



جامعة زيان عاشور - الجلفة -
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



الذكاء العاطفي وتأثيره على كفاءة وفعالية المنظمة
دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بوسعادة 2016-

مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن الحصول على متطلبات شهادة الماستر
في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبة
مليك نعيمة

الموسم الجامعي:

2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى من علماني أن الحياة جد ومثابرة وأن العلم سلاحها

إلى أبي وأمي

إلى من كان سندي في هذا المشوار.....زوجي الكريم

إلى بهجة حياتي ولدي ملاك وطه

إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد

إلى كل من هو في قلبي ولم آت على ذكره

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

أشكر الله عز وجل وأحمده، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

أشكر الأستاذ: " عبد النور زوامبية " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه البناءة، ومساهمته بقدر كبير في التوجيه والإشراف.

أشكر كل من ساهم في إتاحة الفرصة لنا لمواصلة المشوار الدراسي
أشكركم على الجهود المبذولة، أخص بالذكر:

رئيس القسم

الأستاذ: نواري النعاس

نائب رئيس القسم

الأستاذ: جداوي الأستاذ خليل

المشرف على التخصص

الأستاذ: الكر محمد

الأستاذ الفاضل الذي كان بمثابة أب لنا الأستاذ: بن أحمد

الأساتذة الكرام: أمبارك رافع، قيرع سليم، حتاتي محمد، بن علي خليل، رمضان
مفتاح، تتة محمد، عزوز محمد، طحشي، سبخاوي محمد

وكل أساتذة قسم العلوم السياسية

تحية خالصة لكل الطلبة والزملاء رفقاء المسيرة الدراسية.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأصحاب الفضل بالمؤسسة العمومية الإستشفائية ببوسعادة الذين

قدموا لي يد المساعدة.

لكم جميعا تحية تقدير و عرفان.

مقدمة

مقدمة:

يعد التغيير المتلاحق الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها من أهم سمات هذا العصر، ومرجع ذلك التسارع الرهيب في الاكتشافات وتطبيقاتها والتقدم والتكنولوجيا.

فقد شهد العالم خلال السنوات الأخيرة عدة تحولات وتغيرات مختلفة في تركيب المجتمعات والمنظمات، حيث تمثلت هذه التغيرات في النمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي الهائل، ودخول كثير من الدول النامية مرحلة التصنيع واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل.

وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في المنظمات فحسب، بل تعود هذه التغيرات بالدرجة الأولى إلى الموارد البشرية العاملة في هذه المنظمات، فالقوى البشرية العاملة المؤهلة والمدربة وذات الكفاءة العالية أضحت تمثل أهم عناصر الإنتاج.

ولهذا فقد أصبحت مختلف الإدارات والمنظمات تولي اهتمامها، بالجوانب الأساسية كالتنظيم والإنتاج والتمويل لنجاحها وتحقيق أهدافها المختلفة، وذلك بالاعتماد على العنصر البشري بالدرجة الأولى لأنها تدرك قيمة هذا الأخير باعتباره العامل الرئيسي في كل جوانب العملية الإنتاجية والتنظيمية، الأمر الذي يجعل الاهتمام بهذا العنصر من النواحي المادية والمعرفية أساس نجاح المنظمة أيا كانت أهدافها ومهامها.

هذه التغيرات انعكست على حياة المنظمات، فباتت تعيش حياة جديدة تتغير فيها المعرفة والأفكار والقيم والثقافة والنظم، وحتى طبيعة هذه المنظمات، مما أدى لحدوث تغيرات في سلوكيات العاملين، والذي أدى بالضرورة لوجود جيل جديد من العنصر البشري الفاعل والقادر على قيادة منظماتهم نحو مستقبل أفضل.

كما أن هذه التغيرات الحاصلة في بيئة العمل وفي سلوكيات العاملين، أوجبت أن يكون هناك سعي دائم لفهم مهارات وقدرات العنصر البشري المتميز، وكيفية صناعة هذا

النوع، ولذلك كان لا بد من تغيير سياسات اختيار وتعيين وتدريب المورد البشري وتميمته بالمنظمات، لأن مجموعة مهارات العامل البشري الفعال قد تغيرت وأمست المنظمة الناجحة هي من يستطيع مستثمروها جذب العاملين وخاصة المهرة، والاحتفاظ بهم، وتفجير روح الحماسة والالتزام وحب العمل فيهم.

لقد تأكد أن كفاءة وفعالية المنظمة هي القضية المحورية لأي منظمة في جميع مستوياتها التنظيمية، ولذلك توجه اهتمام الباحثين نحو بحث علاقة كفاءة وفعالية المنظمة بالعديد من العوامل لفهم طبيعتها ومقوماتها، ومن المفاهيم الجديدة التي أخذت بالظهور في مجال السلوك الإنساني مؤخرًا مفهوم الذكاء العاطفي (Emotional intelligence) الذي بدأ يستحوذ على اهتمام الباحثين والممارسين لعلم الإدارة، وقد اعتبر هذا المفهوم ومنذ ظهوره متغيرًا مهمًا للتنبؤ بالنجاح المهني والشخصي للأفراد، وظهر أن الإدارة في المنظمات الفعالة والناجحة تتطلب ليس فقط معرفة فنية وفكرية بل تتطلب أيضًا ذكاء عاطفيًا.

وتعد نظرية الذكاء العاطفي (Emotional intelligence) إحدى النظريات الحديثة التي ظهرت لتثير انتباه أصحاب نظريات الذكاء للدور الكبير الذي يلعبه النظام العاطفي في النظام المعرفي للقدرات البشرية، وبأن الذكاء العاطفي يمثل التطور الأخير في فهم العلاقة بين العقل والعاطفة، ونقطة تحول في الصراع الطويل بين المفاهيم العقلية للذكاء، وتلك المداخل التقليدية في مجال العاطفة، وأن الأفراد الأذكى عاطفيًا أكثر وعيًا بعواطفهم الخاصة وعواطف الآخرين، وأكثر انفتاحًا على الجوانب الإيجابية والسلبية لخبرتهم الداخلية، مما يؤدي إلى تنظيم فعال للعواطف في ذاتهم وفي ذات الآخرين¹.

وقد تعددت الترجمات العربية لمصطلح (Emotional intelligence) فمنهم من يسميه الذكاء العاطفي، ومنهم من يطلق عليه اسم الذكاء الوجداني، وآخرون يطلقون عليه اسم الذكاء الانفعالي، وغيرهم ذكاء المشاعر، وأيا كانت التسمية يعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الإدارية التي لها دور مهم في تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمات

¹- Dulewicz, V, et al (2005) the Relevance of Emotional intelligence for leadership performance ,journal of General Management, 30(3).pp.71.72

المختلفة، كما أنه مرتبط ارتباط وثيق بقدرة الفرد على النجاح في العمل فكلما زادت صعوبة العمل المؤدى زادت أهمية الذكاء العاطفي للنجاح فيه.

أهمية الدراسة:

1- بالرغم من كثرة الدراسات الأجنبية التي تضمنت دراسة مفهوم الذكاء العاطفي إلا أن الدراسات العربية لا تزال تعاني من حاجة شديدة فيما يخص دراسة هذا المفهوم، وبالتالي الموضوع جديد نسبيا يتناوله للمفاهيم السيكلوجية.

2- أهمية الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في نجاح الفرد في حياته عموما، وفي أدائه لعمله خصوصا، وتحقيق الرضى لديه والتفوق والعلاقات الناجحة.

3- التنويه لأهمية ثقافة الذكاء العاطفي بين العاملين على مختلف مستوياتهم.

4- هناك أهمية خاصة لهذه الدراسة بالنسبة للباحث حيث أن هذه الدراسة قد تساعد كثيرا في مجال العمل، من خلال استعمال نتائج هذه الدراسة، ومحاولة إسهامها في رفع مستوى الكفاءة والفعالية للمنظمة، وبالتالي الحد من الظواهر السلبية وتدعيم الظواهر الإيجابية، ومعرفة كيفية مواجهة التحديات المختلفة والتعامل معها.

أهداف الدراسة:

1- التعرف على مدى الاختلاف في مستويات الذكاء العاطفي لدى العاملين، تبعا لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة).

2- تبيان تأثير مفهوم الذكاء العاطفي في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة .

3- المساهمة في بناء مفهوم نظري للذكاء العاطفي والتطرق لماهية المنظمات أثناء تناول موضوع الذكاء العاطفي.

4- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي قد تسهم في تأسيس الذكاء العاطفي وتطويره، للإستفادة منه في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة.

مبررات اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار هذا الموضوع لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية :

1- الأسباب الذاتية:

الرغبة الشخصية في دراسة موضوع الذكاء العاطفي وتأثيره على كفاءة وفعالية المنظمة، لوجود قناعة داخلية لدي من خلال التجربة في مجال عملي، لأهمية هذا الموضوع وتأثيره على عدة مستويات ومساهمته في تجاوز عدة عقبات.

2- الأسباب الموضوعية:

- أهمية الموضوع العلمية من حيث أنه دراسة جديدة نسبياً.
 - تسليط الضوء على الجانب النفسي السيكولوجي للعنصر البشري، الأمر الذي يجري إهماله وعدم الاهتمام به في العديد من المنظمات باختلاف مجالاتها.
- إشكالية الدراسة:

لقد تبين من خلال العديد من الدراسات أن مهارات التعامل مع الآخرين أي العاملين أضحت جزءاً لا يتجزأ من عمليات المساهمة في تحسين وتطوير أدائهم، فالعامل البشري أهم عامل يحرك المنظمة ، ويتحكم في فعالية ومردودية العمل. وعليه يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير الذكاء العاطفي على كفاءة وفعالية المنظمة ؟ وهل للعناية بهذا المجال تأثير واضح على تحقيق النتائج المرجوة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بوسعادة ؟
تتفرع على هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية تتمثل في:

- ما هي المفاهيم المختلفة للذكاء العاطفي؟
- هل للذكاء العاطفي تأثير على الفرد نفسه؟ وبالتالي تأثير على كفاءة وفعالية المنظمة؟
- هل للذكاء العاطفي تأثير على باقي أفراد المنظمة وبالتالي تأثير على كفاءة وفعالية المنظمة؟
- هل طبيعة المنظمة، واختلاف مجالات اختصاصها، تؤثر على مدى بعد استعمال مفهوم الذكاء العاطفي من دونه؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

هناك تأثير للذكاء العاطفي على كفاءة وفعالية المنظمة.

الفرضيات الفرعية:

- المفاهيم المختلفة والتعريفات المحددة لمعالم مفهوم الذكاء العاطفي، والتعرف على مدى الاختلاف في مستويات الذكاء العاطفي بين العاملين.

- يوجد تأثير للذكاء العاطفي على الفرد نفسه، وبالتالي تأثير على كفاءة وفعالية المنظمة.
- للذكاء العاطفي تأثير على باقي أفراد المنظمة وبالتالي تأثير على كفاءة وفعالية هذه الأخيرة.

- لطبيعة المنظمة، واختلاف مجالات اختصاصها تأثير على مدى بعد استعمال مفهوم الذكاء العاطفي من دونه.

الدراسات السابقة:

1- دراسة شيماء راشد (2008) بعنوان: " أثر الذكاء الوجداني على مشاعر الخوف الوظيفي وجودة الخدمة" دراسة ميدانية على الصندوق الاجتماعي للتنمية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء الوجداني على مشاعر الخوف الوظيفي وجودة الخدمة المقدمة للعملاء بالتطبيق على العاملين بالصندوق الاجتماعي للتنمية، ولتحقيق هدف الدراسة أخذ الباحث عينة للدراسة تكون من (160) من العاملين في الصندوق الاجتماعي للتنمية، وقد تم قياس الذكاء العاطفي بمقياس (Bar-On 1997)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الجنس لا يؤثر معنويًا في أبعاد الذكاء الوجداني للعاملين، في حين أن الخبرة تؤثر إلى حد ما في أبعاد الذكاء الوجداني لهم، كما تبين أن الذكاء الوجداني لا يؤثر معنويًا في أبعاد الخوف الوظيفي، في حين أنه يؤثر معنويًا في أبعاد جودة الخدمة والجودة الكلية للخدمة، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسة من حيث التعرف على الجانب النظري لمفهوم الذكاء الوجداني الذي هو مفهوم غير دقيق مقارنة بمفهوم الذكاء العاطفي، كما أن الدراسة تحددت في مجالها بنوع واحد من المشاعر ألا وهي مشاعر الخوف، أي هناك اختلاف في الطرح والموضوع.

2- دراسة أمل محمد مصطفى (2006): " أثر الأنماط القيادية على فاعلية العمل الجماعي بالتطبيق على المدينة الجامعية- طلاب جامعة عين شمس".

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الأنماط القيادية (النمط المتكامل، الإدارة الوسطى، النمط الاجتماعي، النمط الدكتاتوري، النمط الفوضوي) على فاعلية العمل الجماعي،

ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينتين تتألف الأولى من (322) طالب من طلاب المدينة الجامعية (جامعة عين شمس) والثانية مؤلفة من (30) مدير عن طريق الحصر الشامل، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية معنوية بين مدى توافر كل نمط من أنماط القيادة لدى رئيس الجماعة وبين فاعلية العمل الجماعي، كما تبين عدم وجود فروق جوهرية بين المديرين تبعاً للخبرة وللدورات التدريبية في استخدامهم للأنماط القيادية، و قد قام الباحث من خلال هذه الدراسة بجمع المعلومات فيما يتعلق بالعمل الجماعي داخل الإدارة و فاعليتها ، و استخراج بعض المفاهيم عن الأنماط القيادية المؤثرة في العمل الجماعي، الأمر الذي ساعد الباحث في فهم أحسن لموضوع بحثه .

3- دراسة Ehzabeth Koman &Steven Wolff (2008) :

Emotional Intelligence and competencies In The Team and Team Leader.

تهدف الدراسة لمعرفة العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي لقائد الفريق. والذكاء العاطفي على مستوى الفريق، وأداء الفريق، وقد شملت الدراسة عينة مكونة من (81) فريقاً، تعمل هذه الفرق في مجال صيانة الطائرات، وفرق عمل أخرى تعمل كطواقم لهذه الطائرات، بلغ عدد العاملين (375) وقد تم استخدام مقياس معامل المهارات العاطفية (EC-2) وهو مقياس مكون من (360) درجة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي لقائد الفريق يؤثر بشكل جوهري على مستوى المهارات العاطفية لأعضاء الفريق، وعلى أداء المنظمة ككل، وذلك من خلال تأثيره على معايير الذكاء العاطفي لهذا الفريق، وأكدت النتائج أيضاً أن سلوكيات القائد ملهمة جداً في تطوير معايير الذكاء العاطفي للفريق، وأن استمرار وجود المعرفة في فرق عمل المنظمة يعتمد على وجود المهارات العاطفية في هذه الفرق، كانت الدراسة ملهمة نظرياً بجانب الذكاء العاطفي ، إلا أن مجال البحث مختلف تماماً عن المنظمات التي نحن بصدد إنجاز البحث حولها .

منهج البحث المتبع في الدراسة:

تم الاعتماد على الجمع بين أسلوبين متكاملين من أساليب جمع البيانات وهما:

1- المنهج الوصفي التحليلي:

من خلاله يتم تكوين الخلفية النظرية للدراسة، من خلال الإطلاع على المتاح من البيانات والدراسات المنشورة المتعلقة بالذكاء العاطفي، وذلك بالرجوع إلى المراجع من كتب ورسائل ومقالات وغيرها من المصادر، فقد تم التعرض إلى أهم المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بالموضوع قصد الوصول إلى معرفة دقيقة مفصلة لعناصر موضوع الدراسة .

2- منهج دراسة الحالة:

تم استخدام هذا المنهج في تحليل وتحديد طبيعة كل من الذكاء العاطفي وكفاءة وفعالية المنظمة، من خلال دراسة عناصر كل منهما، حيث تم اعتماد أداة الدراسة المتمثلة في :
المقابلة من خلال اللقاء بعمال وكوادر المؤسسة من أجل الحصول على إجابات للإشكاليات المطروحة.

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: سنة 2016

الحدود المكانية والبشرية:

تخص الدراسة عينات من عمال وكوادر المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة (مدينة بوسعادة ولاية المسيلة).

هيكل وخطة البحث:

تطرقنا للدراسة من حيث تقسيمها إلى ثلاثة أقسام أو فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي، تم التطرق في الفصل الأول لمعالجة المفاهيم النظرية للذكاء العاطفي ، نشأته و مجالاته و مراحل تطوره ، تم تقسيم الفصل هنا إلى مبحثين كل مبحث يتفرع عنه ثلاثة (03) مطالب .

أما في الفصل الثاني و بما أن دراسة الذكاء العاطفي ستكون داخل المنظمة فقد ارتأينا تناول ماهية المنظمة ، أنواعها ، عناصرها أو مكوناتها ، مهامها كما تم الحديث عن فرق العمل بما أنها جزءاً لا يتجزأ من المنظمة ، و معرفة مدى فعاليتها ، كل هذا من أجل

إرساء أرضية مفاهيم واضحة تساعدنا في الدراسة التطبيقية ، كذلك هنا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين ، كل مبحث يتكون من ثلاثة (03) مطالب .
و في الفصل الثالث، سنقوم بالدراسة الميدانية على المؤسسة العمومية الإستشفائية بوسعادة، من خلال التعريف بالمؤسسة ، تحديد العينة والتعرف عليها وإجراء المقابلات وبالتالي تفسير النظريات، و استخلاص النتائج ، و بالتالي الإجابة على الإشكالية المطروحة .

الفصل الأول

الذكاء العاطفي من المنظور النظري،

تمهيد:

يعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم التي حظيت بالدراسة والاهتمام، وهو وإن كان موضوعاً قديماً، إلا أن التحديثات والتجديدات التي تطرأ عليه في الفهم والتطبيق من فترة لأخرى، جعلت منه موضوعاً يستحق البحث والدراسة، هذا بالإضافة لارتباطه بالموارد البشري، وأهمية هذا المورد، والرغبة الدائمة في البحث عما ينميه ليكون أكثر فاعلية.

إن الدراسات والاختبارات التقليدية للذكاء لا تكون لنا صورة كاملة متكاملة من سلوكيات الفرد، ولا تمكننا من التنبؤ بنجاح الفرد، لذلك ظهرت العديد من التساؤلات التي دعت إلى أهمية الربط بين الجانب المعرفي والجانب العاطفي، حيث أنه قد نجد شخصاً نسبة ذكائه العقلي عالية ولكنه غير ناجح في حياته، وشخصاً آخر نسبة ذكائه متوسطة،

إلا أنه ناجح في حياته، وكذلك قد نجد مجموعة أشخاص متساويين في نسبة الذكاء العقلي ولكن طرق أدائهم ونسبها داخل المنظمة مختلفة أي غير متساوية. إذن سنحاول في هذا الفصل التطرق لماهية الذكاء العاطفي ونشأته والتطرق لجوانبه المختلفة.

المبحث الأول: تعريف الذكاء العاطفي نشأته وأهميته

حظي الذكاء العاطفي باهتمام الباحثين في علوم متعددة (النفس، التربية، الإدارة) ولذلك فقد تعددت المصطلحات التي أطلقت عليه، فسمي الذكاء الانفعالي وسمي بالذكاء الوجداني، وسمي أيضا الذكاء العاطفي وهو المفهوم الذي سنتطرق له في دراستنا.

مصطلح الذكاء الانفعالي و الذكاء الوجداني :

الذكاء الإنفعالي يشير إلى الجوانب غير السارة أو السلبية من الانفعالات كالخوف والغضب والحزن، التي تستمر لفترة قصيرة. أما مصطلح الذكاء الوجداني فإنه يشير إلى الانفعالات والمزاج، وهذا الأخير شعور عام غير محدد غالبا، ولا يعرف عادة سبب واضح له، أما العواطف فهي مجموعة من الانفعالات التي تتركز حول موضوع معين كالحب والكراهية، وبالتالي فإن مصطلح الذكاء العاطفي أوسع من مصطلح الذكاء الانفعالي وأدق من مصطلح الذكاء الوجداني.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء العاطفي

لكي نفهم مصطلح الذكاء العاطفي تتبادر إلى أذهاننا جملة من التساؤلات مثل: هل هناك اختلاف بين إنسان يمكنه المحافظة على نوع من الود في خلافاته مع الآخرين، خلافات في الآراء، وإنسان آخر عادة ما ينهي خلافاته بخصوصيات تجعله منبوذاً.

وهل هناك فرق بين شخص يجابه المشاكل التي تعترضه بثقة وحزم وكلما زادت المشاكل ازداد ثقة وإصرار في مجابته، وشخص آخر يتأثر ويرتبك من أي مشكل يتعرض له ويزداد عجزاً؟

كيف يمكن لإنسان التحكم في مشاعر الغضب لديه ويتحكم في ألفاظه خلال نوبات الغضب، وإنسان آخر ينجرف بتيار غضبه، فيتلفظ بكلمات قد تجرح من حوله مما يولد لديه الشعور بالندم فيما بعد ويحاول بعد ذلك تصحيح خطأه.

