

الذكاء العاطفي ودوره في التخفيف من ضغوط العمل وترسيخ القيم التنظيمية
مراجعة نظرية وتأسيس مفهوماتي

Emotional Intelligence and Its Role in Alleviating Work Stress and Reinforcing Organizational Values: A Theoretical Review and Conceptual Foundation

[10.35781/1637-000-198-004](https://doi.org/10.35781/1637-000-198-004)

الباحثة/ أشواق سعود عبدالله الغامدي

الملخص

العمل ومتطلباته، والموارد المتاحة، والقيادة، والعدالة التنظيمية، والدعم الاجتماعي، وتصميم الوظيفة، والثقافة التنظيمية. كما خلصت إلى أن الذكاء العاطفي يمكن النظر إليه بوصفه مورداً شخصياً مساعداً قد يعزز وعي الفرد بانفعالاته وتنظيمها وإدارته لتفاعلاته المهنية بصورة أكثر تكيفاً، بما قد يسهم في الحد من بعض الآثار النفسية والسلوكية المرتبطة بالضغوط، دون أن يحل محل معالجة مصادر الضغط التنظيمية والهيكلية. وأظهرت المراجعة كذلك أن المهارات العاطفية والاجتماعية قد تدعم الانتقال من القيم التنظيمية المعلنة إلى القيم الممارسة، غير أن هذا الانتقال يتشكل من خلال التفاعل بين العوامل الفردية والسياق التنظيمي والقيادة والثقافة والممارسات. وبناءً على ذلك، قدمت الدراسة إطاراً مفاهيمياً تكاملياً يربط بين المتغيرات الثلاثة عبر مسارين متكاملين: مسار وقائي يرتبط بالتعامل مع متطلبات وضغوط العمل، ومسار بنائي يرتبط بدعم السلوكيات المهنية المتسقة مع القيم التنظيمية، بما يوفر أساساً نظرياً قابلاً للاختبار والتطوير في الدراسات المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، ضغوط العمل، القيم التنظيمية، الموارد الشخصية، السلوك التنظيمي.

تناولت هذه الدراسة موضوع الذكاء العاطفي ودوره المحتمل في التعامل مع ضغوط العمل وترسيخ القيم التنظيمية، من خلال مراجعة نظرية وتحليل مفاهيمي للعلاقات بين هذه المتغيرات في إطار السلوك التنظيمي. وانطلقت الدراسة من النظر إلى الذكاء العاطفي بوصفه مورداً شخصياً وتفاعلياً يمكن أن يسهم في فهم كيفية تعامل الأفراد مع المتطلبات والانفعالات المرتبطة ببيئة العمل، مع التأكيد على أن فاعليته لا تنفصل عن السياق التنظيمي الذي يعمل الفرد داخله.

وهدفنا الدراسة إلى بناء إطار نظري ومفاهيمي تكاملي يفسر الدور المحتمل للذكاء العاطفي في التعامل مع ضغوط العمل ودعم ترسيخ القيم التنظيمية. واعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في إطار مراجعة نظرية للأدبيات ذات الصلة، من خلال استقراء المفاهيم والنماذج والدراسات وتحليلها ومقارنتها ونقدها، ثم تركيب مضامينها في إطار

مفاهيمي موحد، دون جمع بيانات ميدانية أو اختبار إحصائي للعلاقات السببية.

وتوصلنا الدراسة إلى أن العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل لا تتسم بالثبات أو الحتمية، بل تتشكل في إطار سياقي يتأثر بطبيعة

Emotional Intelligence and Its Role in Alleviating Work Stress and Reinforcing Organizational Values: A Theoretical Review and Conceptual Foundation

The Researcher/ ASHWAQ SAUD ABDULLAH AL GHAMDI

Abstract

This study examined emotional intelligence and its potential role in dealing with work stress and reinforcing organizational values through a theoretical review and conceptual analysis of the relationships among these variables within the field of organizational behavior.

It conceptualized emotional intelligence as a personal and interactive resource that may contribute to understanding how individuals respond to the demands and emotional experiences associated with the work environment, while emphasizing that its effectiveness cannot be considered independently of the organizational context in which individuals operate. The study aimed to develop an integrated theoretical and conceptual framework that explains the potential role of emotional intelligence in dealing with work stress and supporting the reinforcement of organizational values.

It adopted a descriptive-analytical approach within a theoretical review of the relevant literature, involving the examination, analysis, comparison, and critical evaluation of concepts, models, and studies, followed by the synthesis of their theoretical insights into a unified conceptual framework, without collecting empirical data or statistically testing causal relationships.

The study concluded that the relationship between emotional intelligence and work stress is neither fixed nor deterministic; rather, it is context-dependent and shaped by the

nature and demands of work, available resources, leadership, organizational justice, social support, job design, and organizational culture. It also concluded that emotional intelligence may be viewed as a supportive personal resource that can enhance individuals' awareness and regulation of their emotions and enable them to manage professional interactions more adaptively, potentially contributing to mitigating some of the psychological and behavioral effects associated with work stress, without replacing the need to address organizational and structural sources of stress. The review further indicated that emotional and social competencies may support the transition from espoused organizational values to values enacted in practice. However, this transition is shaped by the interaction of individual factors with the organizational context, leadership, culture, and organizational practices. Accordingly, the study proposed an integrated conceptual framework linking the three variables through two complementary pathways: a preventive pathway concerned with dealing with work demands and stress, and a constructive pathway concerned with supporting professional behaviors consistent with organizational values. This framework provides a theoretical foundation that can be tested and further developed in future studies.

Keywords: Emotional Intelligence, Work Stress, Organizational Values, Personal Resources, Organizational Behavior..

الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

تشهد بيئات العمل المعاصرة تحولات متسارعة في طبيعة الوظائف والأساليب التنظيمية ومتطلبات الأداء، فرضتها التطورات التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية المتلاحقة. وقد أسهمت هذه التحولات في تصاعد التحديات أمام العاملين والمنظمات، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بالآثار النفسية والسلوكية المرتبطة بظروف العمل، وفي مقدمتها ضغوط العمل وما تتركه من انعكاسات ممتدة على رفاهية العاملين وصحتهم النفسية والجسدية، فضلاً عن تأثيراتها في الاتجاهات والسلوكيات ومستويات الأداء التنظيمي. وتؤكد المراجعات العلمية أن التعرض المستمر للضغوط المهنية يرتبط بمخرجات صحية ونفسية وسلوكية سلبية، مما يجعل فهم مصادر هذه الضغوط وآليات التعامل معها مسألة ذات أهمية استراتيجية على المستويين الفردي والتنظيمي (Ganster & Rosen, 2013).

وفي هذا السياق، برز مفهوم الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) بوصفه إطاراً تحليلياً محورياً لدراسة التفاعل بين الجوانب الانفعالية والمعرفية والسلوكية لدى الفرد. حيث قدم Salovey and Mayer (1990) الذكاء العاطفي باعتباره منظومة من القدرات المتمثلة في: إدراك الانفعالات، والتعبير عنها، وفهمها، وتنظيمها لدى الذات والآخرين، واستثمار هذه المعلومات الانفعالية في توجيه التفكير والسلوك. وقد وجّه هذا الطرح الاهتمام العلمي نحو معالجة الانفعالات بوصفها مكوناً أصيلاً في العمليات النفسية المرتبطة بالإدراك والتكيف والتفاعل الاجتماعي داخل بيئة العمل (Salovey & Mayer, 1990).

وقد شهد مفهوم الذكاء العاطفي تطوراً متلاحقاً عبر أطر ونماذج نظرية متعددة، أدت إلى تباينات في تعريفاته وأدوات قياسه؛ لا سيما بين "نماذج القدرة العقلية"، و"نماذج السمات الشخصية"، و"النماذج المختلطة". ورغم هذا التباين، تؤكد الأدبيات الرصينة وجود اهتمام متزايد بدوره الحاسم في تفسير العديد من المخرجات الفردية والتنظيمية (Cherniss, 2010): حيث كشفت المراجعات التحليلية عن علاقات وثيقة بين الذكاء العاطفي واتجاهات العمل الإيجابية، كالرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وانخفاض نية ترك العمل (Miao et al., 2017).

وتتضاعف أهمية الذكاء العاطفي عند تناوله في سياق إدارة ضغوط العمل؛ إذ تُتيح قدرة الفرد على فهم حالته الانفعالية وتنظيم استجاباته التكيف الأفضل مع المواقف الضاغطة. وتدعم الأدلة التجريبية هذا التوجه؛ إذ أظهرت دراسة (Nikolaou & Tsousis, 2002) وجود علاقة سالبة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل لدى العاملين في مؤسسات الصحة النفسية، مما يشير إلى أن ارتفاع الذكاء العاطفي يرتبط بانخفاض مستويات الإدراك لضغوط المهنة. وبناءً على ذلك، يُطرح الذكاء العاطفي في هذه الدراسة بوصفه مورداً شخصياً يُعزز قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات العمل

والحد من آثارها السلبية ، دون افتراض أنه يلغي المصادر التنظيمية للضغط أو يُغني عن المعالجة المؤسسية لها.

ويتسق هذا الطرح مع "نموذج متطلبات الوظيفة والموارد" (Resources – Job Demands Model: JD-R)، الذي يميز بين متطلبات العمل المستنزفة لطاقة الفرد، وبين الموارد التنظيمية والشخصية التي تُعين على مواجهة وتعزيز الرفاهية والأداء (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2007) ومن هذا المنظور، يمكن النظر إلى الذكاء العاطفي نظرياً بوصفه مورداً شخصياً محتملاً يوجه كيفية إدراك الفرد لبيئة عمله ويتيح له التعاطي المرن مع ضغوطها.

من جهة أخرى، تُشكل "القيم التنظيمية" (Organizational Values) ركيزة أساسية لتوجيه السلوك وصنع القرار والتفاعل الاجتماعي داخل المنظمات. ووفقاً لنموذج (Schein (2010)، فإن القيم لا فإن القيم لا تقتصر على ما تعلنه المنظمة رسمياً، بل ترتبط بالممارسات والقرارات التي تعكسها داخل المنظمة لتعكس في الممارسات والقرارات اليومية. وتتبع أهمية الربط بين الذكاء العاطفي والقيم التنظيمية من كون الحياة التنظيمية حافلة بالعمليات الانفعالية والاجتماعية (كالحدث، والتعاطف، وإدارة الصراعات، وبناء العلاقات المهنية)؛ وهي عمليات تُترجم من خلالها القيم النظرية إلى سلوكيات ملموسة. وتؤكد الأدبيات ارتباط الذكاء العاطفي بتحسين الأداء والتفاعل المهني (Wong & Law, 2002; Miao et al., 2017)، مما يجعله مساراً تحليلياً يفسر كيفية إسهام القدرات الانفعالية في تجسيد القيم التنظيمية تحليلياً وعملياً.

أهمية المعالجة النظرية للدراسة:

تحدد قيمة هذه الدراسة في تقديم معالجة نظرية متكاملة تجمع بين ثلاثة متغيرات جوهرية في السلوك التنظيمي: (الذكاء العاطفي، ضغوط العمل، والقيم التنظيمية). فبدلاً من تناول الذكاء العاطفي كعنصر معزول، تحلل الدراسة دوره عبر مسارين متكاملين:

1. مسار وقائي (تكميقي): يتناول كيفية تعامل الفرد مع متطلبات العمل وضغوطها والحد من آثارها.
2. مسار بنائي (تمكيني): يوضح كيفية توظيف المهارات العاطفية والاجتماعية لدعم وتجسيد القيم التنظيمية في الممارسات اليومية.

وبذلك، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي مُنظم يربط بين المستوى الفردي، والتفاعلي، والتنظيمي، بما يتيح قراءة أكثر شمولية وعمقاً للعلاقات المتشابكة بين هذه المتغيرات.

ثانياً: مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من تعدد المسارات التي تناولت الذكاء العاطفي في الأدبيات التنظيمية؛ فقد ركز جانب من الدراسات على علاقته بالأداء والاتجاهات الوظيفية، بينما تناول جانب آخر علاقته

بضغوط العمل والصحة والرفاه، في حين تناولت أدبيات الثقافة والقيم التنظيمية مسألة تشكل القيم وانتقالها إلى الممارسات اليومية من زوايا نظرية مختلفة.

فعلى سبيل المثال، تشير نتائج التحليل البعدي إلى وجود علاقات بين الذكاء العاطفي وبعض اتجاهات العمل، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونوايا ترك العمل، مع اختلاف النتائج وفق نموذج الذكاء العاطفي وأداة قياسه (Miao et al., 2017) كما بينت دراسة (Nikolaou & Tsousis, 2002) ارتباط الذكاء العاطفي بمستويات أقل من ضغوط العمل. وفي المقابل، تفسر نماذج ضغوط العمل، مثل نموذج متطلبات الوظيفة والموارد، كيفية تفاعل متطلبات العمل مع الموارد المتاحة للفرد والمنظمة في تشكيل النتائج المرتبطة بالرفاه والأداء (Bakker & Demerouti, 2007).

وفي مجال القيم والثقافة التنظيمية، توضح الأدبيات أن القيم تمثل مستوى مهماً من مستويات الثقافة التنظيمية، وأن فهم الثقافة لا يقتصر على المظاهر والسلوكيات الظاهرة، بل يشمل القيم والمعتقدات والافتراضات التي توجه السلوك التنظيمي (Schein, 2010) إلا أن الربط النظري بين العمليات العاطفية والاجتماعية التي يتضمنها الذكاء العاطفي وبين انتقال القيم التنظيمية من مستوى القيم المعلنة إلى مستوى السلوك والممارسة لا يزال بحاجة إلى مزيد من التأصيل والتحليل.

كما تكشف مراجعة الأدبيات العربية عن تفاوت في نتائج الدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي وضغوط العمل؛ فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقات أو آثار ذات دلالة، بينما لم تجد دراسات أخرى علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وهو ما يشير إلى أهمية مراعاة طبيعة المهنة، وخصائص العينة، والسياق التنظيمي، وأداة القياس عند تفسير هذه العلاقات.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى بناء إطار مفاهيمي تحليلي يفسر الكيفية التي يمكن من خلالها للذكاء العاطفي أن يرتبط بالتعامل مع ضغوط العمل من جهة، وترسيخ القيم التنظيمية وتجسيدها سلوكياً من جهة أخرى، مع توضيح الأسس النظرية التي تربط هذه المتغيرات ضمن نموذج موحد، دون افتراض علاقات سببية غير مثبتة ميدانياً.

ثالثاً: أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الرئيسة الآتية:

1. ما التأصيل المفاهيمي والنشأة التاريخية للذكاء العاطفي، وما أبعاده الأساسية والنماذج النظرية المفسرة له في الفكر النفسي والإداري؟
2. ما الأطر النظرية والآليات النفسية والتنظيمية التي تفسر ضغوط العمل، وما أبرز مصادرها وآثارها في الفرد والمنظمة؟
3. ما المقصود بالقيم التنظيمية، وما طبيعتها وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، وكيف يمكن أن تنعكس في السلوك والممارسات التنظيمية؟

4. كيف يمكن تفسير الدور المحتمل للذكاء العاطفي في التخفيف من ضغوط العمل في ضوء نماذج الضغوط والموارد الشخصية؟

5. ما المسارات النظرية التي يمكن من خلالها للذكاء العاطفي أن يساهم في دعم ترسيخ القيم التنظيمية

6. وتحويلها من قيم معلنة إلى ممارسات سلوكية؟

7. ما ملامح النموذج المفهوماتي الموحد الذي يمكن بناؤه لتفسير العلاقة التكاملية بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل والقيم التنظيمية استناداً إلى الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة؟

رابعاً: الافتراضات النظرية للنموذج المفهوماتي

نظراً إلى أن الدراسة الحالية ذات طبيعة نظرية ومفاهيمية ولا تتضمن جمع بيانات ميدانية أو اختباراً إحصائياً، فإن الفرضيات الآتية تُطرح بوصفها افتراضات نظرية مقترحة قابلة للاختبار في الدراسات المستقبلية، وليست فرضيات إحصائية تختبرها الدراسة الحالية.

الفرضية الأولى: تفترض الدراسة وجود علاقة نظرية بين مستوى الذكاء العاطفي وقدرة الفرد على التعامل مع متطلبات العمل وضغوطه، بحيث يمكن أن يرتبط ارتفاع الذكاء العاطفي بقدرة أفضل على تنظيم الاستجابات الانفعالية والتكيف مع المواقف الضاغطة.

الفرضية الثانية: تفترض الدراسة أن العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل تتأثر بالسياق التنظيمي والموارد المتاحة للفرد، بما يجعل الذكاء العاطفي مورداً شخصياً مكملاً للموارد التنظيمية وليس بديلاً عنها.

الفرضية الثالثة: تفترض الدراسة وجود مسار نظري محتمل يربط الذكاء العاطفي بتجسيد القيم التنظيمية في السلوك والممارسات اليومية، من خلال الوعي بالذات وتنظيم الانفعالات والتعاطف وإدارة العلاقات.

الفرضية الرابعة: تفترض الدراسة أن القيادة والثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية والدعم الاجتماعي وتصميم العمل تمثل عوامل سياقية يمكن أن تؤثر في قوة العلاقة بين الذكاء العاطفي وكل من ضغوط العمل والسلوك القيمي.

الفرضية الخامسة: تفترض الدراسة أن الانتقال من القيم التنظيمية المعلنة إلى القيم الممارسة لا يعتمد على الذكاء العاطفي وحده، وإنما يتطلب توافقاً بين السلوك الفردي والقيادة وأنظمة المكافآت والتنشئة التنظيمية وآليات المساءلة والثقافة التنظيمية.

وتوفر هذه الفرضيات أساساً يمكن للدراسات المستقبلية اختبارها باستخدام تصميمات كمية أو طولية أو شبه تجريبية، بما يسمح بالتحقق من طبيعة العلاقات المقترحة واتجاهها وحجمها.

خامساً: مبررات الدراسة

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من المبررات العلمية والتنظيمية، من أبرزها:

1. التزايد المستمر في الاهتمام بضغوط العمل وما يرتبط بها من آثار محتملة في الصحة النفسية والرفاه والسلوك والأداء.
2. تعدد نماذج الذكاء العاطفي وتباين نتائج الدراسات المرتبطة به، مما يستدعي قراءة أكثر دقة للجانب المفاهيمي والنظري للمفهوم وعلاقته بالمرجات التنظيمية.
3. الحاجة إلى عدم اختزال التعامل مع ضغوط العمل في قدرات الفرد وحدها، بل تحليل العلاقة بين الموارد الشخصية والموارد التنظيمية في ضوء نماذج حديثة مثل نموذج متطلبات الوظيفة والموارد.
4. أهمية القيم التنظيمية في توجيه السلوك التنظيمي، مع ضرورة التمييز بين القيم التي تعلنها المنظمة والقيم التي تظهر فعلياً في الممارسات اليومية.
5. محدودية المعالجة المباشرة للعلاقة بين الذكاء العاطفي والقيم التنظيمية مقارنة بكثرة الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي والأداء أو الرضا أو ضغوط العمل.
6. الحاجة إلى إطار تكاملي يجمع الذكاء العاطفي وضغوط العمل والقيم التنظيمية ضمن نموذج مفاهيمي واحد بدل تحليل العلاقات بينها بصورة منفصلة.
7. الحاجة إلى تفسير أكثر توازناً لدور الذكاء العاطفي، بحيث لا يُقدّم باعتباره حلاً شاملاً للمشكلات التنظيمية، وإنما باعتباره مورداً شخصياً يمكن أن يتفاعل مع البيئة التنظيمية.

سادساً: أهداف الدراسة

- تسعى الدراسة بصورة رئيسة إلى بناء إطار مفاهيمي نظري متكامل يوضح الدور المحتمل للذكاء العاطفي في التعامل مع ضغوط العمل ودعم ترسيخ القيم التنظيمية، وذلك من خلال الآتي:
1. التأصيل المفاهيمي للذكاء العاطفي من خلال تحليل نشأته وتطوره، وتوضيح أبرز تعريفاته ونماذج النظرية وأبعاده الأساسية، مع التمييز بين نماذج القدرة ونماذج السمات والنماذج المختلطة.
 2. تحليل الأطر النظرية لضغوط العمل من خلال توضيح مفهومها ومصادرها وآثارها، وتحليل النماذج التي تفسر العلاقة بين متطلبات العمل والموارد المتاحة للفرد والمنظمة، وبخاصة نموذج متطلبات الوظيفة والموارد ونظرية التوافق بين الفرد والبيئة.
 3. تأصيل مفهوم القيم التنظيمية وتوضيح طبيعتها وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ودورها المحتمل في توجيه السلوك والممارسات داخل المنظمة.

4. تحليل الدور المحتمل للذكاء العاطفي في التعامل مع ضغوط العمل من خلال استقراء الأدلة النظرية والتجريبية وتحليل إمكانية النظر إليه باعتباره مورداً شخصياً مساعداً في التعامل مع متطلبات العمل.

5. تحليل الدور البنائي المحتمل للذكاء العاطفي في دعم تجسيد القيم التنظيمية في السلوك والممارسة المهنية من خلال توضيح المسارات التي يمكن أن تسهم عبرها مهارات الوعي بالذات وتنظيم الانفعالات والتعاطف وإدارة العلاقات في دعم التواصل والتعاون والسلوكيات المهنية المنسجمة مع القيم التنظيمية.

6. بناء نموذج مفهوماتي موحد يركب النتائج النظرية المستخلصة من الأدبيات في إطار يوضح العلاقات المحتملة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل والقيم التنظيمية، ويحدد المسارات التي يمكن اختبارها في الدراسات المستقبلية.

سابعاً: أهمية الدراسة

تحدد أهمية الدراسة في مستويين رئيسيين:

1. الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية في سعي الدراسة إلى تقديم معالجة مفهوماتية تكاملية تجمع بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل والقيم التنظيمية ضمن إطار نظري واحد. وتبرز أهمية هذا الإطار في النقاط الآتية:

- الجمع بين ثلاثة متغيرات رئيسية في مجال السلوك التنظيمي ضمن نموذج تحليلي واحد.
- الربط بين الموارد الشخصية للفرد والموارد والسياق التنظيمي.
- توضيح المسار الوقائي المحتمل للذكاء العاطفي في التعامل مع ضغوط العمل.
- اقتراح مسار بنائي يفسر الكيفية التي يمكن أن تدعم بها المهارات العاطفية والاجتماعية تجسيد القيم التنظيمية في الممارسة.
- إبراز الفجوة بين القيم التنظيمية المعلنة والقيم الممارسة فعلياً.
- التأكيد على حدود الذكاء العاطفي وعدم التعامل معه بوصفه بديلاً عن الإصلاح التنظيمي.
- تقديم نموذج مفهوماتي قابل للاختبار والتطوير في الدراسات المستقبلية.

