوث الثالث) على ضرورة الحفاظ على الهدوء والتحكم في العواطف، مما يساهم في تقليل التوترات بين الزملاء وتعزيز الجو المهني إذ إن ردود الفعل العنيفة قد تؤدي إلى تصعيد الصراعات، وبالتالي فإن التوجه نحو الهدوء يعتبر إستراتيجية فعالة.

يتبنى كل من المبحوثون (الرابع والخامس والعاشر) في إجاباتهم أسلوب الصمت والصبر، مؤكدين على أهمية تحكيم العقل وإخفاء العواطف في المواقف الحرجة وهذا ما أشار إليه (المبحوث الرابع) بقوله " وذلك من خلال الصبر والصمت وتحكيم العقل ومحاولة إخفاء العواطف كي يكون القرار صائب " ومأكداً إلى أن هذا الخيار يمكن أن يكون في بعض الأحيان الأكثر فائدة، حيث يتيح الفرصة لمراجعة الأفكار قبل الرد ومن خلال هذه الإستراتيجية، تمكن للفرد الحفاظ على إستقرار عاطفي وتجنب ردود الفعل السلبية.

كما سلط الضوء المبحوثين (السادس والسابع) على أهمية التأني وعدم تقديم رد فعل فوري، مما يعكس مستوى نضج عاطفي وهذا ما يساهم في تحسين العلاقات والزمالة داخل المؤسسة.

أشار كل من المبحوثين (الثامن والتاسع) إلى أهمية التحكم في العواطف وإختيار الصمت في بعض الأحيان وعدم الإنفعال لتجنب ردود الأفعال المتهورة هذا الأمر يشير إلى أهمية القدرة على التكيف والمرونة في التعامل مع الضغوط والمواقف الصعبة وهذا ما يعكس جودة الذكاء العاطفي حيث يعتبر هذا النوع من الهدوء في التعامل مع الأزمات مؤشراً على النضج والإحترافية

إستنتاج :

ان الإستراتيجيات التي تم ذكرها من قبل المبحوثين تعكس أهمية الذكاء العاطفي في المواقف الصعبة داخل مؤسسة إتصالات الجزائر. تتنوع الطرق والتقنيات المستخدمة من ضبط النفس إلى التحلي بالصبر، وهو ما يساهم بشكل مباشر في التحكم في ردود افعالك في مثل هذه المواقف

2/ نتائج العامة للأسئلة المتعلقة بتفاعل بين بمهارات الإتصال وذكاء العاطفي مع التركيز على المحاور الرئيسية التي تم تناولها:

1. جميع المبحوثين تقريبًا أكدوا أن الإستماع الفعال يعزز من جودة العلاقات داخل المؤسسة وخارجها واعتباره وسيلة لبناء الثقة وتعزيز التعاطف، وبناء علاقة أعمق بين الموظفين.

2. تم الإشارة أيضا من قبل المبحوثين إلى أن الرضا الوظيفي بين الموظفين يعكس حب العمل وإتقانه وهذا ما يعزز الأداء الوظيفي لديهم.

3. إعتبار الذكاء العاطفي عاملاً مهمًا في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث يساعد الموظفين على التعامل مع الضغوط العمل وتحقيق أهدافهم.

4. تم تأكيد من طرف العديد من المبحوثين أن التعاطف يُعزز من قدرة الأفراد على التواصل بفعالية، مما يُسهل تبادل المعلومات وبالتالي الفهم المتبادل وبناء بيئة عمل إيجابية حيث يعزز من العلاقات بين الزملاء، وهذا ما يُساهم في خلق نوع من الجو العائلي في المؤسسة .

_ جميع المبحوثين اتفقوا على أن الذكاء العاطفي يساعد في فهم إحتياجات العملاء والتعامل مع مختلف الأنماط والقدرة على التكيف مع أنماط العملاء المختلفة تُعتبر سمة رئيسية لمهارات الاتصال المرتبطة بالذكاء العاطفي

في الأخير: أشارت النتائج العامة إلى أن تعزيز الإتصال، وفهم الذكاء العاطفي، وتقديم الدعم العاطفي في المؤسسة والاستماع والتعاطف.. كلها عناصر متكاملة تؤدي إلى نجاح العمل حيث يجب على المؤسسات أن تستثمر في تطوير هذه المهارات وتحقيق تواصل فعال بين الموظفين لخلق بيئة عمل متكاملة وهذه إستراتيجيات تساهم في نجاح المؤسسات ومنها "مؤسسة إتصالات الجزائر"

2_2 المحور الثاني : أسئلة متعلقة بمهارات الإتصال

أ/ أهمية الإتصال داخل المؤسسة إتصالات الجزائر

حيث تباينت الإجابات، يمكننا من خلالها إستنباط مجموعة من الأفكار والقيم الجوهرية التي تؤكد على الدور الحيوي للإتصال في تعزيز الفاعلية داخل المؤسسة

برزت في عدة إجابات أهمية "التواصل الجيد" كعنصر رئيسي حيث أكد المبحوثين (الأول والثامن) إلى أن التواصل الجيد هو أساس التفاعل الفعّال بين الأفراد هذا يؤكد أن الإتصال ليس مجرد عملية نقل المعلومات، بل هو عملية بناء علاقات وتبادل أفكار تؤدي إلى تعزيز التعاون وبناء الثقة بين الموظفين فيما بينهم أو بين المسؤول و الموظفين وهذا ما أشار إليه " إبراهيم أبو عرقوب :

بقوله إتصال إنساني يكون إما منطوق أو مكتوب يتم داخل المؤسسة حيث يكون بين طرفين أو أكثر من ذلك ، يساهم في تقوية العلاقات الإجتماعية داخل مؤسسة ويكون رسمي أو غير رسمي³فيما أوصى المبحوثون (الثاني والخامس والرابع) بأهمية وصول المعلومات الصحيحة وغير المشوهة هذه النقطة تدل على أن الدقة في نقل المعلومات لها أثر كبير في نجاح الإتصالات، وأن فقدان الدقة قد يؤدي إلى سوء الفهم والأخطاء في تنفيذ المهام وذلك من خلال إجابة (المبحوث الخامس) بقوله في (إيصال المعلومات أو الفكرة بطريقة صحيحة للمستقبل)

من المهم إيجاد جو العلاقات بين الموظفين، كما أشار إليه (المبحوث السابع) بقوله" أن الإتصال ليس فقط وسيلة لنقل المعلومات، بل هو أيضاً أداة لبناء الشراكات وتعزيز بيئة عمل إيجابية" مما يعزز الروح الجماعية والتعاون.

