

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p>Scientific Events Gate<br/>مجلة البوابة للدراسات والأبحاث الحديثة<br/>GJMSR<br/>Gateway Journal for Modern Studies and<br/>Research<br/><a href="https://gjmsr.eventsgate.org/gjmsr/">https://gjmsr.eventsgate.org/gjmsr/</a></p> |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

## The Role of Emotional Intelligence in Human Resources in Improving Organizational Relations and Creativity

Faisal Abdul Aziz Salim

College of Management, Midocean University, Union of the Comoros.

Email: [faisal.a.saleem@hotmail.com](mailto:faisal.a.saleem@hotmail.com)

***Received: 12 Apr. 2025 – Accepted: 20 May 2025 Available online: 27 May 2025***

**Abstract:** This study investigates the role of emotional intelligence in human resource management as a key factor in enhancing organizational relationships and stimulating creativity within the workplace. Drawing on theoretical frameworks and empirical analysis, the research highlights the importance of emotional intelligence competencies—such as self-awareness, empathy, emotional regulation, and interpersonal skills—in shaping positive organizational behavior. The findings reveal that emotional intelligence significantly contributes to improving communication, resolving conflicts, and fostering an environment conducive to innovation. The study emphasizes that organizations which integrate emotional intelligence into their HR practices are more likely to achieve higher levels of employee engagement, collaboration, and creative performance. These insights underscore the strategic value of emotional intelligence in supporting sustainable organizational development and adaptability in today's dynamic business environment. Recommendations are provided for HR professionals to incorporate emotional intelligence training and assessment in workforce development initiatives.

**Keywords:** Emotional Intelligence, Human Resources, Organizational Relationships, Creativity, Innovation, Workplace Dynamics, Employee Engagement.

دور الذكاء العاطفي للموارد البشرية في تحسين العلاقات التنظيمية والإبداع

فيصل عبد العزيز سليم

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، اتحاد جزر القمر.

Email: [faisal.a.saleem@hotmail.com](mailto:faisal.a.saleem@hotmail.com)

**المخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الذكاء العاطفي لدى موظفي الموارد البشرية في تعزيز العلاقات التنظيمية، وتفعيل بيئة الإبداع داخل المؤسسات، واستندت الدراسة إلى منهج وصفي تحليلي، معتمداً على التحليل النصي للدراسات والأدبيات السابقة ذات الصلة، دون الاعتماد على أدوات كمية أو بيانات ميدانية، وقد سعت الدراسة إلى الإجابة عن تساؤلات رئيسية تتعلق

بمستوى الذكاء العاطفي لدى العاملين في الموارد البشرية، ومدى تأثير هذا الذكاء على جودة العلاقات الداخلية، وقدرته على تحفيز العمليات الإبداعية في بيئة العمل، وأظهرت نتائج الدراسة النظرية وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقدرة على بناء علاقات تنظيمية مستقرة، حيث تبين أن الأفراد الذين يمتلكون مستوى مرتفعاً من الذكاء العاطفي يتمتعون بمهارات تواصل فعالة، وقدرة أعلى على إدارة الصراعات، وتحفيز زملائهم على العمل الجماعي والمبادرة، كما أكدت النتائج أن الذكاء العاطفي يسهم بشكل مباشر في تعزيز الإبداع الفردي والجماعي، من خلال دعم بيئة عمل مشجعة على التعبير، والتجريب، والانفتاح على الآراء، وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات العملية، من أبرزها: ضرورة تطوير برامج تدريبية موجهة لتنمية الذكاء العاطفي لدى العاملين في الموارد البشرية، واعتبار هذا النوع من الذكاء ضمن مؤشرات التقييم والترقية، بالإضافة إلى تعزيز ثقافة تنظيمية تقوم على الوعي العاطفي والاحترام التبادلي، كما أبرزت الدراسة الحاجة إلى مواصلة البحث في هذا المجال من خلال دراسات ميدانية تعتمد على أدوات كمية وتحليلية لتأكيد النتائج النظرية الحالية، وتتمثل أهمية الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات العربية المتخصصة في مجال الذكاء العاطفي والموارد البشرية، وطرحها لأبعاد نظرية وعملية يمكن أن تسهم في تحسين جودة البيئة المؤسسية، والارتقاء بمستوى الأداء والإبداع داخل المنظمات، لا سيما في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة.

**الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، الموارد البشرية، العلاقات التنظيمية، الإبداع، الابتكار، ديناميكيات مكان العمل، مشاركة الموظفين.**

## 1- المقدمة

في السنوات الأخيرة، شهدت منظمات الأعمال تحولات جوهرية في بنيتها التنظيمية وآليات إدارتها للموارد البشرية، مدفوعة بتحديات العولمة والتقدم التكنولوجي وتغير توقعات العاملين، وفي خضم هذه المتغيرات، لم تعد المهارات الفنية أو الكفاءة الأكاديمية وحدها كافية لضمان الأداء العالي للموارد البشرية، بل أصبحت القدرات غير المعرفية، وعلى رأسها الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)، أحد الركائز الأساسية لتحقيق بيئة تنظيمية صحية ومحفزة للإبداع.

يشير الذكاء العاطفي إلى القدرة على إدراك المشاعر الذاتية وفهمها وتنظيمها، وكذلك التفاعل بفعالية مع مشاعر الآخرين، وقد أكد (Goleman 1995) أن الذكاء العاطفي يفوق في أهميته الذكاء المعرفي في سياقات العمل، إذ يسهم في تعزيز التفاهم، وتقليل الصراعات، وتحسين التعاون داخل الفرق الوظيفية، ومن هذا المنطلق، أصبح الذكاء العاطفي عاملاً حاسماً في تطوير جودة العلاقات داخل المنظمة، حيث يساعد على بناء شبكات تواصل أكثر فعالية، وزيادة مستويات الرضا والولاء الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة (Goleman, 2005).

في السياق ذاته، يُعد الإبداع التنظيمي من المؤشرات الجوهرية على صحة البيئة الداخلية في أي مؤسسة، فالإبداع لا ينبع فقط من القدرات التقنية أو التخصصية، بل يتطلب مناخاً عاطفياً واجتماعياً داعماً، يمكّن العاملين من التعبير عن أفكارهم بحرية، وتطوير حلول غير تقليدية، وقد أوضحت (Carmeli et al., 2009) أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع أكثر قدرة على التفكير الإبداعي واتخاذ المبادرات، نظراً لقدرتهم على إدارة ضغوط العمل، وبناء علاقات إيجابية مع الزملاء (Carmeli et al., 2014).

ضمن هذا الإطار، تبرز أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي يلعبه الذكاء العاطفي لدى موظفي الموارد البشرية في تعزيز العلاقات التنظيمية والإبداع داخل المؤسسات؛ إذ تُعد إدارة الموارد البشرية المحرك الأساسي للثقافة التنظيمية، والمسؤول المباشر عن صياغة السياسات التي تؤثر على بيئة العمل وسلوك الموظفين (Mayer et al., 2004).

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي لموظفي الموارد البشرية من جهة، ومستوى العلاقات التنظيمية والإبداع في بيئة العمل من جهة أخرى، وتسعى الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة العلاقات التنظيمية.

2. استكشاف أثر الذكاء العاطفي في تعزيز الإبداع داخل المنظمة.

تتمحور هذه الدراسة حول التساؤلات الآتية:

1. ما طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي وجودة العلاقات التنظيمية؟

2. إلى أي مدى يسهم الذكاء العاطفي في تحفيز الإبداع داخل بيئة العمل؟

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن هذه التساؤلات من خلال تحليل ميداني مستند إلى بيانات تجريبية ونماذج إحصائية، بما يسهم في تقديم إطار معرفي ومهني يمكن الاستفادة منه في تطوير السياسات الإدارية.