2. الأهمية التطبيقية

- يمكن أن تسهم الدراسة في تقديم عدد من الدلالات التي تستفيد منها المنظمات عند تصميم سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية، ومن أبرزها:
- تصميم برامج تنمية الذكاء العاطفي بما يتوافق مع طبيعة الوظائف ومتطلباتها.
 - دمج برامج إدارة الضغوط مع معالجة مصادر الضغط التنظيمية.
 - تعزيز دور القيادة في تحويل القيم المعلنة إلى ممارسات فعلية.
 - ربط نظم التقييم والمكافآت والسلوك القيادي بالقيم التنظيمية.
 - تعزيز الدعم الاجتماعي والتواصل وإدارة الخلافات داخل بيئة العمل.
 - الاستفادة من التوافق بين الفرد والمنظمة عند التوظيف والتثنية، دون استخدام الذكاء العاطفي بوصفه معياراً منفرداً للحكم على صلاحية الفرد للعمل.

ثامناً: مصطلحات الدراسة

1. الذكاء العاطفي

التعريف المفاهيمي: يشير الذكاء العاطفي إلى قدرة الفرد على إدراك الانفعالات وفهمها وتنظيمها والاستفادة من المعلومات الانفعالية في توجيه التفكير والسلوك والتفاعل مع الآخرين (Salovey & Mayer, 1990; Mayer et al., 2004).

التعريف الإجرائي في الدراسة الحالية: يُتناول الذكاء العاطفي في هذه الدراسة باعتباره مورداً شخصياً وتفاعلياً محتملاً، ويُستأنس في الإطار التحليلي للدراسة بعدد من الأبعاد المرتبطة بالنماذج المختلطة، مثل الوعي بالذات والدافعية وتنظيم الانفعالات والتعاطف والوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات، مع التأكيد على أن الدراسة الحالية لا تطبق أداة قياس ميدانية لهذه الأبعاد.

2. ضغوط العمل

التعريف المفاهيمي: تشير ضغوط العمل إلى حالات أو استجابات نفسية وجسمية وسلوكية يمكن أن تنشأ نتيجة التفاعل بين متطلبات العمل والموارد المتاحة للفرد، ولا سيما عندما تتجاوز المتطلبات الموارد أو القدرة المدركة على التعامل معها (Ganster & Rosen, 2013; Bakker & Demerouti, 2007).

التعريف الإجرائي في الدراسة الحالية: تُتناول ضغوط العمل باعتبارها مفهوماً تنظيمياً متعدد المصادر يرتبط بمتطلبات العمل وعبئه، وغموض الأدوار، ونقص الموارد، والعوامل التنظيمية والاجتماعية، وما قد يترتب عليها من آثار نفسية وسلوكية ومهنية.

3. القيم التنظيمية

التعريف المفاهيمي: تشير القيم التنظيمية إلى المبادئ والمعايير التي تحدد ما تعتبره المنظمة مرغوباً ومقبولاً ومهماً، وتوجه القرارات والسلوكيات والتفاعلات داخل المنظمة، وترتبط بصورة وثيقة بمستويات الثقافة التنظيمية (Schein, 2010).

التعريف الإجرائي في الدراسة الحالية: تُتناول القيم التنظيمية بوصفها إطاراً معيارياً للسلوك التنظيمي، مع التركيز على الفارق بين القيم المعلنة رسمياً والقيم التي تظهر في الممارسات والقرارات والتفاعلات اليومية.

4. النموذج المفهوماتي: يقصد بالنموذج المفهوماتي في الدراسة الحالية الإطار النظري الذي ينظم العلاقات والمسارات المحتملة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل والقيم التنظيمية، ويحدد موقع السياق التنظيمي في تفسير هذه العلاقات، دون أن يمثل نموذجاً سببياً مثبتاً ميدانياً.

تاسعاً: منهجية الدراسة وحدودها

1. منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إطار مراجعة نظرية تحليلية للأدبيات ذات الصلة بالذكاء العاطفي وضغوط العمل والقيم التنظيمية. ويقوم هذا المنهج على جمع وتحليل الأدبيات والنماذج النظرية والدراسات العلمية ذات الصلة، ثم مقارنتها ونقدها وتركيب نتائجها بهدف بناء فهم مفهوماتي متكامل للموضوع.

كما اعتمدت الدراسة على التركيب المفهوماتي (Conceptual Synthesis) من خلال الربط بين نتائج الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة، بهدف استخلاص العلاقات النظرية المشتركة بينها وبناء النموذج المفهوماتي المقترح.

ولا يهدف هذا الإجراء إلى إثبات علاقات سببية بصورة تجريبية، وإنما إلى تقديم تفسير نظري منظم للعلاقات المحتملة بين متغيرات الدراسة، بما يمكن أن يشكل أساساً لدراسات ميدانية مستقبلية.

واستندت الدراسة في بناء مراجعتها النظرية إلى تحليل الأدبيات والدراسات ذات الصلة بمتغيرات الذكاء العاطفي وضغوط العمل والقيم التنظيمية، مع التركيز على الأطر النظرية والدراسات التي تناولت العلاقات المباشرة أو غير المباشرة بين هذه المتغيرات. ثم جرى تنظيم النتائج وتحليل نقاط الالتقاء والاختلاف بينها، وصولاً إلى تركيب مفهوماتي يربط بين المورد الشخصي والسياق التنظيمي والسلوك المهني. ولا تدعي الدراسة اتباع مراجعة منهجية بالمعنى الإجرائي الصارم، وإنما تعتمد مراجعة نظرية تحليلية موجهة نحو بناء إطار مفهوماتي قابل للاختبار والتطوير.

2. حدود الدراسة

أ. **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على التأصيل المفاهيمي والتحليل النظري لثلاثة متغيرات رئيسية في مجال السلوك التنظيمي، هي: الذكاء العاطفي، وضغوط العمل، والقيم التنظيمية، مع التركيز على طبيعة العلاقات النظرية بينها.

ب. **الحدود المنهجية:** اقتصرَت الدراسة على تحليل الأدبيات والنماذج والنظريات والدراسات العلمية المنشورة ذات الصلة، ولا تتضمن جمع بيانات ميدانية أو تطبيق استبيانات أو إجراء اختبارات إحصائية؛ وذلك اتساقاً مع طبيعة الدراسة بوصفها دراسة نظرية ومفاهيمية.

ج. **الحدود التفسيرية:** لا تسعى الدراسة إلى إثبات علاقة سببية بين متغيراتها، وإنما إلى تحليل المسارات والآليات النظرية المحتملة التي يمكن أن تفسر العلاقات بينها، وتقديم نموذج مفهوماتي قابل للاختبار في الدراسات المستقبلية.

عاشراً: الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع الذكاء العاطفي من زوايا متعددة، شملت علاقته بضغوط العمل والاحتراق الوظيفي، وعلاقته بالأداء والاتجاهات الوظيفية، إضافة إلى الأدبيات التي تناولت القيم والثقافة التنظيمية. ويمكن عرض أبرز هذه الدراسات في مجموعات موضوعية على النحو الآتي:

1. الدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي وضغوط العمل

تناولت دراسة نوري ورحيمة (2023) بعنوان "تأثير الذكاء العاطفي على ضغوط العمل: بحث تحليلي لآراء عينة من الأطباء العاملين في مستشفيات دائرة مدينة الطب" تأثير الذكاء العاطفي في ضغوط العمل لدى الأطباء، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من الأطباء العاملين في مستشفيات دائرة مدينة الطب، باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج وجود تأثير للذكاء العاطفي في ضغوط العمل لدى أفراد العينة.

وفي السياق ذاته، تناولت دراسة الخرابشة والساعد (2021) بعنوان "أثر الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية" أثر أبعاد الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل، باستخدام أسلوب المسح الشامل على العاملين في الصندوق، وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الوعي الذاتي والدافعية وضبط الذات والتعاطف في تخفيف ضغوط العمل.

كما تناولت دراسة لطرش (2021) بعنوان "دور الذكاء العاطفي في التخفيف من ضغوط العمل" طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل لدى أساتذة الجامعات الجزائرية، بالاعتماد

على الاستبانة وتحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية، وأظهرت النتائج وجود تأثير سلبي للذكاء العاطفي في ضغوط العمل، بما يشير إلى دوره في خفض مستويات الضغوط المهنية. ومن جانب آخر، بحثت دراسة العقون وقرش (2018) بعنوان "الذكاء العاطفي وعلاقته بضغط العمل: دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط" طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل لدى موظفي المؤسسة، على عينة بلغت 72 موظفاً، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي ومتوسط مستوى ضغوط العمل، مع عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

وفي الأدبيات الأجنبية، تناولت دراسة Nikolaou and Tsaousis (2002) بعنوان "Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring Its Effects on Occupational Stress and Organizational Commitment" العلاقة بين الذكاء العاطفي والضغوط المهنية والالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسات الصحة النفسية، على عينة بلغت 212 مشاركاً، وأظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين الذكاء العاطفي والضغط المهني، وعلاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي.

وتكشف هذه الدراسات، في مجملها، عن اتجاه عام يدعم وجود علاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل، مع تفاوت قوة هذه العلاقة باختلاف طبيعة المهنة والبيئة التنظيمية وخصائص العينات وأدوات القياس.

2. دراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي والنتائج التنظيمية

أجرى Miao et al. (2017) دراسة بعنوان "A Meta-Analysis of Emotional Intelligence and Work Attitudes" هدفت إلى تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي واتجاهات العمل من خلال التحليل البعدي لنتائج الدراسات السابقة، وأظهرت النتائج وجود علاقات دالة بين الذكاء العاطفي والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وانخفاض نوايا ترك العمل، مع اختلاف قوة العلاقات وفق نموذج الذكاء العاطفي وأداة القياس.

كما قدم O'Boyle et al. (2011) دراسة بعنوان "The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-Analysis" هدفت إلى فحص العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي باستخدام أسلوب التحليل البعدي، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، مع تفاوت قوة العلاقة بحسب نماذج ومقاييس الذكاء العاطفي المستخدمة.

وفي دراسة تأسيسية، تناول Wong and Law (2002) بعنوان "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study" أثر الذكاء العاطفي لدى القادة والتابعين في الأداء والاتجاهات الوظيفية من خلال مجموعة

من الدراسات والعينات التنظيمية، وأظهرت النتائج ارتباط الذكاء العاطفي لدى التابعين بالأداء والرضا الوظيفي، وارتباط الذكاء العاطفي لدى القادة بعدد من النتائج والاتجاهات الإيجابية في العمل. وتشير هذه الأدلة إلى امتداد آثار الذكاء العاطفي من المستوى الفردي إلى عدد من النتائج والمخرجات التنظيمية المهمة.

3. الدراسات المتعلقة بالذكاء العاطفي والاحتراق الوظيفي

تناولت دراسة Qubbaj and Abu Al-Shaikh (2024) بعنوان "Emotional Intelligence Among Civil Servants and Its Relationship to Job Burnout" العلاقة بين الذكاء العاطفي والاحتراق الوظيفي لدى موظفي الخدمة المدنية، من خلال دراسة وصفية تحليلية على عينة بلغت 267 موظفاً من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، باستخدام مقياس الذكاء العاطفي (WLEIS) ومقياس ماسلاش للاحتراق الوظيفي (MBI)، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة بين الذكاء العاطفي والاحتراق الوظيفي، بما يشير إلى ارتباط ارتفاع الذكاء العاطفي بانخفاض مستويات الاحتراق الوظيفي.

4. الدراسات المتعلقة بالقيم التنظيمية والثقافة التنظيمية

تناولت دراسة عبد الفتاح (2020) بعنوان "واقع القيم التنظيمية في جامعة الموصل: دراسة ميدانية من وجهة نظر التدريسيين" واقع القيم التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الموصل، باستخدام منهج المسح الاجتماعي على عينة بلغت 50 تدريسياً، وأظهرت النتائج اهتمام أفراد العينة بعدد من القيم التنظيمية، من أبرزها الانضباط والعمل الجماعي والالتزام بالقوانين والأنظمة.

كما تناولت دراسة عبيرات وبن ساحة (2018) بعنوان "أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط" أثر القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي لدى العاملين، باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي على عينة بلغت 90 عاملاً إدارياً، وتوصلت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي.

وفي الإطار النظري، قدم Schein (2010) في كتابه "Organizational Culture and Leadership" تأصيلاً مفاهيمياً للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والقيم والافتراضات الأساسية، موضحاً أن القيم المعلنة تمثل

أحد مستويات الثقافة التنظيمية، وأن فهم الثقافة يمتد إلى الافتراضات الأساسية التي تتشكل من خلال الخبرة والتعلم التنظيمي.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن الأدبيات قدمت قاعدة معرفية مهمة حول العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة، إلا أن هذه الأدبيات اتخذت في الغالب مسارات منفصلة. فقد ركزت مجموعة من الدراسات على علاقة الذكاء العاطفي بضغوط العمل والاحتراق الوظيفي، بينما ركزت دراسات أخرى على علاقته بالأداء والرضا والالتزام والاتجاهات الوظيفية. وفي المقابل، تناولت دراسات القيم التنظيمية من منظور الثقافة والسلوك والالتزام التنظيمي. وتكشف المقارنة بين هذه الدراسات عن عدد من الملاحظات المهمة:

1. وجود تباين في نتائج العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل، مما يستدعي عدم التعامل معها باعتبارها علاقة ثابتة أو حتمية.
 2. اختلاف النتائج باختلاف النموذج المستخدم في تعريف الذكاء العاطفي وأداة قياسه، وهو ما يبرز أهمية الضبط المفاهيمي والمنهجي للمفهوم.
 3. تركيز جزء كبير من الدراسات على النتائج الفردية والتنظيمية المباشرة للذكاء العاطفي، مع محدودية الاهتمام بالعلاقة النظرية بينه وبين القيم التنظيمية.
 4. وجود حاجة إلى التمييز بين القيم التنظيمية المعلنة والقيم الممارسة؛ فأعلان المنظمة لقيم معينة لا يعني بالضرورة تجسدها في القرارات والسلوكيات اليومية.
 5. الحاجة إلى دمج العوامل الفردية والسياسات التنظيمية عند تفسير العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل والسلوك القيمي، بدلاً من تفسير النتائج من خلال الخصائص الفردية وحدها.
- ويُلاحظ من الدراسات السابقة أن نتائج العلاقة بين الذكاء العاطفي والمتغيرات المهنية والتنظيمية ليست متجانسة بصورة كاملة، إذ تختلف باختلاف النموذج النظري للذكاء العاطفي، وأدوات القياس المستخدمة، وطبيعة المهن والعينات والسياقات التنظيمية. ومن ثم، فإن القيمة التحليلية للدراسات السابقة لا تقتصر على تأكيد وجود العلاقات، وإنما تمتد إلى الكشف عن الظروف والعوامل التي قد تفسر تباين نتائجها.

أوجه تميز الدراسة الحالية وإسهامها

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بمحاولتها الجمع بين المتغيرات الثلاثة: الذكاء العاطفي، وضغوط العمل، والقيم التنظيمية، ضمن نموذج تحليلي تكاملي واحد، يدمج مسارين متوازيين: أولهما مسار وقائي يفسر الدور المحتمل للذكاء العاطفي في التعامل مع ضغوط العمل، وثانيهما مسار بنائي يفسر إمكانية إسهامه في دعم انتقال القيم التنظيمية من مستوى الإعلان إلى مستوى الممارسة والسلوك.

كما تتميز الدراسة بتأكيدا أن الذكاء العاطفي مورد شخصي مكمل للموارد التنظيمية وليس بديلاً عنها ، وبذلك تقدم قراءة أكثر توازناً للعلاقة بين الفرد والبيئة التنظيمية ، وتطرح نموذجاً مفهوماتياً يمكن أن يشكل أساساً لاختبارات ميدانية مستقبلية.

الإطار النظري والدراسة التحليلية

التأصيل المفاهيمي والفكري للذكاء العاطفي

أولاً: النشأة والتطور التاريخي والمفهوم للذكاء العاطفي في الفكر النفسي والإداري

لم يظهر مفهوم الذكاء العاطفي في الأدبيات النفسية والإدارية بصورة مفاجئة أو منفصلة عن التطورات السابقة في دراسة الذكاء والقدرات الإنسانية ، وإنما جاء نتيجة لمسار فكري وتراكمي اتجه تدريجياً إلى توسيع مفهوم الذكاء بحيث لا يقتصر على القدرات المعرفية التقليدية ، وإنما يشمل أيضاً بعض القدرات المرتبطة بفهم الذات والتفاعل مع الآخرين والتعامل مع المواقف الاجتماعية والانفعالية. ومن هذا المنظور ، يمكن النظر إلى الذكاء العاطفي بوصفه امتداداً لتطور أوسع في الفكر النفسي أعاد النظر في حدود الذكاء التقليدي وفي مدى قدرته على تفسير التكيف والفاعلية الإنسانية. وتعود إحدى الإشارات المبكرة ذات الصلة بهذا المسار إلى مفهوم الذكاء الاجتماعي (Social Intelligence) الذي طرحه Thorndike في عام 1920 ، حيث تناول جوانب من الذكاء المرتبطة بالتعامل مع الأشخاص وفهمهم ، إلى جانب الجوانب المرتبطة بالأشياء والأفكار. وقد أسهم هذا الطرح في لفت الانتباه إلى أهمية الكفاءة في المواقف الاجتماعية ضمن دراسة الذكاء (Thorndike, 1920). وفي أربعينيات القرن العشرين ، اتجهت أعمال Wechsler إلى توسيع النظرة إلى الذكاء من خلال التأكيد على أهمية العوامل غير المعرفية في السلوك الذكي والتكيف مع البيئة. ولم يكن المقصود بهذه العوامل مفهوم الذكاء العاطفي بصورته المعاصرة ، إلا أن هذا الاتجاه أسهم في ترسيخ فكرة أن الأداء الإنساني والتكيف لا يفسران بصورة كاملة من خلال القدرات العقلية المجردة وحدها ، وأن هناك عوامل أخرى تتفاعل معها في تفسير السلوك والنجاح في الحياة (Wechsler, 1943).

ثم جاء طرح Gardner لنظرية الذكاءات المتعددة Multiple Intelligences في كتابه *Frames of Mind* عام 1983 ليقدّم تصوراً أكثر اتساعاً لطبيعة الذكاء. فقد اقترح Gardner أن القدرات الإنسانية لا تختزل في قدرة عامة واحدة ، وميّز ضمن تصوره بين عدد من أنماط الذكاء ، ومن بينها الذكاء داخل الشخص (Intrapersonal Intelligence) والذكاء بين الأشخاص (Interpersonal Intelligence) ، حيث يرتبط الأول بفهم الفرد لذاته وحياته الانفعالية ، بينما يرتبط الثاني بفهم الآخرين والتعامل معهم. وقد شكل هذان البعدان أحد المرتكزات الفكرية التي ساعدت

لاحقاً في بلورة الاهتمام العلمي بالقدرات العاطفية والاجتماعية، مع ضرورة التأكيد على أن Gardner لم يقدم نظرية الذكاء العاطفي ذاتها، وإنما قدم إطاراً أوسع للذكاء الإنساني ساعد في تهيئة السياق الفكري لظهور مفاهيم لاحقة ذات صلة (Gardner, 1983).

وجاءت النقلة المفاهيمية الأكثر مباشرة مع الدراسة التي نشرها Salovey و Mayer عام 1990 تحت عنوان *Emotional Intelligence*، والتي أسست لاستخدام الذكاء العاطفي بوصفه بناءً علمياً داخل علم النفس. وقد عرّف الباحثان الذكاء العاطفي ضمن إطار القدرات المرتبطة بالتقييم الدقيق للانفعالات والتعبير عنها وتنظيمها واستخدام المشاعر في توجيه التفكير والسلوك (Salovey & Mayer, 1990) وبذلك انتقل الاهتمام من مجرد الاعتراف بأهمية الجانب الاجتماعي والانفعالي إلى محاولة صياغة هذا الجانب باعتباره مجموعة من القدرات التي يمكن تحديدها نظرياً وقياسها تجريبياً. وقد تطور هذا التصور في الأعمال اللاحقة لـ Mayer and Salovey and Caruso، حيث أُعيد بناء مفهوم الذكاء العاطفي ضمن نموذج القدرة (Ability Model)، الذي ينظر إليه باعتباره مجموعة من القدرات العقلية المرتبطة بمعالجة المعلومات الانفعالية. ويتكون هذا النموذج من أربع قدرات مترابطة تتمثل في: إدراك الانفعالات، واستخدام الانفعالات لتيسير التفكير، وفهم الانفعالات، وإدارة الانفعالات. ويؤكد هذا الاتجاه أن الذكاء العاطفي ينبغي أن يظل متميزاً عن السمات الشخصية والمفاهيم النفسية الواسعة، وأن تتم دراسته باعتباره قدرة يمكن تقييمها من خلال مهام أدائية (Mayer et al., 2004).

ومع اتساع الاهتمام بالمفهوم في تسعينيات القرن العشرين، انتقل الذكاء العاطفي من نطاق الدراسة النفسية المتخصص إلى مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وكان من أبرز العوامل التي أسهمت في هذا الانتقال أعمال Goleman التي ركزت على أهمية الكفاءات الانفعالية والاجتماعية في العمل والقيادة والأداء. وقد أسهم هذا الاتجاه في توسيع حضور الذكاء العاطفي في أدبيات الإدارة، كما أدى في الوقت نفسه إلى اتساع نطاق المفهوم بحيث أصبح يشمل مجموعة من الكفاءات والمهارات الشخصية والاجتماعية التي تتجاوز التعريف الضيق للذكاء العاطفي بوصفه قدرة عقلية (Goleman, 1998; Cherniss, 2010).

وبذلك يمكن القول إن التطور التاريخي للذكاء العاطفي مر بعدة مراحل مترابطة: بدأت بالإقرار بأهمية الذكاء الاجتماعي، ثم اتجهت إلى توسيع مفهوم الذكاء ليشمل أبعاداً متعددة، ثم انتقلت إلى الصياغة العلمية المباشرة لمفهوم الذكاء العاطفي، وصولاً إلى تطوير نماذج متعددة اختلفت في تعريف المفهوم وطرائق قياسه وتحديد مكوناته. وهذا التعدد يمثل أحد الأسباب الرئيسة التي جعلت الذكاء العاطفي موضوعاً واسع الحضور في الأدبيات النفسية والتنظيمية المعاصرة (Cherniss, 2010; Van Rooy & Viswesvaran, 2004).

ثانياً: النماذج النظرية المفسرة للذكاء العاطفي

أدى الانتشار الواسع لمفهوم الذكاء العاطفي إلى تعدد المقاربات النظرية التي حاولت تحديد طبيعته ومكوناته وطرق قياسه. ولا ينطلق هذا التعدد من اختلاف في المصطلحات فقط، وإنما يعكس اختلافاً أعمق حول السؤال الأساسي المتعلق بما إذا كان الذكاء العاطفي يمثل قدرة عقلية مستقلة، أم سمة من سمات الشخصية، أم بناءً مركباً يجمع بين القدرات والسمات والكفاءات والسلوكيات. ولهذا السبب برز في الأدبيات تصنيف شائع يميز بين نموذج القدرة، ونموذج السمات، والنماذج المختلطة (Mayer et al., 2004; Petrides & Furnham, 2001; Cherniss, 2010).