الفروقات هو أن الشخص الأزل يتعامل مع المشاكل والمصاعب والظروف الصعبة والخلافات بذكاء عاطفي أما الآخر فلا .

إن الذكاء العاطفي يقوم على فكرة أن نجاح الفرد في الحياة الاجتماعية أو المهنية لا يتوقف على ما يوجد لديه من قدرات عقلية (ذكاء معرفي)، ولكن أيضاً على ما يمتلكه من مهارات عاطفية واجتماعية.

واعتبار الجانب العاطفي جزءاً من الذكاء العقلي ليس اهتماماً حديثاً، بل إنه بدأ منذ بداية القرن التاسع عشر 19 م، حيث كان الباحثون في ذلك الوقت ينظرون إلى القدرات المعرفية وغير المعرفية (العقل والعاطفة) بوصفهما متكاملين وليس متناقضين، لكن بتناول القدرات غير المعرفية كان ينحصر في المهارات الاجتماعية والسمات الشخصية كما ظهر في أعمال Thorndike عام 1920.

واقترب Spearman عام 1932 كثيراً من مفهوم الذكاء العاطفي عندما توصل إلى قانون إدراك الخبرة وهو: كل ما ينقل إلى الفرد عن طريق الحواس وجميع الحالات العاطفية والمعرفية والنزوعية، كما أضاف تعريف

" القدرة السيكولوجية على أنها: " القدرة على إدراك أفكار ومشاعر الآخرين والحكم عليها".¹

إن قدرة الإنسان على استخدام مجموعة من المهارات والكفاءات تمكنه من إدراك عواطفه وعواطف الآخرين وفهمها وتقويمها والتعامل معها هي جوهر الذكاء العاطفي. وقد اختلف الباحثين في تحديدهم لمفهوم الذكاء العاطفي وسندرج فيما يلي هذه التعريفات:

1- تعريف Bar- On (1988):

تم تطوير عدة تعاريف للذكاء العاطفي انطلاقاً من مفهوم Bar- On لهذا المفهوم فعرفه بأنه: " منظومة متعددة العوامل من القدرات العاطفية والشخصية والاجتماعية والمترابطة ببعضها والتي تساعد في مواجهة مهام ومتطلبات العمل".²

كما عرفه بأنه " مكون يشتمل على مجموعة من الكفاءات غير المعرفية (الشخصية)، والمهارات التي تؤثر على قدرة الفرد على التكيف مع المتطلبات البيئية وضغوطها المستمرة".³

يشير هذا التعريف بأن الذكاء العاطفي هو إدراك الفرد ووعيه بذاته ومشاعره واندفاعاته، والتحكم فيها وفهم الآخرين وحل المشكلات المختلفة على المستوى الشخصي أو الاجتماعي.

2- تعريف Goleman:

أشار (Goleman,1995) إلى مفهوم الذكاء العاطفي على أنه: "البراعة الاجتماعية التي تضمن بدورها معرفة الفرد لعواطفه الخاصة، واستخدام هذه العواطف في اتخاذ القرارات الصائبة والقدرة على التواصل مع الآخرين وإقناعهم وإدارة عواطفهم".⁴

¹حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، الطبعة الأولى.الجزائر، مصر : نشر مشترك بين الدار الجزائرية و المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2015، ص

² -ياسر العيتي ، نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة ، دمشق : دار الفكر ، (2003) ، ص15

³ -حسين محمد المراد، مرجع سبق ذكره، ص 125.

⁴ -حسين محمد المراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 145

وفي عام 1998 توسع في تعريفه للذكاء العاطفي في كتابه:

(Emotional intelligence at work)

حيث ضمن هذا المفهوم بعد التحفيز الذاتي مركزا على مكان العمل، فعرف الذكاء العاطفي بأنه: " القدرة على التعرف على العواطف الخاصة وعواطف الآخرين وعلى تحفيز الذات، وإدارة العواطف في الذات، وفي العلاقة مع الآخرين بفاعلية ".¹

إن الذكاء العاطفي هو عبارة عن مجموعة من الكفاءات والمهارات اللازمة للنجاح في الحياة ولقد تضمن التعريف أبعاد الذكاء العاطفي والتي تشمل الوعي بالذات، وإدارة الانفعالات، تحفيز الذات، التعاطف، المهارات الاجتماعية.

3- تعريف Mayer & salovey:

قدم الباحثان عددا من التعاريف للذكاء العاطفي وفقا للتطور التاريخي لمراحل النظرية من وجهة نظرهما كما يلي:

هو: " نوع من الذكاء الاجتماعي الذي يتضمن قدرة الفرد على مراقبة عواطفه الخاصة وعواطف الآخرين، والتمييز بينها، واستخدام تلك المعرفة في توجيه تفكير الفرد وأفعاله".²

كما عرفاه بأنه: " نوع من معالجة المعلومات العاطفية، والتي تتضمن التقويم الدقيق للعواطف في ذات الفرد ولدى الآخرين، والتعبير الملائم عنه والتنظيم المتوافق للعاطفة لتعزيز الحياة.

ويعتبر هذا التعريف الأساس النظري لكل التعاريف اللاحقة له، كونه يؤكد على معالجة المعلومة والمعرفة العاطفية كضرورة لتنظيم وإدارة العواطف.³

¹ حسين محمد المراد، مرجع سبق ذكره، ص 150.

2 - Mayer & J. salovey, p.: what is Emotional intelligence? In salovey ,p Sluyer, J.(Eds), Emotional development and Emotional intelligence: Education implications. New work Basic Book, (1997) p 13.

³ -Mayer, J A Field guide to Emotional Intelligence, In Ciarrochi, J, Forgas, J, & Mayer, J.(Eds), Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry, Philadelphia: psychology, press, (2001), pp 8,9.

وفي عام (1993) عرفا الذكاء العاطفي على أنه:

" القدرة على معرفة الفرد عواطفه الخاصة كما تحدث الضبط، ومعرفته بعواطف الآخرين، وقدرته على ضبط عواطفه وتعاطفه مع الآخرين والإحساس بهم، وتحفيز ذاته لصنع قرارات ذكية"¹.

وفي عام 1997 أورد Mayer & salovey مزيدا من التفصيل عن الذكاء العاطفي في أنه: " القدرة على إدراك العواطف وسهولة إبرازها وتوليدها لتقويم الأفكار، ولفهم العواطف والمعرفة العاطفية، ولتنظيمها بصورة تأملية لتدعيم النمو العاطفي والمعرفي"².

4- تعريف (Dulewics & Higgs, 1999):

عرف (Dulewics & Higgs, 1999) الذكاء العاطفي بأنه: " معرفة العواطف وكيفية توظيفها لتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف التنظيمية مصحوبة بالتعاطف والفهم لعواطف الآخرين، مما يقود لعلاقة ناجحة معهم"³.

وما يميز هذا التعريف عن غيره اعتبار مجال تطبيقه في البيئة التنظيمية وتحديد الهدف منه، وهو تحسين الأداء، وتحقيق الأهداف التنظيمية.

5- تعريف (cooper & sawaf, 1997):

عرف (cooper & sawaf, 1997) الذكاء العاطفي بأنه: " القدرة على الإحساس بالعواطف وفهماها، ونشرها ببطء وبفاعلية، واعتبارها مصدرا للطاقة البشرية والاتصال والتأثير"¹.

1 – Mayer & J. salovey, p, OP , p9

2 – poon, J, , **Emotional Intelligence, for human Ressource Managers management Research News**, 25(11), (2002) p 61.

3– Dulewics,v, & Higgs,M **Emotional Intelligence, A review and Evaluation study journal of managical psychology**, 15(4), (2000) , p 342.

6- تعريف (Simmons, 1997): عرف (Simmons, 1997) الذكاء العاطفي بأنه: " الاحتياجات العاطفية والدوافع والقيم التي تقود سلوك الفرد، فاهتمامات الفرد تحدد ماذا يجب أن يفعل"²

وأضاف أن القدرات العقلية تحدد ما يستطيع أن يفعله الفرد في حين أن الذكاء العاطفي يحدد ما الذي يستطيع أن يفعله الفرد وما سوف قد يفعله في المستقبل.

7- تعريف العيتي:

يعرف العيتي الذكاء العاطفي بأنه: " عملية تغير أنماط التفكير وطريقة النظر إلى الأمور، بحيث تولد في النفس أكبر قدر ممكن من المشاعر الإيجابية.

8- تعريف إبراهيم السمادوني:

عرف الذكاء العاطفي على أنه: " القدرة على فهم واستخدام المعلومات الوجدانية بكفاءة " ³.

ومما سبق نخلص إلى أن الذكاء العاطفي هو قدرة الفرد على الاستخدام الفاعل لمجموعة من المهارات والكفاءات التي تمكنه من إدراك عواطفه وعواطف الآخرين وفهمها وتقويمها وإدارتها، ليكون أكثر توازناً وقدرة على ترشيد سلوكه وتفكيره بطرائق ووسائل تزيد من فرص نجاحه في التعامل مع ذاته ومع الأفراد في بيئة المنظمة وفي الحياة عموماً.

المطلب الثاني: نشأة الذكاء العاطفي ومراحل تطوره

تقسم الخلفية النظرية لبداية تبلور مفهوم الذكاء إلى ثلاث مراحل هي مرحلة الذكاء الاجتماعي، ومرحلة الذكاء الشخصي، ومرحلة الذكاء العاطفي بصورته الحالية:

1 – cooper, R, & sawaf, A, , **Executive, EQ, Emotional Intelligence in Leaders and organizations**, New york,Grosset , Putnam, (1997), P xiii

2- simmons, S, **Measuring Emotional Intelligence**, Arlington : summit, publishing group, (1997) , p.7.

3- ياسر العيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص19

³- السيد إبراهيم السمادوني، الذكاء الوجداني : أسسه، تطبيقاته و تنميته ، الطبعة الأولى . الأردن: دار الفكر للنشر و التوزيع، (2007) ، ص 35.

1- مرحلة الذكاء الاجتماعي:

بدأت هذه المرحلة فعليا منذ عام 1837 عندما تعرض **charles drawin** لهذا المفهوم حيث أشار في كتابه إلى أن التعبير العاطفي يلعب دورا هاما في السلوك التوافقي وذلك عام 1871، وفي عام 1920 جاء **Thorndike** بما يسمى الذكاء الاجتماعي مميزا بين 3 ثلاثة أنواع من الذكاء هي:

الذكاء المجرد، الذكاء الميكانيكي، والذكاء الاجتماعي، وقد عرف الذكاء الاجتماعي بأنه: " القدرة على فهم الآخرين والتعامل معهم ضمن العلاقات الإنسانية "

وبالتالي يعتبر (**Thorndike**) من أوائل الذين قاموا بتحديد أحد جوانب الذكاء العاطفي وهو الذكاء الاجتماعي.

وفي مطلع الأربعينيات من القرن العشرين تحول تركيز العلماء من مجرد الوصف والتقويم للذكاء الاجتماعي، إلى تفهم أهداف السلوك الفردي والجماعي والدور الذي تلعبه في التكيف الفعال، ويعتبر (**Wechsler**) أحد أبرز العلماء الذين بحثوا في مفهوم الذكاء من الوجهة الاجتماعية فعرفه عام 1940 بأنه: القدرة الشاملة على التصرف، والتفكير بعقلانية، وعلى التعامل مع البيئة المحيطة بفاعلية".

وفي سنة 1943 قال **Wechsler** بضرورة القدرات العاطفية للتنبؤ بقدرة أي شخص على النجاح في الحياة¹.

1- نبيل عبد المنعم محمد، العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل أثناء عملية التطوير ، دراسة تطبيقية على هيئة البريد المصري، الطبعة الأولى. القاهرة: (2005) ، ص 31، 63.

2- مرحلة الذكاء الشخصي:

بعد فترة انقطاع دامت حوالي 4 أربعة عقود جاء (Gardner) عام 1983 بنظرية الذكاءات المتعددة الشهيرة (Multiple intelligences theory) والتي تضمنها في كتابه الشهير (Frames of mind) ليقدم صورة أخرى غير صورة الذكاء الواحد، رافضا حصر مفهوم الذكاء في قدرات عقلية فقط، حيث رأى أن النجاح في الحياة يتطلب ذكاءات متنوعة مكونة من القدرات المعرفية، والقدرات غير المعرفية، ويمتلكها كل فرد بدرجات متباينة وقدم في نظريته سبعة أنواع من الذكاء هي¹:

أ- الذكاء اللغوي:

هو القدرة على معرفة معاني الألفاظ واستخدام رصيد الكلمات لدى الفرد في الحديث، والكتابة، وتلقي الرسائل المنطوقة والمكتوبة وإرسالها (القدرة على الإتصال مع المستويات المختلفة في المنظمة من قادة وزعماء ومشرفين ومرؤوسين).²

ب- الذكاء المنطقي الرياضي:

وهو القدرة على استخدام المنطق في تقويم نتائج البدائل المختلفة ضمن عملية صنع القرار والقدرة على تقديم تبريرات للقرارات المتخذة والإقناع بها.

ج- الذكاء المكاني:

يستخدم هذا النوع في تصميم وترتيب مواقع الأداء ضمن الساحة المتاحة، بما يسهل أسباب حركة المواد والعاملين.³

د- الذكاء الحركي:

1- أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة، القاهرة: حقوق النشر للمؤلف، (2007)، ص

²- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 34

³- السيد إبراهيم السمدوني، مرجع سبق ذكره، ص 55.

هو القدرة على استخدام اليدين والجسم في الاتصال غير اللفظي، مما يعزز عملية الاتصال للتأثير على الآخرين.

هـ- الذكاء الموسيقي:

في بعض المنظمات يمكن استعمال تكامل بين الذكاء اللغوي مع الموسيقي أين يكون الفرد أكثر جاذبية في حديثه، وتأثيره يكون كبير.

وفي النوعين التاليين من الذكاء يشير Gardner أنهما يتقاطعان مع ما يسمى بالذكاء العاطفي وهما: الذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي (بين الأفراد).

ز- الذكاء الداخلي للشخص:

يعني القدرة على فهم عواطفه ودوافعه الذاتية، ويتضمن ذلك معرفة الذات، وأن تكون صورة دقيقة عن نفسه (جوانب القوة والضعف)، وقدرة أيضا على التمييز بين العواطف، وتسميتها وتوظيفها وقدرة على الضبط الذاتي.¹

ح- الذكاء الاجتماعي (بين الأفراد):

يتضمن العلاقة بين الفرد والآخرين والقدرة على فهم عواطفهم، وإدراك نواياهم ودوافعهم، ويتضمن كذلك فهم لتعابير الوجه والصوت والإيماءات، والقدرة على تكوين علاقات اجتماعية ناجحة مع الآخرين.

للإضافة لأنواع السابقة، فقد وصل عدد من الذكاءات عند (Gardner) إلى 31 نوعا منها: الطبيعي (تذوق جمال الطبيعة) والروحي والأخلاقي والبيئي والذكاء الوجودي، وذكاء الحواس وغيرها.....²

3- مرحلة الذكاء العاطفي:

لعل أول استخدام لمصطلح الذكاء العاطفي كان في الولايات المتحدة الأمريكية عام (1985) عندما ضمن طالب في كلية الآداب هذا المصطلح في عنوان رسالته لنيل درجة

¹- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 39

²- المرجع الأنف الذكر، ص 42

الدكتوراه، إلا أن البدايات الحقيقية ظهرت في سلسلة البحوث العلمية (Mayer & salovey) وذلك في عام (1990) عندما استخدم مصطلح " الذكاء العاطفي " لأول مرة، وهما على دراية تامة بعناصر الذكاء غير المعرفي، حيث قاما بمحاولات لتطوير طريقة علمية لقياس الفروق بين الأفراد في القدرة العاطفية، فتبين لهم أن هناك أناسا لديهم قدرة أعلى من غيرهم في تحديد كل من عواطفهم الخاصة وعواطف الآخرين وبالتالي حل المشكلات.¹

وفي منتصف التسعينات من القرن التاسع عشر جاء (Goleman) لتكون مساهمته كبيرة في مجال التأصيل النظري لهذا المفهوم مستندا على أعمال (mayer & salovey) مما دفعه إلى وضع كتابه الشهير Emotional intelligence وذلك عام 1995، حيث قام بقياس الذكاء العاطفي من خلال اختبارات على شكل مواقف، وكل موقف تتبعه مجموعة من الاختبارات، وفي عام 1997 عدل كتابه ليصبح:

(Emotional intelligence: why it can matter more than IQ for?)

حيث لاقى تقديرا هائلا في الأوساط العلمية والتطبيقية. وعند الحديث عن جذور مفهوم الذكاء لا بد من التطرق لإسهامات Bar- On الذي قام بمراجعة لبعض الأدبيات خلال الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين، والتي تناولت الأفراد الناجحين في الحياة وأهم خصائصهم. وتبين أن محددات النجاح والسعادة لا تعتمد بشكل دائم على الذكاء المعرفي.

¹- السيد إبراهيم السمدوني، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

التطور التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي

الفترة ما بين 1900-1979 :

كانت بحوث الذكاء في تلك الفترة مستقلة عن بحوث العواطف، فالذكاء والعواطف يعتبران مجالين مستقلين.

كما ركزت بحوث الذكاء على قياس الذكاء، وكانت تهتم بإعداد المقاييس والاختبارات وتطويرها، وأخذ المهتمون بهذا المجال التحقق من صدق تلك الاختبارات وقدرتها على الاستدلال.

أما بحوث العاطفة فكان تركيزها منصبا على مشكلة هامة وهي أن الفرد عندما يتعرض لموقف ضاغط، أيستجيب فسيولوجيا أولا ثم يشعر بالانفعال ثانيا، أم يشعر بالانفعال في البداية، ثم يتبع ذلك تغيرات فسيولوجية .

الفترة ما بين 1980-1989:

بدأ دخول مصطلح الذكاء العاطفي، وسميت بالفترة التمهيديّة لتعريف الذكاء العاطفي، وقد نشأ هذا المصطلح من خلال توصل الباحثين إلى جعل المعرفة والعاطفة مجالا واحدا، فقد أشاروا إلى أن الأفراد العاطفيين يكونون أكثر واقعية ودقة في الأداء من الآخرين، وأن التقلبات المزاجية يمكن أن تزيد من الابتكار.¹

كما ظهرت نماذج ونظريات اهتمت بدراسة العلاقة بين الذكاء والعاطفة، فقد اقترح (Gilford) في نموذجه بنية العقل ما يسمى " المحتوى السلوكي " الذي يشتمل على القدرات التي تتطلب من الشخص إدراك سلوكه وسلوك الآخرين.

كما ظهرت نظرية الذكاءات المتعددة (Gardner, 1983)، وقد أشارت تلك النظرية إلى ما يعرف بالذكاء داخل الشخص (Intrapersonal Intelligence) الذي يشير إلى القدرة على إدراك العواطف الذاتية وترميزها.²

¹-حسين محمد المراد، مرجع سبق ذكره، ص 189

²- المرجع الأنف الذكر ، ص 191

وبالرغم من أن مصطلح الذكاء العاطفي استخدم خلال تلك الفترة بصورة متفرقة إلا أنه لم يعرف ولم بوصف على أنه أسلوب محدد، فتحديده كمفهوم ما زال في مرحلة التكوين.

الفترة ما بين 1990-1993:

نشر (Mayer & salovey) مجموعة من المقالات عن الذكاء العاطفي، وظهر في دراسة بعنوان: " الذكاء العاطفي بطريقة تحليلية " أول مقياس لقياس الذكاء العاطفي، وقد أشار الباحثان في تلك الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي ذكاء حقيقي.¹ كما طورت في تلك الفترة أيضا التفسيرات المتعددة للذكاء العاطفي وخصوصا النموذج العصبي الذي اعتمد على علوم المخ.

الفترة ما بين 1994-1997:

نشر (Goleman) عام (1995) أول كتاب عن الذكاء العاطفي، وقد حاز هذا الكتاب على انتشار كبير في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي العالم، وفيه وضع تصورا لتفسير الذكاء العاطفي، ثم جاء (Bar -On) مستخدما مصطلح النسبة العاطفية (Emotional Quotion) لقياس الذكاء العاطفي، وقد تميزت هذه الفترة بنشر العديد من المقاييس الخاصة بقياس الذكاء العاطفي.²

الفترة من 1998 - حتى الآن :

اهتمت هذه الفترة بدراسة وقياس الذكاء العاطفي، حيث حاول عدد من الباحثين تعريف الذكاء العاطفي، وكيفية طرائق قياسه، وظهرت مقاييس جديدة ومقننة.

¹-حسين محمد المراد، مرجع سبق ذكره، ص 193

²-المرجع الأنف الذكر ، ص 195

المطلب الثالث: أهمية الذكاء العاطفي

إن الذكاء العاطفي له دور بارز في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، حيث يقوم على توظيف العواطف لخدمة أهداف المنظمة، فالتميز في الأداء وتحقيق معدلات الأداء العالية لا يرجع فقط إلى حاصل أو معدلات الذكاء العقلي دائماً، بل يرجع في المقام الأول وفي كثير من الحالات إلى تنامي قدرات الذكاء العاطفي لدى العاملين ، وبصفة خاصة في مستويات الإدارة العليا.