2- مشكلة الدراسة

رغم ما تشهده المؤسسات الحديثة من تطور في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وامتلاكها كوادر مؤهلة على المستوى المهني والمعرفي، لا تزال العديد من المنظمات تعاني من تحديات ملموسة في العلاقات التنظيمية وبيئات العمل المحفزة على الإبداع؛ إذ تشير تقارير الأداء المؤسسي إلى تزايد مستويات التناحر الوظيفي، وغياب التفاهم بين الإدارات، وتراجع قدرة الأفراد على إنتاج أفكار مبتكرة تسهم في تحسين جودة العمليات والنتائج.

تُظهر هذه المفارقة فجوة واضحة بين كفاءة الموارد البشرية من حيث المؤهلات والمهارات التقنية، وبين مخرجاتهم الفعلية على صعيد التفاعل التنظيمي والإبداع المؤسسي، ويُعزى ذلك إلى إغفال المؤسسات لأبعاد "الذكاء العاطفي" كأحد المحددات الجوهرية للسلوك الوظيفي الفعال، فالتركيز المفرط على الجوانب الفنية والإجرائية في تقييم الموظفين، غالبًا ما يؤدي إلى تهيمش العناصر النفسية والاجتماعية التي تسهم في بناء بيئة عمل متناغمة ومنتجة.

إن الذكاء العاطفي لا يُعد مجرد مفهوم نظري، بل يمثل بُعدًا مركزيًا في إدارة الذات والعلاقات، ويُعزز من قدرة الأفراد على احتواء المواقف المعقدة والتواصل مع الآخرين بمرونة ووعي انفعالي، وقد أثبتت دراسات متعددة أن ضعف الذكاء العاطفي يرتبط بمعدلات أعلى من الصراعات التنظيمية، وتراجع مستويات الإبداع الفردي والجماعي، فضلًا عن تدني الولاء والانتماء الوظيفي (Jordan & Troth, 2011; Mayer et al., 2004).

من هذا المنطلق، تبرز الحاجة إلى دراسة أعمق لتأثير الذكاء العاطفي كعامل تسهيل وتحسين للعلاقات داخل بيئة العمل، وليس فقط كمهارة فردية معزولة، وتتمثل مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة عن سؤال جوهري: "لماذا تستمر مظاهر الضعف في العلاقات التنظيمية وتراجع الإبداع في بعض المؤسسات رغم ما تتمتع به من كفاءات بشرية عالية؟"، وهل يمكن تفسير هذا التناقض من خلال ضعف مستوى الذكاء العاطفي لدى العاملين في إدارة الموارد البشرية؟

من خلال هذا التساؤل المحوري، تسعى الدراسة إلى استكشاف الرابط المحتمل بين مستوى الذكاء العاطفي لدى موظفي الموارد البشرية، وبين قدرتهم على خلق بيئة تنظيمية صحية ومحفزة للإبداع، وذلك بهدف سد فجوة معرفية ومهنية في حقل إدارة السلوك التنظيمي.

3- أهداف الدراسة

نظرًا لما تم عرضه في سياق مشكلة الدراسة، تبرز الحاجة إلى تحليل أعمق للعوامل النفسية والسلوكية المؤثرة في أداء الموارد البشرية، وعلى رأسها الذكاء العاطفي بوصفه إطارًا تفسيريًا لفهم آليات بناء العلاقات التنظيمية، وخلق بيئة محفزة للإبداع، ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المنسجمة مع فرضياتها وتوجهاتها المنهجية، كما يأتي:

1. قياس مستوى الذكاء العاطفي لدى موظفي إدارة الموارد البشرية.

تهدف الدراسة أولاً إلى إجراء تقييم ممنهج لمستوى الذكاء العاطفي السائد بين العاملين في وحدات الموارد البشرية، وذلك من خلال مؤشرات محددة تشمل: القدرة على الوعي بالذات، وتنظيم المشاعر، والتعاطف، ومهارات التواصل، وفق النماذج العلمية المعتمدة مثل نموذج: (Goleman, 1998) الذي يُقسم الذكاء العاطفي إلى خمسة أبعاد رئيسية (Goleman, 1998)، ومقياس (Mayer & Salovey, 1997) الذي يركز على الكفاءة المعرفية في التعامل مع العواطف (Salovey & Sluyter, 1997)، ويعد هذا الهدف خطوة أساسية لفهم الخصائص النفسية والسلوكية للعاملين في هذا القطاع الحساس.

2. دراسة تأثير الذكاء العاطفي على جودة العلاقات التنظيمية.

ينطلق الهدف الثاني من فرضية مركزية ترى أن الذكاء العاطفي يسهم في تقوية التفاعل الإيجابي بين الموظفين، ويقلل من حدة الصراعات التنظيمية، ويعزز مناخ التعاون والثقة، وعليه، ستعمل الدراسة على استكشاف العلاقة –وربما التنبؤية– بين مؤشرات

الذكاء العاطفي ومستوى العلاقات المهنية والتنظيمية داخل المؤسسة، مستندة إلى أدوات كيفية مدروسة، وقد وجدت أبحاث مثل: Wong & Law (2002) و Bar-On (2006) أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع ينجحون في بناء علاقات مهنية أكثر نضجاً واستقراراً، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الجماعي والمؤسسي (Bar-On, 2006; Wong & Law, 2017).

3. تحليل دور الذكاء العاطفي في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات.

أما الهدف الثالث فينصب على فحص أثر الذكاء العاطفي كعامل محفز للإبداع الفردي والجماعي، من خلال تحليل كيفية تسهيله للتفكير الحر، وإدارة الضغوط، وتحفيز المبادرات ذات القيمة المضافة، وتسعى الدراسة من خلال هذا الهدف إلى الربط بين المهارات الانفعالية للعاملين في الموارد البشرية، وبين قدرتهم على بناء بيئة تشجع على التفكير الخلاق، ما ينعكس بدوره على أداء المؤسسة واستدامة تطورها، وقد أشارت دراسات مثل: Zhou & Carmeli, McKay, & Kaufman (2014) و George (2003) إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي، والقدرة على إنتاج أفكار مبتكرة داخل بيئة العمل (Carmeli et al., 2014; Zhou & George, 2003).

إن تحقيق هذه الأهداف يُعد خطوة متقدمة في محاولة صياغة فهم متكامل للدور الإستراتيجي للذكاء العاطفي، ليس فقط بوصفه سمة فردية، بل كأداة فاعلة في تحسين ديناميات التنظيم ورفع قدرته على الابتكار والتكيف.

#### 4- تعريف المصطلحات

لتحديد المفاهيم بدقة وضبط مدلولاتها الإجرائية في هذه الدراسة، تُقدّم التعريفات الآتية لأهم المصطلحات المستخدمة:

1. الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence):

هو القدرة على إدراك الفرد لمشاعره ومشاعر الآخرين، وفهمها وتنظيمها، واستخدام هذا الفهم في توجيه التفكير والسلوك بطريقة إيجابية تعزز من جودة التفاعل الإنساني، وقد عرّفه Goleman (1998) بأنه: "القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية، وإدارتها بفعالية، وفهم مشاعر الآخرين والتعاطف معهم، وتنمية المهارات الاجتماعية الضرورية لبناء العلاقات الإيجابية" (Goleman, 1995)، وفي هذه الدراسة، يُقاس الذكاء العاطفي من خلال أبعاده الخمسة: الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والتحفيز، والتعاطف، ومهارات العلاقات الاجتماعية.