1. نموذج القدرة Ability Model

يُعد نموذج Mayer, Salovey, and Caruso من أبرز النماذج التي تتعامل مع الذكاء العاطفي بوصفه قدرة عقلية مرتبطة بمعالجة المعلومات الانفعالية. ويقوم النموذج على أربع قدرات مترابطة ومتدرجة هي: إدراك الانفعالات بدقة، واستخدام الانفعالات لتفسير التفكير، وفهم الانفعالات، وإدارة الانفعالات بصورة تكيفية (Mayer et al., 2004).

وتشير القدرة الأولى إلى إمكانية التعرف على الانفعالات وفهم الإشارات الانفعالية في الذات والآخرين. أما القدرة الثانية فتتعلق بالاستفادة من الانفعالات في توجيه الانتباه والتفكير وحل المشكلات. بينما ترتبط القدرة الثالثة بفهم الانفعالات والعلاقات بينها وكيفية تطورها وانتقالها من حالة إلى أخرى. وتتمثل القدرة الرابعة في تنظيم الانفعالات وإدارتها بطريقة تساعد الفرد على تحقيق أهدافه والتعامل التكيفي مع المواقف المختلفة (Mayer et al., 2004).

ويتميز هذا النموذج بمحاولته المحافظة على الصلة بين الذكاء العاطفي ومفهوم الذكاء بصورة عامة، ولذلك يعتمد على اختبارات الأداء التي تتطلب من الفرد التعامل مع مواقف انفعالية محددة، بدل الاعتماد حصرياً على تقدير الفرد لذاته. ويُعد اختبار Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) من أبرز الأدوات المرتبطة بهذا الاتجاه.

وتكمن أهمية نموذج القدرة في وضوح حدوده المفاهيمية نسبياً، ومحاولته التمييز بين الذكاء العاطفي وبين السمات الشخصية والكفاءات السلوكية الأوسع. إلا أن استخدام اختبارات الأداء في قياس القدرات الانفعالية يثير بدوره قضايا منهجية تتعلق بتحديد الإجابة الصحيحة في بعض المهام الانفعالية، وهو ما جعل قياس الذكاء العاطفي موضوعاً مستمراً للنقاش العلمي (Mayer et al., 2004; Van Rooy & Viswesvaran, 2004).

2. نموذج السمات Trait Emotional Intelligence Model

يمثل نموذج السمات اتجاهاً مختلفاً عن نموذج القدرة؛ إذ ينظر إلى الذكاء العاطفي بوصفه مجموعة من الاستعدادات والسمات المتعلقة بالإدراك الانفعالي للفرد وتقييمه لذاته، وليس بوصفه

قدرة معرفية موضوعية بالمعنى التقليدي للذكاء. وقد ارتبط هذا الاتجاه بصورة خاصة بأعمال Petrides and Furnham، اللذين قدما مفهوم الذكاء العاطفي كسمة (Trait Emotional Intelligence) ووضعاه في إطار نظريات الشخصية والفروق الفردية (Petride & Furnham, 2001). ويقاس الذكاء العاطفي في هذا الاتجاه غالباً باستخدام أدوات التقرير الذاتي، بحيث يصف الفرد إدراكه لقدرته على فهم الانفعالات والتعامل معها والتكيف في المواقف الاجتماعية والانفعالية. ولذلك فإن المقصود هنا ليس «قدرة أداء» يمكن الحكم على صحتها بصورة موضوعية، وإنما تصورات واستعدادات انفعالية يصف الفرد نفسه من خلالها.

ويمثل هذا الاختلاف في طبيعة القياس فارقا جوهرياً بين نموذج القدرة ونموذج السمات؛ فالأول يسأل بصورة أساسية عما يستطيع الفرد فعله في مهمة انفعالية، بينما يهتم الثاني بكيفية إدراك الفرد لقدراته وخصائصه الانفعالية. وقد أظهرت التحليلات البعدية أن مقاييس الذكاء العاطفي تختلف في علاقتها بالقدرة العقلية العامة وبأبعاد الشخصية وفق النموذج وأداة القياس المستخدمة، وهو ما يؤكد أهمية عدم التعامل مع جميع مقاييس الذكاء العاطفي باعتبارها تقيس بناءً واحداً متطابقاً (Van Rooy & Viswesvaran, 2004).

3. النماذج المختلطة Mixed Models

تضم النماذج المختلطة مقاربات تتعامل مع الذكاء العاطفي باعتباره بناءً أوسع يجمع بين عناصر انفعالية واجتماعية ودافعية وشخصية وكفاءات سلوكية. ومن أبرز النماذج المرتبطة بهذا الاتجاه نموذج Goleman ونموذج Bar-On، وإن اختلف كل منهما في مكوناته وطريقة بنائه وقياسه.

ركز Goleman في نموذجهِ على مجموعة من الكفاءات التي ترتبط بفاعلية الفرد في العمل، ومنها الوعي بالذات، والتتظيم الذاتي، والدافعية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، وربط هذه الكفاءات بالسلوك القيادي والأداء المهني (Goleman, 1998) وقد منح هذا النموذج الذكاء العاطفي حضوراً واسعاً في المجال الإداري، خصوصاً في موضوعات القيادة والتطوير المهني.

أما نموذج Bar-On فيتناول الذكاء العاطفي والاجتماعي بوصفه مجموعة من القدرات والكفاءات والمهارات التي تؤثر في قدرة الفرد على فهم ذاته والآخرين والتعامل مع المتطلبات والتغيرات البيئية وحل المشكلات واتخاذ القرارات. وقد ارتبط النموذج بأداة EQ-i التي تعتمد على التقرير الذاتي لقياس الذكاء الانفعالي والاجتماعي (Bar-On, 1997).

وتتميز النماذج المختلطة باتساع نطاقها وقدرتها على الربط بين الجوانب الانفعالية والشخصية والاجتماعية والمهنية، إلا أن هذا الاتساع يمثل في الوقت نفسه موضعاً للنقاش النظري؛ إذ قد يؤدي إلى تداخل مفهوم الذكاء العاطفي مع متغيرات أخرى، ولا سيما الشخصية والدافعية والكفاءات الاجتماعية. ولذلك تؤكد الأدبيات أهمية التمييز بين النماذج المختلفة وعدم استخدام مصطلح الذكاء

العاطفي للإشارة إلى بناء واحد متجانس في جميع الدراسات (Cherniss, 2010; Van Rooy & Viswesvaran, 2004).

ثالثاً: الأبعاد الأساسية للذكاء العاطفي

تختلف أبعاد الذكاء العاطفي باختلاف النموذج النظري المعتمد؛ ولذلك لا يصح علمياً القول بوجود قائمة واحدة من الأبعاد تنطبق على جميع نماذج الذكاء العاطفي. فالنموذج القائم على القدرة لدى Mayer و Salovey يقوم على أربعة فروع، في حين يقدم Goleman إطاراً قائماً على الكفاءات، بينما يقدم نموذج Bar-On تصوراً أوسع للذكاء الانفعالي والاجتماعي. وبما أن الدراسة الحالية تتناول الذكاء العاطفي في سياق السلوك التنظيمي وضغوط العمل والقيم التنظيمية، فإنه يستفيد بصورة أساسية من أبعاد نموذج Goleman للكفاءات الانفعالية، مع الاستفادة من نموذج القدرة في ضبط الأساس المفاهيمي للمفهوم (Mayer et al., 2004; Goleman, 1998).

1. الوعي بالذات Self-Awareness

يمثل الوعي بالذات قدرة الفرد على إدراك حالاته الانفعالية وفهمها والتعرف إلى أثرها في أفكاره وقراراته وسلوكه. ويُعد هذا البعد نقطة انطلاق مهمة في التعامل الواعي مع الانفعالات؛ لأن الفرد لا يستطيع تنظيم استجاباته الانفعالية بصورة فعالة دون أن يكون قادراً على التعرف إلى ما يشعر به وفهم مصادره وآثاره. وفي إطار نموذج Goleman، يرتبط الوعي بالذات أيضاً بالتقييم الواقعي للقدرة ونقاط القوة والضعف والثقة المتوازنة بالنفس (Goleman, 1998).

وفي البيئة التنظيمية، يمكن أن يظهر الوعي بالذات في قدرة الموظف أو القائد على إدراك أثر مشاعره في تفاعلاته المهنية، والتمييز بين الاستجابة الانفعالية للموقف وبين التقييم الموضوعي له، وهو ما يجعله عنصراً مهماً عند تحليل كيفية التعامل مع المواقف الضاغطة والتفاعلات التنظيمية.

2. تنظيم الذات وإدارة الانفعالات Self-Regulation

يشير تنظيم الذات إلى قدرة الفرد على إدارة انفعالاته ودوافعه واستجاباته بصورة تتلاءم مع متطلبات الموقف، بدل الاستجابة الفورية أو الاندفاعية للمثيرات الانفعالية. ويرتبط هذا البعد بالقدرة على تأخير الاستجابة، وضبط الاندفاع، والمحافظة على الاتزان الانفعالي، والتكيف مع التغيرات والضغوط، والاستمرار في توجيه السلوك نحو الأهداف (Goleman, 1998).

ويكتسب تنظيم الذات أهمية خاصة في بيئة العمل؛ لأن المواقف المهنية قد تتضمن ضغوطاً زمنية، وتعارضاً في المصالح، وخلافات بين العاملين، ومطالب متزايدة للأداء. ومن ثم يمكن نظرياً أن تساعد القدرة على تنظيم الانفعالات في الحد من انتقال التوتر الداخلي إلى سلوكيات اندفاعية أو صراعات تفاعلية داخل المنظمة.

3. الدافعية (Motivation)

تتعلق الدافعية في نموذج Goleman بالقدرة على توظيف الانفعالات بصورة تدعم السعي نحو الأهداف والاستمرار في بذل الجهد رغم العقبات. وتشمل هذه الكفاءة النزعة إلى الإنجاز، والمبادرة، والتفاؤل، والقدرة على الاستمرار في العمل نحو الأهداف الداخلية بدل الاعتماد الكامل على المكافآت أو الضغوط الخارجية (Goleman, 1998).

ومن منظور السلوك التنظيمي، يمكن أن تسهم الدافعية في تفسير قدرة الفرد على المحافظة على التوجه نحو الإنجاز في ظل الظروف الصعبة، وعلى تحويل الخبرات الانفعالية إلى طاقة تدعم المثابرة والتكيف بدل أن تصبح مصدراً لتعطيل الأداء.

4. التعاطف والوعي الاجتماعي Empathy / Social Awareness

يشير التعاطف إلى قدرة الفرد على فهم مشاعر الآخرين ووجهات نظرهم واحتياجاتهم، والانتباه إلى الإشارات الانفعالية والاجتماعية التي تظهر في التفاعل معهم. ولا يعني التعاطف مجرد مشاركة الآخر مشاعره، وإنما يتضمن القدرة على إدراك حالته الانفعالية وفهم منظوره والاستجابة له بصورة مناسبة. وتكتسب هذه القدرة أهمية خاصة في البيئة التنظيمية؛ لأن العمل المؤسسي يقوم على التفاعل المستمر بين أفراد يختلفون في احتياجاتهم وخبراتهم وطرق استجابتهم للمواقف. ولذلك يمكن للتعاطف أن يدعم التواصل والتعاون وفهم الاختلافات وتقليل سوء تفسير السلوكيات والانفعالات في العلاقات المهنية (Goleman, 1998).

5. المهارات الاجتماعية وإدارة العلاقات Social Skills / Relationship Management

تمثل المهارات الاجتماعية المجال الذي تنتقل فيه الكفاءات الانفعالية من المستوى الفردي إلى مستوى التفاعل مع الآخرين. وتشمل القدرة على بناء العلاقات المهنية والمحافظة عليها، والتواصل الفعال، وإدارة الخلافات، والتأثير والإقناع، والعمل الجماعي، وتوجيه التفاعلات الاجتماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة (Goleman, 1998).

وتتصل هذه المهارات بصورة مباشرة بالسلوك التنظيمي؛ إذ إن نجاح العمل الجماعي والقيادة والتفاوض وإدارة النزاعات يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الأفراد على قراءة المواقف الاجتماعية وتنظيم استجاباتهم وفهم استجابات الآخرين. وقد بينت الأدبيات التنظيمية أن دراسة الذكاء العاطفي في العمل ارتبطت بمجموعة من النتائج المرتبطة بالأداء والاتجاهات والسلوكيات التنظيمية، مع اختلاف قوة العلاقات بحسب النموذج المستخدم وأداة القياس وطبيعة النتيجة المدروسة (Wong & Law, 2002; Van Rooy & Viswesvaran, 2004).

وبناءً على ما سبق، يمكن النظر إلى الأبعاد الخمسة في هذه الدراسة بوصفها إطاراً تحليلياً مستمداً من نموذج Goleman للذكاء العاطفي، وليس باعتبارها أبعاداً مشتركة لجميع نماذج الذكاء العاطفي. ويُعد هذا التحديد المفاهيمي مهماً لتجنب الخلط بين نموذج القدرة الذي يحدد أربعة فروع لمعالجة المعلومات الانفعالية، والنماذج التي تتعامل مع الذكاء العاطفي بوصفه مجموعة من الكفاءات أو السمات. كما يسمح هذا التمييز باستخدام المفهوم بصورة أكثر دقة عند الانتقال في المحاور اللاحقة إلى تحليل دوره المحتمل في التعامل مع ضغوط العمل وترسيخ القيم التنظيمية.

ضغوط العمل: الأبعاد النظرية والميكانيزمات النفسية والتنظيمية

أولاً: ماهية ضغوط العمل ومصادرها

تُعد ضغوط العمل Job Stres من الموضوعات المركزية في أدبيات السلوك التنظيمي وعلم النفس المهني، لما لها من ارتباط بخبرات العاملين ورفاههم النفسي والصحي، وبعدها من النتائج المرتبطة بالسلوك والأداء داخل المنظمات. ولا تشير ضغوط العمل إلى مجرد وجود مطالب أو ظروف صعبة في بيئة العمل، وإنما ترتبط بالكيفية التي يقيّم بها الفرد تلك المطالب في ضوء موارده وقدرته على التعامل معها، وبمدى التوافق أو عدم التوافق بين خصائص الفرد وخصائص البيئة التي يعمل فيها (Lazarus & Folkman, 1984; Edwards et al., 1998).

ومن هذا المنظور، ينبغي التمييز بين مصادر الضغط (Stressors) وبين الضغط بوصفه خبرة أو استجابة نفسية: فعبء العمل، وغموض الدور، وصراع الدور، وغيرها من ظروف العمل تمثل مصادر أو مطالب قد تسهم في نشوء الضغط، بينما ترتبط ضغوط العمل بالاستجابة التي تتشكل لدى الفرد نتيجة تقييمه لهذه المطالب وطريقة تعامله معها. ولذلك لا يتحدد أثر مصدر الضغط بصورة آلية ومتماثلة لدى جميع العاملين، وإنما يتأثر بخصائص الفرد وموارده وإدراكه للموقف وطبيعة العلاقة بين متطلبات البيئة وقدراته على التعامل معها (Lazarus & Folkman, 1984; Edwards et al., 1998).

وبالاستناد إلى الأدبيات ذات الصلة، يمكن تنظيم أبرز مصادر ضغوط العمل في ثلاث فئات تحليلية مترابطة: المصادر التنظيمية، والمصادر الفردية والشخصية، والمصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية والتداخل بين أدوار الحياة والعمل.

1. المصادر التنظيمية Organizational Sources

تتمثل المصادر التنظيمية في خصائص الوظيفة وبنية العمل والعلاقات السائدة داخل المنظمة، وهي من أكثر مصادر الضغط ارتباطاً بالتجربة اليومية للعاملين. ومن أبرزها ما يأتي:

- **عبء العمل Workload**: يشير إلى حجم أو كثافة المتطلبات التي يواجهها العامل مقارنة بالوقت والموارد المتاحة لإنجازها، ويمكن النظر إليه بوصفه أحد أمثلة متطلبات العمل في نموذج متطلبات

الوظيفة والموارد JD-R، ولا سيما عندما تكون المتطلبات مرتفعة أو مستمرة وتحتاج إلى جهد نفسي أو جسدي متواصل (Bakker & Demerouti, 2007).

- **صراع الدور وغموضه (Role Conflict & Role Ambiguity):** حدث صراع الدور عندما يواجه العامل مطالب أو توقعات متعارضة يصعب تحقيقها في الوقت نفسه، بينما ينشأ غموض الدور عندما لا تتوافر للفرد معلومات واضحة وكافية حول مسؤولياته أو صلاحياته أو ما هو متوقع منه. وقد تناولت أدبيات الضغط التنظيمي هذه العوامل ضمن عدد من الضغوط المزمنة المرتبطة بالعمل (Edwards et al., 1998).
- **انخفاض الاستقلالية والمشاركة في القرار:** يمكن أن يمثل انخفاض قدرة العامل على التحكم في كيفية أداء العمل أو محدودية قدرته على التأثير في القرارات المرتبطة بمهامه مصدراً إضافياً للضغط، خاصة عندما تكون متطلبات العمل مرتفعة. وفي إطار نموذج JD-R، تمثل الاستقلالية والدعم والتغذية الراجعة أمثلة على موارد العمل التي يمكن أن تساعد العامل على التعامل مع المتطلبات المهنية (Bakker & Demerouti, 2007).
- **العلاقات والتفاعلات التنظيمية:** قد تنشأ الضغوط من ضعف الدعم الاجتماعي، أو الصراعات بين الزملاء، أو المشكلات في العلاقة مع الرؤساء، أو ضعف التواصل داخل المنظمة. ومن منظور JD-R، يمكن أن تمثل العلاقات والدعم الاجتماعي موارد تساعد العامل على التعامل مع متطلبات العمل، بينما قد يؤدي ضعفها إلى زيادة صعوبة التعامل مع تلك المتطلبات (Bakker & Demerouti, 2007).
- **ظروف بيئة العمل المادية:** يمكن لبعض الظروف الفيزيائية، مثل الضوضاء أو عدم ملائمة درجة الحرارة أو الإضاءة أو غيرها من الظروف التي تزيد الجهد المطلوب لأداء العمل، أن تمثل مصادر إضافية للضغط بحسب طبيعة الوظيفة ودرجة التعرض لها. وتتدرج هذه الظروف ضمن الجوانب البيئية للعمل التي يمكن أن تؤثر في خبرة العامل ورفاهه عندما تصبح جزءاً مستمراً من متطلبات العمل (Ganster & Rosen, 2013).

2. المصادر الفردية والشخصية Individual Sources

- لا يتعرض جميع العاملين للموقف التنظيمي ذاته بالطريقة نفسها؛ إذ تؤثر الخصائص الفردية والموارد الشخصية في كيفية إدراك المطالب المهنية وتقييمها والاستجابة لها. ومن أبرز العوامل التي تناولتها الأدبيات:
- **خصائص الشخصية:** ترتبط بعض الخصائص الشخصية بطريقة إدراك الفرد للمواقف الضاغطة واستجابته لها. وقد تناولت أدبيات التوافق بين الفرد والبيئة عدداً من الخصائص الفردية المرتبطة

بفهم الفروق في الخبرة الضاغطة، ومنها نمط السلوك (Type A)، وموقع الضبط، والصلابة النفسية، وأساليب المواجهة (Edwards et al., 1998).

• **موقع الضبط (Locus of Control):** يشير إلى تصور الفرد مدى قدرته على التأثير في الأحداث والنتائج التي يتعرض لها. وقد تناولت أدبيات الضغط والتوافق بين الفرد والبيئة موقع الضبط باعتباره أحد المتغيرات الشخصية التي يمكن أن تؤثر في كيفية إدراك الفرد للبيئة والتعامل مع متطلباتها (Edwards et al., 1998).

• **الموارد الشخصية (Personal Resource):** شير إلى خصائص فردية يمكن أن تؤثر في كيفية إدراك العامل لبيئة العمل وفي تعامله مع متطلباتها. وقد تناولت دراسة (Xanthopoulou et al., 2007) ثلاثة موارد شخصية بصورة محددة، هي الكفاءة الذاتية، وتقدير الذات القائم على المنظمة، والتفاؤل، ووجدت أن هذه الموارد ارتبطت بإدراك موارد العمل والاندماج الوظيفي والإنهاك، مع عدم دعم النتائج لفكرة أنها تُضعف بصورة مباشرة العلاقة بين متطلبات العمل والإنهاك (Xanthopoulou et al., 2007).

• وتكتسب هذه النقطة أهمية خاصة في الدراسة الحالية؛ إذ يمكن لاحقاً تحليل الذكاء العاطفي بوصفه عاملاً فردياً قد يساعد في التعامل مع الخبرات الانفعالية المرتبطة بالضغوط، دون افتراض مسبق أنه يمثل مورداً شخصياً مطابقاً للموارد التي تناولتها الدراسات الأصلية لنموذج JD-R.

3. المصادر المرتبطة بالبيئة الخارجية والتداخل بين العمل والحياة

لا تقتصر مصادر الضغط على الحدود الداخلية للمنظمة، فقد تتأثر خبرة العامل أيضاً بظروف خارجية وبالتداخل بين متطلبات العمل ومتطلبات المجالات الأخرى في حياته. ومن أبرزها:

• **التغيرات الاقتصادية والتنظيمية والتكنولوجية:** يمكن للتحويلات الاقتصادية وإعادة الهيكلة التنظيمية والتغيرات التكنولوجية أن تزيد عدم اليقين المرتبط بالعمل، أو ترفع متطلبات التعلم والتكيف، أو تغير طبيعة المهام والمسؤوليات. وتزداد أهمية هذه الظروف عندما تصبح التغيرات مصدراً مستمراً للمتطلبات وعدم الاستقرار المهني (Ganster & Rosen, 2013).

• **التداخل بين العمل والحياة الشخصية (Work-Life Conflict):** حدث عندما تتعارض متطلبات الدور المهني مع متطلبات أدوار الحياة الأخرى، بحيث يؤدي الانخراط في أحد المجالين إلى صعوبة الوفاء بمتطلبات المجال الآخر. ويمكن أن تزداد أهمية هذا النوع من الضغط عندما تتراكم المطالب المهنية والأسرية بصورة تحد من قدرة الفرد على التعافي واستعادة موارده النفسية.

• ومن ثم، فإن فهم مصادر ضغوط العمل يتطلب النظر إليها باعتبارها نتاجاً لتفاعل خصائص الوظيفة مع خصائص الفرد والسياق المحيط، وليس باعتبارها نتيجة لمصدر واحد منفرد (Lazarus & Folkman, 1984; Edwards et al., 1998).