والذكاء العاطفي أكثر تأثيراً على الإنسان وتطوره مقارنة بالذكاء التقليدي بالإضافة إلى أن المشاعر والعواطف هي مصدر للطاقة المتجددة في الإنسان.

1- أهميته من حيث التحصيل العلمي:

إن تحسين المستوى الدراسي والتحصيل لدى الطلبة مرتبط بتنميته مهارات الذكاء العاطفي، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات، حيث أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والمستوى الدراسي (التحصيل).

وقد ذكر Goleman أن لدى الفرد عقليين هما: العقل الوجداني والعقل المنطقي وبينهما انسجام وتنسيق رائعين، حيث تؤثر الحالة الانفعالية على العقلية خاصة لدى المعلمين والتلاميذ ذوي درجات القلق العالية والذين لا يتعلمون بكفاءة فمن يقع في شباك حالات القلق والغضب والاكنتاب لا يستطيع استيعاب المعلومات بكفاءة وبالتالي تعطل القدرة العقلية وخاصة الذاكرة العاملة.¹

2- أهميته من حيث الصحة الجسدية:

للحالة العاطفية أو الانفعالية للفرد علاقة كبيرة بصحته الجسدية خاصة من حيث رفع قدرة الجهاز المناعي، وهذا ما أثبت علمياً، حيث أن العديد من الأمراض والإصابات ترجع إلى اختلال التوازن النفسي.

¹- ياسر العيتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40

فعدم التحكم في المشاعر السلبية: كالقلق والخوف يؤدي للإصابة بأمراض القلب والجهاز الهضمي والمفاصل، كما أنه أثبت علميا مؤخرا أن الإصابة بالسرطان وانتشاره في الجسم راجع للقلق والاكتئاب بنسبة كبيرة.

3- أهميته من حيث السلوك:

لقد جعل الله سبحانه وتعالى العواطف في نفوسنا من أجل وظيفة معينة وهي حماية الإنسان من الأخطار والحفاظ على وجوده والارتقاء به، فمثلا عاطفة القلق وظيفتها دفع الإنسان في حالة وقوع مشكلة للبحث في حل لها، وكذلك الحال بالنسبة لعاطفة الحب والخوف، فإنها توجه الفرد لسلوكات معينة، ولكن هذه العواطف يكون دورها إيجابي إذا جاءت في وقت مناسب وبشدة مناسبة، أما إذا جاءت بشكل أقل وأكثر حدة فيمكن أن يكون لها تأثير عكسي أي سلبي، فهناك قاعدة أساسية في الذكاء العاطفي تقول نحن لا نستطيع أن نقرر عواطفنا لكننا نستطيع أن نقرر ماذا نفعل حيالها¹.

4- الذكاء العاطفي في العمل بالمنظمة:

للذكاء العاطفي أهمية كبيرة في القيادة والتطور المهني، حيث يعتبر مفتاح النجاح في الحياة المهنية.

وقد أصبحت القدرات العاطفية اليوم العامل الحاسم للتمييز بين القادة البارزين وأقرانهم العاديين، فالقادة البارزون يتميزون بارتفاع مستويات الذكاء العاطفي لديهم، ما يؤثر ذلك في فعالية الأفراد، كما أن ارتفاع القدرات الشخصية والاجتماعية والعاطفية يعزز من مستوى الرضا والإنتاجية في العمل داخل المنظمة.

فالذكاء العاطفي يولد علاقات عمل جيدة ويساهم في الحفاظ عليها.

ومن الآثار الإيجابية للذكاء العاطفي على الفرد داخل المنظمة نذكر ما يلي:

- تطوير القادة : يشكل الذكاء العاطفي ما نسبته 85 % في تطوير الأداء المتميز للقادة.
- التحكم في إدارة الوقت: يتميز الأفراد ذو الذكاء العاطفي المرتفع باختيارهم للسلوك المنتج بمعنى لا يبذلون جهودهم ووقتهم في القلق والإحباط والأفكار السلبية.

- الإنتاجية الفردية: يساهم الذكاء العاطفي في جعل الأفراد يفكرون بطريقة أكثر وضوح وتنظيماً تحت الضغط والإجهاد.

- التعامل مع الزبائن وإرضائهم:

تنمية الذكاء العاطفي للأفراد وتطويره يزيد ويعمق من حالة التفاهم بينهم داخل المنظمة، مما يخلق انسجام وتوافق بينهم، الأمر الذي ينعكس على نوع الخدمة وجودتها وبالتالي إرضاء الزبون.

كما نشير أن لانخفاض أو فقدان الذكاء العاطفي في العمل نتائج سلبية تتمثل في:

- فقدان الإبداع.

- فشل مبادرات تحسين وتطوير العمل.

- انخفاض الإنتاجية.

- شيوع العنف واللاتفاهم واللاانسجام بين الأفراد داخل المنظمة.

- انخفاض في مستويات جودة الخدمة وبالتالي انخفاض رضى الزبائن.

المبحث الثاني: دراسات الذكاء العاطفي

المطلب الأول: الذكاء المعرفي (العقلي) والذكاء العاطفي والعلاقة بينهما.

تعددت الآراء ووجهات النظر حول طبيعة العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي

(EQ) والذكاء التقليدي العقلي أو المعرفي (IQ)

وفيما يلي بعض من وجهات النظر هذه:

يعتقد بعض الباحثون أن مفاهيم الذكاء التقليدي تركز على المهارات المعرفية الذهنية في حين يتضمن الذكاء العاطفي، إدراك العواطف والتعرف عليها وتوجيهها للسيطرة على تقلبات المزاج، والتحكم في الرغبات وإقامة علاقات اجتماعية جيدة.

وهذا ما أكدته دراسة Block (1995) حيث نتج عن دراسته أن الأفراد ذوو الذكاء

العام المرتفع أكثر تمييزاً في الجوانب المعرفية وأن المتميزين في الذكاء العاطفي أكثر تمييزاً في الجوانب الشخصية والاجتماعية ولديهم اتجاهات إيجابية نحو أنفسهم والآخرين.

كما يرى **Goleman** أن كلا من الذكاء العقلي والعاطفي ليسا متعارضين ولكنهما منفصلين وكل فرد لديه مقدار معين في كليهما ومن النادر وجود شخص لديه درجة مرتفعة في الذكاء العقلي، ودرجة منخفضة في الذكاء العاطفي، كما يرى أيضا أن الذكاء العقلي يساهم في مساعدة الفرد على النجاح في الجانب التعليمي الأكاديمي بينما الذكاء العاطفي يساهم في مساعدة الفرد في النجاح في كافة مجالات حياته المختلفة.

بالإضافة إلى أن نسبة الذكاء العاطفي قابلة للتعلم وذلك على خلاف نسبة الذكاء المعرفي حيث يتغير الأول وينمو خلال مراحل الحياة فهو لا يورث، ويمكن اكتساب مهاراته في أي مرحلة عمرية، ويزيد ويتطور مع تقدم العمر لدى كثير من البشر، ويساهم الجانب البيئي فيه بنسبة أكبر من الجانب الوراثي، أما الذكاء المعرفي كما تقيسه اختبارات القدرات العقلية (IQ) فإنه يورث، وينمو حتى مرحلة البلوغ ثم يتوقف ، ولا يمكن اكتسابه أو زيادته، ويفوق تأثير الجانب الوراثي الجانب البيئي¹.

كما تجدر الإشارة أن التطوير في الذكاء العاطفي أوسع بكثير من التطوير في الذكاء العقلي².

وقد جاءت دراسة Jones Day (1997) لتؤكد العلاقة بين الذكاء العاطفي والذكاء العقلي (العام)، حيث أن الذكاء العام يعمل على إيجاد الحلول للمشاكل والأزمات والتحديات التي تواجهنا بينما يعمل الذكاء العاطفي على تنظيم المشاعر والأحاسيس التي نتابنا وتوضحها ثم فهم مشاعر الآخرين واستخدام مشاعرنا لحل المشكلات.

إن اختلاف وجهات نظر الدارسين والباحثين راجع إلى أن مفهوم الذكاء هو مفهوم جديد وحديث الدراسة، وأيضا لأنه يشمل مكونين من مكونات الشخصية هما الجهاز المعرفي والعاطفي.

المطلب الثاني: طرق تنمية الذكاء العاطفي من خلال التمييز بين مرتفعي ومنخفضي الذكاء العاطفي

1- حسين محمد المراد، مرجع سبق ذكره، ص 108.

2- ياسر العيتي، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

استنادا للدراسات الحديثة ينظر للذكاء العاطفي على أنه مؤشر نجاح أكثر موثوقية من الذكاء العقلي، فهو يؤثر على الفرد في أوقات وأماكن العمل بالمنظمة، وخارجها أيضا، كما يؤثر على جودة العواطف وإثراء علاقات الفرد وحجم ما يستطيع أن ينجزه، ويغير الذكاء العاطفي من نمط تفكير الفرد، ومن طريقة نظره للأمور. وللتطرق لطرق تنمية الذكاء العاطفي كان لزاما علينا أولا للتعريح على خصائص كل من مرتفعي ومنخفضي الذكاء العاطفي.

1- خصائص مرتفعي الذكاء العاطفي:¹

أعطى (Daniel Goleman) مجموعة من المهارات العاطفية والاجتماعية التي

تميز مرتفعي الذكاء العاطفي وتشمل:

- الشعور بالوعي بالذات:

وتعني وعي الفرد بعواطفه وإدراك مشاعره حال حدوثها والتمييز بينها.

- تولد الدافعية الذاتية:

أي القدرة على تحفيز الذات لتحقيق أهداف على المدى القريب والبعيد.

- القدرة على التحكم في الانفعالات:

ونقصد هنا الانفعالات السلبية والتحكم فيها وتحويلها إلى انفعالات إيجابية تخدم المواقف الحالية.

- التقمص العاطفي:

أي فهم وقراءة مشاعر الآخرين من خلال أصواتهم أو تعابيرهم، وليس بالضرورة مما يقولون، والشعور بما يمرون به، فيفرح لفرحهم ويتألم لألمهم ثم يسعى لأخذ دور إيجابي فاعل في هذه المواقف.

- اكتساب المهارات الاجتماعية:

¹-ياسر العيتي، مرجع سبق ذكره ، ص 78.

قدرة الفرد على إدارة انفعالات الآخرين من خلال علاقاته الوطيدة معهم، والاهتمام بهم واستخدام مهارات الإقناع والتفاوض وبناء الثقة وتكوين علاقات ناجحة تعمل على خلق روح الفريق بصورة فاعلة إيجابية.

- القدرة على ضبط المزاج:

أي القدرة على السيطرة على الحالات المزاجية والتحكم في العواطف لكي لا يدفع الآخرين ثمن حالته المزاجية.

ويتميز الإنسان مرتفع الذكاء عاطفياً بـ:¹

* هو إنسان يعرف نفسه ويتقبلها:

أي أنه إنسان يعرف نقاط ضعفه ونقاط قوته ويقراً مشاعره باستمرار ويعرف أسبابها وتأثيرها على تفكيره وتصرفاته.

* متحمل للمسؤولية في علاقاته مع الآخرين:

بمعنى أنه يرى نفسه أساس لإقامة العلاقات الجيدة مع الآخرين، وعند حدوث أي خلل لأسباب راجعة له فإنه يحاول إصلاحه ولا يلوم الآخرين.

* إنسان متعاطف:

يتفهم ويحترم مشاعر الآخرين ويراعيها.

* إنسان متفائل:

الذكي عاطفياً غالباً ما يكون متفائلاً، لا يخيفه الفشل ولا تردعه العقبات ولكن بالعكس تزيد من تحديه وحماسه.

* إنسان محب للتغيير:

يغير نفسه باستمرار سعياً للتطوير والحصول على الأفضل.

* إنسان متسامح:

لا ينشغل بالآخرين وانتقادهم ولا يحمل في قلبه الكره، فالفرد لما ينشغل بالآخرين ينسى مراقبة نفسه والتحكم فيها.

2- خصائص منخفضي الذكاء:¹

¹ - السيد إبراهيم السمدوني، مرجع سبق ذكره ، ص 66.

- لديهم شكوك في عواطفهم، فهم يحاولون دائماً إخفاء مشاعرهم أو يغيرون في انفعالاتهم.
- اعتقاداتهم سلبية باستمرار.
- يتميزون بالانغلاق على أنفسهم ويهربون من مواجهة المشاكل التي تعترضهم.
- غير مخلصين في مشاعرهم، وبالتالي لا يخبرون الآخرين بما يكنونه لهم.
- لا يتحملون مسؤولية مشاعرهم ونتائجها، ولكنهم يلقون اللوم دائماً على الآخرين.
- وسائلهم هي الهجوم، اللوم، الانتقاد، المقاطعة، وتقديم الاقتراحات للآخرين رغم عدم صوابها في أغلب الأحيان.
- يتفاعلون بشكل غير مناسب مع المشاعر مثلاً تجدهم يتفاعلون بقوة مع أمور بسيطة لا تستحق والعكس صحيح.

3- تنمية الذكاء العاطفي:

لقد تبين أنه الإمكان اكتساب مهارات الذكاء العاطفي، وأن الفرد يستطيع بذل الجهد العاطفي أن يرفع من مستوى ذكائه العاطفي، ولكن لا بد أولاً من المعرفة (يعرف الفرد كيف يغير نفسه)، ثم التدريب (أن يتدرب الفرد على ما تعلمه) وبعدها سيصبح التغيير مسألة وقت ليس إلا.

وما يثير أكثر فيما يتعلق بالذكاء العاطفي أن الدراسات قد بينت أن هامش التطوير في الذكاء العاطفي أوسع بكثير من هامش التطوير في الذكاء العقلي ، حيث أن الأفراد الذين يتمتعون بذكاء عقلي و لديهم ضعف في بعض نواحي الذكاء العاطفي يصلون في سلم النجاح إلى سقف منخفض، ولا يمكن أن يرفعوا من هذا السقف، إلا إذا رفعوا مستوى ذكائهم العاطفي².

ولتنمية مهارات الذكاء العاطفي هناك جملة من المقترحات:

¹- السيد إبراهيم السمدوني، مرجع سبق ذكره ، ص 71.

2 - cherniss, C & Goleman,D, **emotionally intelligent workplace : how to select for measur and improve emotionel intelligence in individuals,groups and organisations**, San Fransisco : Jossey .bass ; (2001), p 66.

1- تحقيق التناغم بين المهارات والاحتياجات الروحية:

يتحقق هذا التناغم من خلال الاسترخاء الداخلي للفرد ليستقبل الرسائل غير اللفظية، والإشارات التي يرسلها جسده وروحه، وبالتالي فإن عليه تحقيق مطالب الروح من خلال زيادة إيمانه، فهذا يحقق اتصالاً بين الروح والجسد، ويدعم قدرة الفرد على اتخاذ القرارات الصحيحة والفعالة حتى في ظل عدم توافر المعرفة والمعلومات الكافية واللازمة.

2- الربط بين التفكير والعواطف:

على الفرد انتهاج العديد من الطرائق والوسائل لتقريب المسافة والتقليل من الفجوة بين التفكير والعواطف، ولأن العقل هو منبع لغة الجسد الروحية، فإن الفرد لا يدرك عواطفه في الظروف الضاغطة، لذا على الفرد أن يفصل بين التفكير والعواطف وكيفية التقريب بينهما، ما يساعده على ضبط عواطفه وعدم الانجراف في تيارات الغضب والقلق، لذا يجب على الفرد بذل جهد في إيجاد

علاقة بين فكره وقوله من ناحية، وشعوره من ناحية أخرى، من أجل اتخاذ قرارات أكثر فعالية.

3- الإصغاء والانتباه إلى العواطف:

من أجل إدراك عواطف العاملين بالمنظمة وفهمها، يجب على الفرد أن يتعلم طريقة الإصغاء إلى العواطف مثلما يصغي إلى الكلمات، الأمر الذي يولد ارتباطاً أكثر في أفراد المنظمة، مما يسهل في تحديد متطلباتهم، وبالتالي مساعدتهم على تلبية احتياجاتهم من أجل تحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة.

4- التدريب على التواصل الروحي بين أفراد المنظمة:

يعتبر التواصل من المهارات الضرورية للفرد داخل المنظمة وأحد الدعائم الهامة التي تركز عليها، وذلك لكونه عملية نقل المعلومات والأفكار والآراء والاتجاهات بين

أفراد المنظمة فيما بينهم بغرض التأثير في بعضهم البعض وإحداث الاستجابة المطلوبة، وهو لا يعني الحصول على المعلومات والبيانات وإنما يتضمن الفهم لها، ويعد التواصل الروحي من أفضل أنواع وأساليب التواصل مع الآخرين كونه يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

5- استيعاب العواطف:

يعتبر استيعاب العواطف مهارة يمكن تعلمها واكتسابها فقط إذا كان الفرد على استعداد نفسي وعقلي للتعبير والمصالحة مع عواطفه وروحه الداخلية، ومعنى استيعاب العواطف ليس تجاهلها أو كتمانها، ولكن ضبطها وإدارتها وتحديد الوقت الذي تستخدم فيه هذه العواطف لتنعكس على سلوكيات الفرد.

6- التعامل بفعالية مع كل التحديات:

كثيرة هي التحديات التي تمتلئ بها بيئة وواقع العمل، والتي قد تؤدي أحيانا إلى إحداث تغييرات جوهرية في طبيعة العمل، فيجب أن يدرك الفرد أن كل موقف يحتاج إلى تعامل وعناية خاصة، ويجب أن يستجيب ويتعامل مع أي تحد يظهر أمامه ولو كان صغيرا.

7- تشجيع الحرية والاستقلالية بين أفراد المنظمة:

إن شعور أفراد المنظمة بالراحة والتوافق الشخصي والمهني، يمنحهم مزيدا من الحرية والاستقلالية داخل العمل دون أن يعني ذلك استقلاليتهم الكاملة بوظائفهم ومهامهم وعدم التعاون فيما بينهم، مما قد يجعل هذه الحرية والاستقلالية عبارة عن ضغوط نتيجة زيادة أعباء العمل مع عدم تحقيق العائد المراد تحقيقه.

المطلب الثالث: نماذج دراسة الذكاء العاطفي

تعددت المداخل التي تناولت الذكاء العاطفي بالبحث والدراسة، ومن أهم تلك المداخل: نماذج القدرة العقلية للذكاء العاطفي (Ability model) والتي تنطوي في جوهرها الرئيسي على علاقة العواطف بالتفكير والنماذج المختلفة للذكاء العاطفي

(Mixed models) والتي تتناول القدرات العقلية بالإضافة إلى خصائص أخرى كالدافعية والحالات العاطفية.

1- نموذج القدرة للذكاء العاطفي:

Ability model of Emotional intelligence :

يتبنى هذا النموذج كل من (Mayer & salovey) وقد استخدمنا مصطلح الذكاء العاطفي لتبنيه أصحاب نظريات الذكاء للتأمل في الدور الكبير الذي يلعبه النظام العاطفي في النظام المعرفي للقدرات البشرية ولتحدي المداخل التقليدية في مجال العواطف والتي تشير إلى أن العواطف معيقة للنشاط المعرفي وأن العواطف والذكاء مجالان منفصلان¹. ويشير كل من (Mayer & salovey) إلى أنه بالرغم من حقيقة الأمثلة التي تؤكد الكيفية التي تعيق بها العواطف عملية التفكير كالقلق والخوف، فإن هناك العديد من الأمثلة التي تدل على أن بعض الاستجابات العاطفية تعزز الذكاء العقلي وأن أهم ما يميز نموذج القدرة للذكاء العاطفي قدرته على تقديم تنبؤات على البنية الداخلية للذكاء وآثارها على حياة الفرد، ويؤكد هذا النموذج على أن الذكاء العاطفي هو في الحقيقة ذكاء كغيره من الذكاءات الأخرى كونه يلبي المعايير الثلاثة التالية²:

أ- المعيار المفاهيمي Conceptual Criteria:

ويعني أن الذكاء يجب أن يعكس القدرات العقلية، وليس فقط التفضلات السلوكية أو الطاقات غير العقلية أو تقدير الفرد، وقد تبين أن الذكاء العاطفي مختلف عن سمات الشخصية، وأنه مجموعة متميزة من القدرات التي تساعد الفرد في فهم عواطفه وتنظيمها واستخدامها.

ب- المعيار الارتباطي Correlational Criteria:

1- حسين محمد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 113.

2- Mayer J. et al , op , p 270.

ويعني أن الذكاء يجب أن يصف منظومة من القدرات المترابطة داخليا وتلك القدرات مشابهة للقدرات العقلية الموصوفة في الذكاءات الأخرى ولكن متميزة عنها. وأشارت دراسة (Mayer & salovey) إلى أن الذكاء العاطفي يرتبط بالذكاء العام بدرجة متوسطة لكنه يتميز عنه بشكل كاف ليمثل ذكاء مختلفا وجديدا وفريدا.