ركز المبحوثين(السادس و العاشر) على أهمية الإتصال في ضمان وصول "الحقيقة الكاملة" والمعلومات والأوامر من المركز إلى القاعدة بشكل فعال هذه النقاط تشير إلى أن وجود قنوات إتصال واضحة وسلسة يضمن تنفيذ الأوامر بشكل صحيح وفعال، مما يسهل العمليات اليومية داخل المؤسسة سواء بين الموظفين أو الموظفين والعملاء

تركزت إجابة كل من (المبحوث التاسع) على أهمية الإتصال المباشر كوسيلة فعالة هذا يشير إلى أن التواصل الشخصي قد يزيد من فعالية التفاعل، ويقرب بين الأفراد، مما يؤدي إلى تحفيز الحوار وتبادل الآراء بشكل أكثر وضوحًا.

إستنتاج :

إتضح من خلال الإجابات أن الإتصال ليس فقط أداة توصيل للمعلومات، بل هو عامل محوري في تحقيق التفاهم وتعزيز العلاقات الإنسانية. لذا، يجب على المؤسسات الإهتمام بتطوير مهارات الإتصال بين الأفراد، مما يساهم في إنشاء بيئة عمل متماسكة وفعالة. يمكن أن تتضمن هذه التطورات تدريب الموظفين على مهارات الإتصال، وضمان وجود قنوات إتصال مفتوحة وواضحة، وبالتالي تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية ونجاح المؤسسة بشكل عام..

ب/ الأساليب الفعالة في عملية الإتصال وقد تم تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية: الإتصال الشفهي، الإتصال الكتابي، و أساليب أخرى

إتفق معظم المبحوثون على أهمية "الإتصال الشفهي" حيث أشار 8 من أصل 10 مبحوثون إلى استخدامهم للأسلوب الشفهي، يعود السبب في ذلك راجع إلى عدة عوامل:

1 - التفاعل الفوري: يسمح الإتصال الشفهي بردود فعل سريعة وتبادل الآراء بصورة أكثر ديناميكية.

2 - تعزيز العلاقات الإنسانية: يساهم في بناء الثقة وتعزيز العلاقات بين الأفراد، الأمر الذي يدعم الذكاء العاطفي ويعزز من فهم مشاعر الآخرين.

الا ان هناك مبحثاً واحداً) فقط أكد على استخدامه لهذا الأسلوب بشكل حصري، مما يشير إلى أهمية التواصل الشفهي في داخل المؤسسة، لكنه يوضح أيضاً ضرورة وجود تنوع في أساليب الإتصال

من جهة أخرى كان "الإتصال الكتابي" أيضاً جزءاً أساسياً من إستراتيجيات الإتصال المستخدمة، حيث أشار عدة مبحثين إلى استخدام هذا الأسلوب وذلك بما يحتوي على ميزات الإتصال الكتابي والتي تشمل:

1 - التوثيق: يوفر وسيلة موثوقة لتدوين المعلومات والقرارات، مما يساعد في الرجوع إليها لاحقاً.

2 - الوضوح: يساعد الأسلوب الكتابي في توضيح الأفكار وتنظيمها بشكل جيد، مما يسهل فهم المعلومات من قبل المتلقي.

هذه المميزات الحيوية تعكس أهمية الإتصال الكتابي في الحفاظ على المعلومات وتعزيز مهارات التواصل الفعال داخل المؤسسة.

كما أضاف بعض المبحثون أيضاً الإتصال الرقمي إلى إستراتيجياتهم في الإتصال، حيث أشار (مبحث ثالث) إلى استخدام الأسلوب الرقمي حيث يشمل الإتصال الرقمي التطبيقات المنصات الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، وأدوات التواصل الفوري ويتمتع الإتصال الرقمي بعدة ميزات مثل:

1 - الوصول السريع: إمكانية التواصل مع الزملاء بسرعة وسهولة، الأمر الذي يعزز من فعالية سير العمل.

2 - تسهيل التواصل عن بُعد: يعد الإتصال الرقمي أساسياً خاصةً في بيئات العمل الحديثة التي تعتمد على العمل عن بُعد.

أ- الجمع بين الأساليب :

أظهرت النتائج أن معظم المبحثين ينظرون إلى الإتصال 'الشفهي والكتابي' كأهم الأساليب بينما يُعتبر 'الإتصال الرقمي' إضافةً مهمة لفعالية التواصل الجمع بين هذه الأساليب يعكس فهماً شاملاً من المبحثين لكيفية تحسين التواصل داخل مؤسساتهم .

إستنتاج:

يتضح من تحليل إجابات المبحثون أن الأساليب الفعالة في عملية الإتصال داخل 'مؤسسة إتصالات الجزائر' تتنوع بين الشفهي، والكتابي، والرقمي يمكن أن يساهم استخدام الذكاء العاطفي في إختيار وتطبيق هذه الأساليب بشكل يعزز من تفاعل الموظفين ويزيد من فعالية الإتصال، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة إن هذا التنوع في الأساليب يُعزز من القدرة على تلبية إحتياجات الأفراد ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر كفاءة.

ج/ أهمية الإتصال اللفظي وغير اللفظي بين المسؤول و الموظفين داخل المؤسسة

تتعدد وجهات نظر المبحوثون حول أهمية الإتصال اللفظي وغير اللفظي في داخل مؤسسة إتصالات الجزائر يقدم كل مباحث تصورات خاصة حول كيفية تأثير هذين النوعين من الإتصال على فعالية التواصل والعلاقات داخل المؤسسة سنقوم بتحليل الآراء الواردة من المبحوثين بشكل معمق لنخرج باستنتاجات حول الأهمية النسبية لكل منهما.

يتضح من تصريحات المبحوثين أن الإتصال اللفظي يعتبر أكثر فعالية وكفاءة في نقل المعلومات إذ أشار (المبحوثين الأول والثاني) حيث كانت إجابة المبحوث الأول كتابي "الإتصال اللفظي تتحكم فيه العواطف المباشرة" "الإتصال اللفظي يعني: التواصل المباشر مما يوفر إمكانية التعبير عن المشاعر والأفكار بشكل واضح وسريع، وهذا ما أكد عليه (المبحوث الثالث) أن "الإتصال اللفظي أكثر فعالية مقارنة بالإتصال غير اللفظي" لأن الكلام المباشر يسهل التواصل ويقلل من فرص سوء الفهم .

لكن من جهة أخرى، يتكرر تلقي المبحوثون للإشارة إلى أن الإتصال اللفظي قد يكون عرضة للمغالطة والتحريف، كما ذكر (المبحوثين التاسع والعاشر) بقوله "الإتصال اللفظي غير مجدي" هذا يعكس قلقاً حول قدرة الكلمات على توصيل المعاني بدقة في بعض الأحيان، مما يضع ضغطاً على المرسل للتأكد من وضوح الرسالة التي ينقلها .