ثانياً: النظريات المفسرة لضغوط العمل

تعددت النظريات والنماذج التي سعت إلى تفسير الكيفية التي تتحول بها مطالب العمل وظروفه إلى خبرة ضاغطة ونتائج نفسية وسلوكية وتنظيمية. ويعتمد الدراسة الحالية بصورة أساسية على نموذج متطلبات الوظيفة والموارد (Job Demands–Resources Model: JD-R) ونظرية التوافق بين الفرد والبيئة (Person–Environment Fit: P-E Fit)، نظراً لما يوفرانه من أساس نظري لفهم التفاعل بين متطلبات البيئة وموارد الفرد والبيئة التنظيمية (Bakker & Demerouti, 2007; Edwards et al., 1998).

1. نموذج متطلبات الوظيفة والموارد (Job Demands–Resources Model (JD-R)

يُعد نموذج متطلبات الوظيفة والموارد (JD-R) من النماذج البارزة في علم النفس المهني والتنظيمي، وقد قدم Bakker و Demerouti إطاراً مرناً يمكن تطبيقه على مجموعة واسعة من المهن والبيئات التنظيمية. ويفترض النموذج أن خصائص العمل يمكن تنظيمها بصورة عامة ضمن فئتين رئيسيتين هما: متطلبات العمل وموارد العمل (Bakker & Demerouti, 2007).

متطلبات العمل Job Demands

تشير متطلبات العمل إلى الجوانب الجسدية أو النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية للوظيفة التي تتطلب جهداً مستمراً من العامل، ومن ثم قد ترتبط بتكاليف نفسية أو فسيولوجية عندما تكون مرتفعة أو مستمرة. ومن أمثلتها ضغط الوقت، وعبء العمل، والمتطلبات الانفعالية، وصراع الدور، وغيرها من المتطلبات التي تستلزم جهداً مستمراً من العامل (Bakker & Demerouti, 2007).

موارد العمل Job Resources

تشير موارد العمل إلى الجوانب الجسدية أو النفسية أو الاجتماعية أو التنظيمية التي تساعد العامل على تحقيق أهداف العمل، أو تخفف من أثر متطلبات العمل وتكاليفها، أو تدعم التعلم والنمو والتحفيز. ومن أمثلتها الاستقلالية، والدعم الاجتماعي، والتغذية الراجعة، وفرص التطور، وغيرها من الموارد التي تساعد العامل على التعامل مع متطلبات الوظيفة (Bakker & Demerouti, 2007).

ويفسر نموذج JD-R العلاقة بين هذه المكونات من خلال مسارين أساسيين:

أولاً: مسار استنزاف الصحة Health Impairment Process

تفترض آلية استنزاف الصحة أن ارتفاع متطلبات العمل بصورة مستمرة يمكن أن يؤدي إلى استنزاف الطاقة والموارد النفسية والجسدية للعامل، بما قد يرتبط بالإرهاك وتراجع الصحة المهنية عندما تستمر المتطلبات دون موارد كافية للتعامل معها (Bakker & Demerouti, 2007).

ثانياً: المسار التحفيزي Motivational Process

تفترض الآلية التحفيزية أن موارد العمل تسهم في تعزيز الدافعية والاندماج الوظيفي، وتساعد العامل على تحقيق أهدافه والتعامل بصورة أفضل مع متطلبات الوظيفة. وقد عرض (Bakker & Demerouti, 2007) هذا المسار باعتباره أحد المكونات الأساسية لنموذج JD-R إلى جانب مسار استنزاف الصحة.

وقد تطور النموذج لاحقاً ليولي اهتماماً أكبر بما يعرف بـ **الموارد الشخصية** Personal Resources، وهي خصائص فردية يمكن أن تؤثر في كيفية إدراك العامل لبيئة العمل وفي مستوى الرفاه والاندماج الوظيفي. وقد تناولت (Xanthopoulou et al., 2007) الكفاءة الذاتية وتقدير الذات القائم على المنظمة والتفاضل باعتبارها موارد شخصية في إطار نموذج JD-R، ولوجدت ارتباطها بإدراك موارد العمل وبالاندماج والإنهاك (Xanthopoulou et al., 2007).

وتتبع أهمية نموذج JD-R بالنسبة للدراسة الحالية من أنه يوفر أساساً نظرياً مناسباً لفهم الكيفية التي يمكن من خلالها دراسة الذكاء العاطفي في علاقته بضغوط العمل؛ إذ يسمح بالنظر إلى الذكاء العاطفي بوصفه عاملاً فردياً قد يساعد في إدراك الانفعالات وتنظيمها والتعامل مع المتطلبات الانفعالية للعمل، دون الخلط بينه وبين الموارد الوظيفية الموضوعية التي توفرها المنظمة.

2. نظرية التوافق بين الفرد والبيئة (Person-Environment Fit Theory (P-E Fit)

تتطلب نظرية التوافق بين الفرد والبيئة من افتراض أساسي مفاده أن فهم الضغط لا يكتمل من خلال دراسة خصائص الفرد أو البيئة بصورة منفصلة، وإنما يتطلب تحليل درجة التوافق أو عدم التوافق بين خصائص الفرد وخصائص البيئة. ويُعد عمل (Edwards and Caplan and Van Harrison, 1998) من المراجع التأسيسية المهمة لهذه النظرية في مجال الضغوط التنظيمية، وقد تناول مفهوم التوافق بين الفرد والبيئة وعلاقته بالضغط والرفاه ضمن أدبيات الضغط التنظيمي (Edwards et al., 1998).

وتتخذ حالة عدم التوافق صورتين رئيسيتين:

• توافق المطالب والقدرات Demands-Abilities Fit

يحدث هذا النوع عندما تتطلب البيئة أو الوظيفة قدرات أو مهارات أو معارف تفوق ما يمتلكه الفرد أو يعتقد أنه يمتلكه. فعندما تكون متطلبات العمل مرتفعة مقارنة بقدرات الفرد وموارده، يمكن أن ينشأ عدم توافق يرتبط بالضغط والتوتر (Edwards et al., 1998).

• توافق الاحتياجات والإمدادات Needs-Supplies Fit

يتعلق هذا النوع بمدى قدرة البيئة على توفير ما يحتاج إليه الفرد، مثل الموارد والمكافآت والدعم والفرص وغيرها من الجوانب التي تتوافق مع احتياجاته وتوقعاته. وينشأ عدم التوافق عندما لا توفر

البيئة ما يكفي لإشباع هذه الاحتياجات، الأمر الذي يمكن أن يرتبط بالضغط وعدم الرضا ().
Edwards et al., 1998

ومن ثم، تنظر نظرية P-E Fit إلى الضغط من منظور تفاعلي يرتبط بالفجوة بين ما يتطلبه العمل وما
يستطيع الفرد تقديمه، أو بين ما يحتاج إليه الفرد وما توفره البيئة. وتكتسب هذه الفكرة أهمية
خاصة في الدراسة الحالية؛ لأنها تسمح بتفسير ضغوط العمل من منظور تفاعلي يمهّد لفهم الدور المحتمل
للموارد الفردية، ومنها الكفاءات الانفعالية، في التعامل مع عدم التوافق بين الفرد وبيئته المهنية.

ثالثاً: الآثار المترتبة على ضغوط العمل

لا تقتصر آثار ضغوط العمل على الشعور المؤقت بالتوتر، وإنما يمكن أن تمتد إلى مستويات
نفسية وفسولوجية وسلوكية وتنظيمية، ولا سيما عندما تكون مصادر الضغط مرتفعة أو مستمرة.
وقد أظهرت المراجعات العلمية أن التعرض المزمّن للضغوط النفسية المرتبطة بالعمل يرتبط بعدد من
النتائج الصحية والفسولوجية والنفسية، وأن فهم هذه الآثار يتطلب النظر إلى الضغط بوصفه عملية
يمكن أن تتراكم آثارها مع استمرار التعرض لمصادره (Ganster & Rosen, 2013).

1. الآثار النفسية والفسولوجية

من أبرز الآثار المحتملة لضغوط العمل:

- **الإرهاك النفسي:** قد يؤدي استمرار المتطلبات المرتفعة إلى استنزاف الموارد النفسية والطاقة،
وخصوصاً عندما تكون فرص الاستراحة والتعافي محدودة. ويتوافق ذلك مع مسار استنزاف الصحة
في نموذج JD-R الذي يربط ارتفاع متطلبات العمل باستنزاف الطاقة والإرهاك (Bakker &
Demerouti, 2007).
- **القلق والتوتر وتراجع الرفاه النفسي:** يمكن أن ترتبط الخبرة المستمرة بالضغط بارتفاع مشاعر
التوتر والقلق وانخفاض مستويات الرفاه النفسي، بحسب طبيعة مصادر الضغط ومدة التعرض لها
وخصائص الفرد (Ganster & Rosen, 2013).
- **الآثار الفسولوجية:** تشير الأدبيات إلى أن التعرض المزمّن للضغوط النفسية يمكن أن يرتبط
بتشيط متكرر أو مستمر لأنظمة الاستجابة للضغط، بما قد يسهم في تراكم الأعباء
الفسولوجية المعروفة بمفهوم الحمل التراكمي Allostatic Load وهو أحد الأطر المستخدمة لفهم
العلاقة بين الضغوط النفسية المزمّنة والصحة الجسدية (Ganster & Rosen, 2013).
- **الاحتراق النفسي (Burnout):** مكن أن يمثل الاحتراق النفسي إحدى النتائج المحتملة للتعرض
المستمر لمتطلبات العمل المرتفعة، ولا سيما في ظل ضعف الموارد. ويجب هنا التمييز بين الضغط
والاحتراق؛ فالاحتراق ليس مرادفاً للضغط، وإنما يمثل حالة أكثر تعقيداً ترتبط بالتعرض المزمّن
لظروف العمل الضاغطة واستنزاف الموارد.

2. الآثار السلوكية

قد تنعكس ضغوط العمل أيضاً على سلوك الفرد وأدائه، ومن أبرز صور ذلك:

- تراجع التركيز والأداء: قد تؤثر المستويات المرتفعة والمستمرة من الضغط في الطاقة والموارد النفسية اللازمة لأداء المهام، ولا سيما عندما تتراكم المتطلبات دون توافر موارد كافية للتعامل معها ().
Bakker & Demerouti, 2007
- زيادة السلوكيات الانفعالية أو الانسحابية: قد تظهر بعض الاستجابات غير التكيفية في صورة الانفعال السريع أو الانسحاب من بعض التفاعلات أو انخفاض المبادرة والمشاركة، بحسب طبيعة الضغوط وخصائص الفرد والسياق التنظيمي.
- تدهور العلاقات المهنية: يمكن أن يؤدي التوتر والإنهاك المستمران إلى صعوبة أكبر في إدارة التفاعلات المهنية، ولا سيما في البيئات التي تتسم بارتفاع المتطلبات وضعف الدعم، بما قد يزيد من احتمالات سوء التواصل أو الصراع بين العاملين.
- الغياب والدوران الوظيفي: يمكن للخبرات المهنية السلبية والمستمرة أن ترتبط بالانسحاب النفسي أو السلوكي من العمل، وقد تظهر بعض النتائج التنظيمية في صورة الغياب أو نية ترك العمل، بحسب طبيعة السياق التنظيمي وشدة الضغوط.

3. الآثار التنظيمية

- تمتد آثار ضغوط العمل إلى المنظمة نفسها عندما تتحول الخبرة الفردية بالضغط إلى أنماط سلوكية تؤثر في أداء العمل، ومن أبرز هذه الآثار:
- تراجع الأداء وجودة العمل: قد يؤدي استنزاف الطاقة والموارد النفسية المرتبط بارتفاع متطلبات العمل إلى صعوبة المحافظة على مستويات مرتفعة من الأداء، ولا سيما في الوظائف التي تتطلب تركيزاً وتفاعلاً مستمراً (Bakker & Demerouti, 2007).
 - انخفاض الرضا والالتزام التنظيمي: يمكن للخبرات المهنية الضاغطة والمستمرة أن تؤثر في اتجاهات العاملين نحو العمل والمنظمة، خصوصاً عندما تترافق مع ضعف الموارد أو الدعم التنظيمي.
 - ارتفاع الغياب والدوران الوظيفي: قد يمثل الانسحاب من العمل إحدى النتائج التنظيمية المحتملة عندما تستمر الظروف المهنية السلبية دون معالجة مناسبة، الأمر الذي يمكن أن يفرض تكاليف إضافية مرتبطة بالاستقطاب والتعيين والتدريب واستبدال العاملين.
 - تراجع الرفاه والأداء التنظيمي: عندما تتراكم آثار الضغط على عدد كبير من العاملين، يمكن أن تمتد نتائجه من المستوى الفردي إلى مستوى الجماعة والمنظمة، بما قد يؤثر في الرفاه والأداء وجودة العمل والتعاون داخل المنظمة (Ganster & Rosen, 2013).

وعليه، فإن ضغوط العمل لا ينبغي النظر إليها بوصفها ظاهرة فردية معزولة، وإنما بوصفها عملية تفاعلية متعددة المستويات تتشكل من خلال العلاقة بين متطلبات العمل وموارد البيئة وخصائص الفرد وإدراكه للموقف. وتوفر هذه الرؤية أساساً مهماً للانتقال إلى الفصل التالي، الذي يتناول القيم التنظيمية، قبل أن يجري في المحاور اللاحقة تحليل الدور المحتمل للذكاء العاطفي في التعامل مع ضغوط العمل وترسيخ القيم التنظيمية.

القيم التنظيمية: التأصيل المفاهيمي والدور السلوكي

أولاً: مفهوم القيم التنظيمية وطبيعتها

تُعد القيم التنظيمية Organizational Values من المفاهيم الأساسية في دراسة السلوك التنظيمي والثقافة التنظيمية، لما تؤديه من دور في تحديد ما تعتبره المنظمة مرغوباً أو مهماً أو مقبولاً في سلوك أعضائها وقراراتها وممارساتها. وتشير القيم بصورة عامة إلى معتقدات أو معايير ذات طابع معياري تساعد الأفراد والجماعات على تحديد ما ينبغي تفضيله أو السعي إليه، وتعمل بوصفها موجهات مهمة للسلوك والاختيار (Rokeach, 1973) وفي السياق التنظيمي، تأخذ هذه القيم طابعاً جماعياً ومؤسسياً عندما تصبح جزءاً من التصورات المشتركة التي توجه كيفية تفسير أعضاء المنظمة للمواقف وتقييمهم للسلوكيات والقرارات.

ويشير (Schein, 2010) إلى أن القيم والمعتقدات المتبناة تمثل أحد المستويات الأساسية التي يمكن من خلالها فهم الثقافة التنظيمية، إلى جانب المظاهر والمنتجات التنظيمية الظاهرة والافتراضات الأساسية الكامنة. ويظهر هذا التصور أن القيم لا تعمل بمعزل عن بقية عناصر الثقافة؛ فهي تقع في مستوى وسيط بين ما يمكن ملاحظته مباشرة من ممارسات ورموز، وبين الافتراضات العميقة التي أصبحت مسلمات مشتركة لدى أعضاء المنظمة.

وتتميز القيم التنظيمية بطبيعة معيارية وتوجيهية واستقرار نسبي؛ فهي لا تمثل تعليمات إجرائية تفصيلية لكل موقف، وإنما توفر إطاراً عاماً يساعد العاملين على تحديد الأولويات وتفسير السلوك المناسب في المواقف التي قد لا تكون فيها القواعد الرسمية كافية. ومع ذلك، فإن الاستقرار النسبي لا يعني الجمود؛ إذ يمكن أن تتطور القيم أو يعاد تفسيرها مع تغير القيادة والاستراتيجية والبيئة التنظيمية والاجتماعية، وبحسب الخبرات التي تتراكم داخل المنظمة.

ومن المهم في هذا السياق التمييز بين القيم التنظيمية والثقافة التنظيمية؛ فالقيم تمثل أحد المكونات المهمة للثقافة، لكنها لا تستوعب مفهوم الثقافة بأكمله. فالثقافة التنظيمية، في تصور (Schein, 2010) تتضمن أنماطاً أوسع من المعتقدات والافتراضات والمعاني المشتركة والممارسات التي تتشكل عبر التعلم التنظيمي. ومن ثم، فإن الحديث عن القيم التنظيمية في الدراسة الحالية يركز على الجانب

المعياري والتوجيهي الذي يحدد ما تعتبره المنظمة وأعضاؤها مهماً ومرغوباً، دون اختزال الثقافة التنظيمية كلها في منظومة القيم.

• مستويات القيم وعلاقتها بالثقافة التنظيمية

يساعد نموذج (Schein, 2010) لمستويات الثقافة التنظيمية على فهم العلاقة بين القيم المعلنة والممارسات الفعلية والافتراضات العميقة. ويحدد النموذج ثلاثة مستويات رئيسية:

1. المظاهر والمنتجات التنظيمية (Artifacts)

تشمل الجوانب الظاهرة والقابلة للملاحظة في المنظمة، مثل البيئة المادية، والهيكل، والرموز، والطقوس، وأنماط التفاعل والسلوك. وهي أكثر مستويات الثقافة قابلية للملاحظة، لكنها لا تكشف بالضرورة بصورة مباشرة عن المعاني والقيم الكامنة وراءها.

2. المعتقدات والقيم المتبناة (Espoused Beliefs and Values):

تشمل المبادئ والأهداف والاستراتيجيات والقيم التي تعلنها المنظمة وتؤكدتها بوصفها معايير مرغوبة للسلوك والعمل. ويمكن أن تظهر هذه القيم في الرؤية والرسالة والسياسات والخطابات الإدارية والبرامج المؤسسية.

3. الافتراضات الأساسية الكامنة (Basic Underlying Assumptions):

وهي معتقدات وافتراضات عميقة أصبحت مسلمات مشتركة لدى أعضاء المنظمة، وتؤثر في طريقة إدراكهم للواقع وتفسيرهم للمواقف وتحديدهم لما يعد سلوكاً طبيعياً أو مناسباً داخل المنظمة (Schein, 2010).

ويكتسب هذا النموذج أهمية خاصة في دراسة القيم التنظيمية: لأن القيمة المعلنة لا تصبح بالضرورة قيمة راسخة في المنظمة بمجرد تضمينها في الوثائق الرسمية. فهناك فرق بين القيم التي تعلنها المنظمة رسمياً وبين القيم التي تنعكس فعلياً في قراراتها وممارساتها اليومية، الأمر الذي يتيح التمييز تحليلياً بين القيم المتبناة (Espoused Values) وبين القيم كما تظهر في الممارسة الفعلية (Values-in-Use)، دون اعتبار الأخيرة مستوى مستقلاً ضمن المستويات الثلاثة للثقافة التنظيمية عند Schein.

وتظهر أهمية هذا التمييز في أن ترسيخ القيم التنظيمية لا يتحقق بمجرد صياغتها أو إعلانها، وإنما يتطلب اتساقاً نسبياً بين ما تؤكد المنظمة رسمياً وبين ما تكافئ عليه وتمارسه قياداتها وأعضاؤها بصورة متكررة.

ثانياً: مصادر تشكل القيم التنظيمية وآليات ترسيخها في البيئة المؤسسية

لا تتشكل القيم التنظيمية من مصدر واحد، وإنما تتطور من خلال تفاعل مجموعة من العوامل التاريخية والتنظيمية والاجتماعية التي تؤثر فيما تعتبره المنظمة مهماً ومرغوباً، وفي كيفية انتقال هذه المعايير من جيل تنظيمي إلى آخر.

1. المؤسسون والقيادات: يمثل المؤسسون والقيادات العليا أحد المصادر المهمة في تشكيل القيم التنظيمية، ولا سيما في المراحل المبكرة من نشأة المنظمة. فقد تؤثر رؤيتهم ومعتقداتهم وطريقة تعاملهم مع المشكلات والقرارات في القواعد والمعايير التي تتطور داخل المنظمة. ومع مرور الوقت، يمكن أن تتحول بعض الممارسات التي أثبتت نجاحها إلى أنماط مشتركة من التفكير والسلوك، ثم تكتسب طابعاً أكثر رسوخاً داخل الثقافة التنظيمية (Schein, 2010). ولا يقتصر تأثير القيادة على القيم التي تعلنها رسمياً، بل يمتد إلى ما تعكسه قراراتها اليومية من أولويات فعلية، مثل كيفية التعامل مع الأخطاء، وتوزيع الموارد، وإدارة الصراعات، وتقييم الأداء، والتعامل مع العاملين.

2. البيئة الاجتماعية والثقافية: تتأثر المنظمات بالسياق الاجتماعي والثقافي الذي تعمل داخله؛ إذ يحمل الأفراد إلى بيئة العمل مجموعة من القيم والمعايير التي تشكلت عبر التشبُّع الاجتماعية والثقافية. كما يمكن أن تتفاعل هذه القيم مع متطلبات المنظمة لتشكيل أنماط مشتركة في التعامل والتواصل وتفسير المسؤولية والعدالة والسلطة والتعاون. وبذلك، لا تكون القيم التنظيمية منفصلة تماماً عن البيئة الاجتماعية، وإنما تتشكل في تفاعل مستمر بين الخصائص الداخلية للمنظمة والسياق الثقافي الذي تعمل فيه.

3. طبيعة النشاط والقطاع التنظيمي: يمكن لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة أن تؤثر في القيم التي تحظى بأولوية داخلها. فقد تتطلب بعض القطاعات تركيزاً مرتفعاً على السلامة والدقة والمسؤولية المهنية، في حين تركز قطاعات أخرى بدرجة أكبر على الابتكار والمرونة وسرعة الاستجابة وخدمة العملاء. ولا يعني ذلك أن القطاع يحدد القيم بصورة حتمية، وإنما يوفر سياقاً يفرض مجموعة من المتطلبات التي قد تؤثر في تطور القيم التنظيمية وتفسيرها.

4. الخبرات التنظيمية والتعلم من الممارسة: تتطور القيم أيضاً من خلال الخبرات المتراكمة للمنظمة في التعامل مع المشكلات الداخلية والتحديات الخارجية. فإذا أثبت نمط معين من السلوك أو اتخاذ القرار نجاحه في التعامل مع مشكلة متكررة، فقد يتحول تدريجياً إلى معيار مقبول ومشترك، خاصة عندما تستمر المنظمة في تعزيزه ونقله إلى أعضائها الجدد (Schein, 2010).

• آليات ترسيخ القيم التنظيمية:

تتحول القيم التنظيمية من مجرد مبادئ معلنة إلى موجهات فعلية للسلوك من خلال مجموعة من الآليات

التنظيمية والاجتماعية المتكررة، ومن أبرزها:

1. القدوة والنمذجة القيادية: تمثل سلوكيات القيادات أحد أهم السياقات التي يتعلم من خلالها العاملون ما تعتبره المنظمة مقبولاً ومرغوباً. فالعاملون لا يعتمدون فقط على ما تقوله الإدارة عن القيم، وإنما يلاحظون أيضاً كيفية تصرف القيادات عند مواجهة الضغوط والأزمات والخلافات، وكيفية توزيع المكافآت والفرص، وما السلوكيات التي تحظى بالتقدير الفعلي (Schein, 2010).