ج- المعيار التطويري Developmental Criteria:

وهو أن يكون الذكاء العاطفي قابلا للتطوير في طبيعته، وقد تبين أن الذكاء يزداد مع العمر والخبرة والذكاء العاطفي كغيره من أنواع الذكاء يرتقي مع العمر.

إن نموذج القدرة للذكاء العاطفي كما تقدم يرى أن الذكاء العاطفي هو مجموعة من القدرات والمهارات، وأنه ينشأ نتيجة تكامل النظام المعرفي والنظام العاطفي، إذ يقوم النظام المعرفي بالإستدلال المجرد حول العواطف، بينما يعزز النظام العاطفي القدرة المعرفية، وبصورة أكثر تحديدا فإن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع، لديهم القدرة على إدراك العواطف وفهمها وإدارتها من جهة، وعلى السماح لتلك العواطف أن تسهل وتيسر تفكيرهم من جهة أخرى.

2-النماذج المختلطة للذكاء العاطفي:

Mixed models of Emotional intelligence :

أهم رواد هذا النموذج (Goleman) و (Bar- On) الذي يختلف إلى حد كبير عن نماذج القدرة العقلية للذكاء العاطفي، حيث يقوم هذا النموذج على مجموعة مختلطة من السمات والقدرات، وقد بينت العديد من الدراسات ارتباط هذا النموذج بمقياس الشخصية بشكل كبير، وهذا الخلط مع مقاييس الشخصية كان السبب في تحفظ بعض الباحثين، في تقبله كمفهوم جديد للذكاء، واعتبروه إعادة لصياغة مفهوم قديم هو الشخصية، أو الدافعية، ولكنه وضع في قالب جديد أكثر جاذبية اجتماعية¹، وتجدر الإشارة إلى أن هذا النموذج الهجين لا يشمل الشخصية بكل أبعادها، بل بعضا منها (يعتقد بأهميتها في النجاح العملي والاجتماعي للفرد) إضافة إلى أن الوعي بالذات كأحد مكونات الذكاء العاطفي في النموذج المختلط لا يبدو ضمن أبعاد الشخصية.

1- عبد الحميد الخليل، تأثير مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه ، جامعة قناة السويس ، بيورسعيد ، (2005) ، ص 98.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الأساس النظري للذكاء العاطفي حيث تناولنا أهم المفاهيم والتعاريف لمصطلح الذكاء العاطفي ونشأته ومراحل تطوره ، كما تم التطرق لأهمية هذا المفهوم وإمكانية تنميته وتطويره خاصة وأنه تبين وكما أشار Goleman إلى أن معامل الذكاء يسهم بنحو 20% فقط في نجاح الفرد في حياته مما يدع لعوامل أخرى وأهمها الذكاء العاطفي مجالا لأن تكون ذات أهمية بالغة في تحقيق نجاحات الفرد بدرجة تفوق ما يحققه الذكاء العقلي.

الفصل الثاني

ماهية المنظمة

تمهيد :

إن المجتمعات الحديثة لا يمكنها مواكبة التطور بالاعتماد على القدرات الفردية أو الجهود الأحادية لأن حجم التنوع والتباين في الحاجات الإنسانية لأفراد المجتمع كبير ولا يمكن تغطيته إلا من خلال ما يعرف بالتنظيم ،

" المنظمة " هذه الأخيرة التي تعمل على تكوين المفاهيم والاتصالات واتخاذ وصنع القرارات، وتحديد وجهات الرأي، والتدرج الاجتماعي والتطوير والتغيير، والتركيز على الهدف بما يساهم في تقديم البشرية وتطورها وبناء الحضارة الإنسانية.

ويمكن القول أن المنظمة مفهوم قديم لأن الإنسان في سعيه الدائم حاول تجاوز محدودية قدراته الجسدية من خلال التنسيق والتعاون مع غيره من الأفراد سعياً منه للحصول على المساعدة، وتقديمها كذلك بغرض تلبية حاجاته وحل مشكلاته، إلى أن أصبح يوجد ويعيش ضمن بيئة مليئة بالمنظمات تهيمن على كل نشاطاته المختلفة.

إن سنحاول في هذا الفصل التطرق لماهية المنظمة والإمام بكل جوانبها لفهمها.

المبحث الأول : ماهية المنظمة

نظرا لأهمية هذا المدلول، فقد أصبح من المهم بمكان فهم ماهي المنظمة وكيفية التعامل معها، ومعرفة وتعلم طرق وأساليب تسييرها .

ومن ثمة بدأت دراستها بانتهاج الطرق العلمية، وبذلك ازدادت أهمية تطوير وسائل وأساليب تحليل المنظمات .

وهناك عدة محاولات لتحديد مدلول المنظمة سنتطرق لها في هذا المبحث.

المطلب الأول : تعريف المنظمة

تتباين التعاريف فيما بينها تباينا يركز على بعض المنطلقات الفكرية المختلفة نختصرها في أهم المدارس كالمدرسة التقليدية والمدرسة السلوكية ومدرسة النظم الحديثة وآراء علماء التنظيم والاجتماع والاقتصاد .

1- المدرسة التقليدية :

عرفت المدرسة التقليدية المنظمة على أنها البناء الهيكلي أو التكوين الذي ينشأ أساسا عن تحديد العمل ، وتجميعه وتقسيمه وتحديد وتعيين السلطات والمسؤوليات، وكذا إنشاء وتأسيس العلاقات من الأجزاء المكونة للمنظمة¹.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية :

عرفت هذه المدرسة المنظمة بوصفها على أنها مجموعة من الأفراد ينشطون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة

3 - مدرسة النظم الحديثة :

صورت مدرسة النظم الحديثة المنظمة على أنها عبارة عن نسق أو نظام system ، فما هي إلا وحدات اجتماعية وضعت لتحقيق أهداف معينة .

من خلال هذه التعاريف نلاحظ بروز نوع من التباين في المنطلقات والأفكار ، حيث ركزت المدرسة التقليدية على البناء التنظيمي structure أو تقييم العمل في المنظمة والتخصص فيه، أما المدرسة الإنسانية فقد ركزت على العنصر البشري في مفهوم المنظمة، في حين أن مدرسة النظم الحديثة ركزت على مفهوم النظام المتكامل معتبرة المنظمة كيان منظم ومركب يربط ويجمع بين مكوناته التي تشكل في إجمالها تركيبا كليا

¹ - أميمة الدهان، تغيير وتطوير المنظمات ، سوريا : (1981)، ص 28 .

موحداً، فهو وحدة تتكون من أجزاء تتضمن فيما بينها مفاهيم الاعتماد المتبادل والتعاون، والكلية أو الشمولية.

4- رأي علماء التنظيم :

حسب رأي علماء التنظيم فإنهم يرون أن المنظمة هي كيان ذو شخصية جماعية إنسانية موحدة لها مظهرها المزدوج، مظهر التنظيم الداخلي ومظهر الشكل الخارجي المميز لها . وهذا مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة للشخصية، وهذا ما يمكنها من الدخول في علاقات قانونية خارج نطاقها، فتصبح بهذا كيان هندسي يلعب فيه الأفراد أدوارهم ويكتسبون قيمة جديدة بحكم تركيزهم في كيان يسيطر على الأجزاء المندمجة فيه، وبذلك تتجاوز المنظمة مرحلة العلاقة بين الأجزاء إلى مرحلة العلاقة بينها وبين الغير، وينطبق هذا المفهوم أو التصور على كل المنظمات بدءاً بمنظمة الأعمال وصولاً إلى منظمة المنظمات التي هي الدولة أو المجتمع.¹

5 – منظور علماء الاجتماع :

من منظور علماء الاجتماع فإن المنظمة أو ما يسمونه بالمؤسسة institution هي مجموعة من الأحكام والقوانين الثابتة أو الراسخة في المجتمع، التي تحدد التصرف والعلاقات الاجتماعية للأفراد والجماعات .

وتشبه المؤسسة عادة بالجهاز الذي ينجز وظائف مهمة في المجتمع، وحاول كل من ماك غايفر وبيج في كتابهما *المجتمع* التمييز بين المؤسسة والمنظمة بأن (المؤسسة) هي الإجراءات والأحكام المثبتة والمستقرة التي تحدد نشاط الجماعة، بينما الجماعة التي تستعين بهذه الإجراءات والأحكام التي تنظم وتسير أعمالها وشؤونها هي (المنظمة)، وبالتالي الفرد ينتمي إلى المنظمة ولا

يمكن القول انه ينتمي إلى المؤسسة لان هذه الأخيرة تتكون فقط من مجموعة من الأحكام وإجراءات السلوك والتصرف

6- المفهوم الاقتصادي :

¹سيد الهوارى، القائد التحويلي و تغيير المستقبل، طبعة حديثة . القاهرة : حقوق التأليف و الطبع محفوظة للمؤلف ،ص 89

من خلال المفهوم الاقتصادي، المنظمة أو ما يعرف بالمؤسسة *entreprise* تتم التركيز عليها على أنها وحدة اقتصادية للإنتاج، إلا أن هذا المفهوم صار غير كاف لتوضيح طبيعتها المعقدة، لذلك أضيف لهذا المفهوم أن المؤسسة هي عبارة عن أداة (*outil*) لإنتاج السلع والخدمات، لأنها تضيف على المواد المفهوم الخام الموجودة في الطبيعة قيمة استعمال أو منفعة، بهدف تلبية حاجيات ومتطلبات الزبائن وبالتالي الحفاظ على بقائها في السوق، وتحقيق الربح، وضمان مناصب الشغل، وبناء وإرساء أسس وقواعد للتنمية والتكوين والتدريب في البلد .

كما عرف المفكر " ليوتر " المنظمة على أنها وجود اجتماعي طور من قبل الأفراد، لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها بغير ذلك ، و هي تأخذ أفراد متنوعين ومعرفة، ومواد أولية، ووضعهم في هيكل و نظام ليعبر عن وحدة متكاملة.

وحسب تعريف حركة " فتح "، المنظمة هي جماعة من الأفراد لديهم أهداف واحدة و أفكار مشتركة، وتحكمهم قواعد متفق عليها، و يقومون بعمل مشترك لتحقيق هذه الأهداف، ويضم هيكل تنظيمي .

كما تعرف المنظمة على أنها دراسة سلوك الأفراد داخل بيئة معينة، أو هي دراسة الإطار الذي يمارس فيه الأفراد نظامهم وتتركز على تحقيق هدف معين من خلال ما تقدم، نستخلص انه لا يمكن إعطاء تعريف صحيح موحد للمنظمة، كل المحاولات كانت غير كاملة أو تطورت إلى حد إعطاء تعاريف في غالبيتها وصفية، و في الواقع كل منظمة هي قبل كل شيء حقيقة مجسدة في الواقع، فلا يوجد منظمتين متطابقتين فأوجه الاختلاف بين الواحدة و الأخرى كثيرة .

المطلب الثاني : عناصر أو مكونات المنظمة وسماتها

تتكون المنظمة بحسب التعريفات المختلفة السابق ذكرها و التي أوردناها في المطلب الأول من العديد من العناصر و التي يمكن إجمالها فيما يلي .

1- الأهداف :

و التي يمكن تعريفها على أنها نتيجة محددة يجب الوصول إليها في زمن معين و محدد، و الأهداف في المنظمة تتميز بأنها هي :

- المرشد لنشاطات و فعاليات المنظمة بمعنى أن أي نشاط أو فعالية يجب أن يخدم الهدف و إلا كان هناك تضييع وهدر واضح في الجهود و الإمكانيات دون الوصول إلى الهدف المنشود.¹

- تحدد فعاليات التنظيم : بمعنى أن الاختلاف في الأهداف يؤدي حتما إلى اختلاف الفعاليات .

- هي مصدر الشرعية : كل منظمة لا تمتلك أهدافا لتحقيقها أو لا تسعى ضمن مخططاتها لتحقيق أهداف معينة، فمع الوقت تفقد شرعيتها لأنها ليست موضوعة على أسس واضحة وليست لديها إستراتيجية .

- هي مقياس للأداء : بطبيعة الحال كلما حققت المنظمة أهدافها كلما كان هذا معيار لجودة الأداء المبذول و العكس صحيح.

- مصدر للتحفيز : هي مصدر للتحفيز من حيث زيادة الأداء للوصول للأهداف المرجوة والمخطط لها من طرف المنظمة.²

- دليل لاتخاذ القرارات .

- هي دافع لارتباط الأفراد بالمنظمة و الشعور بالانتماء لها .

2- الأفراد أو الأعضاء :

يعد الأفراد أو الأشخاص أهم عنصر في المنظمة لأنهم يشكلون ما سمي بالروح الحركية و الإبداعية و الابتكارية و الأدائية فيها، فهم عنصر الحركة و الفعل ، لذا فإن دورهم و أهميتهم تبرز من خلال ان التنظيم يعمل من خلال مساهمات الأعضاء، ونشاطات الأفراد من فكر وخبرة وجهد ووقت وكفاءة وإتقان في تنفيذ المهمات والمسؤوليات، فعمليات الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه القيادة والرقابة تتمكلها بالأفراد، كذلك ممارسة السلطة والمسؤولية من مهام الأفراد، كما

¹ - لو كيا الهاشمي ، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، الطبعة الأولى.الأردن: جميع حقوق النشر والطبع محفوظة للمؤلف ،(2016) ، ص 62

² - نفس المرجع اللأنف الذكر، ص 109

أنهم يضمنون استمرار المنظمة بأعمالها، إذن لاستمرارية المنظمة لأبد من استمرارية تواجد الأفراد بها، ومقابل كل ما يقدمه الأفراد، تضمن المنظمة لهم بالمقابل إشباع حاجاتهم من عمل، علاقات اجتماعية، انتماء، قيادة، احترام، مكانة، تحقيق للذات إرضاء للضمير

3- الهيكل التنظيمي :

وهو الشكل المحدد للعلاقات والاتصالات والمعاملات بين أجزاء المنظمة ويمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة الهيكل العظمي لجسم الإنسان، فهو الذي يشكل بناء المنظمة وروابط لمكوناتها التي من خلالها تنفذ الأعمال والمهام وتحدد المسؤوليات والصلاحيات

1.

فالهيكل التنظيمي و السلم التنظيمي يضمن تحقيق الاهداف التالية:

- توزيع الاعمال، وتحديد مهام الافراد والمجموعات .
- تحديد المستويات او المراتب التنظيمية، ونطاق الاشراف او المسؤولية وبالتالي مستويات السلطة ومستويات التنفيذ.
- تحديد عمليات تنسيق المهام مع بعضها، وتحقيق الترابط بينها لجعل المنظمة تعمل كوحدة واحدة وتسير في طريق واحد .
- تحديد طرق وقنوات الاتصال و انسياب المعلومات وحركتها .
- يعمل الهيكل التنظيمي على تقليص الآثار الفردية في المنظمة وهذا من خلال الضوابط والقوانين التي تضع حدود للإجتهادات الشخصية التي يمكن ان تعيق توجه المنظمة .
- تحديد الهيكل التنظيمي لطرق ممارسة الرقابة، مستوياتها واجهزتها .

4- الاتصالات :

ان الاتصالات هي تبادل للمعلومات، الحقائق، الأفكار، الآراء، والعواطف

¹- لو كيا الهاشمي ، بومنقار مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 101

كذلك هي اشتراك بالمعنى والمفهوم ، وحسب المفكر (سي جي براون) هي اعتراف بإنسانية الكوادر، وضرورة ان يعبروا عن ذواتهم وشخصياتهم بطريقتهم .
ان الاتصالات داخل المنظمة اقرار بحق الفرد في التفكير وابداء المشاعر وطرح التساؤلات والمعاني، وتقبل وجهات النظر، والقرارات او التوصيات .

5- العمل أو إسناد المهام :

يمثل عمل المنظمة أو مهماتها الأنشطة المطلوب تنفيذها، و التي تبني عليها المنظمة ما يحقق الأهداف و الخدمات الضرورية، واتباع حاجات الأفراد و المجتمع، وقد تأخذ هذه النشاطات الأشكال التالية :¹

- نشاطات ادارية و مالية
- نشاطات إعلامية و تثقيفية و فنية
- نشاطات الرأي و الإبداع
- نشاطات فكرية
- النشاطات الرقابية
- النشاطات الاجتماعية - نشاطات بيئية وغيرها .

6- القوانين :

هي التي تحكم المنظمات و هو عبارة عن مجموعة المبادئ و القواعد و الأسس التي تمثل المنظمة و تحكم العلاقات الداخلية فيها .

7- نظام مفتوح مع البيئة المحيطة :

وبقي بذلك تضمنه للعناصر الثلاثة الرئيسية لأي نظام و هو المدخلات و العمليات و المخرجات، فمن المدخلات عمليات الاستقطاب و التخطيط و التقارير و التفكير، و العمليات تتمثل في عقد الجلسات و تنظيم الجهود و التدريب و العمل بروح الفريق، ومن المخرجات صنع القيادات و تحقيق الأهداف وحل المشكلات و التغيير و التقييم²

¹- حسين محمد المراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 204

²- سيد الهواري ، الإدارة : الأصول و الأسس العلمية للقرن ال 21 م ، القاهرة ، حقوق التأليف و الطبع محفوظة للمؤلف، (2000)، ص 85

وبذلك تكون حقيقة التنظيم الإفتاح على ثلاثة مؤثرات رئيسية هي: الأعضاء أنفسهم بخفياهم المتنوعة، وبيئة المنظمة و البيئة الخارجية من علاقات المنظمة بالمنظمات الأخرى، وبمقدار ما تمثل المنظمة من رعاية المصالح او احتياجات أو افكار الجماهير بقدر ما يكون تأثيرها في المحيط مميزات المنظمة و خصائصها :

تتميز المنظمة بـ :

- أنها تكون اجتماعي لأنها تضم مجموعة من الأفراد بينهم تفاعل اجتماعي يؤدي إلى تحقيق جملة من الأهداف، واتباع الحاجات الشخصية و الاجتماعية و هذا عن طريق التعاون و التنسيق وتقسيم الأعمال وتحديد المهام و المسؤوليات.

- أن التنظيم أو المنظمة هو تكوين إنساني بمعنى أنه يختص بالكائن البشري فقط.

- المنظمة هي تكوين مقصود ، بمعنى أنه وضع لتحقيق أهداف مقصودة، وقيام التنظيم عن وعي لاعشوائية، وبالتالي فالتنظيم مبنى على أهداف محددة ومنظمة.¹

- المنظمة كيان ضروري لأنه من خلالها يتحقق العمل و الانتاج و إتباع الحاجات و المتطلبات .

- أنها كيان تطويري وهذا من خلال مساهمتها في الابداع و الابتكار و مواكبة التطورات الحاصلة عالميا .

- هي أداة أو وسيلة، وليست غاية، لذا فإن العمل لتحقيق الأهداف عبر هذه الأداة هو المطلوب وليس لخدمة التنظيم على حساب الأهداف، أو على حساب متطلبات القضية أو المجتمع .

المطلب الثالث : أنواع المنظمات و مسؤولياتها .

يتم تقسيم المنظمات وفقا لمعايير كالتالي :

1- من حيث الأداء (الأسلوب):

حسب هذا المعيار نجد العديد من المنظمات مثل :

¹ لوكيا الهاشمي ، بومنتار مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 73،74،75

منظمات ثورية - منظمات انقلابية - منظمات رجعية - منظمات اصلاحية - منظمات محافظة - منظمات ديمقراطية .

2- من حيث الهدف :

أ- منظمات اجتماعية (مجتمعية) : وجدت لتحقيق أهداف داخل المجتمع ، منها الجمعيات الخيرية ، و الاقتصادية الاجتماعية كالتقانات، و المنظمات غير الحكومية التي تسعى لخدمة احتياجات مختلفة في المجتمع¹

ب - منظمات سياسية :

كالأحزاب والتجمعات والجهات والحركات والتكتلات ومنها مثلا : الأمم المتحدة، و الجامعة العربية .

ت - منظمات اقتصادية سياسية: كمنظمة الأوبك، منظمة التجارة العالمية ...

ث - منظمات ايديولوجية أو دينية: كالتنظيمات الشيوعية

ج - منظمات صحية أو تعليمية الخ

3 - من حيث القواعد المعتمدة :

حسب هذا المعيار نصنف المنظمات كالتالي :

أ - منظمات رسمية : وهي التنظيمات التي تحكمها قواعد واجراءات مقرررة ومعتمدة وعلنية .

ب - منظمات غير رسمية : وهي التشكيلات والمحاوور والتحالفات والاتصالات السرية والتي تتشكل داخل جسد التنظيم الرسمي

4 - من حيث الشرعية :

تنقسم المنظمات حسب هذا المعيار الى نوعين :

أ - منظمات شرعية قانونية

ب - منظمات غير قانونية

5 - من حيث نمط القيادة:

بحسب نمط القيادة المعتمد نصنف المنظمات إلى :

¹ أميمة الدهان ، مرجع سبق ذكره ، ص 95

أ – منظمات بيروقراطية

ب – منظمات مركزية

ج – منظمات استبدادية

د – منظمات ديمقراطية

هـ – منظمات ثيوقراطية

6 – من حيث الامتداد الجغرافي :

حسب النطاق الجغرافي تنقسم المنظمات الى :

أ – منظمات محلية : ضمن الحدود الاقليمية، أو في جزء من الوطن .