فيما يرى بعض المبحوثون الآخرون أن الإتصال غير اللفظي يشكل أبعاداً أخرى غير مباشرة ولكنه ذات دلالات عميقة وهذا ما أشار إليه المبحوثين (الرابع والثامن) إلى أن "الإتصال غير اللفظي يمكن أن يأخذ أشكالاً مكتوبة أو جافة" وقد يتجلى من خلال تعابير الوجه واللغة الجسدية، مما يعكس مشاعر الفرد بطرق قد لا يستطيع الكلام التعبير عنها وهذا ما أشار إليه الكاتب "مدحت محمد أبو النصر بقوله (الإتصال غير اللفظي عكس الإتصال اللفظي لا يعتمد على الكلمات والجمل والعبارات ولا يستخدم اللغة المنطوقة أو المكتوبة في التواصل مع الآخرين وإنما يتمثل الإتصال غير اللفظي في أي إستجابة إنسانية غير كلامية مثل الإشارات والإيماءات وتعبيرات الوجه" ²

رغم أن بعض المبحوثون، مثل (المبحوث الخامس) يعتبرون "الإتصال غير اللفظي أقل تعبيراً من اللفظي" فإن (المبحوثين التاسع والعاشر) قدما رأياً مخالفاً، حيث اعتبروا أن "الإتصال غير اللفظي يترك أثراً قوياً ولا يمكن سوء الفهم كما هو الحال في الإتصال اللفظي" بقوله أن "الإتصال اللفظي يكون مباشر وتلاحظ فيه تعابير وجه الفرد لكن الإتصال غير لفظي يكون له آثار كتابية ' هذا يدعم فكرة أن الإنتباه للتفاصيل غير اللفظية يمكن أن يكون له تأثير عميق على كيفية تلقي الرسائل وفهمها.

من المهم أن نلاحظ أن بعض المبحوثين قد أشاروا إلى أن الفعالية تعتمد إلى حد كبير على الطرف المتلقي وهذا ما أشار إليه (المبحوث السادس) بقوله "على حساب الطرف المستقبل وهذا يُعتبر تكامل بين الذات العاطفية للمرسل وإستجابة المستمع" يشير إلى أن التواصل الفعال يتطلب فهماً دقيقاً لكيفية تلقي المعلومات، سواء كانت لفظية أو غير لفظية.

إستنتاج:

ومن خلال إجابات المبحوثون حول الإتصال اللفظي وغير اللفظي توازنًا دقيقًا بين الفعالية والعمق العاطفي يبدو أن الإتصال اللفظي يعتبر أكثر مباشرة وسهولة في التحليل، ولكن الإتصال غير اللفظي يحمل في طياته أبعادًا عاطفية وقوة تأثير لا ينبغي إغفالها يتحتم على المؤسسات مثل 'إتصالات الجزائر' أن تتبنى إستراتيجيات تواصل تجمع بين هذين النوعين من الإتصال لتحقيق الفعالية والوضوح المطلوب في بيئات العمل، وتعزيز الذكاء العاطفي الذي يشكل مفتاح النجاح في العلاقات المؤسسية، إن إدراك هذه الديناميكيات سيساهم بلا شك في تعزيز مهارات الإتصال والعلاقات الداخلية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام والتعاون بين الفرق المختلفة داخل المؤسسة..

أظهرت إجابة (المبحوث الأول) إلى أن الإتصال الفعّال يساهم في خلق جو عمل متكامل هذا يعكس أهمية التنسيق والتعاون بين الموظفين، حيث إن الإتصال الجيد يساهم في تحسين العلاقات بين الأفراد، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة وزيادة الرغبة في الأداء الجماعي.

فيما عبر (المبحوث الثاني) عن أهمية العلاقة العاطفية بين العمال، حيث أن الغاتصال الفعّال لا يقتصر على تبادل المعلومات فحسب، بل يمتد ليشمل الروابط الإجتماعية والعاطفية التي تساهم في تحسين معنويات الفريق وتعزيز الروح الجماعية.

أشار (المبحوث الثالث) إلى أن الإتصال الفعّال يمكن أن يقلل من الخلافات والعراقل التي تواجه العمل وذلك بقوله " يقلل من الخلافات وتعطيل العمل " عندما يتمكن الموظفون من التعبير عن مخاوفهم وتبادل الآراء بشكل مفتوح، يصبح من الأسهل حل المشكلات قبل أن تتطور إلى خلافات تؤثر سلبًا على الإنتاجية. وهذا ما أشار إليه (المبحوث الرابع) أيضا إلى أن الإتصال الجيد يمكن أن يختصر الوقت، مما يوفر المزيد من الفرص للعمل بكفاءة أعلى عندما يتمكن العمال من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بسرعة، فإن هذا يمكن أن يسرع من وتيرة الإنجاز.

فيما ركز (المبحوث الخامس) على أن الإتصال الجيد يؤدي إلى زيادة الفعالية يشير هذا إلى أن التواصل الفعّال يزيد من إنتاجية الموظفين من خلال تحسين جودة العمل وتخفيف الأخطاء التي قد تحدث نتيجة غياب التواصل الواضح.

فيما كان (المبحوث السادس) كان له رأي مخالف بأنه "ليس هناك علاقة مباشرة بين الإتصال والإنتاجية" و هذا الطرح قد يعكس وجهة نظر أقل وزناً في سياق الدراسة، قد يكون لدى هذا المبحوث تجارب شخصية أو بيئة عمل تجعله يشعر أن الإتصال ليس له التأثير المتوقع على الأداء المهني

فيما سلط (المبحوث السابع) الضوء على أهمية تبادل الأفكار والخبرات. إذ يمكن للموظفين الذين يتواصلون بشكل فعّال أن يستفيدوا من تجارب بعضهم البعض، مما يعزز مهاراتهم الفردية والجماعية.

قام (المبحوث الثامن) على التأكيد على أن الإتصال الجيد يساهم في تمرير المعلومات الصحيحة، مما يضمن تنفيذ الأعمال بكفاءة ودقة. هذا يعكس أهمية الدقة والوضوح في الرسائل المرسله بين الموظفين.

6. فيما أشار أيضا (المبحوث التاسع) إلى أن الإتصال الجيد يساهم في تحقيق التوافق بين العمال. العلاقات الصحية التي تبانيها مهارات الاتصال تساهم في خلق بيئة عمل أكثر إنسجامًا، حيث يعمل الجميع نحو نفس الأهداف. يأتي المبحوث العاشر ليؤكد أن الاتصال الفعّال يخلق جوًّا عائليًّا وعلاقات قوية بين الموظفين. البيئات التي يشعر فيها الأفراد بالراحة والسعادة غالبًا ما تكون أكثر إنتاجية وإبتكارًا.