ومن ثم، فإن اتساق السلوك القيادي مع القيم المعلنة يمثل عنصراً مهماً في تحويل القيمة من شعار مؤسسي إلى معيار سلوكي.

2. التنشئة التنظيمية: تمثل التنشئة التنظيمية عملية يتعلم من خلالها الأعضاء الجدد المعارف والتوقعات والمعايير المرتبطة بعضوية المنظمة. ومن خلال برامج التهيئة والتوجيه والتدريب والتفاعل مع الزملاء والقادة، يتعرف الموظف إلى ما تعتبره المنظمة سلوكاً مناسباً وما تتوقعه منه في المواقف المختلفة. وتساعد هذه العملية على انتقال القيم والمعايير التنظيمية بين الأعضاء، ولا سيما عندما تكون الرسائل الرسمية متسقة مع الخبرة اليومية التي يعيشها الموظف داخل المنظمة (Schein, 2010).

3. أنظمة الاختيار والتقييم والمكافآت:

تؤدي أنظمة الموارد البشرية دوراً مهماً في تعزيز القيم التنظيمية عندما تتوافق ممارسات الاختيار والتقييم والترقية والمكافأة مع السلوكيات والقيم التي تؤكد المنظمة أهميتها؛ إذ يمكن للممارسات التنظيمية الفعلية أن تعكس للعاملين ما تعدّه المنظمة سلوكاً مرغوباً، بما يساهم في ترسيخ القيم وتحويلها من مبادئ معلنة إلى أنماط سلوكية متكررة. ومن ثم، فإن اتساق الممارسات التنظيمية مع القيم المعلنة يمثل أحد العوامل المهمة في تحقيق الانسجام بين ما تعلنه المنظمة وما يترسخ في الممارسة اليومية (Schein, 2010). وتدعم أدبيات الثقافة التنظيمية هذا التصور من خلال التأكيد على أن القيم المعلنة قد لا تتطابق بالضرورة مع السلوك والممارسات الفعلية داخل المنظمة.

4. القصص والطقوس والرموز التنظيمية:

تساهم القصص التي تتناولها المنظمة حول مواقف النجاح أو الأزمات، والطقوس والمناسبات التنظيمية، والرموز واللغة المستخدمة في بيئة العمل، في إظهار المعاني والقيم التي تحظى بالأهمية داخل المنظمة. ويعدّ Schein (2010) هذه المظاهر من العناصر المرئية للثقافة التنظيمية، إذ تشمل القصص

واللغة والرموز والطقوس والممارسات التي يمكن من خلالها التعبير عن القيم وتعزيز فهمها لدى أعضاء المنظمة. وبذلك، فإن ترسيخ القيم التنظيمية لا يعتمد على وسيلة واحدة، وإنما يرتبط باتساق مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تجعل القيم المعلنة قابلة للملاحظة والتفسير في الحياة اليومية.

ثالثاً: أثر القيم التنظيمية في السلوك التنظيمي والاستقرار المؤسسي

تكتسب القيم التنظيمية أهميتها العملية من دورها في توفير إطار معياري يساعد أعضاء المنظمة على تفسير المواقف وتحديد الأولويات وتوجيه السلوك. غير أن أثرها لا يكون إيجابياً بصورة تلقائية؛ إذ يتأثر بضمون القيم ومدى توافقها مع القيم الفردية والممارسات التنظيمية الفعلية، وبدرجة تجسدها في السلوك اليومي. وتشير الأدبيات إلى أن القيم التنظيمية والقيم التي يتبناها الأفراد يمكن أن ترتبط بعدد من المواقف والنتائج التنظيمية، بما في ذلك الرضا والالتزام والتماسك التنظيمي (O'Reilly et al., 1991; Schein, 2010). وتوضح دراسة O'Reilly et al. (1991) تحديداً أهمية مقارنة ملفات القيم الفردية والتنظيمية في فهم التوافق بين الفرد والمنظمة.

1. توجيه السلوك واتخاذ القرارات:

تعمل القيم التنظيمية بوصفها معايير تساعد العاملين على تحديد ما يعد مقبولاً أو مرغوباً في المواقف التي لا تقدم فيها اللوائح والتعليمات إجابة تفصيلية لكل حالة. ومن ثم، يمكن للقيم المشتركة أن توفر إطاراً مرجعياً يساعد في تحقيق قدر من الاتساق في القرارات والسلوكيات اليومية، ولا سيما عندما تكون القيم متجذرة في الثقافة التنظيمية ومترجمة إلى ممارسات فعلية (Schein, 2010). فالقيم والافتراضات الأساسية في الثقافة التنظيمية يمكن أن تؤثر في كيفية إدراك أعضاء المنظمة للمواقف وفي أنماط السلوك والاستجابة لها وتزداد أهمية هذا الدور في المواقف المعقدة أو غير المهيكلة، حيث يحتاج الفرد إلى الاستناد إلى مبادئ عامة للحكم على البدائل المتاحة، بدل الاعتماد على التعليمات الرسمية وحدها.

2. دعم التوافق بين الفرد والمنظمة Person-Organization Fit :

يمثل التوافق بين الفرد والمنظمة (P-O Fit) أحد المداخل المهمة لفهم العلاقة بين قيم العاملين وقيم المنظمة. ويشير Kristof (1996) إلى أن التوافق بين الفرد والمنظمة يشمل صوراً مختلفة من التوافق، من بينها التوافق القيمي، الذي يرتبط بدرجة الانسجام بين خصائص الفرد وخصائص المنظمة. وفي هذا السياق، يمكن أن يسهم التقارب بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية في تعزيز شعور الفرد بالانسجام مع بيئة العمل، بينما قد يؤدي عدم التوافق المستمر إلى مشاعر عدم الانسجام، تبعاً لطبيعة البيئة ودرجة الاختلاف بين الطرفين.

وقد تناولت الأدبيات مفهوم التوافق بين الفرد والمنظمة من خلال التركيز على مدى التقارب بين قيم الفرد وقيم المنظمة، واستخدمت بعض المداخل مقارنة ملفات القيم لفهم درجة هذا التوافق (Chatman, 1989; O'Reilly et al., 1991).

ومن ثم، فإن القيم التنظيمية لا تعمل فقط على توجيه سلوك العاملين، بل يمكن أن تؤثر أيضاً في الطريقة التي يدرك بها الفرد مدى انسجامه مع المنظمة وانتمائه إليها.

3. تعزيز التماسك والتنسيق التنظيمي:

يمكن للقيم المشتركة أن تسهم في إيجاد أرضية معيارية مشتركة بين أعضاء المنظمة، بما يساعد على تنسيق التوقعات وتقليل الاختلافات المتعلقة بما يعد سلوكاً مناسباً أو غير مناسب. وتزداد أهمية هذا الدور عندما تكون القيم واضحة ومفهومة ومتسقة مع الممارسات التنظيمية. كما تشير الأدبيات إلى ارتباط توافق القيم التنظيمية بقضايا مثل التماسك والالتزام والرضا التنظيمي (O'Reilly et al., 1991).

غير أن قوة القيم لا ينبغي أن تُفهم باعتبارها ضمناً تلقائياً للاستقرار؛ إذ إن أهمية القيم ترتبط كذلك بمضمونها وبمدى اتساقها مع الممارسات التنظيمية. ولذلك، ينبغي النظر إلى القيم التنظيمية من حيث

مضمونها وتجسدها في السلوك، وليس فقط من حيث درجة انتشارها أو قوتها (Schein, 2010).

العلاقة بين القيم التنظيمية وبيئة العمل والضغط:

تكتسب هذه النقطة أهمية خاصة بالنسبة للدراسة الحالية؛ إذ يمكن لبعض القيم التنظيمية، عندما تنعكس في ممارسات فعلية، أن توفر سياقاً داعماً للعاملين في مواجهة متطلبات العمل. فالقيم التي تؤكد العدالة والاحترام والتعاون والدعم قد تسهم، عند ترجمتها إلى ممارسات تنظيمية فعلية، في توفير سياق عمل أكثر دعماً، في حين أن بعض القيم التي تمجد المنافسة المفرطة أو الإنجاز بأي تكلفة قد ترتبط بزيادة بعض متطلبات العمل ومصادر الضغط.

ومن منظور نموذج متطلبات الوظيفة والموارد (JD-R) الذي تناولناه في الفصل السابق، يمكن أن تعمل بعض الممارسات التنظيمية الداعمة بصورة غير مباشرة على توفير موارد اجتماعية وتنظيمية، مثل الدعم والتقدير والثقة، في حين قد تؤدي بعض الأنماط التنظيمية الضاغطة إلى زيادة المتطلبات النفسية والاجتماعية للعمل (Bakker & Demerouti, 2007).

وعليه، فإن العلاقة بين القيم التنظيمية وضغوط العمل ليست علاقة بسيطة أو أحادية الاتجاه؛ بل تتوقف على مضمون القيم وكيفية ترجمتها إلى سياسات وممارسات وتفاعلات يومية.

4. القيم التنظيمية بوصفها إطاراً للمعنى والانتماء:

يمكن للقيم المشتركة أن تمنح العاملين إطاراً لفهم أهداف المنظمة ومعنى أدوارهم داخلها، كما قد تساعد على تعزيز الإحساس بالانتماء عندما يدرك الفرد أن المنظمة تتبنى مبادئ تتوافق بدرجة مع ما يراه مهماً ومرغوباً. وتبرز هنا أهمية التوافق القيمي بين الفرد والمنظمة، إذ يمثل إدراك الانسجام بين القيم الشخصية والتنظيمية أحد الأبعاد المهمة لفهم علاقة الفرد ببيئته التنظيمية (Kristof, 1996).

الدور التحليلي للذكاء العاطفي في التخفيف من ضغوط العمل

أولاً: الذكاء العاطفي كعامل وقائي ومساند في مواجهة ضغوط العمل

لا تتحدد خبرة ضغوط العمل بالخصائص الموضوعية للوظيفة وحدها، وإنما تتشكل أيضاً من خلال الطريقة التي يدرك بها الفرد متطلبات الموقف وقيمتها، ومن خلال الموارد التي يمتلكها للتعامل معها. وينسجم هذا التصور مع المنظور التفاعلي للضغط النفسي الذي ينظر إلى الضغط بوصفه نتيجة لتفاعل مستمر بين الفرد وبيئته، بحيث تتأثر الاستجابة الضاغطة بتقييم الفرد للموقف وبموارده وقدرته على المواجهة (Lazarus & Folkman, 1984).

وفي هذا السياق، يمكن النظر إلى الذكاء العاطفي باعتباره مورداً نفسياً وشخصياً محتملاً يساعد الفرد على التعامل بصورة أكثر تكيفاً مع بعض المواقف المهنية الضاغطة، من خلال تعزيز قدرته على إدراك انفعالاته وفهمها وتنظيمها، وفهم انفعالات الآخرين وإدارة التفاعلات الاجتماعية المرتبطة بالعمل.

وتدعم الأدبيات المتاحة في ملف الدراسة وجود ارتباطات بين الذكاء العاطفي وبعض النتائج والاتجاهات المهنية؛ فقد أظهرت المراجعة البعديّة (Miao et al. (2017 وجود علاقات بين الذكاء العاطفي وبعض اتجاهات العمل، مثل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونوايا ترك العمل، مع اختلاف قوة هذه العلاقات بحسب نموذج الذكاء العاطفي المستخدم وطريقة قياسه. كما أظهر (O'Boyle et al., 2011) في تحليل تلوي وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي.

وبناءً على ذلك، فإن الأنسب في الدراسة الحالية هو التعامل مع الذكاء العاطفي بوصفه عاملاً وقائياً أو مورداً شخصياً محتملاً قد يساعد الفرد على إدارة بعض استجاباته للضغوط، وليس باعتباره عاملاً يلغي مصادر الضغط أو يمنع آثارها بصورة مطلقة.

ويمكن تفسير هذا الدور المحتمل من خلال مجموعة من الميكانيزمات النفسية والتنظيمية المترابطة:

1. تحسين الوعي بالاستجابة الانفعالية للمواقف الضاغطة:

يساعد الوعي بالذات الفرد على التعرف إلى الانفعالات التي ترافق المواقف المهنية الضاغطة، مثل القلق والغضب والإحباط، وعلى إدراك العلاقة بين الموقف الخارجي والاستجابة الانفعالية الداخلية. وتكتسب هذه القدرة أهمية خاصة؛ لأن التعرف إلى الانفعال يوفر فرصة للتعامل معه بصورة أكثر تنظيماً قبل أن يتحول إلى استجابة سلوكية اندفاعية أو إلى حالة مستمرة من الاستنزاف النفسي.

ومن منظور نظرية التقييم والمواجهة، لا يتحدد أثر الموقف الضاغط بصورة آلية، وإنما يرتبط بكيفية تقييم الفرد للموقف وبالموارد التي يدرك امتلاكها لمواجهته (Lazarus & Folkman, 1984) (ومن ثم، يمكن افتراض أن الوعي بالذات وتنظيم الانفعالات يمثلان آليتين تساعدان الفرد على إدارة استجابته للموقف، دون القول إن الذكاء العاطفي يغير بالضرورة التقييم الأولي أو الثانوي للضغط بصورة مباشرة).

2. تنظيم الانفعالات ودعم استراتيجيات المواجهة الأكثر تكيفاً: يمثل تنظيم الانفعالات أحد المكونات الأساسية التي يمكن من خلالها تفسير العلاقة المحتملة بين الذكاء العاطفي والتعامل مع الضغوط. فالفرد القادر على إدراك انفعالاته وتنظيمها قد يكون أكثر قدرة على الحد من الاستجابات الانفعالية المفرطة، والحفاظ على قدر من التوازن النفسي يسمح له بالتفكير في البدائل المتاحة والتعامل مع الموقف بصورة أكثر ملاءمة.

ولا يعني ذلك أن جميع استراتيجيات المواجهة الانفعالية سلبية أو غير تكيفية؛ ففاعلية استراتيجية المواجهة تعتمد على طبيعة الموقف وإمكانات الفرد والسياق الذي يحدث فيه الضغط. ولذلك يمكن فهم الذكاء العاطفي بوصفه عاملاً قد يدعم مرونة المواجهة، أي قدرة الفرد على التعامل مع الموقف بطريقة تتناسب مع متطلباته بدل الالتزام بنمط واحد من الاستجابة.

وتتسق هذه الفكرة مع أدبيات التنظيم الانفعالي في بيئة العمل، ولا سيما في الوظائف التي تتضمن مستويات مرتفعة من العمل الانفعالي. فقد قدمت (Grandey, 2000) إطاراً يربط تنظيم الانفعالات بمفهوم العمل الانفعالي، موضحة أهمية العمليات التنظيمية للانفعال في فهم الخبرة المهنية.

3. الحد من انتقال الضغوط إلى الإنهاك والاحتراق النفسي:

يمثل الإنهاك إحدى النتائج المحتملة للتعرض المستمر لمتطلبات العمل المرتفعة في ظل محدودية الموارد اللازمة للتعامل معها. ومن هنا يمكن تفسير الدور المحتمل للذكاء العاطفي من خلال قدرته

المفترضة على مساعدة الفرد في تنظيم الانفعالات السلبية وإدارة التفاعلات الاجتماعية الصعبة والحفاظ على قدر من التوازن الانفعالي أثناء التعرض للمواقف المهنية الضاغطة.

وتشير الأدلة المتاحة إلى وجود ارتباطات بين الذكاء العاطفي وعدد من المخرجات المهنية ذات الصلة بالعمل؛ فقد تناولت دراسة Miao et al. (2017) علاقته بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ونوايا ترك العمل، بينما تناولت دراسة O'Boyle et al. (2011) علاقته بالأداء الوظيفي. ولا تمثل هذه النتائج، في حد ذاتها، دليلاً مباشراً على أن الذكاء العاطفي يمنع الاحتراق النفسي أو يخفف ضغوط العمل، وإنما يمكن الاستفادة منها في دعم فكرة ارتباطه بعدد من النتائج المهنية التي قد تتصل بقدرة الفرد على التكيف داخل بيئة العمل. ولا تسمح هذه النتائج، مع ذلك، بإثبات أن الذكاء العاطفي يمنع الاحتراق أو يخفف الضغوط بصورة سببية مباشرة.

وبذلك، فإن الأنسب منهجياً هو وصف الذكاء العاطفي بأنه عامل وقائي أو مورد شخصي محتمل قد يرتبط بطريقة تعامل الفرد مع بعض مخرجات الضغط، وليس باعتباره «حائط صد» يلغي آثار الضغوط مهما بلغت شدتها.

ثانياً: الميكانيزمات النظرية للذكاء العاطفي في الموازنة بين المتطلبات والموارد الوظيفية

يوفر نموذج متطلبات الوظيفة والموارد Job Demands–Resources Model: JD-R إطاراً مناسباً لتحليل الكيفية التي يمكن من خلالها تفسير العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل. وينطلق النموذج من التمييز بين متطلبات العمل، التي تتطلب جهداً جسدياً أو نفسياً مستمراً وترتبط بتكاليف معينة، وبين موارد العمل التي تساعد على تحقيق أهداف العمل وتخفيف تكاليف المتطلبات وتحفيز التعلم والنمو (Bakker & Demerouti, 2007).

وقد توسع النموذج ليشمل الموارد الشخصية Personal Resources وهي خصائص نفسية إيجابية يمكن أن ترتبط بإدراك الفرد لقدرته على التحكم في بيئته والتعامل معها بصورة ناجحة. وقد تناولت (Xanthopoulou et al., 2007) موارد شخصية محددة، هي الكفاءة الذاتية وتقدير الذات التنظيمي والتفاؤل، في إطار نموذج متطلبات الوظيفة والموارد.

ومن هذا المنطلق، يمكن توظيف الذكاء العاطفي في الإطار المفهوماتي الحالي بوصفه مورداً شخصياً محتملاً، مع ضرورة عدم معاملته باعتباره مكوناً أصيلاً من الموارد الشخصية التي اختبرتها دراسة، (Xanthopoulou et al., 2007) وإنما بوصفه متغيراً تقترح الدراسة الحالية إمكان تحليله في هذا الإطار.

1. الذكاء العاطفي بوصفه مورداً شخصياً محتملاً:

يساعد الذكاء العاطفي الفرد، من الناحية النظرية، على التعامل مع المعلومات الانفعالية المرتبطة بالمواقف المهنية، سواء كانت هذه الانفعالات نابعة من متطلبات العمل ذاتها أو من التفاعلات مع الزملاء والرؤساء والعملاء. ويمكن لهذه القدرة أن تدعم التنظيم النفسي أثناء مواجهة المتطلبات المرتفعة.

وفي إطار نموذج متطلبات العمل والموارد، يمكن النظر إلى الموارد الشخصية بوصفها خصائص فردية قد ترتبط بكيفية إدراك الفرد لبيئة العمل والتفاعل مع مواردها ومتطلباتها، دون افتراض أنها تلغي أثر متطلبات العمل أو تعوض عن نقص الموارد التنظيمية، وليس باعتبار الذكاء العاطفي بديلاً عن الموارد التنظيمية. فالعمل في بيئة تفتقر إلى الدعم أو العدالة أو الاستقلالية لا يمكن تعويضه بالكامل بمجرد امتلاك الفرد لمستوى مرتفع من الذكاء العاطفي.

2. التعامل مع المتطلبات الانفعالية للعمل: تظهر أهمية الذكاء العاطفي بصورة خاصة من الناحية النظرية في الوظائف التي تتضمن متطلبات انفعالية مرتفعة، مثل التعامل المستمر مع الجمهور، أو إدارة شكاوى العملاء، أو تقديم الرعاية، أو إدارة النزاعات. وتشير نظرية العمل الانفعالي إلى أن العاملين قد يواجهون مواقف يتعين عليهم فيها تنظيم التعبير الخارجي عن مشاعرهم بما يتلاءم مع متطلبات الدور المهني، الأمر الذي يجعل تنظيم الانفعالات عنصراً مهماً في الخبرة الوظيفية (Grandey, 2000).

ومن هنا يمكن افتراض أن مهارات مثل الوعي بالذات وتنظيم الانفعالات والتعاطف تساعد الفرد على إدارة هذه المتطلبات بدرجة أكبر من المرونة. إلا أن هذا الدور لا ينبغي صياغته باعتباره علاقة سببية قطعية أو باعتبار الذكاء العاطفي متغيراً معدلاً في جميع السياقات؛ إذ تختلف النتائج باختلاف نوع العمل ونموذج الذكاء العاطفي وطريقة قياسه.

3. تنشيط والاستفادة من موارد العمل الاجتماعية: لا يقتصر الدور المحتمل للذكاء العاطفي على إدارة الاستجابة الداخلية للضغط، بل يمتد إلى الجانب الاجتماعي من بيئة العمل. فالتعاطف والوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات يمكن أن تساعد الفرد على بناء علاقات أكثر فاعلية مع الزملاء والرؤساء، وطلب المساعدة بصورة مناسبة، وفهم ردود أفعال الآخرين، وإدارة الخلافات بصورة أكثر تكيفاً.

وبذلك يمكن تصور مسار غير مباشر يتمثل في أن المهارات العاطفية والاجتماعية قد تساعد الفرد على الوصول إلى بعض موارد العمل الاجتماعية والاستفادة منها، مثل الدعم والتغذية الراجعة والتعاون. ويظل هذا المسار تفسيراً نظرياً يحتاج إلى التحقق الميداني بحسب طبيعة البيئة التنظيمية.

وهذه النقطة مهمة؛ لأنها تمنع اختزال الذكاء العاطفي في «قدرة داخلية» فقط، وتفتح المجال لفهمه باعتباره مورداً شخصياً قد يتفاعل مع البيئة التنظيمية بدل أن يعمل بمعزل عنها.

ثالثاً: مراجعة نقدية للدراسات والأدبيات السابقة المحكمة في هذا المجال

تكشف الأدبيات العلمية الموجودة في الدراسة عن وجود قاعدة بحثية تربط الذكاء العاطفي بعدد من النتائج النفسية والمهنية، إلا أن هذه القاعدة ليست متجانسة في نتائجها أو في أساليب قياسها. ولذلك ينبغي التعامل مع العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل بمنظور تحليلي ناقد، بدل افتراض علاقة سببية مباشرة وثابتة.

1. الاتجاه العام للأدلة التجريبية:

تشير التحليلات البعدية إلى وجود ارتباطات بين الذكاء العاطفي وعدد من الاتجاهات والمخرجات الوظيفية. فقد وجد (Miao et al., 2017) أن أنواع الذكاء العاطفي التي تناولتها الدراسة - القدرة، والتقرير الذاتي، والنماذج المختلطة - ارتبطت بالرضا الوظيفي، مع اختلاف واضح في حجم العلاقات بينها. كما تناولت الدراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي ونوايا ترك العمل. كما توصل (O'Boyle et al., 2011) في تحليل تلوي إلى وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، مع دراسة أثر اختلاف نماذج الذكاء العاطفي في هذه العلاقة. وتؤكد هذه النتائج وجود ارتباط بين الذكاء العاطفي وعدد من النتائج التنظيمية المهمة، لكنها لا تكفي وحدها لإثبات أن الذكاء العاطفي هو السبب المباشر في هذه النتائج.

وتدعم بعض الدراسات العربية الموجودة في قائمة المراجع أهمية دراسة الذكاء العاطفي في سياق ضغوط العمل؛ فقد تناولت دراسة العقون وقرش (2018) العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل لدى موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط، بينما تناولت دراسة الخرايشة والساعد (2021) أثر الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبدالله الثاني للتنمية، كما تناولت دراسة لطرش (2021) دور الذكاء العاطفي في التخفيف من ضغوط العمل.

وتكشف هذه الدراسات، عند النظر إليها مجتمعة، عن أهمية الموضوع مع ضرورة الحذر في تعميم النتائج، نظراً لاختلاف السياقات المهنية والعينات وأدوات القياس.

2. اختلاف النتائج باختلاف نموذج الذكاء العاطفي وأداة القياس:

تمثل مشكلة القياس إحدى أهم القضايا المنهجية في أدبيات الذكاء العاطفي. فالمفهوم لا يقاس بطريقة واحدة، وإنما توجد نماذج مختلفة تتباين في طبيعتها، من اختبارات القدرة إلى مقاييس التقرير الذاتي والنماذج المختلطة. وتوضح نتائج (Miao et al., 2017) أن قوة العلاقة بين الذكاء العاطفي

والرضا الوظيفي تختلف وفق نوع الذكاء العاطفي المقاس، وهو ما يؤكد أهمية عدم التعامل مع جميع النماذج باعتبارها تقيس بناءً نفسياً واحداً متطابقاً.

كما أظهر (Van Rooy & Viswesvaran, 2004) في تحليل تلوي أهمية التمييز بين طرائق قياس الذكاء العاطفي وطبيعة البناء الذي تقيسه. ولا يعني ذلك بالضرورة أن أحد النماذج «صحيح» والآخر «خاطئ»، وإنما يشير إلى أن كل نموذج قد يلتقط جانباً مختلفاً من البناء النفسي.

ومن ثم، فإن أي مراجعة للعلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل ينبغي أن تراعي نوع نموذج الذكاء العاطفي، وطريقة القياس، وطبيعة العينة، ونوع الضغوط أو النتائج المقاسة.

3. الحذر من المبالغة في الدور الوقائي للذكاء العاطفي:

على الرغم من النتائج الإيجابية المتراكمة، فإن التعامل مع الذكاء العاطفي باعتباره حلاً عاماً لجميع مشكلات بيئة العمل يمثل تجاوزاً لما تسمح به الأدلة العلمية. فالضغوط المهنية لا تنتج عن خصائص الفرد وحدها، وإنما يمكن أن تكون ناتجة عن تصميم العمل، وارتفاع عبء العمل، وضعف الاستقلالية، ونقص الدعم، والصراعات الوظيفية وغيرها من العوامل التنظيمية.

وعليه، فإن امتلاك العامل لمستوى مرتفع من الذكاء العاطفي قد يساعده على إدارة استجابته للضغط، لكنه لا يلغي مصدر الضغط نفسه. ولذلك فإن الدور الوقائي المفترض للذكاء العاطفي ينبغي فهمه باعتباره جزءاً من منظومة أوسع تتفاعل فيها الموارد الشخصية مع موارد العمل ومتطلباته.

ويتسق هذا التصور مع نموذج JD-R؛ إذ إن الموارد الشخصية لا تعمل بمعزل عن موارد العمل ومتطلباته، كما أوضحت دراسة (Xanthopoulou et al., 2007) من خلال تناولها للكفاءة الذاتية وتقدير الذات التنظيمي والتفاؤل وعلاقتها بموارد العمل والاندماج والإنهاء.

وهذا التمييز مهم للغاية بالنسبة للنموذج المفهوماتي للدراسة؛ لأنه يمنع الوقوع في تفسير فرداني للضغط يحمل العامل مسؤولية التعامل معه دون النظر إلى خصائص المنظمة وتصميم العمل.

4. الفجوة النظرية التي ينطلق منها الدراسة الحالية

تُظهر المراجعة السابقة أن جزءاً معتبراً من الأدبيات ركز على العلاقة بين الذكاء العاطفي ومخرجات فردية أو وظيفية، مثل الرضا الوظيفي والالتزام والأداء، في حين تناولت مجموعة أخرى العلاقة بين الذكاء

العاطفي وضغوط العمل أو الجوانب المرتبطة بالتعامل مع المتطلبات الانفعالية. إلا أن الحاجة تظل قائمة إلى تركيب نظري يجمع بين هذه المسارات: مسار يفسر كيف يمكن للذكاء العاطفي أن يساعد الفرد على إدارة المتطلبات الانفعالية والنفسية للعمل، ومسار يفسر كيف يمكن للمهارات العاطفية والاجتماعية أن تسهم في التفاعل مع البيئة التنظيمية والموارد الاجتماعية المتاحة فيها.

ومن هنا تتحدد القيمة المضافة للمحور الحالي في أنه لا يفترض أن الذكاء العاطفي «يخفف الضغط» بصورة مباشرة، وإنما يقترح أن هذه العلاقة يمكن فهمها من خلال مجموعة من الآليات النظرية المحتملة، من أبرزها تنظيم الانفعالات، وتحسين التعامل مع المواقف الضاغطة، ودعم التفاعل الاجتماعي، والاستفادة من الموارد التنظيمية، والحد من انتقال المتطلبات المستمرة إلى بعض النتائج السلبية المرتبطة بالعمل.

وبذلك يقود هذا الاستنتاج بصورة منطقية إلى الفصل التالي؛ إذ إذا كان الذكاء العاطفي يساعد الفرد على إدارة انفعالاته وفهم الآخرين وتنظيم العلاقات، فإن السؤال النظري التالي يصبح: كيف يمكن لهذه القدرات نفسها أن تتجاوز مساعدة الفرد على التعامل مع الضغط وتسهم في دعم ترجمة القيم التنظيمية المعلنة إلى سلوكيات وممارسات فعلية؟

الدور المحتمل للذكاء العاطفي في ترسيخ القيم التنظيمية

أولاً: المسارات النظرية لتأثير الذكاء العاطفي في نشر وتعميق القيم التنظيمية

إذا كان الدور الوقائي للذكاء العاطفي يرتبط بقدرة الفرد على إدراك انفعالاته وتنظيمها والتعامل بصورة أكثر تكيفاً مع متطلبات العمل، فإن دوره البنائي يمكن أن يتجاوز نطاق الحماية الفردية ليشمل الإسهام المحتمل في تحويل القيم التنظيمية من مبادئ معلنة إلى أنماط سلوكية وممارسات فعلية داخل المنظمة. فالقيم التي تتبناها المنظمة لا تكتسب معناها التنظيمي الكامل بمجرد صياغتها في الرؤية والرسالة واللوائح، وإنما تتعزز من خلال ترجمتها إلى سلوكيات وقرارات وممارسات متكررة داخل الحياة التنظيمية (Schein, 2010).

وفي هذا السياق، يمكن تفسير العلاقة النظرية المحتملة بين الذكاء العاطفي والقيم التنظيمية من خلال مجموعة من المسارات المتكاملة، من أبرزها:

1. مسار الوعي والانضباط السلوكي: يسهم الوعي بالانفعالات وفهمها وتنظيمها في تعزيز قدرة الفرد على مراقبة استجاباته الانفعالية وتوجيه سلوكه بصورة أكثر اتزاناً، ولا سيما في المواقف التي تتسم بالصراع أو الضغط أو تعارض المصالح. ومن هذا المنظور، يمكن لمهارات الذكاء العاطفي أن تساعد الفرد على التعامل مع المواقف المهنية بطريقة أكثر

اتساقاً مع المعايير والقواعد والقيم التي تحكم السلوك التنظيمي. ويستند هذا التصور إلى النظر إلى الذكاء العاطفي باعتباره مجموعة من القدرات المرتبطة بإدراك الانفعالات وفهمها وتنظيمها، وليس باعتباره ضماناً تلقائياً للسلوك القيمي (Salovey & Mayer, 1990; Mayer et al., 2004).

2. مسار التعاطف والوعي الاجتماعي: يمثل فهم انفعالات الآخرين ووجهات نظرهم أحد المسارات التي يمكن من خلالها أن تسهم الكفاءات العاطفية في دعم التفاعلات المهنية الإيجابية. فالتعاطف والوعي الاجتماعي قد يساعدان الفرد على التعامل مع الاختلافات وفهم احتياجات الآخرين والاستجابة للمواقف

الاجتماعية بصورة أكثر ملاءمة، وهو ما يمكن أن يدعم ممارسة قيم مثل الاحترام والتعاون والمساندة. ومع ذلك، لا ينبغي افتراض أن التعاطف وحده يؤدي إلى تحقيق العدالة أو الالتزام بالقيم التنظيمية، وإنما يمكن النظر إليه بوصفه مورداً سلوكياً مسانداً يتفاعل مع السياسات والممارسات التنظيمية (Salovey & Mayer, 1990; Goleman, 1998).

3. مسار إدارة العلاقات والتفاعل الاجتماعي: تتجسد القيم التنظيمية بدرجة كبيرة في طبيعة العلاقات اليومية بين العاملين، وفي أساليب الاتصال والتعاون وإدارة الخلافات. ومن هذا المنطلق، يمكن للمهارات المرتبطة بإدارة العلاقات والتعامل مع الانفعالات أن تدعم التواصل والتفاعل المهني، وأن تساعد في إدارة الخلافات وبناء علاقات عمل أكثر إيجابية. وقد أظهر Wong & Law (2002) أن الذكاء العاطفي لدى القادة والأتباع ارتبط ببعض النتائج والاتجاهات المهنية، بما يدعم النظر إلى المهارات العاطفية بوصفها ذات صلة بالعمليات التفاعلية في بيئة العمل، دون أن يعني ذلك إثبات علاقة سببية مباشرة بينها وبين ترسيخ القيم التنظيمية.

4. مسار التوافق بين الفرد والمنظمة: يمكن النظر إلى الذكاء العاطفي كذلك باعتباره مورداً فردياً قد يساعد الفرد على فهم ذاته والآخرين وتنظيم استجاباته في التعامل مع البيئة التنظيمية، بما قد يسهل التعامل مع الاختلافات بين القيم الشخصية والقيم السائدة في المنظمة. ويتقاطع هذا التصور مع مفهوم التوافق بين الفرد والمنظمة، الذي يشير إلى درجة التوافق أو الانسجام بين خصائص الفرد وخصائص المنظمة، بما في ذلك القيم والمعايير ذات الصلة (Kristof, 1996).

وبناءً على ذلك، لا ينبغي النظر إلى الذكاء العاطفي بوصفه سبباً مستقلاً لترسيخ القيم التنظيمية، وإنما بوصفه مورداً فردياً وتفاعلياً يمكن أن يدعم عملية ترجمة القيم إلى سلوك في ظل وجود قيادة وممارسات تنظيمية وأنظمة مؤسسية داعمة لهذه القيم.

ثانياً: دور المهارات العاطفية والاجتماعية في تحويل القيم من نصوص رسمية إلى ممارسات سلوكية تتمثل إحدى القضايا الجوهرية في دراسة القيم التنظيمية في التمييز بين القيم التي تعلنها المنظمة والقيم التي تظهر فعلياً في ممارساتها اليومية. وفي إطار الثقافة التنظيمية، يميز Schein (2010) بين القيم المتبناة أو المعلنة وبين المستويات الأعمق للثقافة التنظيمية التي تتشكل من خلال التعلم والممارسة والافتراضات المشتركة. ولذلك فإن الإعلان عن قيمة معينة لا يعني بالضرورة تحولها تلقائياً إلى نمط سلوكي مستقر.

وفي هذا الإطار، يمكن للمهارات العاطفية والاجتماعية أن تؤدي دوراً مسانداً في ترجمة القيم التنظيمية إلى سلوكيات ملموسة، وذلك على النحو الآتي:

1. الوعي بالذات وتنظيم الانفعالات:

يساعد الوعي بالانفعالات الفرد على إدراك مشاعره ودوافعه والانتباه إلى أثرها في سلوكه، بينما يمكن لتنظيم الانفعالات أن يساعد في الحد من الاستجابات الاندفاعية في المواقف المهنية. فعلى سبيل المثال، قد تساعد قدرة الفرد على تنظيم الغضب والانفعال أثناء الخلافات المهنية في المحافظة على أساليب تفاعل أكثر اتزاناً، بما ينسجم مع قيم مثل الاحترام والانضباط والتعاون. ويظل هذا المسار تفسيراً نظرياً يستند إلى طبيعة الذكاء العاطفي بوصفه قدرة على إدراك الانفعالات وفهمها وتنظيمها (Mayer et al., 2004).

2. التعاطف والوعي الاجتماعي:

يمكن للتعاطف أن يساعد الفرد على فهم مشاعر الآخرين ووجهات نظرهم، وهو ما قد يدعم بعض صور التعاون والاحترام والمساندة في العلاقات المهنية. وعندما يستطيع العامل فهم الحالة الانفعالية للآخرين، فقد يصبح أكثر قدرة على الاستجابة للمواقف الاجتماعية بصورة مناسبة. غير أن هذا المسار لا يعني أن التعاطف يضمن وحده تحقيق العدالة التنظيمية أو الالتزام بالقيم، إذ تظل هذه النتائج مرتبطة بالسياسات والإجراءات والمعايير التنظيمية (Salovey & Mayer, 1990).

3. إدارة العلاقات والمهارات الاجتماعية:

يمكن للمهارات الاجتماعية أن تساهم في دعم ترجمة القيم إلى ممارسات من خلال التواصل الفعال، وبناء الثقة، وإدارة الخلافات، وتعزيز التعاون. فالقيم التنظيمية لا تظهر فقط في الوثائق الرسمية، وإنما تتجسد كذلك في أنماط الاتصال والتفاعل واتخاذ القرار. وقد أشارت دراسة (Wong & Law 2002) إلى ارتباط الذكاء العاطفي لدى القادة والأتباع ببعض النتائج المهنية والاتجاهات الوظيفية، بما يوفر أساساً لفهم أهمية البعد التفاعلي للذكاء العاطفي في البيئة التنظيمية.

4. القيادة والنمذجة السلوكية: تكتسب القيم التنظيمية جزءاً من قوتها من خلال السلوك الفعلي للقيادات، إذ يمثل سلوك القادة أحد السياقات التي يتعلم العاملون من خلالها ما تعتبره المنظمة مقبولاً ومرغوباً. ومن ثم، يمكن للوعي بالذات وتنظيم الانفعالات وإدارة العلاقات لدى القيادات أن تساعد في تقديم نماذج سلوكية تتسق مع القيم المعلنة. إلا أن ترسيخ القيم لا يعتمد على السمات أو المهارات الفردية للقيادة وحدها، وإنما يرتبط كذلك باتساق القرارات والأنظمة والمكافآت والمساءلة مع القيم التي تعلنها المنظمة (Schein, 2010).

ثالثاً: التكامل بين الذكاء العاطفي والثقافة التنظيمية

لا يعمل الذكاء العاطفي بمعزل عن السياق التنظيمي، وإنما تتحدد دلالاته ونتائج المحتملة في ضوء البيئة التي يمارس فيها الفرد عمله. فالثقافة التنظيمية تتضمن أنماطاً مشتركة من القيم والمعتقدات والافتراضات التي تتشكل عبر عمليات التعلم والتفاعل التنظيمي، بينما يشير الذكاء العاطفي إلى مجموعة من القدرات المرتبطة بإدراك الانفعالات وفهمها وتنظيمها واستخدام المعلومات الانفعالية في التفكير والتفاعل (Mayer et al., 2004; Schein, 2010).

وبناءً على ما سبق، يمكن النظر إلى العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيم والثقافة التنظيمية بوصفها علاقة تفاعلية محتملة، لا تقتصر على تأثير أحادي الاتجاه؛ إذ قد تسهم القدرات المرتبطة بالوعي بالذات وتنظيم الانفعالات وفهم الآخرين وإدارة العلاقات في دعم بعض أنماط السلوك المتوافقة مع القيم التنظيمية، في حين يمكن للثقافة التنظيمية الداعمة أن توفر سياقاً مؤسسياً يساعد الأفراد على توظيف مهاراتهم العاطفية والاجتماعية بصورة أكثر إيجابية وفاعلية. ومن ثم، يمكن فهم تجسيد القيم التنظيمية في الممارسة اليومية بوصفه نتاجاً لتفاعل بين الخصائص الفردية من جهة، والقيادة والممارسات التنظيمية وأنماط التفاعل السائدة من جهة أخرى.

ويمكن، في هذا السياق، فهم عملية التكامل بصورة متدرجة؛ إذ تبدأ من القدرات العاطفية الفردية المرتبطة بالوعي بالذات وتنظيم الانفعالات والتعاطف والوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات، ثم تنعكس - بصورة محتملة - في أنماط من التفاعل والسلوك المهني المتوافقة مع بعض القيم التنظيمية، مثل التعاون والاحترام والدعم والمسؤولية والتواصل الفعال. ومع تكرار هذه الممارسات داخل البيئة التنظيمية، يمكن أن تسهم في تشكيل أنماط تفاعل أكثر استقراراً، وفي دعم عمليات التعلم التنظيمي وإعادة إنتاج بعض القيم المشتركة. غير أن هذا المسار لا يعني أن الذكاء العاطفي وحده ينشئ الثقافة التنظيمية أو يضمن استقرارها، وإنما يمثل أحد الموارد الفردية المحتملة التي تتفاعل مع العوامل التنظيمية والتاريخية والاجتماعية الأوسع في تشكيلها.

وعلى هذا الأساس، يمكن استخلاص تصور نظري متكامل للعلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل والقيم التنظيمية، يجمع بين بعدين مترابطين: يتمثل الأول في البعد الفردي المرتبط بقدرته الفرد على إدراك انفعالاته وتنظيم استجاباته والتعامل بصورة أكثر تكيفاً مع بعض المتطلبات الوظيفية والضاغطة، بينما يتمثل الثاني في البعد التفاعلي والاجتماعي المرتبط بإمكان إسهام المهارات العاطفية والاجتماعية في دعم السلوكيات والممارسات المنسجمة مع القيم التنظيمية. وتظل هذه العلاقات، في إطار الدراسة الحالية، ضمن نطاق التفسير النظري المحتمل المستند إلى تكامل الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة، ولا تمثل افتراضات سببية مثبتة تجريبياً.

ويمهد هذا التكامل النظري للانتقال إلى الفصل التالي، الذي يتناول بناء النموذج المفهوماتي المقترح للدراسة، من خلال تنظيم هذه العلاقات والمسارات النظرية في إطار تحليلي واحد يوضح موقع الذكاء العاطفي في التفاعل بين ضغوط العمل والقيم التنظيمية والسياق التنظيمي المحيط.

النموذج المفهوماتي الموحد والمناقشة النظرية

أولاً: بناء النموذج المفهوماتي المقترح

استناداً إلى التأصيل المفاهيمي والنظري الذي تناولته الفصول السابقة، وإلى تحليل الأدبيات والدراسات ذات الصلة، تقترح الدراسة الحالية نموذجاً مفهوماتياً تكاملياً يربط بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل والقيم التنظيمية ضمن إطار تفسيري واحد. وينطلق هذا النموذج من النظر إلى الذكاء العاطفي بوصفه مورداً شخصياً وتفاعلياً يمكن أن يساهم في تفسير كيفية تعامل العاملين مع متطلبات العمل، وتنظيم استجاباتهم الانفعالية، وإدارة تفاعلاتهم المهنية.

ويقوم النموذج المقترح على مسارين مترابطين ومتكاملين. يتمثل الأول في **المسار الوقائي**، الذي يفسر الكيفية التي يمكن من خلالها للذكاء العاطفي أن يدعم قدرة الفرد على التعامل مع متطلبات العمل وتنظيم استجاباته الانفعالية، بما قد يحد من بعض الآثار النفسية والسلوكية المرتبطة بضغوط العمل. أما المسار الثاني فهو **المسار البنائي**، الذي يفسر إمكانية إسهام المهارات العاطفية والاجتماعية في دعم ترجمة القيم التنظيمية المعلنة إلى ممارسات وسلوكيات فعلية في الحياة التنظيمية اليومية.

ولا يفترض النموذج أن الذكاء العاطفي يعمل بصورة مستقلة عن البيئة التنظيمية، بل ينظر إلى أثره المحتمل ضمن سياق أوسع يشمل القيادة، والثقافة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والدعم الاجتماعي، وتصميم العمل، وأنظمة المكافآت والمساءلة. ومن ثم، فإن الذكاء العاطفي يمثل مورداً شخصياً يمكن أن يتكامل مع الموارد التنظيمية ولا يمثل بديلاً عنها (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2007).

ويمكن تمثيل النموذج المفهوماتي المقترح على النحو الآتي:

السياق والمحددات التنظيمية:

الثقافة التنظيمية ← القيادة ← العدالة التنظيمية ← الدعم الاجتماعي ← تصميم العمل ← الموارد التنظيمية



تفاعل مع



الدكاء العاطفي بوصفه موردًا شخصيًا وتفاعليًا



إدراك الانفعالات والوعي بالذات ← فهم الانفعالات والتعاطف ← تنظيم الانفعالات ← إدارة العلاقات

والتفاعل المهني

المسار الوقائي:

إدراك الانفعالات وفهمها وتنظيمها وإدارة التفاعل



التعامل بصورة أكثر تكيفًا مع بعض متطلبات العمل



تنظيم الاستجابات الانفعالية والاستفادة من الموارد المتاحة



التخفيف المحتمل من بعض الآثار النفسية والسلوكية المرتبطة بضغوط العمل والإرهاك



دعم الرفاه النفسي والاستقرار الوظيفي

مع التأكيد على أن هذا المسار يتأثر بـ:

متطلبات العمل ← تصميم الوظيفة ← القيادة ← الدعم الاجتماعي ← العدالة التنظيمية ← الموارد التنظيمية

المسار البنائي:

إدراك الانفعالات وفهمها وتنظيمها وإدارة التفاعل



دعم التفاعلات المهنية الإيجابية



المساعدة المحتملة في ترجمة القيم التنظيمية المعلنة إلى ممارسات وسلوكيات يومية



تعزيز السلوكيات المتوافقة مع قيم مثل التعاون والاحترام والمسؤولية



دعم التوافق القيمي والسلوك التنظيمي الإيجابي

مع التأكيد على أن هذا المسار يتأثر بـ:

الثقافة التنظيمية ← القيادة ← أنظمة المكافآت ← التنشئة التنظيمية ← المساءلة ← اتساق الممارسات مع
القيم المعلنة

المحصلة التنظيمية المحتملة:

دعم الرفاه النفسي والاستقرار الوظيفي + دعم التوافق القيمي والسلوك التنظيمي الإيجابي ← الإسهام المحتمل في
مخرجات تنظيمية أكثر استقراراً وتماسكاً

ويؤكد هذا التصور أن العلاقات بين المتغيرات لا ينبغي تفسيرها بوصفها علاقات سببية مباشرة
أو أحادية الاتجاه، وإنما باعتبارها شبكة من العلاقات المحتملة التي تتأثر بخصائص الفرد وخصائص
البيئة التنظيمية. وعليه، يمثل النموذج المقترح إطاراً تفسيرياً يساعد على فهم الكيفية التي يمكن من
خلالها أن يتفاعل المورد الشخصي مع خصائص السياق التنظيمي في تشكيل خبرة العامل وسلوكه،
دون افتراض أن هذه العلاقات ثابتة أو متطابقة في جميع البيئات التنظيمية.