2. العلاقات التنظيمية (Organizational Relationships):

تشير إلى نمط التفاعل والتواصل القائم بين الأفراد داخل بيئة العمل، بما يشمل علاقات التعاون، والتفاهم، والدعم المتبادل بين الموظفين وبين الإدارات المختلفة، ويُقصد بها في هذه الدراسة: مدى قوة وجودة الروابط المهنية بين العاملين في المؤسسة، وانعكاسها على بيئة العمل من حيث الانسجام، والثقة، وحل النزاعات (Cropanzano & Mitchell, 2005).

3. الإبداع (Creativity):

يُعرف الإبداع بأنه القدرة على إنتاج أفكار أو حلول أو منتجات جديدة ومفيدة في آن واحد، وفي السياق التنظيمي، يُعرّف بأنه: "عملية توليد أفكار أو إجراءات غير تقليدية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي أو تطوير الخدمات والمنتجات" (Amabile Teresa, 1996)، وتتناول هذه الدراسة الإبداع بوصفه مخرَجًا تنظيميًا يتأثر بمستوى الذكاء العاطفي لدى العاملين، لا سيما في مدى استعدادهم للمبادرة وتقبل المخاطرة وإيجاد الحلول البديلة.

4. إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management):

هي مجموعة من السياسات والممارسات التي تعنى بجذب الأفراد، واختيارهم، وتدريبهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم، بما يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتُعدّ الدراسة هنا بـالعاملين في إدارة الموارد البشرية تحديداً، كونهم الجهة المسؤولة عن تنظيم رأس المال البشري، وتهيئة بيئة العمل، والتأثير في ثقافة المؤسسة، وبالتالي فهم عنصر محوري في تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي والعلاقات التنظيمية والإبداع (Armstrong, 2014; Storey, 2007).

#### 5- الإطار النظري

يُعدّ الذكاء العاطفي من المفاهيم النفسية والاجتماعية التي شهدت اهتماماً متزايداً في العقود الأخيرة، نظراً لتأثيره المباشر في جودة الأداء المهني، والعلاقات بين الأفراد داخل المنظمات، وقدرته على تهيئة بيئة محفزة على الإبداع والتعاون، ويرتكز هذا



الإطار النظري على النظريات الرئيسية التي تناولت الذكاء العاطفي، وخصوصًا نظرية Daniel Goleman، والتي تشكل الأساس المفاهيمي لهذه الدراسة.

مفهوم الذكاء العاطفي:

يشير الذكاء العاطفي إلى القدرة على التعرف على المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين، وفهمها، وتنظيمها، واستخدامها بشكل فعال في توجيه السلوك نحو تحقيق أهداف إيجابية، وقد أشار Goleman (1995) إلى أن الذكاء العاطفي يُعد أكثر أهمية من الذكاء العقلي (IQ) في تحقيق النجاح المهني، خاصة في الوظائف التي تتطلب تفاعلًا بشريًا عاليًا مثل إدارة الموارد البشرية.

نظرية Goleman في الذكاء العاطفي:

اقترح Daniel Goleman نموذجًا مركبًا للذكاء العاطفي، يجمع بين المهارات الشخصية والاجتماعية، وقد قسمه إلى خمس كفاءات رئيسية، تُشكل مجتمعة إطارًا لتفسير كيف يمكن للفرد أن يدير عواطفه، ويؤثر إيجابيًا في من حوله داخل السياق المهني (Goleman, 1995):

1. الوعي الذاتي (Self-awareness): قدرة الفرد على فهم مشاعره ومصادرها، وتأثيرها على أدائه وسلوكه.
2. ضبط الذات (Self-regulation): التحكم في الانفعالات، وتجنب ردود الفعل التلقائية السلبية، والتعامل الهادئ مع التوتر.
3. التحفيز الذاتي (Self-motivation): استخدام العاطفة كقوة دافعة ذاتية نحو الإنجاز والتطور والاستمرار رغم العقبات.
4. التعاطف (Empathy): القدرة على فهم مشاعر الآخرين، واستيعاب وجهات نظرهم، مما يساهم في بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والتقدير.
5. المهارات الاجتماعية (Social skills): تمثل القدرة على بناء شبكات تواصل فعالة، وإدارة العلاقات، وتحفيز الآخرين، والعمل ضمن فريق.

ارتباط الذكاء العاطفي بالبيئة التنظيمية:

يرتبط الذكاء العاطفي في البيئة التنظيمية بالقدرة على إدارة الصراعات، وتسهيل التعاون، وتشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية، فالأفراد ذوو الذكاء العاطفي المرتفع غالبًا ما يكونون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وأكثر تأثيرًا في فرق العمل، وأفضل في بناء علاقات متوازنة تساهم في رفع كفاءة الأداء (Cherniss, 2001)، وقد وجدت الدراسات أن تطبيقات الذكاء العاطفي في الموارد البشرية تساهم في:

- خفض مستويات التوتر والصراع.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء.
- دعم بيئة محفزة للإبداع والابتكار المؤسسي.

نموذج Mayer & Salovey القائم على القدرات (Ability Model)

قدم كل من John Mayer و Peter Salovey عام 1990 أول تعريف علمي ممنهج لمفهوم الذكاء العاطفي، وصاغوا نموذجًا يتعامل مع الذكاء العاطفي بوصفه قدرة معرفية مستقلة، وليس سمة شخصية أو مهارة اجتماعية فطرية، وقد تم تطوير هذا النموذج لاحقًا عام 1997 ليشمل أربع قدرات أساسية تمثل العمليات العقلية التي تتيح للفرد فهم العواطف واستخدامها (Mayer et al., 1997; Salovey & Sluyter, 2004)

1. الإدراك العاطفي (Perceiving Emotions): وهي القدرة على تحديد المشاعر بدقة لدى الذات والآخرين، من خلال الملامح، والصوت، والسلوكيات، وحتى الرموز الثقافية.
2. استخدام العاطفة لتسهيل التفكير (Facilitating Thought): حيث تُستخدم المشاعر في دعم عملية اتخاذ القرار، وتعزيز الإبداع، وتوجيه الانتباه نحو الأمور المهمة.

3. فهم العاطفة (Understanding Emotions): تشمل هذه القدرة تفسير المعاني العاطفية، والتفريق بين أنواع العواطف، وفهم كيفية تطورها وتداخلها.

4. إدارة العاطفة (Managing Emotions): وهي القدرة على تنظيم المشاعر بفعالية لتعزيز النمو العاطفي والعقلي، والحفاظ على علاقات صحية وإنتاجية.

ويُعد هذا النموذج أساساً للعديد من أدوات القياس النفسية المعتمدة، مثل مقياس MSCEIT (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test)، الذي يُستخدم لقياس الذكاء العاطفي كقدرة معرفية فعلية وليس كمجموعة من السمات الشخصية.

#### جدول 1. مقارنة بين نموذج Goleman والنموذج المعرفي (Mayer & Salovey).

| البند          | Goleman (النموذج المختلط)                                   | Salovey & Mayer (النموذج القائم على القدرات) |
|----------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| المنظور        | اجتماعي-عاطفي وسلوكي                                        | معرفي-نفسي (قدرات عقلية)                     |
| المكونات       | 5 كفاءات (وعي ذاتي، ضبط ذات، تحفيز، تعاطف، مهارات اجتماعية) | 4 قدرات (إدراك، استخدام، فهم، إدارة العاطفة) |
| مجال الاستخدام | الأعمال، القيادة، العلاقات المهنية                          | الأبحاث النفسية، أدوات القياس الرسمية        |
| طبيعة القياس   | سمات وسلوكيات يمكن تطويرها                                  | قدرات معرفية قابلة للقياس الموضوعي           |

تعتمد هذه الدراسة على مدخل Goleman التطبيقي، لارتباطه بشكل مباشر بمهارات الموارد البشرية والسلوكيات التنظيمية، مع الاستفادة من الدقة المفاهيمية التي يوفرها نموذج Mayer & Salovey في بناء الأداة وتحليل العلاقات بين المتغيرات، وذلك لفهم كيف يسهم الذكاء العاطفي في تحسين العلاقات التنظيمية وتعزيز الإبداع المؤسسي.