إستنتاج:

تظهر ردود المبحوثون على التأكيد على الأثر الإيجابي للاتصال في تحسين العلاقات بين الموظفين، تقليل الخلافات، وزيادة الفعالية. بينما يشير البعض إلى عدم وجود علاقة واضحة، فإن الغالبية توافق على أهمية الاتصال كعامل رئيسي في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة. إن توظيف مهارات الاتصال بطريقة فعالة يمكن أن يسهم بشكل كبير في تعزيز جودة الأداء وزيادة إنتاجية المؤسسة.. النتائج العامة المستخلصة من تحليل إجابات المبحوثين حول الأسئلة المختلفة المتعلقة بالذكاء العاطفي ومهارات الإتصال وأيضا بتفاعل بين ذكاء لعاطفي ومهارات الإتصال داخل المؤسسة والتي كانت في لعناصر التالية :

1. تسليط الضوء على أهمية الإتصال في المؤسسة

وإبرازه كعنصر أساسي في تحسين العلاقات بين الموظفين وتعزيز التعاون والثقة حيث يُعتبر الإتصال الجيد بالنسبة للمبحوثين عاملاً حاسماً في تعزيز الفاعلية والنجاح داخل المؤسسة.

2. تم التأكيد على أنواع الإتصال سواء اللفظي كوسيلة فعالة وسريعة لنقل المعلومات، أو الإتصال غير اللفظي الذي يعبر عن المشاعر والأبعاد العاطفية.

3. الإستماع الفعّال والمساندة كانا عنصران متكرران في إجابات المبحوثين، مما يعكس الوعي بالعلاقات الإنسانية وأهمية

التعاطف في بيئة العمل حيث يُساهم الدعم العاطفي في تحسين العمل الجماعي وزيادة الإنتاجية.

4. يُعتبر الذكاء العاطفي ضروريًا في التعامل مع التحديات، حيث أظهر المبحوثون أهمية ضبط النفس في صعوبة المواقف وتجنب ردود الفعل السلبية. السيطرة على المشاعر تُعزز من التفاعل الإيجابي بين الأفراد.

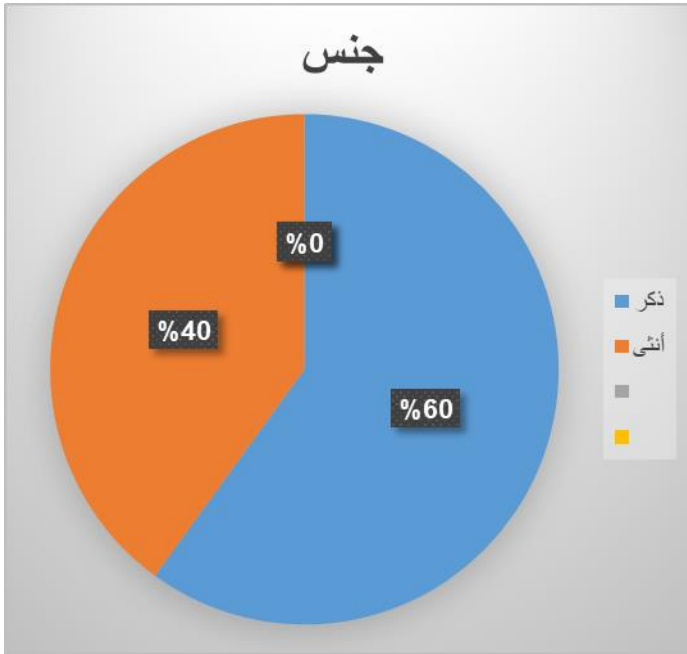
5. أشار المبحوثون إلى ضرورة تقييم المواقف بموضوعية قبل اتخاذ القرارات. هذا يعكس مستوى متقدم من الوعي الذاتي والثقة بالنفس.

6. نقصُ شار إلى أن الإتصال الجيد يُساهم في تقليل من الخلافات، وتحسين جودة الأداء، وزيادة الإنتاجية. بينما قد تكون هناك وجهات نظر تعكس عدم وجود علاقة واضحة بين الإتصال والإنتاجية، فإن الغالبية تؤكد على أثر الاتصال في بيئة عمل إيجابية

7. تم الإشارة أيضا إلى ضرورة تطوير مهارات الإتصال المختلفة عبر برامج تدريبية، وهذا يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتعزيز التعاون بين الأفراد.

8. القدرة على التحليل والتكيف مع المشاعر والسياقات المختلفة يكون له تأثير إيجابي في كيفية إدارة النزاعات

تفريغ البيانات الشخصية وتحليلها



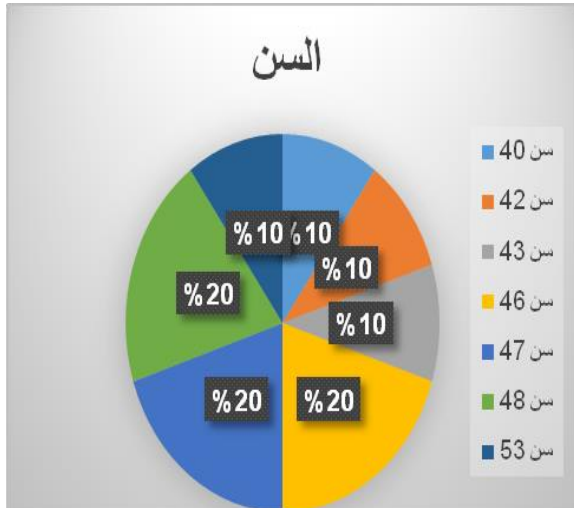
النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60%	6	ذكر
40%	4	أنثى
100%	10	المجموع

الجدول الأول: يبين توزيع الافراد العينة حسب الجنس

الشكل رقم(1): التوزيع البياني للعينة حسب المتغير "الجنس"

المصدر: من إعداد الطالبة

التحليل: تشير النتائج المتحصل عليها بعد تفريغ البيانات وجدولتها وحسب عدد التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بتوزيع الباحثين ووفق الجنس ومن خلال الجدول رقم (01) والشكل رقم (01) يتضح أن نسبة الذكور تقدر ب 60% بينما تقدر نسبة الإناث ب 40% وبمقارنة هاتين النسبتين نجد نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث ويعود السبب إلى طبيعة العمل الذي يتطلب جهد أكثر وقضاء وقت أكبر داخل



السن	عدد الافراد	النسبة المئوية
40 سنة	1	10%
42 سنة	1	10%
43 سنة	1	10%
46 سنة	2	20%
47 سنة	2	20%
48 سنة	2	20%
53 سنة	1	10%

التحليل :

نلاحظ في الجدول (02) والشكل (02) أن:

الفئة العمرية 44/40 سنة :

الأفراد 40 سنة (01) - 42 سنة (01) - 43 سنة (01).