1-المسار الوقائي: الذكاء العاطفي وضغوط العمل

ينطلق المسار الوقائي من تصور نظري مفاده أن الذكاء العاطفي يمكن أن يمثل مورداً شخصياً
محتملاً يساعد العامل على التعامل بصورة أكثر تكيفاً مع بعض المتطلبات المهنية والانفعالية. ويتسق
هذا التصور مع نموذج متطلبات الوظيفة والموارد (JD-R)، الذي يميز بين متطلبات العمل التي قد تستلزم
جهداً مستمراً وترتبط بتكاليف نفسية أو فسيولوجية، وبين موارد العمل والموارد الشخصية التي يمكن
أن تسهم في دعم تحقيق أهداف العمل والتعامل مع المتطلبات وتعزيز الرفاه (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2007).

وفي هذا السياق، يمكن للقدرات المرتبطة بإدراك الانفعالات وفهمها وتنظيمها أن تساعد الفرد
على التعرف إلى استجاباته الانفعالية والتعامل معها بصورة أكثر اتزاناً في بعض المواقف الضاغطة.
كما قد تسهم المهارات المرتبطة بفهم الآخرين وإدارة التفاعل الاجتماعي في تحسين التواصل والاستفادة
من مصادر الدعم الاجتماعي المتاحة داخل بيئة العمل.

ومع ذلك، لا ينبغي تفسير هذا الدور على أنه قدرة مستقلة على إزالة مصادر الضغط أو منع
آثارها بصورة مطلقة؛ إذ إن ضغوط العمل تتأثر كذلك بطبيعة متطلبات الوظيفة، وعبء العمل، ووضوح
الأدوار، والاستقلالية، والدعم الاجتماعي، والموارد التنظيمية، والقيادة، وتصميم العمل. ومن ثم، فإن
الذكاء العاطفي لا يمثل بديلاً عن معالجة مصادر الضغط التنظيمية، وإنما يمكن النظر إليه بوصفه
مورداً شخصياً مساعداً يتفاعل مع الموارد والظروف التنظيمية في تشكيل طريقة استجابة الفرد
لمتطلبات العمل (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2007).

وعليه ، يقوم المسار الوقائي في النموذج المقترح على التسلسل النظري الآتي:

الذكاء العاطفي بوصفه موردًا شخصيًا محتملاً



إدراك الانفعالات وفهمها وتنظيمها وإدارة التفاعل



التعامل بصورة أكثر تكيفًا مع بعض متطلبات العمل



التخفيف المحتمل من بعض الآثار النفسية والسلوكية المرتبطة بالضغوط

في إطار سياق تنظيمي يتضمن: متطلبات العمل ، وتصميم الوظيفة ، والقيادة ، والدعم الاجتماعي ، والموارد التنظيمية.

2. المسار البنائي: الذكاء العاطفي والقيم التنظيمية

يقوم المسار البنائي على تصور مفاده أن القيم التنظيمية لا تكتسب فاعليتها بمجرد الإعلان عنها في الوثائق الرسمية أو الخطابات المؤسسية ، وإنما يتطلب تجسدها في القرارات والممارسات وأنماط السلوك والتفاعل اليومي داخل المنظمة. وفي هذا السياق ، يمكن النظر إلى بعض القدرات والمهارات المرتبطة بالذكاء العاطفي بوصفها عوامل فردية قد تساعد في دعم السلوكيات والتفاعلات المهنية المتسقة مع بعض القيم التنظيمية.

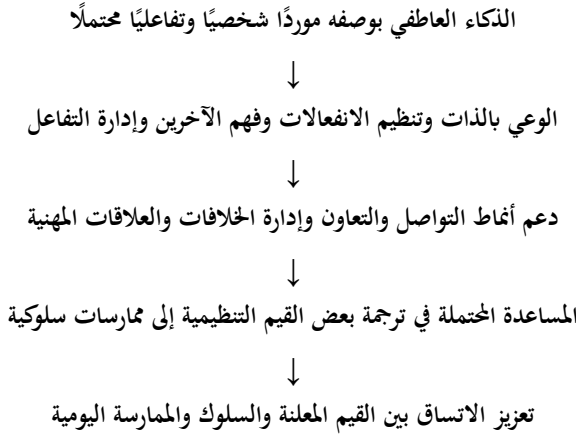
فقد يساعد الوعي بالذات وتنظيم الاستجابات الانفعالية الفرد على التصرف بصورة أكثر اتزاناً في المواقف الخلافية أو الضاغطة ، كما قد يدعم فهم الآخرين والتعاطف بعض أنماط الاحترام والتعاون والمساندة المتبادلة. كذلك يمكن أن تسهم مهارات إدارة العلاقات والتفاعل الاجتماعي في تسهيل الاتصال والتعامل مع الخلافات وبناء علاقات مهنية أكثر إيجابية.

ومع ذلك ، لا يعني ذلك أن الذكاء العاطفي وحده ينشئ القيم التنظيمية أو يضمن ترسيخها داخل المنظمة؛ إذ تتشكل الثقافة والقيم التنظيمية من خلال عمليات جماعية وتاريخية تتأثر بالقيادة ، وأنظمة المكافآت ، والمساءلة ، والتنشئة التنظيمية ، والممارسات اليومية ، ومدى الاتساق بين القيم المعلنة والسلوك الفعلي داخل المنظمة (Schein, 2010).

وعليه ، تتعامل الدراسة مع العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيم التنظيمية بوصفها علاقة نظرية محتملة ، يمكن من خلالها أن تسهم القدرات والمهارات العاطفية والاجتماعية في دعم ترجمة بعض القيم

التنظيمية إلى ممارسات وسلوكيات يومية، إلا أن طبيعة هذه العلاقة وآلياتها وحجم تأثيرها لا تزال بحاجة إلى مزيد من الاختبار الميداني.

ويمكن تمثيل المسار البنائي على النحو الآتي:



مع تأثر هذا المسار بالقيادة والثقافة التنظيمية وأنظمة المكافآت والمساءلة والتنشئة التنظيمية.

3. التكامل بين المسارين

يمكن النظر إلى المسارين الوقائي والبنائي باعتبارهما مسارين متكاملين ضمن إطار تنظيمي واحد، دون افتراض وجود علاقة سببية خطية أو مستقلة بين متغيراتها. فمن ناحية، قد تساعد الموارد الشخصية المرتبطة بالدكاء العاطفي الفرد على التعامل بصورة أكثر اتزاناً مع بعض المتطلبات المهنية والانفعالية، بما قد يدعم استقراره النفسي وقدرته على المحافظة على تفاعلات مهنية إيجابية.

ومن ناحية أخرى، قد تسهم هذه التفاعلات المهنية في دعم بعض السلوكيات المتسقة مع القيم التنظيمية، مثل الاحترام والتعاون والمسؤولية والتواصل الفعال. إلا أن ظهور هذه السلوكيات واستمرارها لا يعتمد على خصائص الفرد وحدها، بل يتأثر كذلك بطبيعة البيئة التنظيمية، ومستوى الدعم والعدالة، وأسلوب القيادة، وتصميم العمل، والموارد المتاحة.

وفي المقابل، يمكن للبيئة التنظيمية الداعمة أن توفر ظروفًا تساعد العاملين على توظيف قدراتهم العاطفية والاجتماعية بصورة أكثر إيجابية وفاعلية. فالثقافة التنظيمية التي تشجع على الثقة والتعاون والتواصل والعدالة قد تهيئ سياقاً أكثر ملاءمة للتفاعل البناء، في حين يمكن للبيئات التي

تتسم بضعف الدعم أو عدم العدالة أو غموض الأدوار أن تحد من فاعلية الموارد الشخصية في التعامل مع متطلبات العمل.

وعليه، يقترح النموذج المفهوماتي أن العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل والقيم التنظيمية ينبغي فهمها ضمن منظومة تفاعلية تجمع بين المورد الشخصي والسياق التنظيمي والسلوك المهني. ويتمثل المسار الأول في دور وقائي محتمل يرتبط بطريقة التعامل مع بعض متطلبات العمل والاستجابات الانفعالية، بينما يتمثل المسار الثاني في دور بنائي محتمل يرتبط بدعم السلوكيات والتفاعلات التي قد تسهم في تجسيد القيم التنظيمية في الممارسة اليومية.

ولا تمثل هذه المسارات علاقات سببية مثبتة في الدراسة الحالية، وإنما تشكل تصوراً نظرياً مفهوماتياً مقترحاً يستند إلى تكامل الأدبيات والأطر النظرية ذات الصلة، ويمكن اختباره وتطويره في دراسات ميدانية لاحقة.

ثانياً: مناقشة الفجوات المعرفية

1. الفجوة المتعلقة بتكامل المتغيرات

أظهرت المراجعة النظرية أن الأدبيات تناولت الذكاء العاطفي في علاقته بعدد من النتائج الفردية والمهنية والتنظيمية، كما تناولت ضغوط العمل ضمن أطر ونماذج تركز على متطلبات العمل والموارد وآليات التعامل معها، في حين حظيت القيم والثقافة التنظيمية بتأصيل مستقل في أدبيات السلوك التنظيمي.

وتتمثل إحدى نقاط الإسهام المحتملة للدراسة الحالية في الجمع التحليلي بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل والقيم التنظيمية ضمن إطار مفهوماتي واحد، بدلاً من تناول العلاقات المحتملة بين هذه المتغيرات بصورة منفصلة. ولا تدعي الدراسة أن هذه المتغيرات لم تجتمع في دراسات سابقة، وإنما تسعى إلى تقديم قراءة

تكاملية توضح المسارات النظرية المحتملة التي يمكن أن تربط بينها، مع النظر إلى الذكاء العاطفي بوصفه مورداً شخصياً وتفاعلياً يعمل ضمن سياق تنظيمي أوسع.

2. الفجوة المتعلقة بالدور المزدوج للذكاء العاطفي

ركز جانب مهم من الأدبيات على الذكاء العاطفي بوصفه بناءً يرتبط بعدد من النتائج المهنية والاتجاهات المرتبطة بالعمل، مع اختلاف طبيعة هذه العلاقات وقوتها باختلاف النموذج النظري المستخدم وأداة القياس والسياق المهني والتنظيمي (Van Rooy & Viswesvaran, 2004; Miao et al., 2017). ومن هنا، يمكن توسيع التحليل النظري من خلال النظر إلى الذكاء العاطفي بوصفه مورداً شخصياً يمكن أن يتفاعل مع العلاقات الاجتماعية وخصائص السياق التنظيمي.

وانطلاقاً من ذلك، تقترح الدراسة الحالية إطاراً تحليلياً للدور المزدوج المحتمل للذكاء العاطفي من خلال مسارين متكاملين:

الدور الوقائي: يرتبط بإمكان إسهام القدرات والمهارات العاطفية في تنظيم الاستجابات الانفعالية والتعامل بصورة أكثر تكيفاً مع بعض متطلبات العمل، بما قد يساعد في التخفيف من بعض الآثار النفسية والسلوكية المرتبطة بالضغط.

الدور البنائي: يرتبط بإمكان إسهام المهارات العاطفية والاجتماعية في دعم التفاعلات والسلوكيات المهنية التي قد تساعد في تجسيد بعض القيم التنظيمية في الممارسة اليومية. ويظل هذا التقسيم إطاراً تفسيرياً مقترحاً في الدراسة الحالية، ولا يعني أن الأدبيات السابقة فصلت الذكاء العاطفي بصورة مباشرة إلى هذين الدورين.

ويمثل هذا التصور محاولة مفهوماتية لتوسيع فهم موقع الذكاء العاطفي داخل البيئة التنظيمية، من خلال التمييز بين إسهامه المحتمل في التعامل مع بعض الآثار المرتبطة بالضغط، وإسهامه المحتمل في دعم التفاعلات والسلوكيات المنسجمة مع القيم التنظيمية.

3. الفجوة المتعلقة بالانتقال من القيم المعلنة إلى الممارسات الفعلية

يمثل التمييز بين القيم التي تعلنها المنظمة والقيم التي تتجسد في الممارسات اليومية جانباً مهماً في فهم الثقافة التنظيمية. ويوضح (Schein 2010) أن الثقافة التنظيمية تتضمن مستويات متعددة، تشمل المظاهر والرموز الظاهرة، والقيم والمعتقدات المعلنة، والافتراضات الأساسية، وهي مستويات لا ينبغي التعامل معها بوصفها متطابقة بصورة تلقائية.

وبناءً على ذلك، تضيف الدراسة الحالية بعداً تحليلياً يتمثل في بحث الكيفية التي يمكن من خلالها للمهارات العاطفية والاجتماعية أن تسهم في دعم الانتقال من القيم المعلنة إلى السلوك والممارسة اليومية. ومع ذلك، لا يعتمد هذا الانتقال على خصائص الأفراد وحدها، بل يتأثر كذلك بالقيادة، والأنظمة والسياسات التنظيمية، وأنظمة المكافآت والمساءلة، والمناخ التنظيمي، ومدى الاتساق بين القيم المعلنة والممارسات الفعلية.

ومن ثم، تتعامل الدراسة مع العلاقة بين الذكاء العاطفي وتجسيد القيم التنظيمية بوصفها علاقة نظرية محتملة، يمكن أن تسهم فيها الموارد والمهارات الفردية إلى جانب العوامل التنظيمية والسياقية، دون افتراض وجود علاقة مباشرة أو سببية محسومة.

4. الفجوة المتعلقة بحدود الذكاء العاطفي

يتضمن الإسهام النقدي للدراسة عدم التعامل مع الذكاء العاطفي بوصفه حلاً شاملاً للمشكلات التنظيمية. فالضغوط الناتجة عن ارتفاع عبء العمل، وضعف الموارد، وغموض الأدوار، وعدم العدالة، وسوء تصميم الوظائف، لا يمكن معالجتها بصورة كافية من خلال تطوير القدرات الفردية وحدها.

وبناءً على ذلك، يؤكد النموذج المقترح أن الذكاء العاطفي يمثل مورداً شخصياً محتملاً ومكماً للموارد التنظيمية، وليس بديلاً عنها. ويتسق هذا التوجه مع منطق نموذج متطلبات الوظيفة والموارد، الذي ينظر إلى متطلبات العمل وموارد العمل والموارد الشخصية بوصفها عناصر مترابطة تسهم في تشكيل خبرة العامل ورفاهه وقدرته على التعامل مع متطلبات العمل (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2007).

وتكمن أهمية هذا التصور في تجنب تحميل الفرد وحده مسؤولية التعامل مع الضغوط الناتجة عن اختلالات تنظيمية أو هيكلية تتطلب تدخلات على مستوى العمل والمنظمة.

ثالثاً: الإسهام العلمي والمفهومي للدراسة

يمكن تحديد الإسهام المتوقع للدراسة الحالية في ثلاثة مستويات رئيسية، تتمثل في الإسهام المفهومي، والإسهام النظري، والإسهام المعرفي.

1. الإسهام المفهومي

تقدم الدراسة إطاراً مفهوماً يجمع بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل والقيم التنظيمية ضمن تصور تحليلي واحد، ويعيد تنظيم العلاقات المحتملة بينها من خلال مسارين متكاملين هما: المسار الوقائي المرتبط

بالتعامل مع بعض متطلبات العمل والاستجابات الانفعالية، والمسار البنائي المرتبط بإمكان دعم السلوكيات والتفاعلات المهنية المتسقة مع القيم التنظيمية.

وتكمن القيمة المفهومية لهذا الإطار في النظر إلى الذكاء العاطفي بوصفه مورداً شخصياً وتفاعلياً يعمل ضمن سياق تنظيمي أوسع، بدلاً من التعامل معه بوصفه متغيراً منفصلاً عن القيادة والثقافة التنظيمية والعدالة والدعم الاجتماعي وتصميم العمل والموارد المتاحة.

2. الإسهام النظري

تسعى الدراسة إلى الربط بين مجموعة من الأطر والمفاهيم النظرية ذات الصلة، دون افتراض التوافق بينها، ومنها نموذج القدرة في الذكاء العاطفي، ونموذج متطلبات الوظيفة والموارد (JD-R)، ومفهوم التوافق بين الفرد والمنظمة، وأطر الثقافة والقيم التنظيمية. ويسمح هذا الربط بتقديم قراءة أكثر تكاملاً للعلاقة بين الخصائص الفردية والعمليات الانفعالية والتفاعلات المهنية من جهة، والسياق التنظيمي والثقافي من جهة أخرى، بما يدعم تصوراً متعدد المستويات لفهم العلاقة بين الفرد وبيئة العمل.

3. الإسهام المعرفي

يقدم النموذج المقترح أساساً نظرياً يمكن أن تستند إليه الدراسات المستقبلية لاختبار العلاقات والمسارات التي جرى تأصيلها مفهوماتياً بصورة ميدانية، سواء من خلال الدراسات الارتباطية، أو الدراسات الطولية، أو التصميمات متعددة المستويات، أو غيرها من التصميمات المناسبة لطبيعة العلاقات محل الدراسة.

كما يتيح الإطار المقترح إمكانية اختبار المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر في العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل والقيم التنظيمية، مثل القيادة، والدعم التنظيمي، والعدالة التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والاستقلالية الوظيفية.

وبذلك، لا تقتصر الدراسة على وصف العلاقات النظرية بين المتغيرات، وإنما تقدم إطاراً مفهوماتياً مقترحاً قابلاً للاختبار والتطوير في دراسات لاحقة.

رابعاً: الآثار النظرية والتطبيقية

1. الآثار النظرية

تتمثل أبرز الآثار النظرية للدراسة في التأكيد على أن دراسة الذكاء العاطفي في المجال التنظيمي تتطلب التمييز بين النماذج النظرية المختلفة التي تناولته، ولا سيما نموذج القدرة، ونماذج التقرير الذاتي أو السمات، والنماذج المختلطة؛ إذ قد يؤدي اختلاف تعريف البناء النفسي وطبيعة أداة القياس إلى اختلاف النتائج والعلاقات التي تظهرها الدراسات. ولذلك، ينبغي مراعاة النموذج النظري الذي تستند إليه الدراسة عند تفسير نتائج الذكاء العاطفي ومقارنتها بنتائج الدراسات الأخرى (Van Rooy & Viswesvaran, 2004; Miao et al., 2017).

كما تبرز الدراسة أهمية عدم تفسير ضغوط العمل أو السلوك التنظيمي من خلال الخصائص الفردية بمعزل عن السياق التنظيمي. فالذكاء العاطفي يمكن النظر إليه بوصفه مورداً شخصياً قد يساعد الفرد على التعامل بصورة أكثر كفاءة مع بعض متطلبات العمل وتنظيم استجاباته الانفعالية،

إلا أن هذا الدور يظل متفاعلاً مع طبيعة متطلبات العمل والموارد التنظيمية المتاحة وتصميم الوظيفة والدعم الاجتماعي والقيادة. ومن ثم، لا ينبغي النظر إلى الموارد الشخصية بوصفها بديلاً عن تحسين ظروف العمل أو معالجة مصادر الضغط التنظيمية (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2007).

ويؤكد النموذج المقترح كذلك أهمية التمييز بين القيم التنظيمية بوصفها مبادئ أو تصورات معلنة، وبين مدى تجسدها الفعلي في السلوك والممارسات اليومية داخل المنظمة. فالقيم المعلنة لا تتحول تلقائياً إلى ممارسات تنظيمية، وإنما تتأثر بالقيادة، وأنماط التفاعل، وعمليات التعلم التنظيمي، والأنظمة والممارسات

السائدة داخل المنظمة (Schein, 2010).

وبناءً على ذلك، تتمثل إحدى الدلالات النظرية للنموذج المقترح في أهمية دراسة العلاقة بين الفرد والبيئة التنظيمية بوصفها علاقة تفاعلية متعددة المستويات، بدلاً من تفسير السلوك التنظيمي أو ضغوط العمل أو الممارسات القيمية من خلال متغير فردي واحد بصورة مستقلة.

2. الآثار التطبيقية والإدارية

في ضوء الإطار النظري المقترح، يمكن استخلاص عدد من الدلالات التطبيقية والإدارية المحتملة:

1. تصميم برامج لتنمية الكفاءات العاطفية: يمكن للمنظمات تطوير برامج تدريبية تستهدف تنمية الوعي بالانفعالات وفهمها وتنظيمها، إضافة إلى التعاطف وإدارة العلاقات المهنية، ولا سيما لدى القيادات والعاملين في الوظائف التي تتطلب مستوى مرتفعاً من التفاعل الاجتماعي والانفعالي.

2. دمج إدارة ضغوط العمل مع تحسين بيئة العمل: ينبغي ألا تقتصر برامج إدارة ضغوط العمل على تدريب العاملين على مهارات التكيف الفردي، بل ينبغي أن تتكامل مع مراجعة أعباء العمل، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، والاستقلالية الوظيفية، والدعم الاجتماعي، والموارد المتاحة، بما يساهم في معالجة مصادر الضغط على المستوى التنظيمي إلى جانب تنمية الموارد الشخصية.

3. ربط القيم بالممارسات التنظيمية: يمكن دعم تجسد القيم التنظيمية من خلال موازنة السلوك القيادي وأنظمة التقييم والمكافآت وبرامج التشيئة التنظيمية وآليات المساءلة مع القيم التي تعلنها المنظمة، بما يساعد على تقليص الفجوة بين القيم المعلنة والممارسات الفعلية (Schein, 2010).

4. دعم التوافق بين الفرد والمنظمة: يمكن للمنظمات مراعاة التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة عند الاستقطاب والتعيين وبرامج التشيئة التنظيمية، مع التعامل مع هذا التوافق بوصفه أحد العوامل ذات الصلة بالعلاقة بين الفرد والمنظمة، وليس معياراً منفرداً للحكم على صلاحية الفرد للعمل أو نجاحه المهني (Kristof, 1996).

5. تعزيز دور القيادة في تجسيد القيم التنظيمية: تمثل القيادة أحد العناصر المؤثرة في تشكيل البيئة التنظيمية وتوجيه السلوك داخل المنظمة؛ ومن ثم، فإن اتساق الممارسات القيادية مع القيم التنظيمية، وتقديم نماذج سلوكية تعكس تلك القيم، يمكن أن يساهم في دعم انتقالها من مستوى المبادئ المعلنة إلى مستوى الممارسة اليومية. كما يمكن أن تمثل تنمية الكفاءات العاطفية والاجتماعية لدى القادة أحد الجوانب المساندة لتحسين جودة التفاعل والتواصل وإدارة العلاقات المهنية (Schein, 2010).

هذا النموذج المفهوماتي المقترح يخلص إلى أن الذكاء العاطفي يمكن النظر إليه بوصفه مورداً شخصياً وتفاعلياً يساعد على تفسير جانب من العلاقة بين الفرد وبيئته التنظيمية. فمن ناحية، قد يساهم في دعم قدرة العامل على إدراك انفعالاته وتنظيم استجاباته والتعامل بصورة أكثر تكيفاً مع بعض متطلبات العمل، بما قد يساعد في الحد من بعض الآثار النفسية والسلوكية المرتبطة بضغط العمل. ومن ناحية أخرى، يمكن للمهارات العاطفية والاجتماعية أن تدعم أنماطاً من التفاعل والسلوك المهني التي قد تساعد في تجسيد

بعض القيم التنظيمية في الممارسة اليومية.

ومع ذلك، لا يفترض النموذج أن الذكاء العاطفي يعمل بمعزل عن السياق التنظيمي أو أنه قادر بمفرده على معالجة المشكلات المرتبطة ببيئة العمل. فطبيعة متطلبات العمل، وتصميم الوظيفة، والقيادة، والعدالة التنظيمية، والدعم الاجتماعي، والموارد المتاحة، والثقافة التنظيمية، تمثل جميعها عوامل مؤثرة في خبرة العامل وسلوكه ومخرجاته المهنية.

ومن ثم، تكمن القيمة الأساسية للنموذج في تقديم رؤية تكاملية تجمع بين المورد الشخصي والبيئة التنظيمية، وتوضح الكيفية التي يمكن من خلالها للذكاء العاطفي أن يتفاعل مع الموارد والظروف التنظيمية في دعم التعامل مع ضغوط العمل وتعزيز السلوكيات المنسجمة مع القيم التنظيمية.

ويمثل هذا النموذج إطاراً نظرياً ومفهوماتياً قابلاً للتطوير والاختبار في الدراسات المستقبلية، ولا يدعي إثبات علاقات سببية مباشرة بين المتغيرات، وإنما يقترح مسارات وعلاقات محتملة تستند إلى تكامل الأدبيات والنماذج النظرية ذات الصلة.

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة الذكاء العاطفي بوصفه أحد المتغيرات النفسية والتنظيمية ذات الصلة بالسلوك والتفاعل داخل بيئة العمل، مع التركيز على دوره المحتمل في التعامل مع ضغوط العمل ودعم السلوكيات المنسجمة مع القيم التنظيمية. وانطلاقاً من التأصيل النظري والمفاهيمي الذي تناولته فصول الدراسة، ومن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، أمكن بناء تصور تكاملي للعلاقات المحتملة بين متغيرات الدراسة.

ونظراً إلى الطبيعة النظرية والمفهومية للدراسة، فإن العلاقات والمسارات التي جرى تناولها لا تمثل نتائج تجريبية أو سببية مثبتة، وإنما تمثل استنتاجات نظرية مستندة إلى تحليل الأدبيات والأطر المفهومية ذات الصلة، ويمكن اختبارها وتطويرها في دراسات ميدانية لاحقة.

وفي هذا الإطار، قدمت الدراسة نموذجاً مفهوماتياً يربط بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل والقيم التنظيمية من خلال مسارين متكاملين: يتمثل الأول في المسار الوقائي المحتمل، الذي يتعلق بدور الذكاء العاطفي بوصفه مورداً شخصياً قد يساعد الفرد على فهم انفعالاته وتنظيم استجاباته والتعامل بصورة أكثر تكيفاً مع بعض متطلبات العمل؛ ويتمثل الثاني في المسار البنائي المقترح، الذي يتعلق بإمكان إسهام المهارات العاطفية والاجتماعية في دعم التفاعلات والسلوكيات المهنية المنسجمة مع بعض القيم التنظيمية.

ويؤكد النموذج المقترح أن هذه المسارات لا تعمل بمعزل عن السياق التنظيمي، وإنما تتأثر بعوامل مثل تصميم العمل، والقيادة، والثقافة التنظيمية، والعدالة التنظيمية، والدعم الاجتماعي، والموارد المتاحة. ومن ثم، فإن القيمة الأساسية للدراسة تتمثل في تقديم قراءة تكاملية تجمع بين المورد الشخصي والسياق التنظيمي والسلوك المهني، مع تجنب اختزال ضغوط العمل أو القيم التنظيمية في خصائص الفرد وحدها.

الاستنتاجات

في ضوء التحليل النظري ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وبالنظر إلى الطبيعة النظرية والمفهومية للدراسة، أمكن استخلاص عدد من الاستنتاجات التي توضح موقع الذكاء العاطفي في فهم العلاقة بين ضغوط العمل والقيم التنظيمية. وتظل هذه الاستنتاجات خلاصات نظرية قابلة للاختبار والتطوير ميدانياً، ولا تمثل نتائج إحصائية ناتجة عن تطبيق تجريبي مباشر.

1. يمثل الذكاء العاطفي مورداً شخصياً ذا أهمية محتملة في بيئة العمل.

تشير الأدبيات إلى أن القدرات المرتبطة بإدراك الانفعالات وفهمها وتنظيمها وإدارة العلاقات قد ترتبط بقدرة الفرد على التعامل مع المتطلبات الانفعالية للعمل وتحسين بعض جوانب التفاعل المهني. كما تشير بعض المراجعات والدراسات التطبيقية إلى وجود علاقات بين الذكاء العاطفي وعدد من

المخرجات المهنية والاتجاهات المرتبطة بالعمل، إلا أن قوة هذه العلاقات وطبيعتها تختلف باختلاف النموذج النظري المستخدم وأداة القياس والسياق المهني والتنظيمي؛ مما يستلزم تجنب تعميم النتائج بصورة مطلقة (Van Rooy & Viswesvaran, 2004; Miao et al., 2017).

2. تتشكل خبرة ضغوط العمل من خلال التفاعل بين متطلبات العمل والموارد الشخصية والتنظيمية.

لا ترتبط مصادر الضغط المهني بخصائص الفرد وحدها، وإنما تتشكل في ضوء طبيعة متطلبات العمل وما يتوافر للفرد والمنظمة من موارد داعمة. وفي هذا السياق، يمكن النظر إلى الذكاء العاطفي بوصفه مورداً شخصياً محتملاً قد يساعد الفرد على التعامل مع بعض المتطلبات الانفعالية وتنظيم استجاباته لها، دون أن يكون بديلاً عن موارد العمل أو عن معالجة مصادر الضغط المرتبطة بأعباء العمل وغموض الأدوار ونقص الموارد وضعف الدعم التنظيمي (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2007).

3. تتسم العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل وبعض المخرجات المرتبطة بها بالتباين والسياقية. تشير الأدبيات التي تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل وبعض المخرجات المرتبطة بها، مثل الاحتراق الوظيفي والاتجاهات المهنية، إلى نتائج متفاوتة من حيث قوة العلاقة وطبيعتها. ويمكن تفسير جانب من هذا التباين باختلاف طبيعة المهن والعينات والسياقات التنظيمية والثقافية، فضلاً عن اختلاف نماذج الذكاء العاطفي وأدوات قياسه.

ومن ثم، لا ينبغي افتراض وجود علاقة ثابتة أو آلية بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل، بل ينبغي النظر إليها في ضوء الظروف والمتغيرات التنظيمية والمنهجية المحيطة بها.

4. قد يسهم الذكاء العاطفي في دعم أنماط من التفاعل والسلوك المهني الإيجابي، دون أن يعني ذلك إنتاج القيم التنظيمية بصورة مباشرة.

قد تساعد القدرات المرتبطة بالوعي بالذات وتنظيم الانفعالات وفهم الآخرين وإدارة العلاقات في دعم التواصل المهني وإدارة الخلافات وجودة العلاقات داخل بيئة العمل. ويمكن لهذه القدرات أن تهيئ أنماطاً من التفاعل قد تكون أكثر انسجاماً مع قيم مثل التعاون والاحترام والمسؤولية.

ومع ذلك، لا توجد في إطار الدراسة الحالية أدلة تسمح بالقول إن الذكاء العاطفي ينتج القيم التنظيمية أو يرسخها بصورة مباشرة؛ إذ يتأثر تشكل القيم وتجسدها كذلك بالقيادة والثقافة التنظيمية والأنظمة والممارسات اليومية. ولذلك يمثل المسار البنائي في النموذج الحالي تصوراً نظرياً مقترحاً يحتاج إلى مزيد من الاختبار الميداني.

5. تمثل القيم التنظيمية إطاراً معيارياً يكتسب فاعليته من مدى تجسده في الممارسة اليومية.

لا تقتصر القيم التنظيمية على ما تعلنه المنظمة في وثائقها الرسمية، بل تتجلى في القرارات والممارسات والتفاعلات اليومية، وفي الأنظمة التي تعزز بعض السلوكيات أو تحد منها. ويستلزم فهم

القيم التنظيمية التمييز بين القيم المعلنة والقيم التي تظهر فعلياً في الممارسة والسلوك التنظيمي (Schein, 2010).

وفي هذا السياق، يمكن النظر إلى الذكاء العاطفي بوصفه مورداً فردياً قد يساعد في دعم بعض السلوكيات والتفاعلات المنسجمة مع القيم التنظيمية، من خلال الوعي بالسلوك وتنظيم الانفعالات وفهم الآخرين وإدارة العلاقات، مع بقاء هذه العلاقة بحاجة إلى اختبار تجريبي مباشر.

6. تتأثر العلاقات بين الذكاء العاطفي والمخرجات التنظيمية بالأساس النظري وأداة القياس ومستوى التحليل.

يؤدي اختلاف نماذج الذكاء العاطفي، ولا سيما نموذج القدرة ونموذج السمات والنماذج المختلطة، إلى اختلاف طبيعة البناء الذي يجري قياسه وتفسير النتائج المرتبطة به. ولذلك يمثل الاتساق بين النموذج النظري المعتمد وأداة القياس المستخدمة قضية منهجية أساسية عند دراسة الذكاء العاطفي (Mayer et al., 2004; Petrides & Furnham, 2001; Cherniss, 2010).

كما أن فهم العلاقة بين الذكاء العاطفي والمخرجات المهنية لا ينبغي أن يقتصر على المستوى الفردي، بل يمكن النظر إليه ضمن مستويات تفاعلية وتنظيمية أوسع تشمل القيادة والثقافة التنظيمية والدعم الاجتماعي وتصميم العمل.

7. لا يمثل الذكاء العاطفي حلاً شاملاً لمشكلات العمل، وإنما مورداً شخصياً مكملاً ضمن منظومة تنظيمية أوسع.

لا تستطيع القدرات الفردية، مهما بلغت أهميتها، أن تعوض بصورة كاملة عن الاختلالات التنظيمية مثل ارتفاع أعباء العمل، وضعف الموارد، وغموض الأدوار، وسوء تصميم العمل، أو ضعف العدالة والدعم التنظيمي.

وعليه، تتمثل القيمة النظرية للذكاء العاطفي في إمكان النظر إليه بوصفه مورداً شخصياً قد يتكامل مع موارد العمل والبيئة التنظيمية في دعم قدرة العامل على التعامل مع المتطلبات المهنية وتحسين جودة التفاعل والسلوك داخل المنظمة، وليس بديلاً عن الإصلاحات التنظيمية الضرورية (Bakker & Demerouti, 2007; Xanthopoulou et al., 2007).

وبناءً على مجمل هذه الاستنتاجات، يقترح الإطار المفهوماتي للدراسة أن العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل والقيم التنظيمية ينبغي فهمها ضمن منظومة تفاعلية تجمع بين المورد الشخصي والسياق التنظيمي والسلوك المهني. فالذكاء العاطفي قد يؤدي دوراً وقائياً محتملاً في كيفية تعامل الفرد مع بعض متطلبات العمل، وقد يؤدي دوراً بنائياً مقترحاً في دعم بعض السلوكيات المنسجمة مع القيم التنظيمية، إلا أن طبيعة هذه الأدوار وقوتها تظل مرتبطة بالسياق التنظيمي والمحددات المهنية والمنهجية.

التوصيات

في ضوء الاستنتاجات النظرية التي أسفر عنها تحليل الأدبيات، وما أظهرته المراجعة من أهمية التفاعل

بين الموارد الشخصية والسياق التنظيمي في فهم ضغوط العمل والسلوك التنظيمي، توصي الدراسة بما يأتي:

1. تنمية الكفاءات العاطفية لدى العاملين والقادة: من خلال برامج تدريبية منظمة تستهدف الوعي بالانفعالات وتنظيمها وفهم الآخرين والتواصل وإدارة العلاقات، مع ربط هذه المهارات بالمواقف والتحديات الفعلية في بيئة العمل، ومراعاة طبيعة المهنة ومتطلباتها الانفعالية.
2. تبني منظور متكامل لإدارة ضغوط العمل: بحيث لا تقتصر جهود إدارة الضغوط على تنمية مهارات العاملين في التكيف، وإنما تتزامن مع معالجة مصادر الضغط التنظيمية من خلال مراجعة أعباء العمل، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وتحسين الاستقلالية الوظيفية، وتوفير الموارد المناسبة، وتعزيز الدعم الاجتماعي والقيادة الفاعلة.
3. تعزيز دور القيادة في تجسيد القيم التنظيمية: من خلال اتساق القرارات والممارسات القيادية مع القيم المعلنة، وربط أنظمة التقييم والمكافآت والترقية بالسلوكيات التي تعكس تلك القيم، بما قد يسهم في تضيق الفجوة بين القيم المعلنة والممارسات الفعلية.
4. تحويل القيم التنظيمية إلى ممارسات سلوكية قابلة للملاحظة والتقييم: من خلال ترجمة القيم العامة، مثل العدالة والتعاون والاحترام والمسؤولية، إلى سلوكيات وممارسات محددة يمكن ملاحظتها وتقييمها، وإدماجها في برامج التشيئة التنظيمية والتقييم والأداء والتواصل الداخلي وإدارة الصراعات.
5. اعتماد ممارسات علمية واضحة في قياس الذكاء العاطفي وتوظيفه: من خلال تحديد النموذج النظري المعتمد قبل اختيار أداة القياس، ومراعاة الفروق بين نماذج القدرة والسمات والنماذج المختلطة، وتجنب الخلط بين هذه النماذج عند تفسير النتائج أو تصميم البرامج التدريبية.
6. دمج مبادرات الذكاء العاطفي وإدارة الضغوط والقيم التنظيمية ضمن جهود التطوير التنظيمي: بحيث تتكامل جهود الموارد البشرية والقيادة والإدارات المختلفة، وتصبح المبادرات المتعلقة بتسمية الكفاءات العاطفية وتحسين بيئة العمل ودعم القيم التنظيمية جزءاً من السياسات والممارسات المؤسسية، مع تجنب تحميل العامل وحده مسؤولية الضغوط الناتجة عن الاختلالات التنظيمية والهيكلية.

وتؤكد الدراسة أن توظيف الذكاء العاطفي ينبغي أن يتم ضمن منظور مؤسسي متكامل يجمع بين تنمية الموارد الشخصية وتحسين بيئة العمل وتطوير الممارسات التنظيمية، بما قد يدعم قدرة العاملين على التعامل مع متطلبات العمل وتعزيز السلوكيات المنسجمة مع القيم التنظيمية.

آفاق البحوث المستقبلية

استناداً إلى الطبيعة النظرية والمفهومية للدراسة، وإلى الفجوات التي كشفت عنها مراجعة الأدبيات، تقترح الدراسة عدداً من المسارات البحثية المستقبلية.

يأتي في مقدمتها اختبار الإطار المفهوماتي المقترح ميدانياً من خلال دراسات كمية وطولية تتحقق من طبيعة العلاقات بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل والقيم التنظيمية، وتدرس اتجاه هذه العلاقات وقوتها في سياقات مهنية وتنظيمية متنوعة. كما يمكن اختبار الأدوار الوسيطة أو المعدلة لمتغيرات مثل الدعم التنظيمي والعدالة التنظيمية والقيادة والاستقلالية الوظيفية والثقافة التنظيمية.

كما تبرز الحاجة إلى تعميق البحث التجريبي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيم التنظيمية، ولا سيما الآليات التي يمكن من خلالها للكفاءات العاطفية والاجتماعية أن ترتبط بانتقال القيم من المستوى المعلن إلى مستوى الممارسة الفعلية. ويمكن دراسة هذه العلاقة باستخدام تصميمات بحثية تجمع بين الاستبيانات والمقابلات والملاحظة وتحليل الوثائق والممارسات التنظيمية.

وتقترح الدراسة كذلك إجراء مقارنات منهجية بين نماذج الذكاء العاطفي وأدوات قياسه، وبخاصة نماذج القدرة والسمات والنماذج المختلطة، بما يساعد على الحد من الالتباس المفهومي والمنهجي وتفسير جانب من التباين في نتائج الدراسات السابقة. كما يمكن توسيع مستوى التحليل من الفرد إلى الفريق والقيادة والمنظمة، للكشف عن الكيفية التي يمكن أن تنتقل بها أنماط التفاعل والسلوك العاطفي من المستوى الفردي إلى التفاعلات الجماعية والممارسات والثقافة التنظيمية.

وأخيراً، تظل الدراسات التجريبية والمقارنة ذات أهمية في اختبار أثر برامج تنمية الكفاءات العاطفية في بعض المخرجات المرتبطة بالعمل، وفي مقارنة نتائج هذه البرامج عبر القطاعات والمهن والثقافات التنظيمية المختلفة، مع توظيف مناهج بحثية متعددة تجمع بين البيانات الكمية والنوعية. ومن شأن هذه المسارات أن تساهم في اختبار النموذج المقترح وتطويره، وتحديد الشروط التنظيمية التي قد تجعل الذكاء العاطفي مورداً شخصياً أكثر فاعلية ضمن منظومة موارد العمل، وليس بديلاً عنها.

المراجع العربية

- الخرابشة، طارق عبد الفتاح، والساعد، رشاد محمد. (2021). أثر الذكاء العاطفي في تخفيف ضغوط العمل لدى العاملين في صندوق الملك عبد الله الثاني للتنمية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*.
- العقون، زينب، وقرش، عبد القادر. (2018). الذكاء العاطفي وعلاقته بضغوط العمل: دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط. *مجلة دفاتر اقتصادية*، 318-295، (1)
- عبيرات، مقدم، وبن ساحة، أحلام. (2018). أثر القيم التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة عمال المدرسة العليا للأساتذة بالأغواط. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*، 7، 66-52، (4)
<https://doi.org/10.35156/1193-000-014-004>
- عبد الفتاح، داليا طارق. (2020). واقع القيم التنظيمية في جامعة الموصل: دراسة ميدانية من وجهة نظر التدريسيين. *مجلة كلية التربية، جامعة واسط*، 2، 530-515، (40)
<https://doi.org/10.31185/eduj.Vol2.Iss40.1625>
- لطرش، محمد. (2021). دور الذكاء العاطفي في التخفيف من ضغوط العمل. *مجلة الاقتصاد والمالية*، 121-106، (2)
- نوري، مشتاق طالب، ورحيمة، سلمى حتيبة. (2023). تأثير الذكاء العاطفي على ضغوط العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأطباء العاملين في مستشفيات دائرة مدينة الطب. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 15، 389-370، (4)
<https://doi.org/10.34009/aujeas.2023.182301>

المراجع الأجنبية

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bar-On, R. (1997). *The Bar-On emotional quotient inventory (EQ-i): Technical manual*. Multi-Health Systems.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person–organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
<https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279063>
- Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(2), 110–126.
<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2010.01231.x>
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1998). Person–environment fit theory: Conceptual foundations, empirical evidence, and directions for

- future research. In C. L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational stress* (pp. 28–67). Oxford University Press.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085–1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. Basic Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95–110. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95>
- Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, findings, and implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1503_02
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Nikolaou, I., & Tsaousis, I. (2002). Emotional intelligence in the workplace: Exploring its effects on occupational stress and organizational commitment. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 327–342. <https://doi.org/10.1108/eb028956>
- O’Boyle, E. H., Humphrey, R. H., Pollack, J. M., Hawver, T. H., & Story, P. A. (2011). The relation between emotional intelligence and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 788–818. <https://doi.org/10.1002/job.714>
- O’Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516. <https://doi.org/10.2307/256404>
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15(6), 425–448. <https://doi.org/10.1002/per.416>

- Qubbaj, I., & Abu Al-Shaikh, R. (2024). Emotional intelligence among civil servants and its relationship to job burnout. *Al-Balqa Journal for Research and Studies*, 27(3), 56–79. <https://doi.org/10.35875/ytjdwa32>
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.
- Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 71–95. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00076-9](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00076-9)
- Wechsler, D. (1943). Non-intellective factors in general intelligence. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(1), 101–103. <https://doi.org/10.1037/h0060613>
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands–resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>



مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية

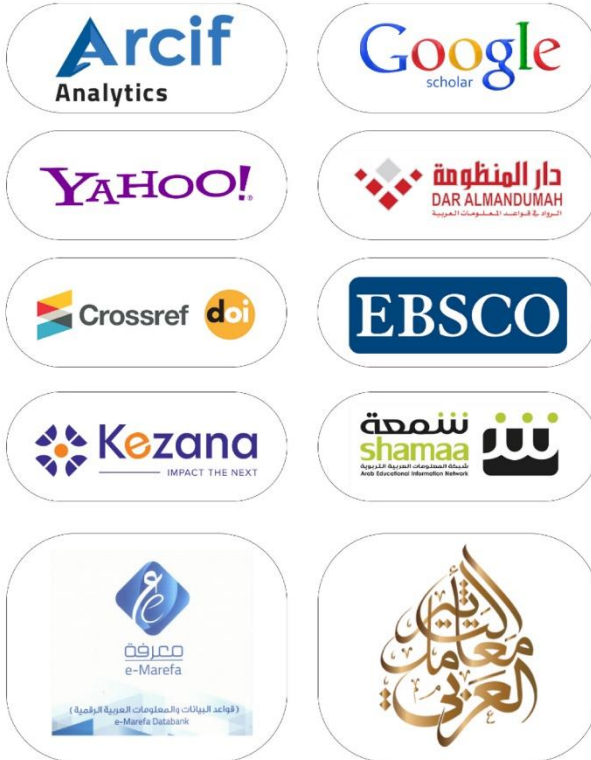
مجلة دولية شهرية علمية محكمة

الترقيم الدولي الإلكتروني: ISSN:2410- 521X

الترقيم الدولي الورقي: ISSN:2410- 1818

البريد الإلكتروني: journal@andalusuniv.net

المجلة مفهرسة في المواقع الآتية :



2025	2024	2023	2022	2021	العام
0.5978	0.3068	0.3759	0.1954	0.2692	معامل أرسيف
1.59	1.55	1.25	1.73	1.60	معامل التأثير العربي