#### نظريات العلاقات التنظيمية

تُعد العلاقات التنظيمية من الركائز الأساسية التي تحدد فاعلية البيئة الداخلية في المؤسسات، وتشكل الإطار الذي تتحقق من خلاله الأهداف الإستراتيجية عبر التفاعل بين الأفراد والفرق والإدارات، وقد تناولت النظريات التنظيمية هذا الجانب من زوايا متعددة، باعتباره عاملاً محدداً للرضا الوظيفي، والتحفيز، والثقة التنظيمية، والابتكار.

فيما يأتي استعراض لأبرز النظريات التي شكّلت الأساس النظري لفهم العلاقات التنظيمية:

أولاً: نظرية النظم العامة (General Systems Theory)

Ludwig von Bertalanffy (1968)

تفترض هذه النظرية أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكوّن من وحدات مترابطة تتفاعل مع بعضها داخلياً، وتتأثر بالبيئة الخارجية، ووفقاً لهذا النموذج، فإن جودة العلاقات بين الأفراد والإدارات تُعد من عوامل استقرار النظام الداخلي، عندما تكون العلاقات التنظيمية متينة وتدعمها تفاعلات شفافة وتواصل فعال، يصبح النظام أكثر قدرة على التأقلم، والتطوير، وتحقيق الأهداف الديناميكية (van Bertalanffy, 2008).

ثانياً: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

Blau (1964)

تركّز هذه النظرية على أن العلاقات التنظيمية تنشأ وتتطور من خلال عملية تبادل مستمر بين الأفراد، يقوم على العطاء المتبادل والثقة، ويُفترض أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم محل تقدير واحترام يردّون بالمثل، مما يعزز التعاون والمبادرة، يُعد الذكاء

العاطفي محفزاً أساسياً في هذا السياق، لأنه يمكّن الأفراد من إدارة توقعات وتفاعلات التبادل بشكل صحي وفعال (Blau, 2017).

ثالثاً: نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations Theory)

(1933) Elton Mayo تجارب هوثورن

تُبرز هذه النظرية أهمية الأبعاد الاجتماعية والنفسية داخل بيئة العمل، حيث وجدت أن الإنتاجية لا تتأثر فقط بالظروف المادية، بل كذلك بجودة التفاعل بين الأفراد، وشعورهم بالانتماء والتقدير، وتعكس هذه النظرية الحاجة إلى تنمية المهارات العاطفية والاجتماعية في الإدارة لتعزيز العلاقات الإنسانية (Mayo, 2004).

رابعاً: نظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory)

(1994) Putnam

تري هذه النظرية أن العلاقات القائمة على الثقة، والتعاون، والاحترام المتبادل تشكل نوعاً من "رأس المال غير الملموس" يعزز كفاءة الأداء المؤسسي، ويدعم التشارك المعرفي، ويسهم في حل النزاعات بفعالية، الذكاء العاطفي يُعد أداة فعالة في بناء هذا النوع من الرأسمال عبر التواصل والوعي العاطفي (Putnam et al., 1994).

خامساً: نظرية الشبكات التنظيمية (Organizational Network Theory)

تهتم هذه النظرية ببنية التفاعلات داخل المؤسسة، سواء أكانت رسمية أو غير رسمية، وتوضح كيف تؤثر كثافة الاتصال، وموقع الفرد في الشبكة، وطبيعة العلاقات، على تدفق المعلومات واتخاذ القرار، وتظهر أهمية الذكاء العاطفي هنا في تحسين ديناميكيات الشبكات، وتقوية الروابط الإيجابية (Cross & Parker, 2004).

من خلال النظريات السابقة، يتضح أن العلاقات التنظيمية ليست فقط بنية إدارية، بل شبكة تفاعلات عاطفية ومعرفية وسلوكية تتأثر بشكل مباشر بقدرات الأفراد على فهم الذات والآخرين، وإدارة المشاعر، والتواصل، وهنا يُبرز الذكاء العاطفي دوره كمحرك ديناميكي لتحسين جودة العلاقات التنظيمية وبنائها على أسس متينة من الثقة والتفاهم والتقدير المتبادل.

نظريات الإبداع الوظيفي

الإبداع الوظيفي هو قدرة الموظف على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة في نطاق عمله، سواء لحل المشكلات أو تحسين الأداء أو تطوير المنتجات والعمليات، وقد ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تفسير الإبداع في بيئة العمل من زوايا نفسية، تنظيمية، وسلوكية، أبرزها:

أولاً: النموذج التفاعلي للإبداع (Componential Model of Creativity)

(1996) Teresa Amabile

يُعد من أبرز النماذج المستخدمة في فهم الإبداع داخل المؤسسات، ويفترض هذا النموذج أن الإبداع نتيجة لتفاعل ثلاثة مكونات رئيسية (Amabile Teresa, 1996).

1. الخبرة (Domain-relevant Skills): المعرفة والمهارات المتخصصة.

2. القدرة الإبداعية (Creativity-relevant Processes): وتشمل أساليب التفكير المرن والانفتاح الذهني.

3. الدافعية الداخلية (Intrinsic Motivation): الرغبة الذاتية في التحدي وتحقيق الإنجاز.

وقد أكدت Amabile على دور بيئة العمل في تعزيز الإبداع من خلال توفير الدعم النفسي، حرية التعبير، والثقة.

الذكاء العاطفي يؤثر بشكل مباشر على الدافعية الداخلية، وعلى القدرة على تجاوز العقبات والانخراط الإيجابي في المشكلات المعقدة.

تركز هذه النظرية على الحالة النفسية التي يصل إليها الفرد عندما يكون منخرطًا بالكامل في مهمة تتناسب مع قدراته، وتسمى هذه الحالة بـ "التدفق"، وتعد مثالية للإبداع، حيث يشعر الفرد بالاندماج، والانسيابية، والمتعة في الأداء، توفر المؤسسات التي تدعم الذكاء العاطفي بيئة تعزز هذا التدفق من خلال تقليل التوتر، وتحفيز الانغماس العاطفي والمعرفي في العمل (Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1990).

تفترض أن الإبداع يرتبط بسمات شخصية معينة، مثل: الاستقلالية، روح المبادرة، الانفتاح على التجربة، وعدم الخوف من الفشل، وتشير هذه النظرية إلى أن بيئة العمل يمكن أن تعزز أو تقمع هذه السمات، ويسهم الذكاء العاطفي في تنظيم السمات الإبداعية وتوجيهها بطريقة مفيدة للمؤسسة، لا سيما من خلال تعزيز الوعي الذاتي والانضباط والمرونة (Feist, 1998).

يقترح هذا النموذج أن الإبداع هو نتاج التفاعل بين:

- الخصائص الفردية (الشخصية، القدرات، الدوافع).
- العوامل الجماعية (الثقافة، الدعم، المناخ التنظيمي).
- البيئة التنظيمية (القيادة، الهيكل، الموارد).

هذا النموذج يوضح أن الإبداع لا يمكن عزله عن السياق التنظيمي، ويؤكد على أهمية بناء مناخ مؤسسي يعزز الثقة والانفتاح، وهما من مخرجات الذكاء العاطفي (Woodman et al., 1993).