الإجمالي الأفراد في هذه الفئة : 3 أفراد حيث تمثل نسبة ب 30% من إجمالي العينة

الفئة العمرية : 49/45 سنة :

الأفراد 46 سنة (2أفراد) - 47 سنة (2أفراد) - 48 سنة (2أفراد)

تمثل هذه الفئة نسبة 60% من إجمالي العينة وهذا ما يشير إلى أن الفئة العمرية أكثر شيوعا في العينة

الفئة العمرية 53-50 سنة :

الأفراد 53 سنة فرد واحد حيث تمثل هذه النسبة 10% يمكن ملاحظة أن الأعمار بين 46 و48 سنة تحقق أكبر عدد من العينة

وهذا يدل على أن هذه الفئة تمثل شريحة هامة في المجتمع المستهدف

فيما يوجد فرد واحد فقط (53) سنة وهذا دليل على أن الأفراد أكبر سنا نادرون نوعا ما في هذه العينة

الشكل الثالث: يبين توزيع المبحوثين حسب "المستوى التعليمي":



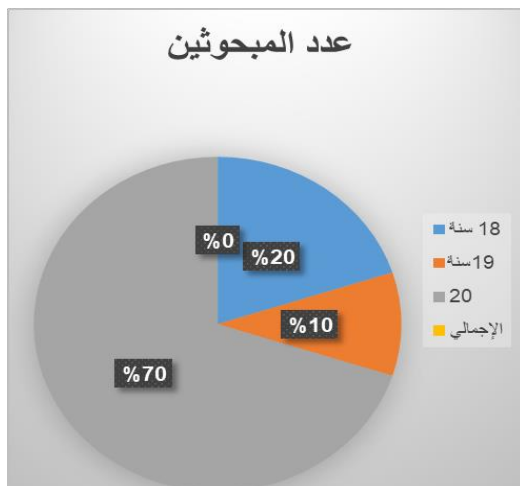
المستوى التعليمي	عدد المبحوثين	النسبة المئوية
جامعي	10	%100
دراسات عليا	0	%0

التحليل :

3 نلاحظ في الشكل (03) والجدول (03) أن إجمالي 10 مبحوثين يمتلكون مستوى تعليمي (جامعي) وهذا دليل على أن جميع الأفراد التي تمت مقابلتهم يمتلكون نفس المؤهل التعليمي .

المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول الرابع: يبين توزيع المبحوثين وفق "الاقدمية في العمل":



أقدمية في العمل	عدد المبحوثين	النسبة المئوية
18 سنة	2	%20
19 سنة	1	%10
20 سنة	7	%70

الإجمالي	10	%100
----------	----	------

التحليل:

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (04) والشكل (04) أن يظهر جليا أن الفئة التي لديهم خبرة 18 سنة تتمثل نسبتهم في 20% من إجمالي المبحوثين و19 سنة خبرة تمثل نسبة 10% أي إجمالي 30% ويمثلون الفئة القليلة، وتحتاج المؤسسة إلى تقييم أسباب عدم وجود أكبر عدد من أفراد هذه الفئة.

بينما تمثل النسبة الأكبر في الأقدمية والتي تمثلت في نسبة 70% من الأفراد لديهم الأقدمية 20 سنة وهذا ما يعتبر مؤشرا قويا على إستقرار في المؤسسة وأن هؤلاء حصلوا على فرص تطوير المهني وبيئة عمل إيجابية

مناقشة النتائج العامة المتحصل عليها مع فرضيات الدراسة :

أ_ الفرضية الأولى: الذكاء العاطفي يساهم في تحسين جودة الإتصال بين الموظفين.

نتائج الدراسة:

- تم التأكيد من خلال نتائج المتحصل عليها على أن الإتصال الجيد يُعتبر عنصراً أساسياً في تحسين العلاقات بين الموظفين وتعزيز التعاون والثقة.

وجود الربط بين الذكاء العاطفي والتواصل الفعّال، خاصة عبر الإستماع الفعّال لطرف الآخر والتعاطف معه هذا يعزز ويقوي العلاقات

المناقشة:

تشير النتائج إلى أن الذكاء العاطفي يساهم بالفعل في تحسين جودة الإتصال بين الموظفين، حيث تمكن الأفراد الذين يمتلكون ذكاء عاطفي العالي من فهم مشاعر الآخرين والتواصل بشكل يتسم بالوضوح والتعاطف. وبالتالي، تدعم هذه النتائج الفرضية الأولى من الدراسة .

ب_ الفرضية الثانية: الأشخاص الذين يمتلكون مستوى عالي من الذكاء العاطفي يمتلكون القدرة الأكبر على إدارة النزاعات الداخلية.

نتائج الدراسة:

- تم الإشارة إلى قدرة الأفراد على تحليل المواقف وتقييمها بموضوعية، مما يسهل إدارة النزاعات بطريقة سليمة
- القدرة على ضبط النفس وتجنب ردود الفعل السلبية يعد عاملاً مهماً في تحسين العلاقات وتفادي النزاعات.

المناقشة:

تؤكد النتائج على أن الأفراد الذين يتميزون بذكاء عاطفي عالي ، يمتلكون مهارات أفضل في إدارة النزاعات، وهذا ما يدعم الفرضية الثانية ، الذكاء العاطفي يمكن الأفراد من التعاطف والتفهم، مما يؤدي إلى حلول أكثر فعالية في النزاعات الداخلية .

ج_ الفرضية الثالثة: يساعد الذكاء العاطفي في تحسين الإتصال الفعال داخل مؤسسة إتصالات الجزائر.

نتائج الدراسة:

- أشارت الدراسة إلى أهمية الإتصال اللفظي وغير اللفظي في نقل المعلومات والتعبير عن المشاعر والأبعاد العاطفية بين الموظفين داخل المؤسسة وهذا عبارة عن مزج بين ذكاء لعاطفي ومهارات

- المناقشة:

يمكن القول بأن نتائج المتحصل عليها دعمًا قويًا للفرضية الثالثة، حيث تؤكد أن الذكاء العاطفي يلعب دورًا مركزيًا في تحسين الإتصال الفعال، وهذا أمر ضروري في أي مؤسسة، بما في ذلك مؤسسة إتصالات الجزائر.

الفرضية الرابعة: التفاعل بين الذكاء العاطفي والتحفيز الداخلي للموظفين يعزز من مهارات الإتصال.

نتائج الدراسة:

- أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي والتعاطف يساهمان في تحسين العلاقات داخل المؤسسة والربط بين الذكاء العاطفي والقدرة على فهم إحتياجات الطرف الآخر يعزز من مهارات الإتصال.

المناقشة:

تظهر النتائج أن هناك علاقة واضحة بين الذكاء العاطفي والتحفيز الداخلي، حيث يُمكن أن يحفز الذكاء العاطفي الموظفين على التفاعل بفعالية أكبر، وبالتالي يعزز من مهاراتهم الاتصالية، وهذا ما يدعم الفرضية الرابعة.

تُظهر نتائج العامة توافقاً كبيراً مع الفرضيات الدراسة المطروحة، مما يعكس الدور الحيوي للذكاء العاطفي في تعزيز مهارات الإتصال وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسات حيث ينبغي على المؤسسات، مثل "مؤسسة إتصالات الجزائر" الإستثمار في تطوير هذه المهارات لضمان بيئة عمل متكاملة وإيجابية خالية من العراقيل وتُحفيز الأداء. لدى الموظفين وبالتالي تنعكس نتائجها على النجاح المؤسسي بشكل عام.