ب – منظمات وطنية : ضمن قطر الوطن في حد ذاته .

ج – منظمات اقليمية : تضم أكثر من قطر أو أكثر من ناحية

د – منظمات دولية : تضم العديد من الدول .

7 – من حيث الربحية :

حسب هذا المعيار تصنف المنظمات الى :

أ – منظمات ربحية : أي مبتغاها الأساسي هو الربح المادي إضافة لأهداف أخرى ، مثل المؤسسات والشركات والأسواق التجارية

ب – منظمات غير ربحية : لا أساس للربح في ميادينها، مثل مؤسسات وهيئات الدولة، المنظمات الشعبية والمنظمات غير الحكومية والمنظمات السياسية .

من خلال هذا نجد أن المنظمات تعتبر هي حجر الأساس و اللبنة في المدنية الحديثة كونها تعتبر مصدرا للتغيير والتطوير والتحديث في المجتمع بصورة مصغرة وبناء الحضارة بصورة مكبرة .

فالمنظمات هي الوحدات التطويرية الأساسية في تقدم البشرية كونها المحيط أو المكان الذي تستخدم فيه وتوزع المصادر والموارد والاختراعات بشكل يتم من خلاله اشباع الحاجات الانسانية بشكل مستمر ومتطور .

وتمثل التنظيمات قاعدة التغيير المجتمعي والثوري والحضاري، فمن خلالها يتم صنع اتجاهات الرأي واتخاذ القرارات، كما تعد النطاق الرئيسي للنشاطات والفعاليات

الاجتماعية الرئيسية، كالتحضر، التدرج الاجتماعي، تكوين المفاهيم والعادات، ممارسة السلطة، تحقيق أهداف المجتمع.¹

كما تمارس التنظيمات سلطة التأثير أو الضغط في المجتمعات، كما أنها أداة لإشباع الحاجات الانسانية الفردية والاجتماعية، وتمثل كذلك قيادة المجتمع بحكم تحملها مسؤوليات الرقابة والتوجيه وتعبئة وضع الرأي العام ورسم المستقبل أمامه .

مهام ومسؤوليات المنظمة :

تعتبر المنظمات الخلايا الأساسية للعمل والأداء، لذا فإننا نجد لها العديد من المهام والمسؤوليات تجاه المجتمع والبيئة والشعب على حد سواء إضافة لمسؤولياتها الأخرى المتعارف عليها والتمثلة في :

- ضمان بقاء المجتمع واستمرارية وجوده وكذا تطويره، وتطوير امكاناته وقدراته مع جعلها موائمة لمواجهة متطلبات الدوام والبقاء.²

وعليه فإن مسؤوليات وواجبات المنظمات اتجاه المجتمع والبيئة تنطلق مما يلي:

1- المسؤولية الاجتماعية :

ونقصد بها المسؤولية التي يتحقق من خلالها التوازن بين أهداف المنظمات وأهداف المجتمع، ويخلق بينهما توافق وتكامل، وتتلخص المسؤولية الاجتماعية في جانبين هما :

أ - مسؤولية المنظمة في تدعيم ودعم مسيرة المجتمع :

وهذا من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين والاستناد عليها، مع احترام ومراعات الأعراف والعادات والتقاليد أثناء قيام المنظمة بنشاطاتها المختلفة، مع إيجاد نوع من التوافق بينهما .

كما تتجلى هذه المسؤولية كذلك في تطوير السلوكيات الاجتماعية الايجابية كالحفاظ على نظافة البيئة والمحيط، عدم التدخين، ترسيخ فكرة حب الطبيعة وغرس الأشجار،

¹ - حسين محمد المراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 266

² سليمان مؤيد سعيد ، الإتصالات الإدارية و دورها في تفعيل الأداء ، الكويت ، (1992) ، ص 74

الحفاظ على اللباقة والتهديب في التعامل ، مع استعمال الألفاظ اللائقة، والمحاولة قدر الامكان الابتعاد عن السلوكيات السلبية.¹

بالإضافة إلى هذه المسؤوليات نشير كذلك الى دعم النشاطات الاجتماعية الصحية والتعليمية والأمنية والثقافية التي تساهم بدورها في تطوير المجتمع والحفاظ على مؤسساته وتدعيمها .

ب – تأثيرات المنظمة على المجتمع :

هنا نصنف جانبين لهذه التأثيرات الايجابية منها والسلبية .

حيث يتمثل السلوك الايجابي للمنظمة في الالتزام والانضباط بقواعد وسلوكيات وعادات المجتمع وتقاليد، فمن خلال هذا يتم خلق سلوك في المنظمة داعم للسلوكيات المجتمعية الايجابية لتصحيح السلوكيات الخاطئة والسلبية، وبالتالي توجيه مسيرة المجتمع بأهدافه لتطويره، والسير به في الاتجاه الصحيح.

وفيما يتعلق بالسلوك السلبي للمنظمة، نجده يتجسد من خلال ممارستها لسلوكيات سلبية في المجتمع تؤدي الى التوجه لدعم نشاطات وأفعال مجتمعية وفردية سلبية شاذة تؤثر اجتماعيا واقتصاديا في المجتمع ومن هذه الأفعال مثلا: التساهل مع مروجي المخدرات، الإساءة المقصودة لأعوان الدولة، بث الاشاعات ضد السلطة، مدح منتجات دولة عدوة أو الترويج لها اقتصاديا

مثل هذه السلوكيات تؤثر على المجتمع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

2 – المسؤولية القانونية :

محدداتها هي التزام المنظمة بقوانين وأنظمة المجتمع عند ممارستها لنشاطاتها والخضوع لقواعد وأنظمة الدولة وأجهزتها، وتكريس مبدأ العدالة في التعامل مع الآخرين، وكذلك الالتزام بالقوانين والنظم الدولية والعالمية خاصة في المنظمات ذات الطابع الدولي.²

¹- أميمة الدهان ، مرجع سبق ذكره ، ص 87

²- لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 66

3 – المسؤولية الأخلاقية :

بما أن الأخلاق هي أساس السلوك العام في المنظمة والمجتمع، لذا يجب أن تكون الأخلاق داخل المنظمة متوافقة مع السلوك العام للمجتمع ويتجلى ذلك من خلال إلتزام المنظمة بأخلاق المجتمع وأخلاق المهنة، وعدم التجاوز على حقوق المجتمع والأفراد لصالح المنظمة، وذلك بالحفاظ على حقوق الأطراف المتعاملة معها، وعدم استغلال المنظمة للأفراد والعكس صحيح في النزاعات المختلفة .

4- المسؤولية الذاتية :

تتمثل هذه المسؤولية في تقديم الخدمات التطوعية مثلا لتنمية وتطوير المجتمع كدعم حملات حماية البيئة، الحفاظ على الموروث التراثي بالإضافة لتقديم التبرعات والإعانات والمساعدات للفئات المتضررة والمحتاجة والاهتمام بمواجهة الكوارث والمآسي الإنسانية الطارئة .
ومن أهم المسؤوليات في هذا الجانب تطوير المجتمع عبر تطوير تقنياته وآلياته، كدعم إنشاء حكومة الكترونية أو الإدارة الإلكترونية لتسهيل تقديم الخدمات للأفراد.¹

5- المسؤولية الاقتصادية :

المسؤولية الاقتصادية للمنظمات الربحية والتي تسعى أساسا لتحقيق الكسب المادي فبالإضافة لهدفها ألا وهو الربح إلا أنه يجب عليها أن تتحمل مسؤولياتها، مثلها مثل المنظمات الأخرى وتتمثل هذه المسؤوليات في الحفاظ على ثروات الوطن واستخدامها بشكل راشد وعقلاني،بالإضافة إلى إنتاج وتقديم السلع والخدمات والمنتجات التي يحتاجها المجتمع لتأمين عيش أفراده واستمرار بقائه، والتركيز على معيار الكفاءة والجودة، والإبتعاد عن الإحتكار والمغالاة بالربح والإلتزام بالمنافسة الشريفة.

ومن هذه المسؤوليات نركز كذلك على الحفاظ على البيئة وعدم الإضرار بها أو تسميمها أو إهمالها.

المبحث الثاني : فرق العمل كأساس لعمل المنظمة

¹-جون هيز، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل، الطبعة الأولى. عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، (2011) ،ص 422

طبقت العديد من الشركات المعروفة فيما مضى أسلوب فرق العمل في عملياتها الإنتاجية، وقد كان تطبيق هذا الأسلوب جديد من نوعه ولم يسبق استخدامه في أي مكان ، أما حالياً فقد أصبح هذا الأسلوب هو الطريقة التي تعتمد عليها معظم المنظمات والحالة الاستثنائية هو عدم العمل به .

المطلب الأول : تعريف فرق العمل و أهميتها

1- تعريف فرق العمل جيسكا و جيفري :

إن فريق العمل هو مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة أو مهام معينة في زمن محدد¹.

ويعرف هكاتزينباك و سميث (1993): إن الفريق هو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يملكون مهارات متكاملة و يلتزمون بالوصول إلى غاية مشتركة، وبتحقيق أهداف الأداء و باعتماد مقاربة يجعلون أنفسهم بموجبها مسؤولين بشكل متبادل ، كما عرفه كل من سويني و ماكفيان بأنه الطريقة المفضلة لتنظيم العاملين لإنجاز العمل وتسيير التعلم في مكان العمل، الفريق هو جماعة من الأعضاء ناشجة على درجة عالية من الدافعية، وهم يعملون معا لتحقيق الأهداف المتفق عليها².

وهناك تعريف آخر لفرق العمل يرى بأنها مجموعة من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين أو انجاز مهمة محددة³.

الفريق هو جماعة يملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون لغاية مشتركة أو بعدد من أهداف الأداء التي يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها .

2- أهميتها :

تكتسب فرق العمل أهمية مؤثرة في الادارة المعاصرة وتعود أهم أسباب ذلك إلى

ما يلي :

1- جون هيز، (2011)، مرجع سبق ذكره ، ، ص 405.

2- أميمة الدهان ، مرجع سبق ذكره ، ص 103

- الازدياد المستمر للتحديات التي تواجهها المنظمات في العالم سريع التغير، تتوالى المتغيرات والتي معظمها قيود وتهديدات، مثل ما تفرضه المنافسة الحادة في مختلف القطاعات وتحالف الشركات الكبرى، والتطورات التكنولوجية المتلاحقة وغيرها، وهي تحديات لا يمكن التصدي لها ومواجهتها إلا بتضافر الجهود لفرق عمل متكاملة و تنسيقها .

- ظهور مشاكل من وقت لآخر على مستوى المنظمة بصفة عامة أو أحد قطاعاتها أو مستوياتها بصفة خاصة، و قد تكون هذه المشاكل إما فنية أو تقنية أو تمويلية أو تسويقية، وقد تظهر صراعات بين مختلف مستويات الإدارة، مما يؤثر سلبا على كفاءة وفعالية المنظمة حيث تحتاج هذه المشاكل لأفكار وحلول إبداعية لذلك فإن فرق العمل يمكن أن تسهم في إيجاد حلول لهذه المشاكل والخروج من الوضعيات الصعبة.¹

- تعتبر فرق العمل وسيلة فعالة في تعزيز مشاركة العاملين في معالجة المشكلات وصنع القرارات، مما يشعرهم بالإنتماء للمنظمة .

فالإدارة التي تعنى بالعمل وبالعاملين بقدر كبير، تتطلب تشكيل فرق عمل يسهم فيها الأعضاء بأرائهم وأفكارهم ومقترحاتهم في أمور التسيير اليومية .

- إن تنافس فرق العمل يجعلها تعمل بجدية وحماسة أكثر مما يجعلها تركز أكثر على تحسين مردودية العمل،و بالتالي تحقق أعلى درجة من الرضا، و إنجاز و أداء أفضل و تحسين في الأداء.

- فرق العمل تفيد في جهود التحسين المستمر ضمن إدارة الجودة الشاملة .

المطلب الثاني : أنواع فرق العمل ومراحل تكوينها وبنائها

1- أنواع فرق العمل :

تتعدد أنواع فرق العمل وتتنوع بحسب الأعمال المنوطة بها داخل

المنظمات وفيما يلي أبرز أنواع فرق العمل:²

¹-مدحت أبو النصر ، فرق العمل الناجحة ، الطبعة الأولى .القاهرة : المجموعة العربية للتدريب و النشر، (2012) ، ص 44.

²-سوزان ويلان ، ترجمة عبد الحكم الخزامى ، كيفية بناء فرق عمل فعالة ، الطبعة الأولى.القاهرة : دار الفجر

فرق العمل الدائمة او الفرق الموجهة ذاتيا او الفرق المستقلة:

هو فريق الأفراد المتخصص في جزء معين ومهم من أجزاء العمل، يمتلك أفرادها الحرية في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات.

فرق حل المشكلات والازمات:

هي فرق مؤقتة متعددة الاختصاصات والمهارات، ومصممة خصيصا لحل المشكلات ذات الصلة بعمل الفريق أو المنظمة، تتألف من أفراد ينتمون لنفس القسم تنتهي مهامهم بمجرد حل المشكلة التي يواجهها ذلك القسم.

حلقات الجودة: هي مجموعة صغيرة من الافراد العاملين الذين يعملون بإرادتهم وطواعية بمعدل ساعة واحدة أسبوعيا للتباحث والتناقش في المشكلات ذات الصلة بالعمل مثلا، تخطيط الانتاج، الرقابة على الجودة.....

فريق الادارة العليا(فريق الادارة):

يتكون من المديرين التنفيذيين الرئيسيين من مختلف الاختصاصات ويكون الهدف منه هو تنسيق عمل الفرق الأخرى، يتراوح عدد أعضاء هذا الفريق بين 3 و 10 أعضاء يساهمون في قيادة المنظمة استراتيجيا.

الفرق الافتراضية (المنتشرة):

هي مجموعات منتشرة جغرافيا وتنظيميا من زملاء العمل الذين يتصلون ببعضهم البعض إلكترونيا ،وذلك بقصد إنجاز مهمة تنظيمية محددة، وقد تكون هذه الفرق مؤقتة تزول مع زوال المهام الموكلة لها، كما تكون دائمة نسبيا.

فريق المشروع:

هو فريق ذو مهمة معينة تتمثل غالبا في تطوير شيء جديد أو إنجاز مهمة معقدة يلتقي أعضاء هذا الفريق بصفة دورية.

فريق تحسين العمالة :

ويختص بتطوير العملية بصورتها الشاملة ويضم في عضويته أفراد من جميع المستويات.

فريق قوة المهمة:

هو فريق مؤقت مصمم وموجود خصيصا لغرض معروف ومحدد مسبقا ويزول بزوال المشروع أو الغرض الذي وجد لأجله.

الفرق المدارة ذاتيا:

هي أحد الطرق المهمة لتنفيذ القدرات والتمكين في المنظمات، وهي فرق تتصف بامتلاك حرية عالية في اتخاذ القرارات فضلا عن الاستقلالية والعمل بنوع من الرقابة يعرف بالرقابة السلوكية أو الرقابة الذاتية بدلا عن الرقابة الخارجية.¹

ويرى المفكر مهрман Mohrman أن الفرق تختلف عن بعضها من حيث ثلاثة 03 أبعاد رئيسية هي كالتالي:

البعد الاول: يتعلق بالغرض الرئيسي الذي يسعى الفريق لتحقيقه، وفي هذا الإطار فإن بعض الفرق تعرف باسم فرق العمل، تعنى أساسا بالعمل الأساسي الذي تؤديه المنظمة مثل تطوير منتجات جديدة أو خدمة العملاء، توفير خدمات جديدة، وما إلى ذلك، وهناك فرق أخرى تعرف باسم فرق التحسين تعنى بهدف زيادة فعالية العمليات التي تستخدمها المنظمة مثل فرق إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة.²

البعد الثاني: يتعلق بالزمن فبعض الفرق تكون فرقا مؤقتة من حيث أنه يتم تأسيسها لإنجاز مشاريع ذات آجال زمنية محدودة ، في حين أن البعض الآخر من الفرق يكون فرق دائمة بمعنى أنها تظل مستمرة طالما بقيت المنظمة موجودة.

البعد الثالث: ويعكس ارتباط الفريق بهيكل السلطة الخاص بالمنظمة ونقصد هنا هيكل السلطة الروابط المحددة بين مختلف مواقع المسؤولية الرسمية في المنظمة، ففي بعض المنظمات نجد فرق عمل مشتركة تشمل مختصين من عدة وحدات وظيفية مختلفة، وقد نجد أيضا فرق عمل غير مشتركة بمعنى أن كل فريق يشمل أفرادا من نفس الوحدة أو التخصص فقط.

2- مرحل تكوين وبناء فريق العمل:

تمر عملية بناء فريق العمل بمراحل نذكرها كما يلي:

• مرحلة النبض أو التكوين:

¹-سوزان ويلان ، مرجع سبق ذكره ، ص 109

²- عامر عوض ، السلوك التنظيمي الإداري ، عمان : دار أسامة للنشر و التوزيع، (2007) ، ص 47

فيها يشعر الأعضاء بالقلق وعدم التأكد في علاقتهم، وتتميز بظهور السلوك الدفاعي للاختلافات في القيم ولكل عضو ردة فعل العضو الآخر.

• مرحلة العصف او الصراع:

يتم فيها مواجهة المشكلات والصراع الناشئ من المرحلة الأولى، وتتميز بتزايد احتمال وجود صراع حيث يأتي الأفراد بمشكلات للجماعة ترتبط باختلاف شخصياتهم، ومالم يتم التصدي لهذه المشكلات وحلها فسينتثر أداء الجماعة بصورة سلبية، فقد يبدأ بعض الأفراد بالانسحاب من الجماعة في مرحلة العصف، وهو ما يجعل منها مرحلة هامة ومؤثرة لاستمرارية وفعالية الجماعة.¹

• مرحلة وضع المعايير:

فيها يبدأ الأعضاء في تنظيم أنفسهم وتشكيل هوية للفريق والرغبة في النجاح، وهذا ما يجعل الفرد يسعى لتحسين أثره على أداء الفريق.

• مرحلة النضج أو الأداء:

في هذه المرحلة يتسم الفريق بالوحدة والهوية الواضحة والعلاقات غير الرسمية الجيدة، وعدم الخجل في طلب أي مساعدة، وتعتبر مرحلة النضج قمة الأداء.²

• مرحلة الشيخوخة أو الإنتهاء:

عندما يصل الفريق إلى قمة تماسكه وتحقيق أهدافه التي تشكل من أجلها، وإذا كانت هناك صعوبة لتقديم شيء جديد، فإن التدهور يبدأ وكذلك اللامبالاة، ما يؤدي الى تفكك الفريق وانتهاء دورة حياته.

ومن الأسباب التي تؤدي إلى فشل العديد من فرق العمل في المنظمات نجد:

أ- أسباب مرتبطة بالمنظمة:

- البيئة المناوئة للفريق، أو الثقافة القائمة على الرقابة، والمعارضة الإدارية.³
- تكون الفريق من أجل معالجة مشكلات أو أزمات طارئة.
- تعارض في الطريقة المتبعة في العمل وتداخل في المهام.

¹-مدحت أبو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 76

²-سوزان ويلان ، مرجع سبق ذكره ، ص 113

³-لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد ، مرجع سبق ذكره ، ص 117

- عدم ملائمة مستوى التكوين والتدريب.
- الإفتقار وفقد لعامل الثقة داخل فريق العمل.
- ب- أسباب مرتبطة بفريق العمل في حد ذاته:¹
- النزاعات والصراعات الشخصية بين أعضاء الفريق.
- محاولة أعضاء فريق العمل تحقيق الكثير في زمن وجيز مما يخلق ضغوطات كبيرة.
- إهمال جانب الأداء وحركية فريق العمل والتركيز فقط على النتائج.
- الإفتقار لعاملي الثقة ومهارات العلاقات الإنسانية.

المطلب الثالث: فعالية فرق العمل ومميزاتها

- إن فعالية فرق العمل تشير إلى الدرجة التي يحقق فيها الفريق أهداف المنظمة ويحقق حاجات وأهداف أعضائه، ويحافظ بذلك على إستمراريته وبقائه مع مرور الزمن، وتتميز هذه الفرق الفعالة بجملة من الخصائص تتمثل في :
- أهداف محددة وواضحة ومقبولة من طرف أعضاء الفريق بحيث يلتزم الجميع بالزامية تحقيقها.
 - توفر الفريق على أعضاء ذوي مهارات و معارف وقدرات لازمة لعمله .
 - اكتساب الأعضاء لمهارات عالية في التواصل والتفاوض، والقدرة على التكيف ومواجهة الاختلافات و النزاعات و التوفيق فيما بينهم .
 - الالتزام بفكرة توحيد الجهود و مضاعفتها لتحقيق أهداف المنظمة.
 - الدعم الداخلي و الخارجي .
- إن فكرة التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي ضمن فرق يتطلب من العاملين التعاون فيما بينهم، تشارك و تقاسم المعلومات و المعارف، و حل النزاعات لتجاوز المصالح الفردية الذاتية وتكوين مبدأ المنفعة العامة و مصلحة الفريق العليا.