من خلال النظريات السابقة، يمكن استنتاج أن الذكاء العاطفي يلعب دورًا محوريًا في دعم العمليات الإبداعية، سواء عبر تعزيز الدافعية الداخلية، أو تقوية التفاعل الاجتماعي، أو إدارة التوتر والضغوط التي تعوق التفكير الخلاق، فالموظف القادر على فهم مشاعره وتنظيمها، والتفاعل بإيجابية مع زملائه، يمتلك بيئة ذهنية واجتماعية مواتية للإبداع.

## 6- الدراسات السابقة

يمثل الذكاء العاطفي أحد الاتجاهات الحديثة التي باتت تشكل محورًا جوهريًا في دراسات السلوك التنظيمي، نظرًا لتأثيره العميق على جودة التفاعلات في بيئة العمل، ومساهمته في تعزيز الأداء والإبداع، وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة هذا المفهوم من زوايا متعددة، إلا أن التداخل البنائي بين الذكاء العاطفي، والعلاقات التنظيمية، والإبداع الوظيفي ما زال يحتاج إلى مزيد من التمحيص في سياقات محددة، لا سيما في إطار إدارة الموارد البشرية.

في هذا السياق، قدّم Bar-On (2006) إطارًا نظريًا متينًا لفهم الذكاء العاطفي من خلال نموذج الكفاءة العاطفية-الاجتماعية، مبينًا أن الذكاء العاطفي لا يقتصر على كونه سمة فردية فطرية، بل يشمل مهارات مكتسبة يمكن تطويرها بالتدريب، مثل: ضبط الانفعالات، والقدرة على التعاطف، واتخاذ قرارات رشيدة في ظروف الضغط، وقد أشار إلى أن هذه المهارات تمثل ركيزة أساسية لتحسين الأداء الوظيفي وبناء علاقات مهنية فاعلة (Bar-On, 2006)، أما على المستوى العربي، فقد ركزت دراسة على قياس الذكاء العاطفي لدى القيادات الجامعية، وخلصت إلى وجود علاقة طردية بين الذكاء العاطفي ومستوى الكفاءة الإدارية، لكنها لم تتناول صراحةً دوره في تحسين العلاقات التنظيمية أو الإبداع (Pastor, 2014).

أما فيما يتعلق بالعلاقات التنظيمية، فقد بينت دراسة Liden et al. (2000) أن الدعم الاجتماعي والمهني داخل بيئة العمل يسهم في تعزيز الثقة بين العاملين، مما ينعكس على فعالية الفرق ومخرجات الأداء، وخلصت إلى أن العلاقات التنظيمية ليست مجرد تفاعلات سطحية، بل تمثل أحد أبعاد رأس المال الاجتماعي الذي يغذي الولاء الوظيفي والاندماج المهني (Liden et al., 2000).

(2000)، وعلى نحو مماثل، العلاقة بين جودة العلاقات التنظيمية والولاء المؤسسي في بيئة العمل الصحية، مشيرة إلى أن مناخ الاحترام والثقة والدعم المتبادل يعزز من ارتباط العاملين بالمؤسسة (Alkhalifa, 2023).

أما من حيث الإبداع، فقد قدمت (Amabile 1996) نموذجًا تفاعليًا للإبداع الوظيفي يدمج بين العوامل الفردية والدافعية والبيئة التنظيمية، مؤكدة أن الموظف المبدع لا يعمل بمعزل عن محيطه، بل يحتاج إلى مناخ نفسي آمن يتيح له المخاطرة، والتعبير، وتوليد الأفكار (Amabile Teresa, 1996)، وفي امتداد لذلك، أوضحت دراسة (Zhou and George 2001) أن القدرات العاطفية العالية تمكن الموظف من التعامل مع مشاعر الإحباط والصراع، مما يجعله أكثر مرونة وابتكارًا في إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات التنظيمية (Zhou & George, 2001)، وفي السياق العربي، ربطت محددات الإبداع في المؤسسات الحكومية، بدعم القيادة وتوافر الموارد، لكنها لم تشر إلى الذكاء العاطفي كعامل محوري في هذه المعادل (Rahim, 2014).

في هذا السياق، أجرى الباحث عبد الشكور زكريا إسحاق 2022 دراسة بعنوان: "أثر الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل"، هدفت إلى استكشاف العلاقة بين الدعم التنظيمي كما يدركه الموظفون، ونية تركهم للعمل، مع اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين الدعم التنظيمي المدرك ونية ترك العمل، كما أظهرت أن الرضا الوظيفي يتوسط هذه العلاقة بشكل جزئي، وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لبحثنا الحالي، إذ تشير إلى أن العلاقات التنظيمية الإيجابية يمكن تعزيزها من خلال مكونات غير مباشرة مثل: الدعم العاطفي والإداري، مما يسلط الضوء على أهمية العوامل العاطفية في تفسير السلوك التنظيمي والتفاعل المهني، وبالرغم من أن الدراسة لم تتناول الذكاء العاطفي صراحة، إلا أن النتائج تدعم الطرح القائل بأن وجود مناخ تنظيمي قائم على الفهم العاطفي والاحترام المهني، يسهم في بناء علاقات مستقرة ومنتجة (أبوسن، 2022).

من جهة أخرى، تقدم دراسة انساع رضوان (2020) الموسومة بـ "دور الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية بقطاع التعليم العالي: دراسة حالة جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف" معالجة ميدانية أكثر صراحة لموضوع الذكاء العاطفي في سياق القيادة التنظيمية، حيث تناولت الدراسة أثر امتلاك القادة الإداريين لمهارات الذكاء العاطفي (كالوعي الذاتي، والتحكم في الانفعالات، والتعاطف، وإدارة العلاقات) في تحسين الأداء القيادي وتعزيز العلاقات بين أعضاء فرق العمل، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية وذات دلالة بين مستويات الذكاء العاطفي لدى القادة وقدرتهم على حل النزاعات، واتخاذ القرارات التشاركية، وخلق بيئة تنظيمية محفزة، ومن هنا، تتوافق هذه النتائج مع ما تفترضه الدراسة الحالية، حيث تؤكد على أن الذكاء العاطفي ليس مجرد مهارة فردية، بل عنصرًا جوهريًا في تحسين التفاعل بين الأفراد والمؤسسة، وخلق مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والتطوير (أنساعد وآخرون، 2020).

كما تناولت الدراسة العلاقة التكاملية بين الذكاء العاطفي على المستوى الفردي، والذكاء التنظيمي على المستوى المؤسسي، في تفسير وقيادة السلوك الإبداعي داخل بيئات العمل، وأظهرت النتائج أن الموظفين ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يتمتعون بقدرة أكبر على المبادرة، والتعبير عن الأفكار الجديدة، وتحمل المخاطر في العمل، بينما يُمكن للذكاء التنظيمي - كقدرة المؤسسة على التكيف والتعلم - أن يعزز من فاعلية هذه الميول الفردية عبر ثقافة تنظيمية داعمة، وتُعد هذه الدراسة إضافة نوعية لبحثنا، حيث تؤكد أن الذكاء العاطفي لا يُفهم فقط بوصفه قدرة نفسية، بل كأداة إستراتيجية تُمكن الموارد البشرية من قيادة التغيير التنظيمي، وفتح المجال أمام الإبداع والابتكار (صقر & زكي، 2015).

وبناءً على تحليل هذه الدراسات، يُلاحظ أن الذكاء العاطفي يُسهم بفعالية في تحسين البيئة التنظيمية، عبر تحسين نماذج الاتصال، وزيادة القدرة على إدارة الانفعالات، وتعزيز الثقة داخل فرق العمل، كما يُمكن اعتباره أحد المحددات غير التقليدية لسلوكيات الإبداع التنظيمي، من خلال تمكين الأفراد من تجاوز أنماط التفكير النمطية، وتفعيل التفاعل العاطفي الإيجابي مع التحديات المهنية، وتدعم هذه الدراسات الفرضيات النظرية للدراسة الحالية، التي تسعى إلى تقديم معالجة وصفية متكاملة لمكانة الذكاء العاطفي ضمن نظم إدارة الموارد البشرية، مع تسليط الضوء على أدواره في بناء علاقات تنظيمية فعّالة، وتمكين السلوكيات الإبداعية على مستوى الأفراد والمؤسسات، يتضح من مراجعة هذه الدراسات أن هناك اهتمامًا متزايدًا بعوامل الذكاء العاطفي والعلاقات التنظيمية والإبداع، غير أن الغالبية العظمى منها تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل أو في سياقات غير تكاملية، وتبرز أهمية الدراسة الحالية في كونها تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال دمج هذه المفاهيم ضمن نموذج وصفي شامل يركز على موظفي الموارد البشرية، ويستقصي أثر الذكاء العاطفي لديهم على كل من جودة العلاقات التنظيمية ومستوى الإبداع في بيئة العمل، كما تتميز الدراسة بأنها تنقل الجدل من إطار التنظير العام إلى حيز التطبيق العملي المرتبط بوظيفة حيوية في المؤسسات المعاصرة، وهي إدارة الموارد البشرية، والتي بات يُنظر منها دور قيادي في بناء ثقافة تنظيمية داعمة ومبدعة.

## 7- منهجية الدراسة



#### نوع الدراسة ومنهجها

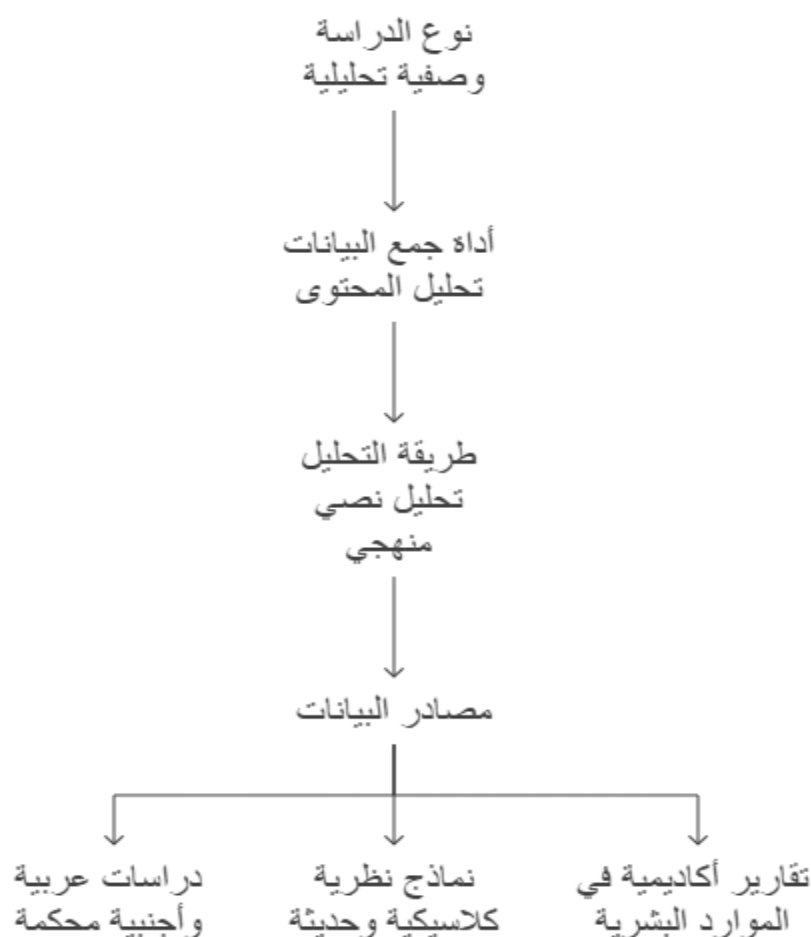
تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي النصي، وذلك بهدف تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الذكاء العاطفي للموارد البشرية، وعلاقته بتحسين العلاقات التنظيمية وتعزيز الإبداع داخل المؤسسات، ويُعد هذا المنهج مناسباً للدراسات التي تهدف إلى رصد المفاهيم، وتحليل الأطر النظرية والنماذج الفكرية المطروحة في الأدبيات، دون الحاجة إلى جمع بيانات ميدانية أو استخدام أدوات كمية، كما يسهم المنهج في بناء تصور علمي متكامل حول الظاهرة قيد الدراسة، من خلال استقراء واستنتاج الأنماط والمفاهيم المتكررة والمشاركة بين الدراسات.

#### مصادر البيانات

تم الاعتماد على دراسات سابقة منشورة في مجلات علمية محكمة، بالإضافة إلى كتب ومصادر أكاديمية متخصصة في مجالات الذكاء العاطفي، والعلاقات التنظيمية، والإبداع المؤسسي، مع التركيز على الدراسات التي تناولت هذه المفاهيم ضمن بيئات العمل وبخاصة في إدارة الموارد البشرية، وقد شملت عملية التحليل الدراسات المنشورة باللغتين العربية والإنجليزية، لضمان التوازن بين الحداثة والمرجعية النظرية المتينة.

يُعد اختيار المنهج الوصفي التحليلي النصي مبرراً لعدة أسباب، منها: ندرة الدراسات التي تعالج العلاقة التكاملية بين الذكاء العاطفي، والعلاقات التنظيمية، والإبداع ضمن إطار واحد، والحاجة إلى تأسيس قاعدة نظرية صلبة تُمهّد لأبحاث ميدانية لاحقة، فضلاً عن ملاءمة هذا النوع من المنهج للباحثين في المراحل الاستكشافية والمعرفية المبكرة حول الموضوع.

## منهجية الدراسة



الشكل 1. يوضح منهجية الدراسة

## 8- النتائج

من خلال تحليل محتوى الدراسات السابقة ذات الصلة بمجالات الذكاء العاطفي، والعلاقات التنظيمية، والإبداع الوظيفي، يتبين أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً محورياً في تعزيز جودة العلاقات بين الأفراد داخل بيئة العمل، كما يساهم في خلق بيئة خصبة للإبداع التنظيمي، وتستند النتائج النظرية المتوقعة في هذا السياق إلى أدلة تراكمية تستعرض التأثير متعدد الأبعاد للذكاء العاطفي، ويمكن تلخيص هذه النتائج كما يأتي:

أولاً: الذكاء العاطفي كوسيلة لتحسين العلاقات التنظيمية

تشير الأدبيات إلى أن الذكاء العاطفي يُعد متغيراً تفسيرياً مهماً لفهم ديناميكيات العلاقات التنظيمية، فالأفراد الذين يمتلكون قدرة عالية على إدارة مشاعرهم، والتفاعل بإيجابية مع انفعالات الآخرين، يكونون أكثر قدرة على التعامل مع المواقف الصراعية أو التفاعلات التنظيمية المعقدة بطريقة مرنة وموجهة نحو الحل، وقد أظهرت دراسة Bar-On (2006) أن مستويات الذكاء العاطفي

ترتبط إيجابياً بمؤشرات الثقة التنظيمية، والتواصل الفعال، وتقليل الصراعات الشخصية (Bar-On, 2006)، دراسة نشرت في عام 2023 في مجلة *Heliyon* أكدت أن القادة ذوي الذكاء العاطفي العالي يساهمون في تحسين سلوكيات الموظفين ونتائج الأعمال، مما يؤثر إيجابياً على أداء فرق العمل (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023)، كذلك، تؤكد دراسة "دور الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية بقطاع التعليم العالي" (2020) أن الذكاء العاطفي لدى القادة يعزز العلاقات البينية، ويسهم في الحد من النزاعات التنظيمية، عبر استخدام مهارات مثل: التعاطف، والتنظيم الانفعالي في إدارة فرق العمل (أنساعد 2020, et al.)

#### ثانياً: الذكاء العاطفي كمنشط للإبداع الفردي والمؤسسي

أثبتت العديد من الدراسات أن الذكاء العاطفي لا يقتصر دوره على البعد التفاعلي، بل يتجاوزه ليسهم في تعزيز الاستعدادات الإبداعية لدى الأفراد، إذ يساعد الموظف على تجاوز الضغوط النفسية، وتحفيز الذات، وتقبل المخاطر المصاحبة للابتكار، في هذا السياق، تشير دراسة (Amabile 1996) إلى أن الإبداع يتأثر بوجود مناخ نفسي إيجابي يضمن للفرد الشعور بالأمان والانفتاح، وهي عناصر يسهم الذكاء العاطفي في بنائها (Amabile Teresa, 1996)، دراسة أجريت في عام 2023 ونشرت في *Journal of Knowledge Management* وجدت علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والأداء الإبداعي لدى العاملين في المجالات المعرفية، خاصة في ظل ضغوط العمل العالية (Stawicki et al., 2023)، هذا يشير إلى أن الذكاء العاطفي يمكن أن يكون محفزاً للإبداع حتى في البيئات المليئة بالتحديات، كما دعمت دراسة (Goleman 1998) هذه الرؤية من خلال تأكيده على أن الذكاء العاطفي يعزز الحافز الداخلي، وهو من أهم محركات الإبداع الذاتي في البيئات التنافسية (Goleman, 1998).

#### ثالثاً: الذكاء العاطفي كركيزة في ممارسات الموارد البشرية

تشير البيانات النظرية إلى أن دمج الذكاء العاطفي ضمن منظومة المهارات الأساسية لموظفي الموارد البشرية يمكن أن يحدث تحولاً نوعياً في طبيعة هذه الوظيفة، فبدلاً من أن تبقى الموارد البشرية مقيدة بالجوانب الإدارية، يُمكنها عبر الذكاء العاطفي أن تلعب دوراً استراتيجياً في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التفاهم، والتنوع، والتجديد، كما توصلت إلى ذلك دراسة (Salovey & Mayer 1990) التي أكدت أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يظهرون أداءً تنظيمياً أعلى، لا سيما في وظائف تتطلب تفاعلاً بشرياً عالي الكثافة مثل الموارد البشرية (Salovey & Mayer, 1990).

مقال نشر في عام 2023 على موقع *SHRM* أبرز أهمية الذكاء العاطفي في فهم احتياجات الموظفين، واتخاذ القرارات المناسبة، مما يسهم في تطوير علاقات عمل إيجابية وزيادة رضا الموظفين (Advisor, 2023).

#### رابعاً: العلاقة المزدوجة بين العلاقات التنظيمية والإبداع

تفترض هذه الدراسة، بناءً على التحليل النظري، أن تحسين العلاقات التنظيمية الناتجة عن تفعيل الذكاء العاطفي يؤدي بصورة غير مباشرة إلى تعزيز مناخ الإبداع داخل المؤسسات، فالبيئة التي يسودها التفاهم والاحترام تتيح فرصاً أكبر للتجريب، والمشاركة، وتبادل الأفكار الإبداعية دون خوف من الرفض أو الانتقاد، كما بيّنته دراسة (Carmeli 2003) التي ربطت بين جودة العلاقات التنظيمية، وارتفاع درجات الابتكار المؤسسي (Carmeli, 2003).

دراسة حديثة نشرت في عام 2024 في *Journal of Family Business Management* استكشفت كيف يمكن للذكاء العاطفي في الشركات العائلية تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة، وأكدت أن تعزيز الذكاء العاطفي لدى أفراد العائلة يمكن أن يؤدي إلى أداء أفضل وعلاقات أقوى مع العملاء والموردين، مما يضمن نجاح المؤسسة على المدى الطويل (Gilani et al., 2024).

مع تزايد التحديات في بيئة العمل الحديثة، يُنظر إلى الذكاء العاطفي كأداة مهمة للتعامل مع هذه التحديات. تقرير نشر في عام 2025 من قبل *TalentSmartEQ* أشار إلى أن تعزيز الذكاء العاطفي يمكن أن يساعد في تحسين التعاون بين الأقسام المختلفة، والتعامل مع التغيرات التنظيمية، وتحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية (TalentSmartEQ., 2025).

#### 9- التوصيات

##### 1. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية منتظمة لتنمية الذكاء العاطفي.

ينبغي على المؤسسات تطوير برامج تدريبية ممنهجة تستهدف رفع مستوى الوعي العاطفي، والقدرة على التحكم بالمشاعر لدى موظفي الموارد البشرية، تركز هذه البرامج على تنمية مهارات مثل: التعاطف، وإدارة الانفعالات، والتواصل الإيجابي، والعمل

الجماعي، فقد أكدت العديد من الدراسات، أن التدريب على الذكاء العاطفي ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة العلاقات داخل بيئة العمل، ويقلل من النزاعات الداخلية، ويزيد من الإنتاجية.

## 2. دمج الذكاء العاطفي ضمن معايير التوظيف والتقييم الوظيفي.

من المهم اعتماد الذكاء العاطفي كمؤشر أساسي في معايير الاختيار والتوظيف داخل إدارات الموارد البشرية، خصوصًا في المناصب القيادية أو التفاعلية، كما يُوصى بجعل الذكاء العاطفي أحد محاور تقييم الأداء الوظيفي السنوي، جنبًا إلى جنب مع المؤشرات التقنية والإدارية، وذلك لتقدير مدى قدرة الموظف على التعامل مع زملائه وإدارة المواقف الصاعدة (Stawicki et al., 2023).

## 3. تعزيز ثقافة العمل العاطفي الذكي داخل المؤسسة.

توصى الدراسة بترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام المتبادل، والوعي العاطفي، والانفتاح في التواصل، يمكن تحقيق ذلك من خلال سياسات تنظيمية داعمة، وورش عمل، وحملات توعوية داخلية، فالثقافة المؤسسية التي تحتضن الذكاء العاطفي تخلق بيئة أكثر انفتاحًا على الإبداع والمبادرة (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023).

## 4. تبني نماذج قيادية قائمة على الذكاء العاطفي.

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن القادة الذين يظهرون مستوى عاليًا من الذكاء العاطفي، لديهم قدرة أعلى على تحفيز فرق العمل، وبناء علاقات ثقة، والتأثير الإيجابي على الأداء الجماعي (Stawicki et al., 2023)، لذا، يُوصى باختيار أو تطوير القادة في المؤسسة بناءً على معايير تشمل الذكاء العاطفي، بالإضافة إلى القدرات الإدارية الصلبة (Stawicki et al., 2023).

## 5. تشجيع البحث والتطوير في مجال الذكاء العاطفي.

تشجيع المؤسسات الأكاديمية والباحثين داخل المؤسسات على دراسة الذكاء العاطفي في سياقات مختلفة (الإبداع، القيادة، الاتصال الداخلي، الرضا الوظيفي...) سيسهم في بناء فهم أعمق له، وابتكار ممارسات حديثة قائمة على الدليل، كما يُوصى بإقامة شراكات بين القطاع الأكاديمي، والقطاع الخاص لتطوير نماذج فعالة قابلة للتطبيق العملي.