_ مقارنة دراسات سابقة مع نتائج المقابلة :

سنقوم بتسليط الضوء على الأبعاد الرئيسية المرتبطة بالذكاء العاطفي ومهارات الإتصال ، من خلال مقارنة نتائج الدراسات السابقة مع نتائج المقابلة التي تم إجراؤها مع الباحثين حول ذكاء عاطفي ودوره في تعزيز مهارات الإتصال داخل "مؤسسة إتصالات الجزائر "

- **الدراسات السابقة:** تشدد الدراسات على أهمية مهارات الإتصال كعامل أساسي في تحسين العلاقات بين الموظفين وتعزيز التعاون والثقة 'دراسة المحلية الأولى' التي جاءت تحت عنوان (مهارات الإتصال ودورها في تحسين الأداء المهني)
- نتائج المقابلة: أكدت النتائج على أن الإتصال الجيد يعتبر عاملاً حاسماً في تعزيز الفاعلية والنجاح داخل المؤسسة، مما يتوافق مع ما ذُكر في الدراسة .
- الدراسات السابقة: تناولت الدراسات أنواع الإتصال اللفظي وغير اللفظي وكيف تسهل على الموظفين التعبير عن مشاعرهم 'دراسة المحلية الثانية' التي كانت تحت عنوان (أثر مهارات الاتصال على فعالية العلاقات العامة)
- **نتائج المقابلة:** الباحثون أشاروا إلى أن كلا النوعين مهم، مما يعزز الحاجة للتدريب على كليهما لتحسين المهارات الاتصالية داخل المؤسسة .
- **الدراسات السابقة:** أكدت الدراسات على أهمية الإستماع الفعّال في تعزيز العلاقات وهذا في 'دراسة العربية الثانية' ذكاء عاطفي التياندرجت تحت عنوان (أثر استخدام الذكاء العاطفي على أداء الموظفي الجهات الحكومية)
- **نتائج المقابلة:** شهدت النتائج توافقاً حيث أكد الباحثون أن الإستماع الفعّال يعزز من جودة العلاقات داخل وخارج المؤسسة، مما يعكس الوعي بأهمية التعاطف والعلاقات الإنسانية وهذا ما قد يساهم نوعاً ما في زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة

- الدراسات السابقة: أظهرت أهمية الذكاء العاطفي في إدارة التحديات والتفاعل الإيجابي وهذا ما جاءت به ' الدراسة العربية الأولى ' التي تندرج تحت عنوان (وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بذكاء العاطفي ودوره في تعزيز فعالية القيادة)

نتائج المقابلة: أشار المبحوثون إلى ضرورة ضبط النفس في المواقف الصعبة، ويظهر ذلك وعياً بالذكاء العاطفي كعامل مهم وأساسي في التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة

- الدراسات السابقة: دعت الدراسات إلى ضرورة تطوير مهارات الإنصال ودور التعاطف في تحسين العلاقات وتعزيزها داخل المؤسسة

- نتائج المقابلة: المبحوثون أكدوا أن التعاطف يُعزز من قدرة الأفراد على التواصل، مما يعزز من الفهم المتبادل وخلق بيئة عمل إيجابية

تشير المقارنة بين النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة ونتائج المقابلة إلى توافق كبير في فهم العلاقة بين الذكاء العاطفي ومهارات الإنصال وتأثيرهما على بيئة العمل. يمكن أن تكون هذه النتائج أساساً لتطوير إستراتيجية تحسين الأداء في المؤسسات، بما في ذلك "مؤسسة إتصالات الجزائر". لذا، يجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير هذه المهارات لضمان تواصل فعال وبناء بيئة عمل متكاملة تعزز من النجاح.

الخلاصة:

النتائج تشير إلى أهمية الذكاء العاطفي ومهارات الإتصال في تعزيز بيئة العمل ونجاح المؤسسات، مثل "مؤسسة اتصالات الجزائر". النتائج أظهرت توافقاً بين الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوعي والمقابلات، مما يعكس الدور الحيوي للذكاء العاطفي في تحسين العلاقات الإنسانية والتواصل داخل المؤسسات، هذا ما يجب على المؤسسات السعي ورائه لتطوير هذه المهارات، حيث أن تعزيز الإتصال وفهم الذكاء العاطفي، وتقديم الدعم العاطفي كلها عناصر أساسية تؤدي إلى خلق بيئة عمل إيجابية خالية من العراقيل وتحفيز الأداء لدى الموظفين. لذا، يمكن أن تشكل هذه النتائج أساساً لتطوير إستراتيجيات الفعالة لضمان النجاح وتحسين الأداء المؤسسي

من خلال ماترقنا إليه في كلا من الجانبين نظري وليمياني ، تبين لنا أن الذكاء العاطفي يساهم بشكل كبيرة في تعزيز مهارات الإتصال داخل المؤسسة، حيث يمثلان حجر أساسي وأهمية بالغة على جميع أصعدة ، وذلك من خلال بناء بيئة عمل أكثر فعالية وخالية من العراقيل حيث أظهرت الدراسة أن كلا من ذكاء العاطفي ومهارات الإتصال ليس فقط عمل شخصي وإنما ركيزة من ركائز نجاح أي مؤسسة تسعى إلى تطور حيث لا يعتبران صفة شخصية بلى كفاءة مؤسسية تعمل على تطوير وتحسين جودة العمل سواء داخليا أو خارجيا وعند إكتساب كلا صفتين ينعكس إيجابا على الأداء العام ورضا الوظيفي ، ومن خلال دراسة توصلنا أيضا إلى أن هناك علاقة ايجابية في مستويات ذكاء لعاطفي لدى الموظفين وإمتلاك مهارات تواصل لديهم قدرة على تعامل مع ضغوطات العمل وحل النزعات سواء فيما بينهم أو مع العملاء ، إن تبني مثل هذه الذكاءات داخل المؤسسة يمكنها من تحقيق قفزة نوعية في جودة خدماتها وعلاقتها مع شركاء ذلك توصي الدراسة بتقديم ورشات تدريبية لتقديم صورة شاملة عن الموضوع وكيف يمكن للموظفين إتقان مهارات إتصال تساعد في تطوير من ذاتهم ومن عملهم وبالتالي يصبح لدينا نموذج يحتذى به وتقديم تميز مؤسسي بإمتياز ، ختاماً لدراسة أوكد على أهمية استثمار في كلا من ذكاء لعاطفي ومهارات الإتصال لتحقيق نتائج إيجابية على صعيدين وبالتالي تتحقق أهداف كل مؤسسة وهذا ما يساهم في تحقيق الرضا ، نأمل في الأخير أن تكون هذه الدراسة قد قدمت رؤية واضحة حول الموضوع وساهمت في تعزيز الوعي بذكاء العاطفي كونه مصطلح جديد نوعا ما على المتلقي بصفة عامة وأعلى الموظفين بصفة خاصة نأمل أيضا إلى تواصل في تعمق في دراسة موضوع أكثر من قبل طلبة المقبلين على مذكرات أمتنى بصفة خاصة أن أواصل في دراسة موضوع في دكتوراة وذلك لتقديم إضافة أكثر وإفادة نفسي بدرجة أولى ثم المؤسسات ..حول الموضوع