¹- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة، (2004)، ص 95

يجب على المنظمة عدم توقع نتائج إيجابية سريعة، فيجب، إعطاء الفريق بعض الوقت حتى يتكون بشكل كامل مما يسمح له بتحقيق النتائج المرجوة، وهناك من يرى خصائص أخرى لفعالية فرق العمل تنحصر فيما يلي:¹

- إتفاق نمط القيادة مع تنمية الفريق .
- فتح مجال الاتصالات مما يسمح بمشاركة أكثر للأعضاء .
- عامل الوقت الكافي الذي يسمح للفريق بالعمل بكامل أعضائه على تطوير ذاته و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة، وهذا من خلال تخطيط الأعضاء لكيف يمكنهم حل المشكلات و اتخاذالقرارات .
- تقييم الفريق لقراراته و حلوله .
- تكوين مبدأ المتماسك و التعاون بدرجة كبيرة .
- انتهاج استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع .

1- معرفة فعالية فريق العمل:

هناك عدة معايير لمعرفة أو قياس فعالية فرق العمل منها :

أ- المعايير الشخصية الذاتية والمعايير الموضوعية:

يتم الاهتمام من حيث المعايير الذاتية بتقييم جانب مشاعر ومستوى إدراك أعضاء الفريق و قائده وماله صلة بعمل الفريق، أما المعايير الموضوعية فتهم بكل ماله علاقة بالموجودات الثابتة، تطوير الخدمات أو السلع المقدمة، إجمالي العائد الذي يحصل عليه أصحاب المصلحة .

ب- المعايير الداخلية و المعايير الخارجية:

تركز المعايير الداخلية في قياس فعالية الفريق على الطريقة التي يقيم بها أعضاء الفريق أداءه، وذلك من خلال بعض المؤشرات الهامة كالرضا عن طريقة العمل و المسؤولية عن اتخاذ القرارات، أما المعايير الخارجية فهي تتضمن تحليل أداء الفريق و تقييمه من وجه نظر الزبائن، القادة و المدراء، ومن أشهر هذه المعايير رضا الزبون.²

¹- أميمة الدهان ، مرجع سبق ذكره ، ص 98

²- مدحت أو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 135

كما أعطى (slocum and hellriegel 2009) معايير و عوامل أخرى تقاس بها فعالية فريق العمل تمثل في :

- معرفة الأسباب الأساسية لوجود فريق العمل وتكوينه، فضلا عن امتلاك أهداف مشتركة .

- سهولة الاتصال وحرية بين أعضاء الفريق الواحد .

- مساعدة أعضاء الفريق لبعضهم البعض و التعاون فيما بينهم .

- الانفتاح و التعامل مع الصراعات بشكل بناء .

- تحديد نطاق العمليات و من ثمة تطوير طريقة الأداء .

حدد slocum and hellriegel 2009 ثمانية عوامل تؤثر في فعالية الفريق و المجموعة على حد سواء وهذه العوامل هي :¹

- **المحيط** : يعبر المحيط عن الظروف الخارجية التي يعمل ضمنها الفريق و يتضمن محيط الفريق كل من : التكنولوجيا ،ظروف العمل المادية، الممارسات الإدارية .

- **القيادة** : تؤثر قيادة الفريق في فعاليته، فقيادة الفريق تؤثر في تحديد أهداف الفريق و حجمه و أدوار أعضائه و تنوعه و معايير و تماشكه .

- **الأهداف**: تمثل أهداف الفريق المخرجات المرغوبة من قبل الفريق ككل، يمتلك كل فريق نوعين من الأهداف المتنافسة و المتعارضة هما : الأهداف ذات الصلة بالعلاقات و الأهداف ذات الصلة بالمهمة .

- **حجم الفريق** : يتراوح الحجم المناسب للفريق بين 3-16 عضوا، و بشكل عام تساعد نظم البرمجيات التعاونية (نظم دعم القرار) و الأنترنت و التقنيات الأخرى الفرق الكبيرة على العمل بفعالية في بعض المهام .

- **أدوار العضو** : ليس هناك إجماع بشأن أدوار الفريق ولكن يمكن القول بوجود ثلاثة أدوار لعضو الفريق الأدوار ذات الصلة بالمهمة، بالعلاقات و بالذات و هي كالاتي :

1- الأدوار ذات الصلة بالمهمة : تتضمن هذه الأدوار مدى انغماس عضو الفريق في تسهيل و تنسيق القرارات و السلوكيات المتصلة بالعمل .

¹-سوزان ويلان ، مرجع سبق ذكره ، ص 145

2- الأدوار ذات الصلة بالعلاقات : تتضمن هذه الأدوار انغماس عضو الفريق في سلوكيات الفريق و مشاعره و التفاعلات الإجتماعية .

3- الأدوار ذات الصلة بالذات : تتضمن هذه الأدوار انغماس الفرد في الاتجاهات المركزة على الذات فضلا عن السلوكيات و القرارات المركزة عليها.

- تنوع العضوية : لقد جعل التنوع المتزايد في القوى العاملة فهم سلوك الفريق و عملياته أمر معقدا، و التنوع يميز وفق نوعين من الأصناف هما : الصنف الإبتدائي والذي يمتلك في الفرد القليل من التأثير عليه (العمر، العرق، الجنس) و الصنف الثانوي (التعليم، الخبرة في العمل، المنصب الوظيفي، الحالة الإجتماعية) و الملاحظ أن العمل الجماعي المستمر من شأنه أن يزيل الصعوبات التي تواجه الفريق .

- المعايير : تعبر المعايير عن القواعد وأنماط السلوك المقبولة و المتوقعة من قبل أعضاء الفريق أو المنظمة ككل .

- التماسك : يشير التماسك إلى قوة الرغبة بين أعضاء الفريق للبقاء مع بعض في الفريق وولائهم له ، و التماسك يتأثر بالعديد من العوامل أبرزها درجة التنافس بين أهداف الفريق وأهداف أعضاءه.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الجانب النظري الثاني ألا وهو التطرق لماهية المنظمة من خلال التطرق لتعاريفها المختلفة باختلاف المدارس، ثم الحديث عن عناصرها أو مكوناتها، وكذا سماتها أو ما تتميز به، و تقسيماتها المختلفة وفقا لمعايير مختلفة، مهامها ومسؤوليتها ثم تناولنا مفهوم فرق العمل بإعتبارها أساس لعمل المنظمة، و أسلوب من أساليب عملها، فقمنا بتقديم تعريف لهذا المفهوم مع ذكر أهميته، والتطرق لأنواعه المختلفة، ومراحل بناء و تكوين فرق العمل، لنختم الفصل بالتطرق لمفهوم فعالية فرق العمل ومميزاتها لتكوين أرضية مفاهيم واضحة تساعدنا في الدراسة التطبيقية .

الفصل الثالث

الذكاء العاطفي و مدى تأثيره على كفاءة و فعالية

المؤسسة العمومية الإستشفائية بوسعادة

تمهيد:

بعد تقديمنا للإطار النظري لمفهوم الذكاء العاطفي والمنظمة، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة، لمعرفة مدى صحة الفرضيات التي تم بناؤها في أول الدراسة، للتأكد من مدى تأثير الذكاء العاطفي على كفاءة وفعالية المنظمة.

وقد تم اعتمادنا لمنهج المقابلة لجمع المعلومات ومعرفة الجوانب المؤثرة، والمقابلة أجريت مع بعض إطارات المؤسسة الفاعلين والمؤثرين مباشرة في عملية التسيير بالمؤسسة، واتخاذ القرارات الهامة والحساسة، بدءا بمدير المؤسسة ونوابه ، ، وكذا رئيس المجلس الطبي و رئيس مصلحة قسم العمليات.

المبحث الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة مرفق من المرافق العمومية

لقد عرف قطاع الصحة خلال الحقبة الممتدة من الاستقلال إلى يومنا هذا تطورات كبيرة من خلال الهياكل القاعدية وكذا المستخدمين، ولكن بوتيرة تميزت بالبطيء مقارنة مع التطور السكاني الذي عرفته البلاد، كما تميز بجملة من النصوص والقوانين لتوحيد موروث المستعمر.

المطلب الأول: نبذة عن تطور المنظومة الصحية

لقد كان النظام الصحي الذي ورثته الجزائر عند الاستقلال متمركزا أساسا في كبريات المدن كالجزائر، وهران، وقسنطينة، وتركز أساسا على الطب العمومي الذي يتم داخل المستشفيات، وعيادات تشرف عليها البلديات وتقدم المساعدات الطبية المجانية، إلى جانب مراكز الطب المدرسي النفسي التي تشرف عليها وزارة التربية والتعليم، وإلى جانب هذا كان الطب الخاص يسهر عليه حوالي 600 طبيب يعملون في عيادات خاصة جلهم كانوا من الأجانب، وقد تميزت المنظومة الصحية آنذاك بعجز كبير من حيث الهياكل القاعدية و ندرة العامل البشري (أطباء، صيادلة، جراحي أسنان...الخ)، فقد تميزت السياسة الصحية بمحدودية في خياراتها جراء ضعف الوسائل المتوفرة لها، لذا كان لا بد من إنعاش البناءات والهياكل التي خلفها الاستعمار، قبل توفير أدنى قسط من الخدمات الصحية للسكان، و من ثمة بدأت الدولة في اتخاذ جملة من الإجراءات للنهوض بالمنظومة الصحية تمثلت في :

- إعادة بعث نشاط المعهد الوطني للصحة العمومية الذي أنشأ سنة 1964.

- صدور قوانين منظمة لمهنة الأطباء والصيادلة، ولتحسين دفع عجلة التكوين الطبي وشبه الطبي.

- إنشاء ومضاعفة الهياكل القاعدية كقاعات العلاج ومراكز الصحة، والتي هدفها الأول الوقاية، نظرا لانتشار العديد من الأمراض المعدية، والأمراض المنتقلة عن طريق المياه....

- التكفل بالطب المجاني للأطفال من طرف الدولة سواء في إطار حماية الطفولة والأمومة أو في إطار الطب المدرسي.

- إلزامية التلقيح ومجانيته للقضاء على العديد من الأمراض المعدية .

إن من ركائز المنظومة الصحية مجانية الطب والوقاية كخطوة أولى لإعطاء فعالية للقطاع الصحي، وتوحيد نظامه ككل، ووضع برامج صحية لها ارتباط وثيق بالمشاكل الاجتماعية والاقتصادية للأفراد.

تبع هذا الإصلاح قرار وزاري مشترك صادر في جانفي 1974، تم بموجبه تحويل هياكل التعاضديات الفلاحية إلى مصالح صحة، بالإضافة إلى مصالح صحة، بالإضافة إلى توحيد الميزانية على مستوى القطاعات الصحية والتكفل المالي بعمال الصحة من طرف الولايات، وتحويل جميع المراكز الطبية الاجتماعية التي كانت تابعة لصناديق الضمان الاجتماعي والتعاضديات إلى وزارة الصحة.

وفي هذا الإطار نص الميثاق الوطني 1976 على حق المواطن في الطب المجاني، كما دعم دستور 1976 هذا الحق وذلك في المادة 67 منه، والتي تنص صراحة: " كل المواطنين لهم الحق في حماية صحتهم وهذا الحق مضمون بخدمات صحية عامة ومجانية وبتوسيع الطب الوقائي ".

وبالرغم من حداثة الاستقلال والظروف الصعبة التي ميزت المرحلة استطاعت الجزائر أن تحقق تطورا في القطاع الصحي، من خلال المؤشرات الصحية لعام 1979 التي سجلت انخفاضا ملحوظا في معدلات الوفيات الإجمالي، وفيات الأطفال وارتفاع في معدل العمر والولادات .

وتتميز القطاع الصحي في هذه المرحلة (1979) بلا مركزية حقيقية للعلاج وإيصال واسع للعلاج للمواطن.

ثم جاءت الفترة الممتدة من 1979 إلى غاية 2007 والتي تميزت بـ:

- إنشاء هياكل صحية جديدة سنة 1986 هي المراكز الاستشفائية الجامعية.

- جاء دستور 23 فيفري 1989 ليحدد تدخل الدولة في مجال الوقاية ومكافحة الأمراض المعدية" ويؤكد ذلك قانون المالية لسنة 1993، حيث نص على أنه بداية من هذه السنة فإن مجال تدخل الدولة سيكون في الوقاية والتكفل بالمعوزين والتكوين مع البحث في العلوم الطبية.

- إعادة تنظيم المؤسسات الصحية من حيث التنظيم والتسيير، وذلك سنة 1997 من خلال المراسيم التنفيذية الخاصة بالمؤسسات الاستشفائية المتخصصة والقطاعات الصحية.

- عرفت المؤشرات الصحية لسنة 2005 تحسنا، لكنه غير كاف مقارنة مع المبالغ المالية العمومية المرصودة للقطاع الصحي والمقدرة بـ 9.1% من الميزانية العامة.

وخلال سنة 2007 أعيد تنظيم القطاعات الصحية لتصبح المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، أي فصل الاستشفاء عن العلاج والفحص، وهي نوع من اللامركزية الهدف منها تسهيل الوصول إلى العلاج و تقريب المستشفى أو المؤسسة الصحية من المواطن، وقد عرفت هذه المرحلة تطور عدد الهياكل القاعدية وكذا عدد المستخدمين.

مكتسبات سنة 2012:

شهد قطاع الصحة قفزة نوعية من حيث الكم والنوع، بفضل الاهتمام الذي أولته الدولة له.

كانت العشرية (1992- 2002) غنية بالإنجازات حيث شهدت ميلاد العديد من

المؤسسات التي دعمت القطاع على غرار:

- المخبر الوطني لمراقبة المواد الصيدلانية.

- معهد باستور الجزائر الذي أصبح مخبرا مرجعيا لمنظمة الصحة العالمية في مجال المراقبة والتكوين حول مقاومة الجراثيم للمضادات الحيوية.

- الصيدلة المركزية للمستشفيات.

- الوكالة الوطنية للدم.

- المركز الوطني لليقظة الصيدلانية.

- المركز الوطني لمكافحة التسمم.

- الوكالة الوطنية للتوثيق الصحي.

بالإضافة إلى ذلك تطبق النظام المسير للنشاطات الإضافية بين القطاعين العمومي والخاص، فضلا عن إعادة بعث البرامج الوطنية، وتحديد سياسة للأدوية في مجال الاستيراد والتسجيل، المراقبة والتوزيع، وتخلي الدولة عن احتكارها للمواد الصيدلانية في المجال.

وتتميز المرحلة الممتدة بين 2002 و2012 وإلى يومنا هذا ، بمحدودية الخدمة بسبب معاناة المؤسسات من عدة اختلالات هيكلية وتنظيمية، مما دفع بالسلطات العمومية إلى اتخاذ مبادرة سياسة إصلاح المستشفيات، التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم العلاج بها، كما تهدف هذه السياسة الجديدة إلى أنسنة وتأمين الخدمات وعصرنة النشاطات تماشيا مع المتطلبات الجديدة، مما يسمح بتقديم خدمات ذات نوعية مع المحافظة على مبدأي العدالة والتضامن.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة.

أنشأ مستشفى بوسعادة سنة 1987، وكان مدرج ضمن القطاعات الصحية صنف "ب" أما الانطلاقة الفعلية للمستشفى فكانت بتاريخ 11 جويلية 1987، وسمي باسم الشهيد " رزيق البشير السوفي " بتاريخ 25 أكتوبر 1995، وبتاريخ 19 ماي 2007 صدر المرسوم التنفيذي رقم 140.07 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، وبه أنشئت المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة وهي مؤسسة عمومية استشفائية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، وتوضع تحت تصرف وصاية الوالي، وهي تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء، وإعادة التأهيل الطبي.

المؤسسة تغطي مساحة شاسعة تقدر ب10.000 م² وتحيط به المستشفيات التالية:

- شمالا مستشفى الولاية المسيلة (70 كلم) ومستشفى سيدي عيسى (90 كلم).

- جنوبا مستشفى عين الملح (50 كلم) ومستشفى.

- شرقا مستشفى بريكة (120 كلم)

- غربا مستشفى عين وسارة (140 كلم).

يتوفر المستشفى على 308 سرير ، ويؤمن العلاج والاستشفاء لما يقارب 360.000 نسمة موزعة على 07 دوائر و 17 بلدية.

المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة تحتوي على المصالح التالية:

مصحة لاستجالات الطبية الجراحية

مصحة طب الداخلي+ الأمراض المعدية (رجال+ نساء)
مصحة الأمراض السرطانية (الأورام)

مصحة الأمراض السرطانية (الأورام)

مصحة تصفية الدم

مصحة الجراحة العامة + جراحة العظام (رجال + نساء)

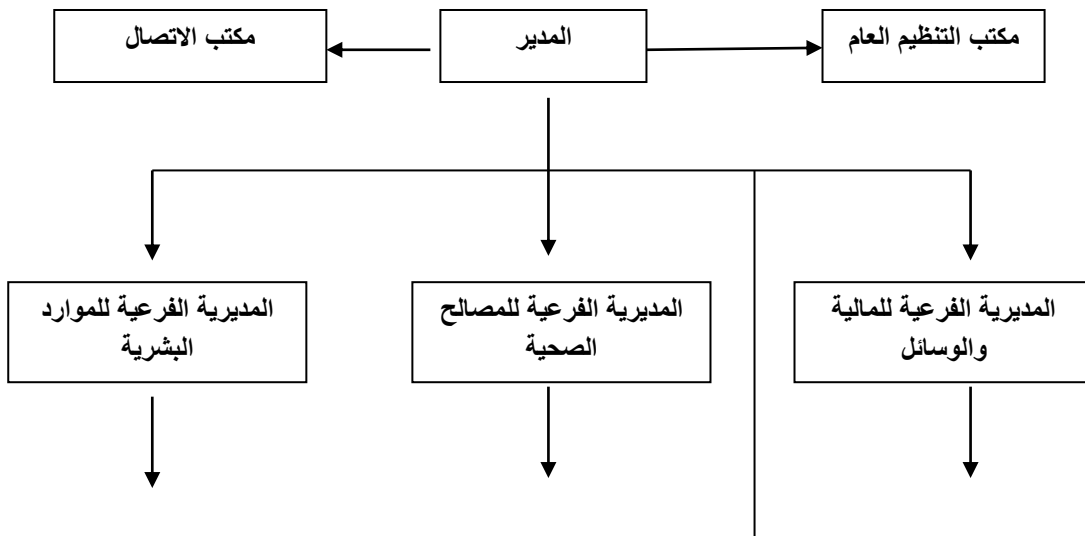
حقة الولادة

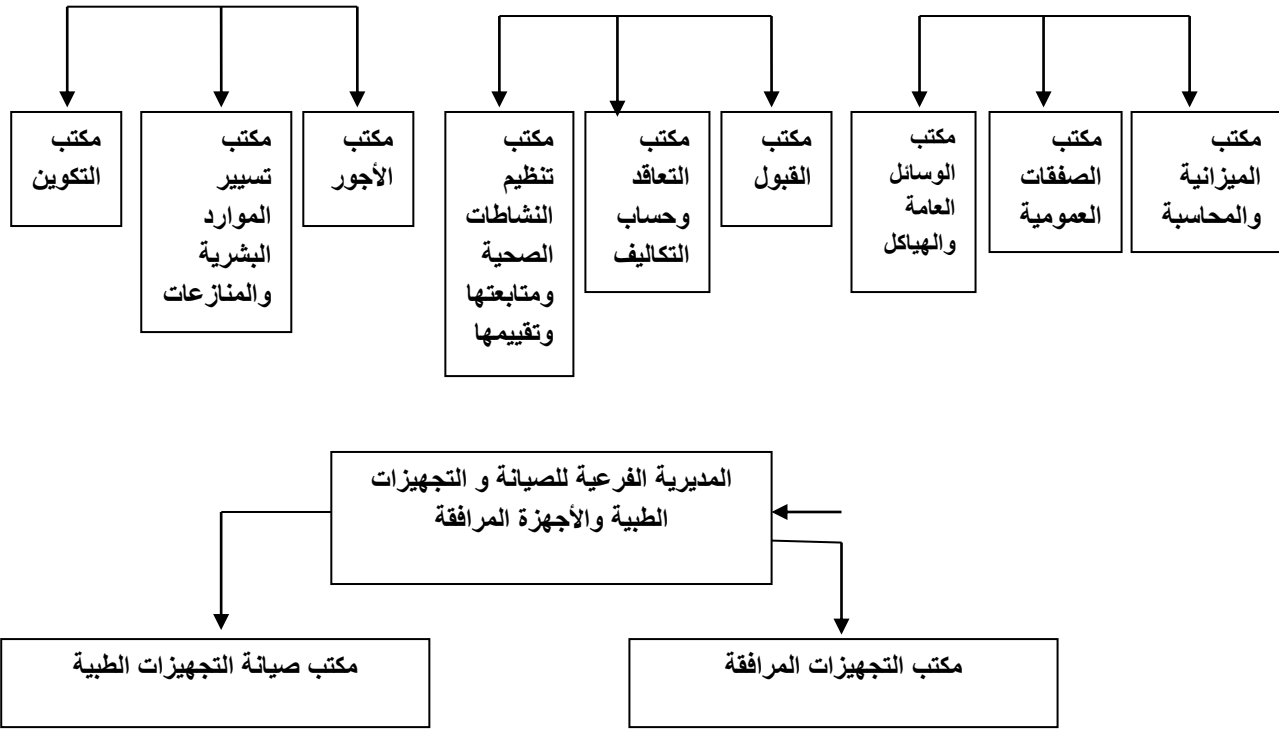
مصلحة الولادة
مصلحة أمراض النساء
مصلحة طب الأطفال
مصلحة حديثي الولادة
قسم العمليات
مصلحة الإنعاش
مصلحة الأشعة
مصلحة المخبر
مصلحة حقن الدم
الصيدلية

مخطط التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية

حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009 المحدد للتنظيم الداخلي

للمؤسسات العمومية الاستشفائية





المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة

يسير المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة مجلس إدارة، ويديرها مدير يعين من طرف وزير القطاع، مزود بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان، وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية:¹

- ضمان تنظيم وبرنامج توزيع العلاج الشفائي والتشخيص، وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي، رقم 07-140 و المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها، الصادر بتاريخ 19 ماي 2007، ص 10

- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.
- ضمان حفظ الصحة والنظافة، ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.
- كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية الاستشفائية ميدانا للتكوين الطبي وشبه الطبي والتكوين في التسيير الاستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع مؤسسات التكوين.
- كما تركز المؤسسة على مخطط الأهداف و الذي يشمل تحقيق ما يلي:
- تحسين فرص للحصول على العلاج والفحوصات الطبية الخارجية من خلال وضع برنامج خاص بالعمليات الجراحية، والتقليص من مدة انتظار المرضى.
- تعزيز مكافحة عدوى المستشفيات عن طريق تفعيل البرامج الوطنية ولجنة مكافحة العدوى الاستشفائية CLIN

Comité de lutte contre les infections nosocomiales

- تحسين استقبال المرضى وتوجيههم بتخصيص أعوان استقبال وتكوينهم في المجال .
- التكفل النوعي بالمرضى من خلال إبرام اتفاقيات توأمة مع المراكز الإستشفائية الجامعية للتكفل بالمرضى الذين يعانون من أمراض جد خطيرة، أو الذين يلزمهم إجراء عمليات جد معقدة.
- تحسين ظروف العمل، وتحسين راحة فريق العمل أو أفراد المؤسسة.
- تصفية أوضاع الحياة المهنية لمختلف مهنيي الصحة من أجل الوصول لتحقيق الرضى الوظيفي للعمال.
- تطوير التسيير التنبؤي للمهن والكفاءات.
- تحسين تنظيم العلاج.
- وضع أنظمة حواسيب وشبكات داخلية بهدف رقمنة الملف الطبي، وتحديث لوجيستيك المستشفيات، وكذا رقمنة الملفات الإدارية، وهو من الأهداف التي تسعى الوزارة جاهدة لتحقيقها.
- وضع خطط لصيانة التجهيزات والعتاد الطبي والأجهزة المرافقة يضمن حسن سير المصالح الاستشفائية.
- تحسين طرق الرقابة الداخلية.

- تطوير تسيير المصالح الصحية بما يتماشى ومتطلبات مرتفقي القطاع.
- ضمان التوازن للميزانية والحرص على التصفية المالية.
- وضع لوحات قيادة للتسيير حيز التنفيذ تساعد على انتهاج أفضل الطرق في العمل.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة و نتائجها بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بوسعادة

تتميز كل منطقة عن غيرها بثقافة تنظيمية فريدة وخاصة بها، تتكون هذه الثقافة من العادات والقيم والتقاليد لأفرادها، وقيم وتقاليد المنظمة ككل، ولكي يتمكن أفراد المنظمة من تنظيم وإدارة العمل داخل هذه الأخيرة، لا بد من أن يتمتعوا بمهارات الذكاء العاطفي لأنها تساعدهم على إدارة العلاقات الاجتماعية والعاطفية، وبالتالي يكون هناك نوع من القدرة عن التعبير عن قيم المنظمة بالأسلوب الذي يؤثر على الأفراد بعضهم ببعض، مما يزيد من إدراكهم لكيان المنظمة ويجعلهم أكثر اندماجا وانتماء لهذا الكيان.

المطلب الأول: التأكد من فرضيات الدراسة بالمؤسسة

حاول الباحث من خلال هذا المطلب اختبار مدى صحة فرضيات الدراسة التي تم طرحها في البداية من عدمه، ليجيب بعدها على الإشكالية المطروحة وللخروج بنتيجة للدراسة ، حيث تم إجراء العديد من المقابلات مع إطارات المؤسسة الفاعلين الرئيسيين

في عملية التسيير و الممثلين في مدير المؤسسة ، نوابه ، رئيس المجلس الطبي (بحكم أنه مسؤول عن هيكل مكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة و إبداء رأيه الطبي و التقني فيها)¹

و كذا رئيس قسم العمليات لأنه يرأس مصلحة جد حساسة و تضم العديد من الأسلاك المهنية المختلفة عن بعضها البعض .

و قد اختار الباحث أسلوب المقابلة من أجل حصر العينة المراد دراستها و التحكم في مجال الدراسة ، خاصة و أن هذا الموضوع جديد من حيث البحث ، و قام بإعداد جملة من الأسئلة تخدم موضوع البحث و تسييره ،

و تساعد على جمع المعلومات المراد حصرها من أجل تحليل الفرضيات و التأكد منها .

تم إجراء المقابلة مع :

- مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية بوسعادة ، أجريت المقابلة بتاريخ 22 ماي 2017 على الساعة 15:00 .

- نائبة مدير مكلفة بالمصالح الصحية ، أجريت المقابلة بتاريخ 23 ماي 2017 على الساعة 11:00 .

- نائبة مدير مكلفة بالصيانة و التجهيزات الطبية و الأجهزة المرافقة ، أجريت المقابلة بتاريخ 23 ماي 2017 على الساعة 14:00 .

- رئيس المجلس الطبي 24 ماي 2017 على الساعة 11:30 .

- رئيس قسم العمليات 25 ماي 2017 على الساعة 14:00 .

تم اختيار أسئلة المقابلة بحيث من خلال الإجابة عليها يكون هناك تفسير للفرضيات محل الدراسة و التأكد منها ، حيث في المقابلة الأولى مع السيد مدير المؤسسة و من خلال الأجوبة على أسئلة المقابلة لاحظنا أن مفهوم الذكاء العاطفي كمصطلح لم يتم فهمه، و لكن من خلال تبسيط الأسئلة المطروحة فهي مفهوم يتم العمل به ميدانيا دون أن نشعر بذلك ، و أن للذكاء العاطفي و طرق التعامل تأثير فعال سواء على الفرد

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، مرجع سبق ذكره ، ص 13

نفسه أو على باقي الأفراد داخل المنظمة ، و بطبيعة الحال أكد مدير المؤسسة أن لطبيعة المنظمة تأثير أكيد على مدى استعمال هذا المفهوم من عدمه .

و في المقابلة المجرأة مع نائبة المدير المكلفة بالمصالح الصحية لاحظنا نفس المنحى لمسار المقابلة إلا أنها أكدت على أن الجانب العلاقتي و محاولة فهم باقي الأفراد و شعورهم بأنها تتفهم مشاعرهم يسهل عليها تجاوز العديد من العقبات و يساهم في حل أغلب المشاكل التي تواجهها بحكم أنها تقوم بضمان

التغطية الطبية في جميع مصالح المؤسسة و تتعامل مع أسلاك طبية و شبه طبية مختلفة المستويات و الثقافات و حتى البيئات .

و بالنسبة للمقابلة مع نائبة مدير مكلفة بالصيانة و التجهيزات الطبية و الأجهزة المرافقة ، كذلك كانت الإجابة بعدم فهمها لهذا المصطلح الذي بدى غريبا نوعا ما ، و لكن بعد طرح الأسئلة وجدت أنه مفهوم بسيط و يتم العمل به يوميا فحسبها دونما التركيز على الأفراد لا يمكن إنجاز الكثير خاصة في المهام التقنية الموكلة لهم و التي تتطلب راحة عقلية و تركيز عالي .

أما فيما يخص السيد رئيس المجلس الطبي و رئيس قسم العمليات ، فنفس المسار أخذته المقابلة معهما و تمت الإجابة على الأسئلة بطريقة مشابهة للمقابلات الأخرى .

تبين للباحث من خلال الإجابات المقدمة من طرف العينة المختارة ، أن مفهوم الذكاء العاطفي كمصطلح يعتبر مفهوم جديد وغير معروف إلا أن الأسئلة المطروحة بطريقة مبسطة وواضحة لهذا المفهوم، تؤكد على أن هناك وعي ذاتي بمختلف الأحاسيس والمشاعر التي تراود الفرد، بمعنى كل فرد يدرك ما يختلجه من مشاعر قادرة على التأثير في سلوكه وأداءه، ومستويات الذكاء العاطفي تختلف من فرد لآخر داخل المنظمة، وليس لها علاقة بمستوى الذكاء المعرفي أي المستوى الدراسي أو للجنس أو الخبرة في مجال العمل، ولكن ترتبط ارتباط وثيق بسمات الشخصية للفرد، حيث لا يوجد تمايز بين أبعاد الذكاء العاطفي وأبعاد سمات الشخصية، وهو يعكس قدرات الفرد ودافعيته ومهاراته الاجتماعية.

إنّ فهناك اختلاف في مفاهيم الذكاء العاطفي، ومستوياته من فرد لآخر.

و بما أن الذكاء العاطفي هو معرفة العواطف وكيفية توظيفها لتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال الوعي بالذات ومعرفة الفرد لعواطفه، وقدرته على السيطرة عليها، ومدى إيمانه بقدرته على إدارة عواطفه في محيط العمل، وبيئة المنظمة، مما يولد لديه القدرة على العمل بشكل فعال في عدة مواقف ضاغطة، بطريقة تساعده على تجاوز كل الصعاب والتحديات من خلال الشعور بالدافعية التي تحفزه على تحقيق النتائج والأهداف المسطرة، دون إهمال فهم احتياجات وآراء الآخرين مما يساعد على إتخاذ القرارات الصحيحة.

من هذا الطرح نتحقق من أن معرفة الفرد لعواطفه ووعيه بها، وقدرته على التحكم فيها، وبالتالي قدرته على تجاوز الضغوطات والتحديات في المنظمة وتحفيز ذاته لتحقيق الأهداف المرجوة، كل هذا يؤثر بصورة إيجابية على المنظمة من خلال العمل على تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي التأثير إيجابا على كفاءة وفعالية هذه الأخيرة.

من ميزات الذكاء العاطفي، القدرة على فهم إحتياجات ومشاعر الآخرين، وبالتالي تتكون هنا علاقات إجتماعية في محيط العمل داخل المنظمة تعتمد على الثقة المتبادلة والشعور بالانتماء للمنظمة كأنما العائلة الواحدة، ومن هنا يمكن إستغلال وجهات النظر المختلفة وتحويلها إلى طاقة خلاقية تزيد من مستوى الأداء.

فالعواطف تلعب دورا هاما في بناء الثقة والولاء والإلتزام لدى الأفراد في مجال العمل داخل المنظمة، وبالتالي تحقيق العديد من المكاسب والنتائج بحسب طبيعة المنظمة سواء مكاسب إنتاجية، إبتكارية، أو إنجازات علمية.....

فمهما كان نوع الإثارة التي يتعرض لها الأفراد سواء إثارة بالفرح أو إثارة بالغضب، ولكن المهم الكفاءة في إستثمار هذه الطاقة المتولدة جيدا وبصورة أكثر عقلانية.

تختلف المنظمات وتختلف مجالات اختصاصها: إختلافات من حيث الأداء أو الأسلوب، من حيث الأهداف، من حيث القواعد المعتمدة، من حيث الشرعية، من حيث الربحية، من حيث نمط القيادة وغيرها.... فحسب طبيعة المنظمة وطبيعة نشاطاتها، يتحدد مدى استعمال مفهوم الذكاء العاطفي من دونه بحسب طبيعة المنظمة، فمثلا في المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة أين قمنا بدراسة الحالة، فالمؤسسة هي عبارة عن

مؤسسة عمومية قطاع عام تضمن تقديم خدمات صحية ذات طابع مجاني، وميدان الصحة يمكن تصنيفه على أنه ميدان علمي إضافة لذلك هو مجال إنساني لممارسة النشاطات، فعمال المؤسسة تربطهم علاقة دائمة بالمؤسسة، أي أن هناك شعور بالانتماء للمنظمة، وجدنا أن عامل توظيف واستعمال مفهوم الذكاء العاطفي متوافر بنسبة كبيرة بسبب إتساع رقعة النشاطات والخدمات المقدمة، و الاختلاف و التباين الكبيرين بين مختلف الأسلاك العاملة بالمؤسسة، من إداريين، أطباء أخصائيين، عامون، شبه طبيين، عمال مهنيين..... الخ باختلاف مستوياتهم الدراسية وثقافتهم.....، كل هذه العوامل تستلزم الإستعمال الحتمي لمفهوم الذكاء العاطفي، لكن فقط لو توجهنا لنفس المؤسسة لنقل بنفس حجم النشاطات وغيرها من المهام ، ومن العوامل الأخرى المحددة للمنظمة ولكن الاختلاف يكمن في طبيعة المنظمة لتصبح ذات طابع خاص أي مؤسسة خاصة تهدف إلى الربح في نشاطها، وعمالها تربطهم بالمؤسسة علاقات عمل مؤقتة أي وضعيات غير دائمة، هنا يختلف مدى استعمال مفهوم الذكاء العاطفي حيث يكون استعماله بطريقة أقل من الحالة السابقة.

لأنه بالنسبة للقطاع الخاص هناك تحكم في الأجور، تحكم في تسريح وتوظيف العمال بحرية، يتميز بنمط قيادي مركزي استبدادي نوعا ما، أي محيطه يفتقر لعامل الاتصال، والتفاعل الاجتماعي، ولا يوجد تفاعل مع المرؤوسين، و إن وجد فبنسبة ضئيلة .

من هنا نخلص إلى أن لطبيعة المنظمة واختلاف مجالات اختصاصها تأثير على مدى استعمال مفهوم الذكاء العاطفي من دونه، من حيث طريقة استعمال هذا المفهوم ودرجة ونسبة استعماله .

المطلب الثاني: نتائج الدراسة

من خلال ما سبق فإن الفرضية الرئيسية المتمثلة في أن هناك تأثير للذكاء العاطفي على كفاءة وفعالية المنظمة محققة بحكم حقيق وتأكيد الفرضيات الفرعية.

حيث يمكن تفسير ذلك بأنه كلما إمتلك أفراد المنظمة لمقدرات وكفاءات الذكاء العاطفي (قدرة على الوعي الذاتي بالعواطف، الوعي بمشاعر الآخرين، استعمال العواطف والتحكم فيها من أجل تجاوز الصعوبات وتحسين الأداء.....الخ) كلما زاد ذلك

من فعالية الإتصال والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، فالتفاعل بين أفراد المنظمة الواحدة يزيد من القدرة على حل المشاكل وإدارة الأداء، القدرة على التعاون لحل الصراعات، وزيادة الثقة والتماسك مما يزيد من كفاءة الأفراد في تأدية مهامهم، وبالتالي الرفع من فاعلية الأداء الجماعي وتحسينه، ومنه التأثير بإيجابية على كفاءة وفعالية المنظمة ككل.

وعليه يتأكد لنا ما لمفهوم الذكاء العاطفي من أهمية وتأثير على سير العمل بالمنظمة وتحسين أدائها.

وعليه أصبح من الضروري ما يلي:

- تدعيم تطبيق نظرية الذكاء العاطفي سواء من طرف المسؤولين أو المرؤوسين على حد سواء، لأنه يزيد من عملية الفهم والترابط العاطفي والتعاون فيما بينهم، وبالتالي السير في إتجاه واحد لتنفيذ القرارات والسياسات الخاصة بالمنظمة.

- العمل على القيام بدورات تكوينية في هذا المجال للعمل على التعريف بهذا المفهوم، ومنه محاولة العمل به وتطبيقه لما له من تأثيرات إيجابية على الأفراد أولاً ثم المنظمة ثانياً.

- اعتماد توافر مهارات الذكاء العاطفي كأحد المتطلبات الأساسية والضرورية لاختيار الأفراد لتعيينهم وكذا لتوليهم مسؤوليات.

- اعتماد توفر عامل الذكاء العاطفي لدى الأفراد (مستويات ذكائهم العاطفي) كأحد متطلبات الترقية لشغل وظائف أعلى.

- تشجيع الأفراد وتحفيزهم من خلال غرس الأمل في نفوسهم وتقديم كل المساعدات التي يحتاجونها حتى ولو كانت معنوية، وإشعارهم بأنهم ضمن الفريق الواحد، وإشراكهم في الاحتفال بالإنجازات مثلاً .

- اعتماد طريقة توجيه إنتباه الأفراد نحو الأخطاء والإخفاقات ومقارنتها بما كان يجب تحقيقه، ووفق عملية إلقاء اللوم المستمر عليهم، بل الاستفادة من هذه الأخطاء واعتبار هذه الأخيرة فرصاً للتعلم، وليست فقط فرصاً للعقاب.

- اتصال أفراد المنظمة بمسؤوليهم في اجتماعات دورية بشكل مستمر لإيضاح رؤى المنظمة وأهدافها، نجاحاتها، إخفاقاتها ومواطن القوة والضعف فيها، من أجل المشاركة في التفكير في حل المشكلات وإشراكهم في عملية صنع القرار، وبالتالي إظهار أهمية وجودهم في المنظمة ودورهم الجد الهام في إستمراريتها.

خلاصة الفصل:

يتبين لنا في هذا الفصل أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة بعدد مستخدميها الهائل ونشاطاتها الكثيرة والمختلفة عرفت تجسيد لهذا المفهوم الجديد الذكاء العاطفي، ولكن ليس اصطلاحا، بل عمليا، حيث أن المصطلح غير معروف، ولكن يتم العمل به و انتهاجه من طرف أفراد المؤسسة لما له من تأثير واضح سواء على الأفراد من خلال زيادة القدرة على تحسين أدائهم وفعاليتهم و تعاونهم في حل المشاكل ، سواء على المنظمة من خلال إستقرارها وتحقيق أهدافها المرجوة من خلال رفع كفاءة وفعالية أنشطتها.

ظهر هذا التأثير جليا في المؤسسة، نظرا لحساسية القطاع (قطاع الصحة) وإتساع رقعة الفاعلين فيه وإتساع مجال التدخل فيه ، وكذلك نظرا لخصوصية الخدمات المقدمة واكتسائها الطابع الإنساني قبل أن تكون خدمات صحية بحتة.

الختام

الخاتمة:

لقد كان تناولنا لهذا الموضوع من زاويتي الذكاء العاطفي، وكفاءة وفعالية المنظمة والتي تمحورت حوله الإشكالية الأساسية:

ما مدى تأثير الذكاء العاطفي هذا المفهوم الحديث والجديد على كفاءة وفعالية المنظمة؟ وهل للعناية بهذا المجال تأثير واضح على تحقيق النتائج المرجوة في المؤسسة العمومية الإستشفائية بوسعادة مثلها مثل كل منظمة أو مؤسسة باختلاف مجالات نشاطاتها؟ والتي حاولنا الإجابة عليها في دراستنا لحالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة.

وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى أن هناك تأثير واضح للذكاء العاطفي والمتمثل في الوعي الذاتي بالعواطف وتقديرها وتحقيقها، والقدرات والكفاءات التي يستخدمها الفرد في إدارة علاقاته مع الآخرين، واستعمال هذه العواطف في إدراك الواقع المعاش ومحاولة التكيف معه، وتخطي المشاكل والصعوبات وإيجاد الحلول الفعالة لها، الأمر الذي يرفع و يحسن في أداء الأفراد وبالتالي مواكبة ما تصبوا إليه المنظمة من تحقيق لأهدافها المسطرة، والنتائج المرجوة.

وعليه ونظرا لما يكتسبه الذكاء العاطفي من أهمية بالغة تآثر تأثيرا مباشرا على الأفراد والمنظمة على حد سواء، أصبح من المهم الاهتمام بهذا المفهوم من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتنمية الذكاء العاطفي من خلال وضع القواعد أو السياسات والأهداف التنظيمية، التي تتسم بالبساطة والمرونة والتجديد، مع تحسين ظروف العمل المختلفة، من هياكل و معدات، للعمل على تحسين الأداء وزيادة الفعالية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ، والعمل على زيادة كفاءتها وفعاليتها ضمن ظروف ملائمة مساعدة على انتهاج مفهوم الذكاء العاطفي وتنميته وتطويره.

عموما فإن موضوع الذكاء العاطفي في منظماتنا ومؤسساتنا ما زال ينقصه الاهتمام، أو التعريف به حتى، هذا ما يستوجب القيام بدراسات ومتابعة دائمة لهذا الموضوع، لتقريبه من واقع منظماتنا والاستفادة منه في مختلف المجالات.

إن إستخدام مفهوم الذكاء العاطفي في علم الإدارة، بات ضرورة و حاجة ماسة و أساسية لمنظمات العصر الحالي .

ومن خلال دراستنا لاحظنا أنه يمكن طرح مجموعة من الأفكار محل بحث،
ومناقشة مستقبلا منها:

- دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية من خلال دراسة مقارنة.
- دراسة دور الذكاء العاطفي في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية.
- دراسة تأثير الذكاء العاطفي على الاندماج الاجتماعي التنظيمي للموظفين داخل المنظمة.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
71	مصالح المؤسسة العمومية الإستشفائية بوسعادة	01
72	مخطط التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الإستشفائية بوسعادة	02

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية

- الكتب:

- 1- أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة، القاهرة : حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف ،(2007) .
- 2- أحمد سيد مصطفى ،إدارة السلوك التنظيمي : نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، القاهرة : حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف ، (2005) .
- 3- أحمد سيد مصطفى ،سلوك الناس في العمل رؤية معاصرة ، القاهرة : حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف ، (2001)
- 4- السمادوني، إبراهيم السيد ، الذكاء الوجداني : أسسه ، تطبيقاته وتنميته ، (عمان ،الأردن) : دار الفكر للنشر والتوزيع ،(2007).
- 5الدهان ، أميمة ، تغيير وتطوير المنظمات ،سوريا : (1981) .
- 6- محمود ،السيد ، ، السلوك الإداري ، ، القاهرة : (2006) .
- 7- هيز،جون ، مهارات التواصل بين الأفراد في العمل ،الطبعة الأولى.عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،(2011)
- 8- دانيال ،جولمان ،ترجمة : ليلي الجبالي ، مراجعة محمد يونس ، الذكاء العاطفي ، ، الكويت :سلسلة عالم المعرفة،(1998) .
- 9- المراد ،حسين محمد،تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى. الجزائر ، مصر : نشر مشترك بين الدار الجزائرية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية ،(2015) .
- 10- سيد الهواري (2005) القائد التحويلي وتغيير المستقبل ، حقوق التأليف والطبع محفوظة للمؤلف ، طبعة حديثة ، توزيع مكتبة عين شمس ، القاهرة
- 11 - الهواري ،سيد ، ملامح مدير المستقبل ، القاهرة : حقوق التأليف والطبع محفوظة للمؤلف ،(2001) .
- 12- الهواري ،سيد ، الإدارة "الأصول والأسس العلمية للقرن 21" ، القاهرة : حقوق التأليف والطبع محفوظة للمؤلف ، (2000) .
- 13- سليمان مؤيد سعيد ، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، الكويت : (1992).

- 14 - ويلان ،سوزان ، ترجمة عبد الحكم الخزامي ، **كيفية بناء فرق عمل فعالة** ، ، الطبعة الأولى .القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع ، (2002) .
- 15 - عوض ،عامر،**السلوك التنظيمي الإداري** ، عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع ، (2007) .
- 16- الهاشمي ،لوكيا ، بومنقار، مراد ، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي** ، الأردن : جميع حقوق النشر والطبع محفوظة للمؤلف ،(2016) .
- 17 - محمد سعيد أنور، سلطان ،**السلوك التنظيمي** ، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة ، (2004) ،
- 18- أبو النصر ،مدحت ،**فرق العمل الناجحة** ، الطبعة الأولى .القاهرة:المجموعة العربية للتدريب والنشر ، (2012) .
- 19- نبيل ،عبد المنعم محمد ،**العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل أثناء عملية التطوير : دراسة تطبيقية على هيئة البريد المصري** ، القاهرة : (2005) .
- 20- العيتي ، ياسر ، **نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة** ، دمشق: دار الفكر، (2003).

- المقالات :

- 1- درة ، عمر ،**دور الذكاء العاطفي في تحسين فعالية فرق العمل** ، الأردن: المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11 العدد 04 ، (2015) .
- 2- المللي،سهاد ،**الذكاء الانفعالي** ، وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى عينة من المتفوقين والعاديين ، دمشق : مجلة دمشق ، المجلد 26 ، العدد 03 ، (2010) .

- النصوص القانونية :

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي ، رقم 07-140 ، الجريدة الرسمية العدد 33 ، و المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها ، الصادرة بتاريخ 20 ماي 2007

- الاطروحات :

- 1- بن جامع ،إبراهيم، **الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم ، جامعة منشوري قسنطينة ، الجزائر : (2010) .

2- راشد، شيماء ، أثر الذكاء الوجداني على مشاعر الخوف الوظيفي وجودة الخدمة ، دراسة ميدانية على الصندوق الاجتماعي للتنمية ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، مصر : (2008) .

3- الخليل ، عبد الحميد ، تأثير مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية ، دراسة تطبيقية ، رسالة دكتوراه ، جامعة قناة السويس ، مصر : (2005) .

4- مصطفى ، أمل محمد، أثر النمط القيادية على فاعلية العمل الجماعي بالتطبيق على المدينة الجامعية ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، مصر : (2006) .

2- المراجع باللغة الأجنبية :

- الكتب :

- 1- Cherniss.C & Goleman D ,, **Emotional Intelligent Work Place : How To Select for Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals , Groups, and Organizations ,** San Francisco : Jossy , bass (2001) Periodical
- 2- Cooper,R & Sawaf ,A , **Executive EQ : Emotional Intelligence in Leaders and Organization ,** New York : Grosset Putnam . (1997)
- 3- Mayer & J. salovey, p,: **what is Emotional intelligence? In salovey ,p, & Shuyter .J (Eds), Emotional development and Emotional intelligence: Educational implications.** New work ,Basic Book, (1997)
- 4- Mayer ,J,D, **A Field Guide To Emotional Intelligence In Ciarrochi , Forgas & Mayer, (eds) , Hand Books Of Emotional Intelligence In Everyday Life : A Scientific inquiry,** Philadelphia Psychology Press. ,(2001).
- 5- Simmon S , **Measuring Emotional Intelligence .** Arlington : Summit Publishing Group. (1997) .

المقالات :

- 1- Dulewicz,V,et al, **The Relevance of Emotional Intelligence For Leader ship Performance,** journal of general management ,30(3) pp71.72 , ,(2005) .

- 2- Dulewicz,V, & Higgs,M ,**Emotional Intelligence: A Review and Evaluation Study** , Journal Of Managerial Psychology ,15(4), pp 341-372 . ,(2000).
- 3- Mayer ,J, Caruso D & Salovey,P , **Emotional intelligence Meet Traditional Standards for Intelligence** , 27(4) pp 267 .298, (2000d) .
- 4- Poon , j , **Emotional Intelligence : FOR Human Ressource Managers** ,management research news , 25(11) pp (57.74) , (2002).

مواقع الأترنت:

- 1- <http://www.joradp.dz>
- 2- <https://hrdiscussion.com>

الملاحق

□

التعداد الحقيقي حسب الأسلاك بالمؤسسة العمومية الاستشفائية

□ بوسعادة

□التعداد الحقيقي	□السلك	
45□	□الأخصائيين	
45□	□الأطباء العامين	
132□	□المرضىين للصحة العمومية	□الشبه طبيين للصحة العمومية
85□	□مساعدى التمريض للصحة العمومية	
15□	□أعوان التخدير والإنعاش	
11□	□مشغلى أجهزة التصوير الطبي	
29□	□القبالات	
13□	□المخبريين للصحة العمومية	
33□	□رتب أخرى	

44□	الإداريين□
106□	العمال المهنيين والاعوان المتعاقدين□
558□	المجموع□

□

□

□

Activités de l'Établissement Public Hospitalier de BOU-SAADA
ANNEE 2016

REPARTITION DES LITS PAR SERVICE

Service d'hospitalisation	Unités	Nombre de lits techniques	Nombre de lits organisés
Médecine interne + infectieux + Hémodialyse	Hommes	30+10	33
	Femmes	30+10	33
	Hémodialyse	16	16
	Oncologie	-	16
Chirurgie générale	Hommes	20	20
	Femme	20	20
Orthopédie	Hommes	10	10
	Femmes	10	10
Pédiatrie	Néonatalogie	12	12
	Pédiatrie	40	40
Gynéco – obstétrique	Gynécologie	20	20
	Obstétrique	40	40
Urgence medio- chirurgicales	Urgence MC	10	14
	Salle de réveil	06	12
Réanimation		-	08
ophtalmologie		20	00
ORL		20	00
Total		308	304

Activités des services d'hospitalisation

Spécialités médico-	nombre de lits org	Nombre de malades	Total	Nombre d'admission	Total	Nombre de journées d'hospitalisation	Total	Nombre de sortants	Total	Nombre de décès	Total
---------------------	--------------------	-------------------	-------	--------------------	-------	--------------------------------------	-------	--------------------	-------	-----------------	-------

chirurgicales		restants																			
		H	F	E		H	F	E		H	F	E		H	F	E		H	F	E	
Médecine hommes + Infectieux	33	50	0	0	66	429	0	0	429	2407	0	0	2407	406	0	0	406	28	0	0	28
Médecine femmes + Infectieux	33	0	63	0	63	0	408	0	408	0	2738	0	2738	0	386	0	386	0	30	0	30
Chirurgie hommes	20	69	0	11	80	675	0	49	724	3275	0	218	3493	667	0	52	719	04	0	0	04
Chirurgie femmes	20	0	40	15	55	0	584	461	1045	0	2447	1604	4051	0	574	460	1034	0	02	0	02
Orthopédie hommes	10	24	0	01	25	201	0	20	221	1027	0	43	1070	194	0	18	212	0	0	0	0
Orthopédie femmes	10	0	07	01	08	0	84	13	97	0	376	79	455	0	85	13	98	0	0	0	0
Pédiatrie	40	0	0	207	207	0	0	1517	1517	0	0	7111	7111	0	0	1491	1491	0	0	35	35
Néo-Natologie	12	0	0	160	160	0	0	1072	1072	0	0	6166	6166	0	0	948	948	0	0	109	109
Maternité	40	0	127	72	199	0	5363	0	5363	0	12016	0	12016	0	5356	0	5356	0	0	03	03
Gynécologie	20	0	78	0	78	0	1410	0	1410	0	4377	0	4377	0	1390	0	1390	0	01	01	02
Réanimation	8	09	17	05	31	58	62	20	140	329	584	206	1119	26	35	15	76	33	28	05	66
Urgence	/	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	97	88	12	197
TOTAL	246				972				12426				45003				12116				476

Activités des services d'hospitalisation

Services	Nombre de lits Organisés	Nombre d'Admissions	Nombre de jour .d'Hosp	Taux D'occupation	Durée Moy de Séjour (DMS)	Taux de rotation des lits
Médecine Interne+ Infectieux	66	837	5145	21.36%	6.14%	12.68%
Chirurgie Générale	40	1769	7544	51.67%	4.26%	44.22%
Orthopédie	20	318	1525	20.89%	4.79%	15.9%
Pédiatrie	40	1517	7111	48.70%	4.69%	37.92%
Unité de Néo-Natologie	12	1072	6166	140.78%	5.75%	89.33%
Gynécologie	20	1410	4377	59.96%	3.10%	70.5%
Obstétrique (Maternité)	40	5363	12016	82.30%	2.24%	134.07%
Réanimation	8	140	1119	38.32%	7.99%	17.5%
T O T A L	246	12426	45003	50.12%	3.62%	50.51%

Indicateurs de la santé

Distribution de l'effectif Hospitalier par corps	
Admissions	12426
Journées d'hospitalisation	45003
Décès	476
Indicateur de Résultats	
Taux d'Occupation	50.12%
Durée Moyenne de Séjour	3.62%
Taux de rotation des lits	50.51%
Mortalité Hospitalière	3.83%

Rapport d'activités de Maternités + Gynécologie

DESIGNATIONS	NOMBRE	DESIGNATIONS	NOMBRE
Nombre d'admissions	6773	Cerclage	19
Nombre de journées d'hospitalisation	16393	Fibrome	03
Nombre de d'accouchements	5215	Métrorragies	38
Nombre d'accouchements gémellaires	63	Curetage biopsique	19
Nombre d'accouchements par césarienne	429	Adeno fibrome du sein	00
Nombre d'accouchements par forceps	05	Nodule de sein	00
Embryotomies	00	G.E.U	23
Craniotomies	00	Kyste ovarien	07
Manœuvre par versions internes	00	HTA + Grossesse	179
Infection post -partum	00	Toxémie Gravidique	11
Nombre de nouveau -nés	5174	Crise d'éclampsie	17
Nbre de nouveau- nés vaccinés par le B.C.G	5253	Colique néphrétique + Grossesse	36
Nombre de prématurés	62	Diabète + Grossesse	33
Nombre de mort -nés	92	Asthme + Grossesse	03
Nbre de nouveau -nés vivant puis décédés	01	Syndrome bronchique + Grossesse	10
Malformations congénitales	24	Femme Rhésus Négatif	216
Anencéphale	00	Incompatibilité Rhésus	02
Nombre de consultations gynécologiques	9860	Exagération des signes sympathique	28
Menace d'accouchements prématurés	370	Variétés pathologique	50
Menace D'ABRT	121	Nombre évacuations Reçues	104
Nombre d'avortement	260	Nombre d'évacuations vers d'Autre Maternité	43
Grossesses molaire	01	Nombre de décès maternels	06

Bloc Opératoire

Spécialités	Actes en urgences			Actes programmés			Totale
	Femmes	Enfants	Hommes	Femmes	Enfants	Hommes	
Chirurgie Générale	244	39	393	114	02	107	899
Chirurgie infantile	0	129	0	0	128	0	257
Neurochirurgie	19	06	35	0	0	02	62
Chirurgie thoracique	18	0	10	50	0	40	118
ORL	01	06	0	18	69	14	108
Orthopédique	83	10	221	40	03	90	447
Gynéco-obstetric	525	0	00	05	0	0	530
Total par sexe	890	190	659	227	202	253	2421
T O T A L	1739			682			

RADIOLOGIE

Nombre de malades			Scanner		Clichés	Echographie	ECG
			Scanner Crânien	Scanner Corps			
Hommes	Femmes	Enfants					
15187	8640	8752					
32579			1116	1061	34327	1991	1177
			2177				

Activités de laboratoire

Actes de Laboratoire	Service	UMC	TOTAL
Biochimie	66536	27697	94233
Hématologie	31708	15697	47405
Sérologie (CRP +TP)	4719	6540	11259
Bactériologie	1014	0	1014
Parasitologie	0	0	0
Bacilloscopie	0	0	0
FCV	17	0	17
Frottis Hématologie	78	0	78
Cytologie	331	0	331
TOTAL des Actes	104403	49934	154337

Activités du Pavillon des urgences médicales chirurgicales

Activités	Hommes	Femmes	Enfants	Total
Consultations	20081	18290	17272	55643
Mis en observations	6096	5998	6724	18818
Transfert vers services	1533	1534	1664	4731
Accidents de circulation	359	51	33	443
Accidents de travail	111	36	23	170
Accidents domestiques	517	375	1129	2021
A.V. P	65	45	60	170
Tentative de suicide	20	30	/	50
Suicides	0	0	01	01
Evacuation Reçues	177	104	46	327
Décès	101	84	16	201
Divers	/	/	/	/
Total	29060	26547	26968	82575

Relevé mensuel des accidents domestiques enfants de 0 à 15 Ans

1- Nombre total de consultants généraux les enfants de 0 à 15 ans :

2- Répartition des accidents domestique en fonction du type de l'Age et sexe :

GARÇONS	1397
FILLES	1310
TOTAL	2707

TYPE	0 à 5ans		5 à 10ans		10 à 15ans		Total (0 à 15 ans)		Total Général
	Garçon	Filles	Garçon	fill	Garçon	Filles	Garçon	Fill	
Chutes	171	122	96	89	147	84	392	297	689
Brûlures cutanées	56	36	24	31	18	23	98	85	183
Ingest.de prod.Caustique	44	39	17	/	/	25	61	64	125
Ingest de prod.Toxiques	09	02	/	01	11	11	20	14	34
Blessures	40	29	24	26	43	27	107	82	189
Corps étrangers dans l'œil	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Corps étrangers dans l'oreille	06	03	02	/	/	01	08	04	12
Corps étrangers dans les voies respiratoire	18	11	/	/	/	/	18	11	29
Corps étrangers dans les voies digestives	10	09	01	/	04	/	15	09	24
Autres	55	56	70	67	74	63	200	186	386
Total	410	307	234	210	276	234	919	752	1353

Evaluation des accidents enregistrés

	Accidents de la voais Publique						Accidents domestiques						Accidents du travail				Coups et blessures					
	0-15 ans		15-50 ans		50ans &+		0-15ans		15-50 ans		50 ans&+		16-50 ans		51 ans&+		0-15 ans		15-50 ans		50 ans&+	
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M
EPH BOUSSADA	14	48	26	62	07	13	322	745	273	319	173	189	03	131	25	11	46	80	87	464	25	58
TOTAL	170						2021						170				760					

Evaluation des urgences medico-chirurgicales

EPH BOUSAADA	Consultations des urgences médicales				Consultations des urgences chirurgicales			
	≤ 15		≥ 15		≤ 15		≥ 15	
	F	M	F	M	F	M	F	M
	6200	5719	13129	17402	2394	2959	4475	3365
TOTAL	42450				13193			
	55643							

Evaluation De L'activité D'hémodialyse

Nombre malades dialysés				Nbr Séances	Nombre malades dont clearance créatinine 10 ml/mn				Nombre malades traites en D.P.C.A				Nombre malades dialysés en urgence				Nbr Séances en urgence	Nombre de générateurs		
H	F	ENF	TOT		H	F	ENF	TOT	H	F	ENF	TOT	H	F	ENF	TOT		F	N/F	TOT
27	25	01	53	8616	12	15	01	28	02	02	0	04	66	84	02	152	547	18	08	26

Nombre De Malades Dialyses Porteurs

E.P.H	Hépatite « B »	Hépatite « C »	Hépatite H.I.V	Hépatite « B » + « C »	Hépatite + H.I.V
BOU-SAADA	06	04	00	00	00

الفهرس

فهرس المحتويات

إهداء

تشكرات

أ مقدمة

الفصل الأول الذكاء العاطفي من المنظور النظري

11	تمهيد
12	المبحث الأول: تعريف الذكاء العاطفي نشأته وأهميته
12	المطلب الأول: مفهوم الذكاء العاطفي
18	المطلب الثاني: نشأة الذكاء العاطفي ومراحل تطوره
18	1- مرحلة الذكاء الاجتماعي
19	2- مرحلة الذكاء الشخصي
21	3- مرحلة الذكاء العاطفي
22	التطور التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي
24	المطلب الثالث: أهمية الذكاء العاطفي
25	1- أهميته من حيث التحصيل العلمي
25	2- أهميته من حيث الصحة الجسدية
25	3- أهميته من حيث السلوك
26	4- الذكاء العاطفي في العمل بالمنظمة
27	المبحث الثاني: دراسات الذكاء العاطفي
27	المطلب الأول: الذكاء المعرفي (العقلي) والذكاء العاطفي والعلاقة بينهما
	المطلب الثاني: طرق تنمية الذكاء العاطفي من خلال التمييز بين مرتفعي ومنخفضي الذكاء العاطفي
29	1- خصائص مرتفعي الذكاء العاطفي
31	2- خصائص منخفضي الذكاء
31	3- تنمية الذكاء العاطفي
34	المطلب الثالث: نماذج دراسة الذكاء العاطفي
34	1- نموذج القدرة للذكاء العاطفي
36	2- النماذج المختلطة للذكاء العاطفي
37	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : ماهية المنظمة

39	تمهيد
40	المبحث الأول : ماهية المنظمة
40	المطلب الأول : تعريف المنظمة
43	المطلب الثاني : عناصر أو مكونات المنظمة وسماتها
47	المطلب الثالث : أنواع المنظمات و مسؤولياتها
52	المبحث الثاني : فرق العمل كأساس لعمل المنظمة
53	المطلب الأول : تعريف فرق العمل و أهميتها
53	1- تعريف فرق العمل جيسيكاً و جيفري
53	2-أهميتها
54	المطلب الثاني : أنواع فرق العمل ومراحل تكوينها وبنائها
54	1- أنواع فرق العمل
57	2- مراحل تكوين وبناء فريق العمل
59	المطلب الثالث: فعالية فرق العمل ومميزاتها
63	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الذكاء العاطفي و مدى تأثيره على كفاءة و فعالية المؤسسة العمومية الإستشفائية بوسعادة

65	تمهيد
66	المبحث الأول: المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة مرفق من المرافق العمومية.
66	المطلب الأول: نبذة عن تطور المنظومة الصحية
69	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة
73	المطلب الثالث: مهام وأهداف المؤسسة
75	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ونتائجها بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بوسعادة
75	المطلب الأول: التأكد من فرضيات الدراسة بالمؤسسة
80	المطلب الثاني: نتائج الدراسة.....
82	خلاصة الفصل.....
84	خاتمة
86	قائمة الأشكال
88	قائمة المراجع.....