## 10- الخاتمة

انطلقت هذه الدراسة من منظور وصفي تحليلي، مستندة إلى مراجعة منهجية للنصوص والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الذكاء العاطفي، بهدف استكشاف العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى موظفي الموارد البشرية، وتأثيره في تحسين العلاقات التنظيمية، وتعزيز بيئة الإبداع داخل المؤسسات، وقد استندت المنهجية على تحليل نوعي للنصوص العلمية والنتائج التجريبية المنشورة في أدبيات حديثة، دون اللجوء إلى أدوات القياس الكمي أو العينات، مما يجعلها دراسة ذات طابع نظري نقدي وتفسيري.

أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي يلعب دورًا محوريًا في تشكيل البيئة التنظيمية الصحية، حيث تبين أن الموظفين ذوي الذكاء العاطفي المرتفع يتمتعون بقدرات تواصل أكثر فعالية، وبمهارات إدارة صراعات تساهم في استقرار الفريق وتعزيز الروح الجماعية، كما أكدت النتائج وجود ارتباط قوي بين الذكاء العاطفي ومستوى الإبداع الفردي والجماعي، لا سيما في الإدارات التي تتطلب التفاعل البشري العالي مثل الموارد البشرية، وقد ساهمت دراسات حديثة – مثل (Stawicki et al., 2023) – في دعم هذا الاستنتاج، من خلال تحليل الأداء الوظيفي والإبداعي في سياقات تنظيمية متعددة.

أما على صعيد التوصيات، فقد اقترحت الدراسة مجموعة من التدخلات المؤسسية، أبرزها إدماج الذكاء العاطفي كمعيار في عمليات التوظيف والتقييم، وتنفيذ برامج تدريبية دورية لتطويره، إضافة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية قائمة على الفهم العاطفي والاحترام المتبادل، مع تعزيز القيادة التحويلية المدعومة بالذكاء العاطفي، هذه التوصيات تأتي استجابة لحاجة المؤسسات المعاصرة إلى التكيف مع التغيرات الديناميكية في بيئة العمل، لا سيما في ظل الضغوط النفسية المتزايدة والتنوع الثقافي المتنامي في القوى العاملة.

وتميزت هذه الدراسة بعدة نقاط قوة، أبرزها: شمولية المراجعة النظرية وحداثة المراجع المعتمدة، مما يمنحها مصداقية علمية، ويساهم في سد فجوة قائمة في الأدبيات العربية المتعلقة بالعلاقة بين الذكاء العاطفي والموارد البشرية، كما أن التركيز على البيئة العربية والسياق المؤسسي المحلي منح الدراسة بعدًا تطبيقيًا مهمًا.

ومع ذلك، لا تخلو الدراسة من بعض أوجه القصور؛ إذ إن الاعتماد على المنهج الوصفي النصي فقط، دون وجود أدوات قياس ميدانية أو بيانات كمية، قد يحد من قابلية تعميم النتائج على نطاق واسع، كما أن غياب التحليل السياقي الخاص بكل مؤسسة على حدة قد يُضعف من دقة استنتاج أثر الذكاء العاطفي في البيئات المتنوعة.

في ضوء ما سبق، توصي الدراسة بتوجيه الجهود البحثية المستقبلية نحو الدراسات الميدانية التي تستخدم أدوات قياس معيارية للذكاء العاطفي، وتستقصي أثره في قطاعات متعددة، مثل: الصحة والتعليم والصناعة، بما يسمح بتكوين رؤية مقارنة شاملة، كما تقترح إجراء دراسات طولية لاستكشاف تأثير برامج التدريب العاطفي على المدى البعيد، واستكشاف أثر الذكاء العاطفي على متغيرات تنظيمية أخرى كالثقافة المؤسسية، والمرونة النفسية، والالتزام الوظيفي.

## المصادر:

### مصادر أجنبية

- Advisor, S. (2023). *The Role of Emotional Intelligence in HR Leadership*. [https://www.shrm.org/mena/topics-tools/news/blogs/the-role-of-emotional-intelligence-in-hr-leadership?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.shrm.org/mena/topics-tools/news/blogs/the-role-of-emotional-intelligence-in-hr-leadership?utm_source=chatgpt.com)
- Alkhalifa, A. S. M. (2023). *The Relationship between Middle Management Transformational Leadership and Employees Satisfaction* University of St. Thomas .[
- Amabile Teresa, M. (1996). Creativity in context. In: Boulder, CO: Westview Press.
- Armstrong, M. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice–13th Edition. In.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI) 1. *Psicothema*, 13-25 .
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge .
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of managerial psychology*, 18(8), 788-813 .
- Carmeli, A., McKay, A. S., & Kaufman, J. C. (2014). Emotional intelligence and creativity: The mediating role of generosity and vigor. *The Journal of Creative Behavior*, 48(4), 290-309 .
- Cherniss, C. (2001). Emotional intelligence and organizational effectiveness. *The emotionally intelligent workplace*, 3-12 .
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9 .(10)
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900 .
- Cross, R. L., & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Harvard Business Press .
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience* (Vol. 1990). Harper & Row New York .
- Feist, G. J. (1998). A meta-analysis of personality in scientific and artistic creativity. *Personality and social psychology review*, 2(4), 290-309 .
- Gilani, H., Torres Mena, J., & Aydin, G. (2024). Longevity through emotional intelligence: a relationship marketing approach in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 14(1), 225-244 .
- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence, New York, NY, England. In: Bantam Books, Inc.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam .

- Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam .
- Jordan, P. J., & Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 260-280 .
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407 .
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). TARGET ARTICLES: "emotional intelligence: Theory, findings, and Implications". *Psychological inquiry*, 15(3), 197-215 .
- Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge .
- Pastor, I. (2014). Leadership and emotional intelligence: the effect on performance and attitude. *Procedia Economics and Finance*, 15, 985-992 .
- Putnam, R. D., Nanetti, R. Y., & Leonardi, R. (1994). Making democracy work: Civic traditions in modern Italy .
- Rahim, M. A. (2014). A structural equations model of leaders' social intelligence and creative performance. *Creativity and Innovation Management*, 23(1), 44-56 .
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211 .
- Salovey, P. E., & Sluyter, D. J. (1997). *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. Basic Books .
- Stawicki, C., Krishnakumar, S., & Robinson, M. D. (2023). Working with emotions: emotional intelligence, performance and creativity in the knowledge-intensive workforce. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 285-301 .
- Storey, J. (2007). Human resource management: A critical text: Cengage Learning EMEA .
- TalentSmartEQ. (2025). *Emotional intelligence: a solution to emerging workplace challenges*. <https://learningnews.com/news/learning-news/2025/emotional-intelligence-a-solution-to-emerging-workplace-challenges>
- van Bertalanffy, L. (2008). *General system theory: Foundations ,development, applications*. Braziller .
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2017). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. In *Leadership perspectives* (pp. 97-128). Routledge .
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321 .
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of management journal*, 44(4), 682-696 .
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 545-568 .

مصادر عربية

عبد الشكور، ز. إ.، و أبوسن، أ. إ. (2022). أثر الدعم التنظيمي المدرك على نية ترك العمل: دراسة على عينة من الجامعات السودانية الخاصة بولاية الخرطوم. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*, 3(8)، 367-411.

- أنساعد، ر.، قمري، ح.، و حليلة، ح. (2020). دور الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية بقطاع التعليم العالي: دراسة حالة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف. مجلة العلوم الإنسانية، 20(2)، 456-478.
- صفر، م. ز.، و زكي، ز. (2015). أثر الذكاء العاطفي على الإدارة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية في ضوء المتغيرات التنظيمية والديموغرافية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 45(2)، 11-39. 2015, 45.2: 11-39.