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

❖ الكتب :

1. أبو شحات، عبد الحميد. الاتصال الإنساني: أسس والمهارات. دار الفجر، القاهرة: ط 2، 2016.
2. الأغا، محمد أكرم. استراتيجيات الإدارة الفعالة. دار الطليعة، عمان: ط 1، 2020.
3. الأخرس، ناصر. إدارة العمل الجماعي. دار الفكر، دمشق: ط 4، 2018.
4. الحربي، ناصر. القيادة العاطفية وإدارة الفرق عالية الأداء. مكتبة الرشد، الرياض: ط 2، 2019.
5. الخطيب، سامر. تحليل التفاوض في الأعمال. دار الرسالة، عمان: ط 1، 2017.
6. الدقم، أماني. أدوات التواصل الفعال في المنظمات. دار المسيرة، عمان: ط 3، 2021.
7. العويسي، عبد الفتاح. الدافعية الذاتية وأثرها في الأداء المهني. دار الفكر، دمشق: ط 1، 2016.
8. الغامدي، عبد الله. فن إدارة الصراعات التنظيمية. دار اليازوري العلمية، عمان: ط 1، 2018.
9. الفقيه، عبد الرحمن. المهارات القيادية وبناء فرق العمل. دار المسيرة، عمان: ط 2، 2017.
10. الكفافي، علاء الدين. مهارات الاتصال الفعال. ط 1. القاهرة، مصر: 2000.
11. بدوي، أحمد زكي. إدارة الموارد البشرية والاتصال الإداري. دار الوفاء، الإسكندرية: ط 1، 2014.
12. إبراهيم، عبد الستار. علم النفس الإيجابي وتطبيقاته. مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة: ط 1، 2015.
13. إبراهيم، مجدي. الذكاء العاطفي وتطبيقاته في الحياة اليومية والعمل. دار الفكر العربي، القاهرة: ط 1، 2008.
14. إبراهيم، مجدي عزيز. الذكاء العاطفي: المفهوم - النماذج - التطبيقات. دار الفكر العربي، القاهرة: ط 1، 2010.
15. الجلاد، مروان. تطوير مهارات الفريق. دار الأمان، عمان: ط 1، 2019.
16. الجابري، فاطمة. ثقافة العمل المؤسسي. دار المعارف، القاهرة: ط 1، 2022.
17. جولمان، دانيال. الذكاء العاطفي: لماذا قد يكون أكثر أهمية من الذكاء العقلي. ترجمة: ليلي الجبالي. مكتبة جرير، السعودية: ط 5، 2021.

18. الحسن، عائشة. إدارة التغيير في المؤسسات. دار الرشاد، الرياض: ط 2، 2020.
19. لطفي، عبد الحميد. الاتصال التنظيمي الفعال. دار المسيرة، عمان: ط 2، 2019.
20. المحيسي، طارق. استراتيجيات التفاوض الناجح. مؤسسة العبيكان، الرياض: ط 1، 2015.
21. المقرن، ناصر. مهارات الاتصال الإداري الفعّال. مكتبة الرشد، الرياض: ط 3، 2018.
22. طيب، عبد النبي عبد الله. مهارات الاتصال الفعال. ط 1. الأردن: 2009.
23. صالح، ناصر عبد الرحمن. الذكاء الإنفعالي والنمو الاجتماعي والإنفعالي للطفل. دار المسيرة للنشر، الأردن: ط 1، 2016.
24. السالم، محمد. إدارة الأداء الفعال. دار الفكر، دمشق: ط 1، 2021.
25. سويدان، طارق. فن الإلقاء والخطابة. مؤسسة الإبداع، الكويت: ط 4، 2011.
26. عواد، حسن. أساليب التعبير الفعال في بيئة العمل. دار البازوري، عمان: ط 1، 2013.
27. النجار، علي عبد الله. إدارة العلاقات داخل المنظمات. دار المسيرة، عمان: ط 2، 2020.
28. الموسوي، نهاد. الاتصال التنظيمي وحل النزاعات. دار الشروق، عمان: ط 1، 2013.
29. هالة، عبد العزيز. إدارة التنوع الثقافي في المؤسسات. دار المسيرة، عمان: ط 1، 2020.
30. فيصل، محمود. مهارات العمل الاجتماعي. دار وائل، الأردن: 2009.
31. يعقوب، شمس الدين. إدارة الإبداع والتغيير. دار الجيل، عمان: ط 1، 2018.

❖ مراجع باللغة إنجليزية :

- 1) Peter Salovey & John D. Mayer, Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, Baywood Publishing Co, New York, Vol. 9, No. 3, 1990, p. 189 .
- 2) Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In Salovey, P. & Sluyter, D. (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications, Basic Books, USA, 1st ed., 1997
- 3) Reuven Bar-On, The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI), Psicothema, Vol. 18, Supl., 2006 .
- 4) Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, Bantam Books, New York, 1st ed., 1995 .
- 5) Reuven Bar-On, The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence (ESI), Psicothema, Vol. 18, Supl., 2006 .

6) Mayer, J. D., & Salovey, P. (1990). Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, Baywood Publishing Co, USA ,Vol. 9, No. 3

Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of Emotional Intelligence, In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of Intelligence, Cambridge University Press, UK, 1st ed., 2000

7) Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence, Current Directions in Psychological Science, Vol. 14.

8) Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ, Bantam Books, New York, 1st ed., 1995

9) Daniel Goleman, Working with Emotional Intelligence, Bantam Books, New York, 1st ed., 1998

10) Goleman, D. (2001). An EI-Based Theory of Performance, in Cherniss, C., & Goleman, D. (Eds.), The Emotionally Intelligent Workplace, Jossey-Bass, USA .

11) Reuven Bar-On, Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Technical Manual, Multi-Health Systems, Canada, 2nd ed., 2004

12) Sameer Kafaji, Organizational Communication, Academic Press, UK, 1st ed., 2012 .

13) Ali, R., & Ahmed, M. (2017). The Impact of Effective Communication on Organizational Performance, International Journal of Management, Vol. 5, Issue 3.

14) Mehrabian, A. (1971). Silent Messages, Wadsworth Publishing, USA .

15) Goman, C. K. (2008). The Nonverbal Advantage, Berrett-Koehler Publishers, USA .

16) Knapp, M. L., & Hall, J. A. (2010). Nonverbal Communication in Human Interaction, Wadsworth Cengage Learning, USA, 7th ed ,.

17) Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational Behavior, Pearson, USA, 18th ed., p. 412 .

18) Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, UK, 15th ed.

19) Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future, Harvard Business School Press, USA.

20) Kotter, J. P. (1996). Leading Change, Harvard Business School Press, USA.

21) Goleman, D. (1998). Working with Emotional Intelligence, Bantam Books, New York, 1st ed. .

22) Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality, Vol. 9, No. 3, pp. 189–190 .

23) Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). The Emotionally Intelligent Manager, Jossey-Bass, USA .

-
- 24) Cherniss, C. (2000). Emotional Intelligence: What It Is and Why It Matters, Paper presented at the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, USA
- 25) Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications, *Psychological Inquiry*, Vol. 15, No. 3.
- 26) Cherniss, C. (2010). Emotional Intelligence: Toward Clarification of a Concept, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 3 ,No. 2 .
- 27) Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The Science of Emotional Intelligence, *Current Directions in Psychological*

❖ مقالات ومجالات العلمية:

1. غازي خديجة، الطبيعة القانونية للذكاء الاصطناعي، مجلة التراث م14، ع2 البويرة_ الجزائر 2024، ص73
2. سلامي دلال، "مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية" جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، مارس 2016
3. محمد عبد القادر حاتم الإتصال الإنساني في المنظمات المعاصرة، دار غريب لطباعة والنشر القارة 2011
4. مستوى مهارات التواصل الإجتماعي لدى الطلاب والطالبات المنتظمين في جامعة الملك عبد العزيز _ مجلة جامعة عبد العزيز الأداب والعلوم الإنسانية.

❖ أطروحات:

- 1- خالد محمد صالح ماضي، دراسة العالقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية بمحافظة كف، الشيخ رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجيستر، جامعة مفر الشيخ 2014.
- 2- مقراش فوزية، أثر الادارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة. دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة بسكرة 2014.
- 3- أثر إستخدام الذكاء العاطفي على أداء الموظفين الجهات الحكومية سارة عبد الرحمان الرميحي، دراسة لنيل ماجيستار فعالية برنامج التدربي في تنمية مهارات الإتصال لدى المرشدين الطلابيين بمدينة بريدة/5

❖ المواقع الإلكترونية :

1- <https://www.algeriatelecom.dz>

2- <https://blog.ajsr.com> 20:0 2025/05/25س أطلع عليه بتاريخ



الفهرس

الفهرس

6	ملخص الدراسة:
9	مقدمة:
11	الجانف المنهجي
12	أ_ لدراسة الاستطاعفة:
13	إشكالفة الدراسة :
14	تساؤلات الدراسة:
14	فرضفات الدراسة :
15	أهمفة الدراسة:
15	أهءاف الدراسة:
15	ءواعف إءفبار الموءوع:
16	الءراساء السابفة :
23	ءءفء مفاهفم الءراسة:
27	أءاة الءراسة :
27	مءمع وعفنة الءراسة:
28	ءءوء الءراسة:
29	الفصل الثاني: الإءار النظرف لمفهومف الءكاء العاطفف ومهاراء الاءءال وعلاءءهما فف البفئة الموءسفة
30	ءمهفء
32	المبءء الأول: الءكاء العاطفف
32	المطلب الأول: النشاءء الأرفففة لمفهوم الءكاء العاطفف
34	المطلب الثاني: الءرفففاء النظرفة لمفهوم الءكاء العاطفف
41	المطلب الثالث: النظرفاء والنماءء الاءرفرفة للءكاء العاطفف
54	المبءء الثاني: مهاراء الاءءال
57	المطلب الثاني: مءونات مهاراء الاءءال (اللفظفة ورفر اللفظفة)
63	المبءء الثالث: العلاءة بفن الءكاء العاطفف ومهاراء الاءءال
63	المطلب الأول: كيف فؤءر الءكاء العاطفف على الاءءال الفءال؟
66	المطلب الثاني: ءور الءكاء العاطفف فف ءل النزاعاء وءرفزف الانسءام المهفف
68	المطلب الثالث: الءكاء العاطفف كمعامل ءءسفن ءوءة الأءاء الوءففف
71	ءلاصة
74	ءقءفم عام لمؤسسة إءءالاءءء الءزائر
75	ءءول السماء العامة:

91.....	المناقشة:
95.....	الخاتمة ..
96.....	قائمة المراجع.
105.....	الملاحق.

الملاحق

جامعة عبد الحميد بن باديس

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علوم الاعلام والاتصال

تقديم المقابلة

تحية طيبة

مرحبا سيدي المسؤول بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية البيض كما تعلم أن موضوع دراستي هو الذكاء العاطفي ودوره في تعزيز مهارات الاتصال بمؤسستكم لذلك أرجو من سيادتكم المحترمة تزويدي ببعض المعلومات .

نحيطكم علما أن معلوماتكم المصريح بها سوف تستخدم لأغراض علمية وإذا لم يكن لديكم مانع سنقوم بتسجيل حوارنا .

من إعداد الطالبة: يجاوي بشرى

وشكرا .

دليل المقابلة

تاريخ اجراء مقابلة //:

الساعة :

المكان :

المحور الأول: أسئلة متعلقة بالذكاء العاطفي

1 - كيف يساهم الوعي الذاتي في حل النزاعات العاطفية؟

.....

.....

.....

2 - كيف تواجه التحديات والمواقف الصعبة في المؤسسة؟

.....

.....

.....

3 - ماهي الطرق التي تستخدمها لتقديم الدعم العاطفي؟

.....

.....

.....

4 - كيف تتحكم في ردود افعالك في المواقف الصعبة التي تحدث داخل المؤسسة؟

.....

.....

.....

II. محور الثاني: أسئلة متعلقة بمهارات الاتصال

1. أين تكمن أهمية الاتصال لديكم؟

.....

.....

.....

2. ماهي الأساليب الأكثر فعالية في عملية الاتصال داخل المؤسسة؟

أساليب أخرى

3 . كيف ترى أهمية الاتصال اللفظي والغير لفظي بين المسؤول والموظفين داخل المؤسسة؟

.....
.....
.....

4 . هل الاتصال الفعال بين الموظفين يساعد في زيادة الإنتاجية داخل المؤسسة؟

كيف ذلك؟

III. محور الثالث: أسئلة تتعلق بالتفاعل بين الذكاء العاطفي ومهارات الاتصال

1 - هل في نظرك الاستماع الفعال لاحتياجات الطرف الآخر يساهم في تقوية العلاقات داخليا وخارجيا؟

.....
.....
.....

2 - هل الرضى الوظيفي يساهم في تقديم عمل أكثر احترافية؟

كيف ذلك

3 _ ما دور التعاطف في تعزيز مهارات الاتصال داخل المؤسسة؟

.....
.....
.....

4 _ كيف يمكن للمهارات الاجتماعية في الذكاء العاطفي من تحسين التواصل مع العملاء؟

المعلومات الشخصية

-الجنس:

-السن:

-المستوى التعليمي:

- الأقدمية في العمل: