

الفصل السابع

هل يجب أن تكون ذكياً لتكون قائداً؟

العقل ليس وعاءاً يجب ملؤه ولكنه ناراً يجب أن يتم إشعالها.

(بلوتارش)

لا بد لي من الحصول على كمية هائلة من الفكر.. استغرق حوالي أسبوع في بعض الأحيان للحصول على ذلك.

(مارك توين)

وصفنا عناصر القيادة المختلفة في الفصول السابقة.. ننتقل الآن إلى ثلاثة أسئلة متعلقة بهذا الموضوع.. في هذا الفصل، سيتم مناقشة عامل الذكاء: هل يجب أن تكون ذكياً لتكون قائداً، وإذا كان الأمر كذلك، بأي طريقة؟.. في الفصل الثامن، ندرس الأدلة الشخصية، ونطرح التساؤلات المتعلقة بالخصائص الأكثر ارتباطاً بالقيادة الفعالة؟.. في الفصل التاسع، ننظر في ما الذي ممكن أن يحدث في حال ساءت الأمور بشكل قوي: عندما يفشل القادة ويخرجون عن مسارهم.

من الممكن التكهن بهذه الأسئلة، ولكننا نفضل النظر في أدلة قوية، وبناءً على ذلك، فإن هذا الفصل، والفصلين التاليين سيكونون ذو طبيعة أكاديمية من حيث المحتوى، ونرغب في أن نكون قادرين على وصف الدراسات الجوهرية والتحليلات الجمعية التي تجمع بين النتائج من مجموعة واسعة من الدراسات إلى مورد مركز وموثوق.. الجدير بالذكر أن هذه الأدلة موجودة بالفعل.

في عام 2004، أجرى "تيموثي جادج" وزملاؤه تحليل مجمع لجمع 151 عينة مستقلة من 96 مصدرًا لدراسة العلاقة بين الذكاء والقيادة، ووجد الباحثون أن العلاقة بين الذكاء والقيادة كانت إما 0.21 أو 0.27 اعتمادًا على ما إذا كان قد تم إجراء تصحيحات إحصائية مختلفة في التحليل، كما أشاروا إلى أن "المقاييس الإدراكية للذكاء" (ما إذا كان الأشخاص يُنظر إليهم على أنهم أذكاء - على سبيل المثال، التقديرات)، وأوضحوا ارتباطًا أقوى مع القيادة من المقاييس الورقية المكتوبة (الحقيقي). ومع ذلك، خلصوا إلى أن الارتباطات بين الذكاء والقيادة كانت أقل بكثير مما كان يعتقد في السابق، على الرغم من أن الارتباط كان كبيرًا وفي الاتجاه المتوقع، وكلما ارتفع مستوى الذكاء، كانت القيادة أكثر فعالية، ولكن على الرغم من ذلك كان ارتباطهما - وإن لم يكن عشوائيًا - ضعيفًا. قد يكون كذلك بأن (الذكاء) كافيًا.

إذا كان الحكم على التحليل الجمعي صحيحًا، فعندئذ فقط فإن ما بين 4٪ و 7.5٪ من فعالية القيادة يتم تفسيرها من خلال الاختلافات في الذكاء بين القادة.. لا يمكن تحديد أسباب هذا الترابط المنخفض نسبيًا من خلال الدراسات، ولكن من المهم أخذ حجم صغير من تأثير الذكاء على القيادة.. قد يكون ذلك بسبب فعالية القيادة التي لا علاقة لها بحل المشاكل المعقدة، ولا حول جلب الأفضل للناس.. القيادة هي رياضة اتصال، وبالتالي تعتمد بشكل أكثر على المهارات الاجتماعية مقابل الفطنة المعرفية البحتة.

ومع ذلك، قد تكون الأبحاث التي أجريت على الذكاء العام على فعالية القيادة ضعيفة، على الرغم من وجود العديد من أنواع الذكاء المختلفة التي يجب وضعها في الاعتبار.. بطبيعة الحال، هناك العديد من تعريفات الذكاء.. أبسط ما في الأمر هو أن

الذكاء هو ما تقيسه اختبارات الذكاء، على الرغم من أنه أمر معتمد على العديد من الأشخاص.. وبشكل أكثر شيوعاً، يصف علماء النفس الفرق بين الذكاءات المحددة والجزء المشترك المقترح (أو الذكاء العام) والذي يُقال أنه مسؤول عن الارتباطات بين مقاييس الذكاء من جميع الأنواع سواء كانت شفوية أو رقمية أو مكانية، وهكذا، إذا كانت هذه الذكاءات المحددة موجودة بالفعل، فإن البحث الذي يهدف إلى إقامة علاقة بين الذكاء، والقيادة سيحتاج إلى النظر في عدة أشكال مختلفة ممكنة من الذكاء وتأثيراتها المختلفة، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن نأخذ في الاعتبار في هذا الكتاب أنه قد تكون هناك أشكال مختلفة من الذكاء تتلاءم بشكل أفضل مع القيادة الاستراتيجية والقيادة التنفيذية والقيادة الشخصية.

في هذا الفصل.. ننظر في مختلف الادعاءات المتعلقة بالذكاء، سواء العام أو المحدد، ونعمل من خلال الرؤى التي يمكن أن تقدم شيئاً عن القيادة، سوف نرى أنه على الرغم من العديد من الإدعاءات تكون عكس بعض، فإن الحجة لوجود الذكاءات المتعددة وأدلتها ضعيفة.

الذكاء المتعدد

لطالما اهتم علماء النفس بفكرة "الذكاء الاجتماعي" .. يتم دائماً وضع هذا المفهوم في "الفواصل المقلوبة" (أي التركيز عليها) لأنه، بالمعنى الدقيق للكلمة، ليست ذكاءً، وإنما مهارات اجتماعية، أو سمات شخصيتنا في اتخاذ القرارات. الذكاء الاجتماعي الأكثر تحرياً هو الذكاء العاطفي، واختصاره في الانجليزية EI أو EQ.

هناك العديد من التفسيرات للاهتمام بالذكاء الاجتماعي. أحدهما هو أن القدرة المعرفية (الذكاء الأكاديمي) نادراً ما تفسر أكثر من ثلث إلى نصف التباين في أي مقياس للنتائج، مثل التحصيل الأكاديمي، أو الأداء الوظيفي، أو الصحة.. السؤال هو، هل يتنبأ الذكاء الاجتماعي بفعالية القيادة أو الإدارة بشكل أفضل من نتائج اختبارات ذكاء بسيطة؟ التفسير الثاني هو صعوبة تحسين أو تعليم الذكاء، في حين أن الذكاء الاجتماعي -

لأنه أكثر ارتباطاً بالمهارة - قابل للتحسين. والتفسير الثالث لفترة امتدت لأكثر من 20 عاماً، كان المدافعون الجدد عن "الذكاءات المتعددة" ناجحين بشكل كبير في إقناع الناس من حيث وجودهم وأهميتهم، على الرغم من عدم جودة أدلتهم التجريبية.

يرى "نيك ماكينتوش" (1998) في جامعة كامبريدج: أن الذكاء الاجتماعي، هو عبارة عن الكفاءة الاجتماعية والنجاح في التفاعلات الاجتماعية، ويعتبر أن الذكاء الاجتماعي هو نوع من أنواع التكيف، ويمكن ملاحظته في أنواع الحيوانات الأخرى. فهو يتيح للناس فهم آمال الآخرين ومخاوفهم ومعتقداتهم ورغباتهم، ويعتقد أن وضع تعريف للذكاء الاجتماعي ليس صعباً (من حيث المهارات الاجتماعية بشكل أساسي) أو وضع اختبارات لقياسه، ولكنه يشك في أن هذه المهارات الاجتماعية والشخصية العديدة تشكل في الواقع بُعْداً واحداً، وكذلك ما إذا كانت مرتبطة بقياسات حاصل الذكاء القياسية للقدرات المعرفية. وبالتالي، إذا كان الذكاء الاجتماعي غير مرتبط مع معدل الذكاء، فقد لا يكون حصراً على "الذكاء" على الإطلاق، بحكم التعريف.

يعتقد العديد من الباحثين أن الذكاء الاجتماعي متعدد العوامل، ويتعلق بموضوعات، مثل: الحساسية الاجتماعية، والبصيرة الاجتماعية، والتواصل.. بعبارة أخرى، فهو ذكاء أكثر من مجرد متغير اجتماعي أو شخصي وأكثر من متغير معرفي، ولذلك، يمكن تصور الذكاء العاطفي أو غيره من الذكاء الاجتماعي على نحو أفضل على أنه سمة من الذكاء.

منذ تسعينيات القرن الماضي، حدثت طفرة كبيرة في أعداد "الذكاء المتعدد". يوضح الجدول 1.7 أربعة عشر نوعاً مما يطلق عليه "الذكاء".

كان ستيرنبرغ (1997) وغاردنر (1983، 1999) الشخصان الأكثر مشاركة في الذكاء المتعدد. حدد غاردنر (1983) الذكاء على أنه "القدرة على حل المشكلات، أو خلق منتجات ذات قيمة داخل بيئة ثقافية واحدة أو أكثر" (صفحة 11) وحدد سبعة أنواع من الذكاء، ويرى أن الذكاء اللغوي / اللفظي والمنطقي / الرياضي من ضمن أنواع الذكاء ذو القيمة في الأوساط التعليمية.. ينطوي الذكاء اللغوي حساسية للغة المنطوقة والمكتوبة، والقدرة

الجدول 1.7 أربعة عشر نوع من الذكاء؟

م	الذكاء المفترض	المؤلف	العام
1	الذكاء التحليلي	سترنبرج	1997
2	الذكاء الجسدي - الحركي	جاردنر	1999
3	الذكاء الإبداعي	سترنبرج	1997
4	الذكاء العاطفي	سالوفي وماير	1990
5	الذكاء الشخصي	جاردنر	1999
6	الذكاء الذاتي	جاردنر	1999
7	الذكاء الحسابي	جاردنر	1999
8	الذكاء الموسيقي	جاردنر	1999
9	الذكاء الطبيعي	جاردنر	1999
10	الذكاء العملي	سترنبرج	1997
11	الذكاء الجنسي	كونراد وميلبورن	2001
12	الذكاء المكاني	جاردنر	1999
13	الذكاء الروحي	ايمونز	2000
14	الذكاء الشفهي	جاردنر	1999

على تعلم اللغات.. وينطوي الذكاء الرياضي المنطقي على القدرة على تحليل المشكلات منطقياً، وحل مشكلات الرياضيات، والتحقيق في القضايا بطريقة علمية، ويسيطر هذين النوعين على اختبارات الذكاء.

توجد ثلاثة أنواع أخرى من الذكاء المتعدد تستند إلى الفنون: الذكاء الموسيقي الذي يشير إلى المهارة في الأداء، وتكوين وتقدير الأنماط الموسيقية؛ الذكاء الجسدي - الحركي الذي يعتمد على استخدام كامل أو أجزاء من الجسم لحل المشاكل أو منتجات الموضة، والذكاء المكاني الذي ينطوي على القدرة على تعرف الأنماط في المساحات والتلاعب بها..

هناك أيضاً نوعان من الذكاء الشخصي: الذكاء الشخصي هو القدرة على فهم نوايا ودوافع ورغبات الآخرين، والعمل معهم بفعالية؛ والذكاء الشخصي الداخلي ينطوي على القدرة على فهم الذات، واستخدام المعلومات بشكل فعال في تنظيم حياة الشخص.

بالرغم من ذلك، يُعرّف غاردنر (1999) في كتابه الأخير الذكاء بأنه "إمكانية باثولوجية لمعالجة المعلومات التي يمكن تنشيطها في بيئة ثقافية لحل المشكلات أو إنتاج منتجات ذات قيمة في إطار ثقافي" (صفحة 33-4).. وفي هذا الكتاب، وضح ثلاثة أنواع محتملة من الذكاء، ولكنه لاحظ: "قوة أدلة هذه الأنواع وما إذا كان يمكن إعلان قدرة الإنسان بأنها نوع من الذكاء أم لا، إلا أن الذكاء بالتأكيد هو نوع من الحكم" (صفحة 47). ومع ذلك، أضاف غاردنر نوع واحد جديد فقط من الذكاء، ألا وهو الذكاء الطبيعي الذي ينطوي على "الخبرة في تعرف الأنواع المتعددة وتصنيفها - النباتات والحيوانات - في بيئة الفرد" (صفحة 43)، فهو القدرة على التصنيف: تعرف أعضاء المجموعة، التمييز بين أفراد الأنواع ورسم إطار للعلاقات، بشكل رسمي أو غير رسمي، بين أنواع عديدة.

النوعان الآخران من الذكاء، هو الذكاء الروحي والوجودي، فالذكاء الروحي هو القدرة على إتقان مجموعة من المفاهيم المنتشرة والمجردة عن الوجود، ولكنه أيضاً إتقان حرفة تغيير وعي المرء في الوصول إلى حالة معينة.. وقد أصبح هذا الأمر في الآونة الأخيرة مسألة نقاش كبير (ايمونز 2000)، أما الذكاء الوجودي فمن الصعب وضع تعريف محدد له، ويمكن القول بأنه: القدرة على تحديد موقع الذات فيما يتعلق بأبعد نطاقات الكون اللانهائي والمتناه في الصغر، والقدرة ذات الصلة على تحديد الذات فيما يتعلق بالسماوات الوجودية للحالة البشرية كأهمية الحياة، ومعنى الموت، والمصير النهائي للعوالم الجسدية والنفسية والتجارب العميقة مثل حب شخص آخر أو الانغماس التام في العمل الفني. (صفحة 61)

على الرغم من شعبيتها في الأوساط التعليمية، فقد تعرضت نظرية "غاردنر" للهجوم والانتقاد من قبل أولئك الذين يعملون بشكل تجريبي في هذا النطاق، ومع ذلك، يبدو من الواضح تماماً أن القادة بحاجة إلى مواهب متعددة لتحقيق النجاح.. قد لا

يحتاجون لأن يكونوا قادرين على الغناء والرقص، لكنهم بالتأكيد بحاجة إلى فهم أنفسهم والآخرين.. إذن، هناك مواهب متعددة لكن هل تندرج تحت الذكاء؟

طور "ستيرنبرغ" (1997) نموذجاً متعدد الأبعاد يُعرف بالنظرية "الثلاثية" للذكاء "الناجح".. الفكرة الأساسية هنا هي أن الذكاء البشري يشتمل ثلاثة جوانب: (التكويني، والتجريبي، والسياقي).. يشير (الجانب التكويني) إلى قدرة الشخص على تعلم أشياء جديدة، والتفكير بشكل تحليلي وحل المشكلات. ويتجلى هذا الجانب من الذكاء من خلال أداء أفضل في اختبارات الذكاء القياسية، والتي تتطلب المعرفة والقدرة الفعالة في مجالات مثل الحساب والمفردات.. ويشير (الجانب التجريبي) إلى قدرة الشخص على الجمع بين تجارب مختلفة بطرق فريدة ومبتكرة، يتعلق بالتفكير المبدع والإبداع في كل من الفنون والعلوم.. وأخيراً، يشير (الجانب السياقي) إلى قدرة الشخص على التعامل مع الجوانب العملية للبيئة والتكيف مع السياقات الجديدة والمتغيرة، يشبه هذا الجانب من الذكاء ما يشير إليه الأشخاص العاديون أحياناً باسم "الخبرة الحياتية".. قام ستيرنبرغ (1997) بتعميم هذه المفاهيم وأشار إليها بالذكاء التحليلي والإبداعي والعملية.

يبدو أن فكرة الذكاء المتعدد قد لاقت استحساناً كبيراً في عالم الأعمال.. لاحظ "ريغو" و"ميرفي" و"بيروزولو" (2002) أن فكرة الذكاء المتعدد جذابة بشكل بديهي، لأنه من الواضح أن الأفراد يحتاجون إلى مجالات مختلفة من الكفاءة، بخلاف الذكاء الأكاديمي، للنجاح في قيادة الأعمال.. لدى معظم المنظمات أطر كفاءات تستخدم في الاختيار والتقييم والتقويم، وكلها تشتمل كفاءات متعددة محددة (غالباً ما بين ستة وثمانية) تكون مرغوبة أو مطلوبة للقيام بالمهمة، فهي تنطوي دائماً على القدرة المعرفية والمهارات الأخرى.

حتى مفهوم الذكاء المتعدد، ولا سيما الذكاء العاطفي، بشعبية كبيرة.. تتطلب القيادة في المجال الشخصي بشكل خاص القدرة على الفهم والتعبير عن المشاعر، ويرجع السبب في ذلك إلى اختصاصي الموارد البشرية وغيرهم ممن يفضلون فكرة الذكاء المتعدد، يرجع ذلك بشكل جزئي إلى الحذر من استخدام اختبارات الذكاء التقليدية، مع وجود اتجاه نحو زيادة التقاضي بشأن تحيز الاختبار وعدم التفضيل العام لاختبارات القدرات المعرفية من

قبل أولئك الذين يجب عليهم أخذها - على الرغم من صحتها المؤكدة - تحول العديد منهم إلى اختبارات ذكاء متعدد.

الذكاء العاطفي (الذكاء العاطفي EI أو الذكاء التراكمي EQ)

من بين جميع أنواع الذكاء المفترضة المختلفة، فإن فكرة الذكاء العاطفي هي التي استحوذت على انتباه الكثير من الأفراد، ولكن قصة "الذكاء العاطفي" يتم سردها بطريقة مختلفة نوعاً ما باختلاف المجموعات. يدعي البعض أن الذكاء العاطفي كان جزءاً من حركة "الذكاء المتعدد" التي يعود تاريخها إلى الذكاء الاجتماعي لعشرينيات القرن العشرين (بيتر ايدس وآخرون 2004) أو تأثير ديفيد مكلياند الذي كان مسؤولاً عن مفاهيم مشابهة أخرى مثل الكفاءة.

دانيال جولمان (1995) صاحب الكتاب الأكثر مبيعا في العالم "الذكاء العاطفي" .. لماذا يمكن أن يكون الاهتمام أكثر من الذكاء العاطفي، ثم تبعه بكتاب آخر بعنوان "التعامل مع الذكاء العاطفي" (جولمان 1998)، الذي دفع بالذكاء العاطفي إلى دائرة الضوء، وأثر على الأفكار المتعلقة بالذكاء العاطفي لاحقاً. وفي النصف الثاني من التسعينيات، بدأت أول إجراءات الذكاء العاطفي في الظهور. ومع ذلك، ظهرت صعوبة في تحديد أي "جوانب" أو مكونات للذكاء العاطفي. وكما أشار كلاً من بيتر ايدس وفورنهام (2001، صفحة 428)، فإن "السؤال هو ما يجب أن يكون بالتحديد جزءاً منه مثل التساؤل حول ما هي الرياضة التي يجب أن تكون ضمن الأولمبياد. لا يمكن الإجابة عن الأسئلة بشكل موضوعي" (بيتر ايدس. 2004)، ومع ذلك، هناك جوانب مدرجة ضمن الذكاء العاطفي تظهر في المفاهيم المختلفة للفكرة (انظر الجدول 2.7).

هناك العديد من النماذج الأخرى التي تقترح أبعاداً مختلفة من الذكاء العاطفي، وتُظهر كم الخلاف في هذا الإطار.. سيقول المتفائل بأنهم متشابهون للغاية ويتحدثون جميعاً عن الشيء نفسه، أما المتشائم من شأنه أن يشير إلى التشويش القائم.. ومع ذلك، فإن لكل منهم شيئاً يقدمه إلى القائد الذي يعترف بالطابع الاجتماعي لمهمته. النظر في الملخص التالي لنماذج الذكاء العاطفي في الجدول 3.7.

الجدول 2.7 جوانب الذكاء العاطفي وفقاً لبيتر ايدس وآخرون (2004)

الجوانب	أصحاب النتائج المرتفعة ينظرون إلى أنفسهم كـ...
القدرة على التكيف	المرونة والرغبة في التكيف على الأوضاع الجديدة
الحزم	الصراحة والرغبة في الدفاع عن حقوقهم
التعبير عن المشاعر	القدرة على إيصال مشاعرهم للآخرين
إدارة المشاعر (الآخرون)	القدرة على التأثير على مشاعر الأفراد
إدراك المشاعر (الذات والآخرون)	الوضوح بشأن مشاعرهم ومشاعر الآخرين
تنظيم المشاعر	القدرة على التحكم في مشاعرهم
الاندفاعية (منخفضة)	متأملين وأقل احتمالاً أن يستسلموا لحدسهم
مهارات العلاقات	قادرة على إنشاء علاقات الشخصية
حب الذات	ناجحون وواثقون من أنفسهم
الدافع الذاتي	مندفعين ومن غير المحتمل أن يستسلموا أمام الشدائد
الكفاءة الاجتماعية	أصحاب علاقات كثيرة وناجحة مع مهارات اجتماعية ممتازة
إدارة الضغوط	القدرة على تحمل الضغوط وتنظيم الإجهاد
سمة التعاطف	القدرة على تقبل وجهات نظر الآخرين
سمة السعادة	سعداء وراضين بحياتهم
سمة التفاؤل	واثقين وعادة ما ينظرون إلى الجانب المشرق من الحياة

ليس من الغريب، وسط العديد من الصيغ المختلفة للذكاء العاطفي، هناك العديد من مقاييس الذكاء العاطفي المشتقة من الأساليب المختلفة ولكنها تتحول إلى نوعين: اختبارات القدرة مع إجابات صحيحة / خاطئة، واختبارات التفضيل التي تبدو مثل استبيانات شخصية. هناك جدل قوي بين أولئك الذين يدافعون عن هذه الأنواع من التدابير المختلفة للمقاييس كون ما هي الأكثر ملائمة للغرض. لكن الحقيقة هي أنهم يقيسون أشياء مختلفة.

الجدول 3.7 ملخص لنماذج الذكاء العاطفي

المؤلف	عناصر النهج الخاص بهم	
سالوفي وماير (1990)	التقدير والتعبير عن المشاعر استخدام المشاعر	تنظيم المشاعر
جولمان (1995)	الوعي الذاتي التنظيم الذاتي التحفيز الذاتي	التعاطف التعامل مع العلاقات
ماير وسالوفي (1997)	الإدراك، التقدير، والتعبير عن المشاعر التسهيل العاطفي للتفكير الفهم والتحليل للمشاعر، توظيف المعرفة العاطفية	التنظيم الانعكاسي للمشاعر لتعزيز النمو العاطفي والفكري
بار-اون (1997)	الوعي الذاتي للعاطفة الشخصية الحزم الاعتبار الذاتي تحقيق الذات الاستقلالية الذات التعاطف العلاقات الشخصية المسؤولية الاجتماعية	التكيف حل المشاكل اختبار الواقع المرونة إدارة الضغط التحكم في الاندفاع العام السعادة التفاؤل
كوبر وسواف (1997)	القدرة على الفهم والتعبير عن المشاعر اللياقة العاطفية	قوة العاطفة التوافق العاطفي
جولمان (1998)	الوعي الذاتي الوعي الذاتي العاطفي التقييم الذاتي بشكل دقيق الثقة بالنفس التنظيم الذاتي التحكم بالنفس	التعاطف التعاطف الوعي التنظيمي توجيه الخدمات تطوير الآخرين الاستفادة من التنوع

المؤلف	عناصر النهج الخاص بهم	
	الثقة صحة الضمير التكيف الابتكار التحفيز الذاتي توجيه الانجاز الالتزام روح المبادرة التفاؤل	المهارات الاجتماعية القيادة التواصل التأثير حافز التغيير إدارة الصراع بناء الروابط التضامن والتعاون قدرات الفريق
ويسينجر (1998)	الوعي الذاتي التحكم في المشاعر التحفيز الذاتي	مهارات تواصل فعالة الخبرة الشخصية التدريب العاطفي
هيجس ودوليز (1999)	الدوافع التحفيز البداهة واضعي القيود صحة الضمير المرونة العاطفية	العوامل المساعدة الوعي الذاتي حساسية التعامل مع الآخرين التأثير السمة

الذكاء العاطفي في العمل

مما لا شك فيه، أن كتاب جولمان هو الذي شجع الجمهور وأطلق مصطلح "الذكاء العاطفي". وقد حاول استرجاع الانتباه في الآونة الأخيرة بالذكاء الاجتماعي (جولمان 2006). في كتابه الثاني حول هذا الموضوع، الذكاء العاطفي في العمل، امتدت أفكاره إلى مكان العمل، وأصبح لديه ما يصل إلى ستة وعشرون من الجوانب المدرجة تحت خمسة مجالات.. قد يصبح أي شخص يتفقد هذا النظام (انظر أدناه) مرتبكا، ولسبب وجيه. يتم

إدراج السمات، مثل الضمير، ضمن مجال التنظيم الذاتي. تصنف نفس المفاهيم النفسية مثل المبادرة والتفاؤل تحت الحافز على الرغم من أنه ارتباطه به ضعيف.. يبدو من الصعب، في الواقع، تحديد ما هو ليس من وجوه الذكاء العاطفي. قد يسأل الفرد العادي ما إذا كان المفهوم قد أصبح دون حدود وهكذا تخلو من الدقة: بمعنى كل الأشياء لجميع الناس. يسأل علم النفس: هل مفهوم الذكاء العاطفي له أي صفة متباعدة؟

في ما يلي الفئات الستة وعشرون الخاصة بالذكاء العاطفي لجولمان والتي قسمها إلى خمسة مجالات:

شخصي: الكفاءات التي تحدد كيف نتحكم في أنفسنا.

- الوعي الذاتي: معرفة الحالات الداخلية، التفضيلات، الموارد والحدس.
- الوعي العاطفي: التعرف على العواطف وآثارها.
- التقييم الذاتي الدقيق: معرفة نقاط القوة والقيود الخاصة.
- الثقة بالنفس: إحساس قوي بقيمة الذات وقدراتنا.

التنظيم الذاتي: إدارة حالاتنا الداخلية، والدوافع والموارد.

- ضبط النفس: الحفاظ على العواطف المؤذية والدوافع ضمن نطاق محدد.
- الجدارة بالثقة: الحفاظ على معايير الأمانة والنزاهة.
- الضمير: تحمل مسؤولية الأداء الشخصي.
- القدرة على التكيف: المرونة في التعامل مع التغيير.
- الابتكار: تقبل الأفكار الجديدة والمناهج والجديدة والمعلومات الجديدة.

الدافع: الميول العاطفية التي توجه أو تسهل الوصول إلى الأهداف.

- دافع الإنجاز: السعي إلى تحسين أو الوفاء بمعايير التميز.
- الالتزام: التوافق مع أهداف المجموعة أو المنظمة.
- المبادرة: الاستعداد للعمل وفقاً للفرص.
- التفاؤل: استمرار السعي وراء الأهداف رغم العقبات أو النكسات.

التعاطف: الإحساس بمشاعر الآخرين واحتياجاتهم ومخاوفهم.

- فهم الآخرين: الشعور بمشاعر الآخرين ووجهات نظرهم والاهتمام بنشاطهم.
- تطوير الآخرين: استشعار احتياجات التنمية لدى الآخرين وتعزيز قدراتهم.
- التوجه للخدمة: توقع وتعرف وتلبية احتياجات العملاء.
- الاستفادة من التنوع: زراعة الفرص من خلال أنواع مختلفة من الناس.
- الوعي السياسي: إدراك التيارات العاطفية للجماعة وعلاقات القوة.

المهارات الاجتماعية: القدرة على إحداث استجابات مرغوبة في الآخرين.

- التأثير: امتلاك أساليب فعالة للإقناع.
- التواصل: الاستماع بصدر رحب وإرسال رسائل مقنعة
- إدارة الصراع: التفاوض وحل الخلافات
- القيادة: إلهام وتوجيه الأفراد والجماعات
- حافظ التغيير: بدء أو إدارة التغيير
- بناء الروابط: تعزيز العلاقات المفيدة
- التضامن والتعاون: العمل مع الآخرين نحو الأهداف المشتركة
- قدرات الفريق: خلق التآزر الجماعي في متابعة الأهداف الجماعية

يناقش الكتاب أن بناء العلاقات في العمل أكثر أهمية من المهارات الفنية، ويلاحظ "جولمان" أن التدريب التقني، في المعرفة العملية الأساسية لأي مهنة، من المحاسبة إلى علم الحيوان، أمر سهل مقارنة بمهارات تدريس الذكاء العاطفي.. مما يعني، أنك كشخص بالغ، فإن تدريس الجوانب الفنية لشخص آخر.. أمر مباشر على عكس تعليمه المهارات التوافقية وطرق التعامل مع الأفراد.. يبدو أن الفكرة تدور حول أن هناك فترة حرجة للحصول على قواعد الذكاء العاطفي التي ربما تكون خلال فترة المراهقة.

لنأخذ مثلاً على كيفية حدوث ذلك: قد يعاني شاب، وقد يكون في الغالب ذكراً، من القلق الاجتماعي وعدم الراحة والرفض أثناء محاولته التفاعل مع الآخرين والتأثير عليهم (خصوصاً أولئك الذين ينجذب إليهم).. ومن ثم، فقد يجدون، بمرور الوقت، العزاء في

أجهزة الكمبيوتر والأنشطة الأخرى بمحتوى اتصال عالي أو منخفض. وبالتالي، في مرحلة البلوغ المبكرة، قد يبدو أنهم مؤهلون تقنيا للغاية في مجالات معينة (على سبيل المثال، تكنولوجيا المعلومات، والهندسة)، ولكنهم لا يزالون متخلفين في مهارات التعامل مع الأفراد وعلى وجه التحديد الوعي العاطفي والتنظيم، بل قد يكونوا "رهابين" حول القضايا العاطفية ومقاومة التدريب (المهارات الاجتماعية). ومن المفترض أيضاً أن هؤلاء الناس أقل قدرة على التقاط مهارات الذكاء العاطفي وكذلك أقل رغبة في المحاولة.. يتطلب الحصول على المهارات الفنية في كثير من الأحيان تركيزاً ووقتاً طويلاً، وبذلك يتم تقليل فرص اكتساب المهارات الاجتماعية (الذكاء العاطفي)، ونتيجة لذلك، يختار الشخص منخفض الكفاءة استخدام التكنولوجيا بدلاً من الأشخاص للتسلية أو الراحة أو مصدرًا للأفكار، لأنهم لا يفهمون العواطف.. يصبح الأفراد أصحاب الذكاء العاطفي المنخفض مكتفين ذاتياً بنفس الطريقة التي يفعلها أصحاب الذكاء العاطفي المرتفع باختلاف الفئات السكانية.

في مكان العمل، يدور النقاش حول أن المديرين الفاشلين والمنسوبيين يميلون إلى أن يكونوا جامدين، مع ضعف ضبط النفس، وضعف المهارات الاجتماعية، وضعفهم في بناء الروابط (انظر الفصل 9). فهم واستخدام العواطف/ المشاعر هو صميم الأعمال التجارية، وفي الواقع كونها إنسانية. يقول جولمان (1998) "إنه ليس من قبيل الصدفة أن الكلمات "الدافع" و "العاطفة" تشتركان في نفس الجذر اللاتيني "للتحرك"... يبدأ العمل العظيم بشعور عظيم.

فهم واستخدام العواطف/ المشاعر هو صميم الأعمال التجارية وفي الواقع هو أمر إنساني..

قام "جولمان إما بالتقاط أو خلق روح العصر، وفي كتابهم بعنوان الذكاء العاطفي التنفيذي، وضع كوبر واصواف (1997) حجر الزاوية الأربعة في مفهوم الذكاء العاطفي على المستوى التنفيذي:

- الإدراك العاطفي.. (ينطوي على معرفة وفهم مشاعر الفرد وطريقة عملها).

**الكفاءة العاطفية هي
عنصر من المهارات
الشخصية أو المهارات
الاجتماعية.**

• اللياقة العاطفية.. (بها في ذلك الجدارة بالثقة والصلابة العاطفية والمرونة).

• عمق عاطفي.. (يتضمن النمو العاطفي والشدة).

• الكيمياء العاطفية.. (تنطوي على استخدام العواطف لاكتشاف الفرص الإبداعية).
هناك العديد من الموضوعات الأخرى ذات الموضوعات والاستنتاجات المتشابهة على نطاق واسع.

زيدنر وآخرون (2004) هم ثلاثة أكاديميين من المستوى العالمي يعملون في هذا المجال، قدموا نظرة نقدية مفيدة لدور الذكاء العاطفي في مكان العمل، فرجال الأعمال يفضلون التحدث عن الكفاءات العاطفية (بدلاً من السمات أو القدرات) التي هي في جوهرها قدرات علمية.. بهذا المعنى، فإن الذكاء العاطفي هو "احتمالية أن تصبح ماهراً في تعلم ردود فعل عاطفية معينة" (ص 377)، ولا يضمن ذلك أن الأفراد (بدلاً من الاستطاعة) سيظهرون سلوكيات مختصة في العمل.. وبالتالي، فإن الذكاء العاطفي هو مؤشر محتمل.. ومع ذلك، فإن الكفاءة العاطفية، كما يقال، تساعد في تعلم المهارات الشخصية (مهارات التعامل مع الآخرين).

ربما لكي نكون أكثر دقة، فإن الكفاءة العاطفية هي عنصر من المهارات الشخصية أو المهارات الاجتماعية.. ومع ذلك، إذا كان من المفترض تضمين مفاهيم قديمة ذات صلة - مثل المهارات الاجتماعية أو الكفاءات الشخصية - فمن الممكن العثور على مؤلفات تعود إلى 30 عامًا تبين أن هذه المهارات تنبأ بالفعالية المهنية والنجاح.. علاوة على ذلك، هناك بحث تجريبي مقنع يوحي بأن هذه المهارات يمكن تحسينها وتعلمها.

"زيدنر وآخرون" (2004) حريصون تمامًا على سحق أسطورة اختبارات الذكاء مقابل الذكاء العاطفي، وظهرت عدة إدعاءات غير مثبتة في الأدبيات الشعبية ووسائل الإعلام حول أهمية الذكاء العاطفي في مكان العمل، وعليه، توجد ادعاءات حول قدرة الذكاء العاطفي على التنبؤ بشكل صحيح بمجموعة متنوعة من السلوكيات الناجحة في

العمل، على مستوى يتجاوز ذلك من الذكاء، والجدير بالذكر، إنه بالرغم من ذلك، فإن جولمان غير قادر على ذكر البيانات التجريبية التي تدعم أي صلة سببية بين الذكاء العاطفي وأي من المفترضات ذات التأثير الإيجابي. (الصفحة 380).

راجع زيندر وزملاؤه الدراسات التي تقدم نتائج إيجابية ومتباينة وسلبية، وهم على حق تمامًا حول نقدهم للدراسات التي تدل على أن الذكاء العاطفي مرتبط بنجاح العمل.. المشاكل النموذجية تشمل:

- الخصائص السيكمومترية لقياس الذكاء العاطفي.
- لا تتحكم في الذكاء (القدرة المعرفية) أو عوامل الشخصية.
- عدم وجود مقاييس قوية جدًا للسلوك المرتبط بالعمل.
- عدم القدرة على فصل اتجاه السببية من خلال استخدام دراسات ممتدة لفترات طويلة.
- وجود الكثير من الدراسات الانطباعية والقولية، ولكن عدد المنشور منها قليل في المجالات التي يراجعها الأقران.

يهتم المؤلفون أيضًا بشرح العملية.. وبالتالي إذا كان الذكاء العاطفي يتنبأ بالرضا، والإنتاجية، والعمل الجماعي، وما إلى ذلك، فإن السؤال هو ما هي العملية أو الآلية المسؤولة عن ذلك؟ في الأدبيات، يبدو أن هناك العديد من التكهّنات حول هذا الأمر:

- الأفراد أصحاب الذكاء العاطفي المرتفع أفضل في إيصال أفكارهم ونواياهم وأهدافهم.. وهم أكثر وضوحًا وحسماً وحساسية.
- يرتبط الذكاء العاطفي ارتباطًا وثيقًا بالمهارات الاجتماعية لفريق العمل والتي تعتبر مهمة جدًا في العمل.
- قادة الأعمال، الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي، يهيئون المناخات الداعمة التي تزيد من الالتزام التنظيمي الذي يؤدي بدوره إلى النجاح.
- قادة الذكاء العاطفي مدركين ويعرفون نقاط القوة والضعف الخاصة بهم وبفرقهم بشكل يمكنهم من الاستفادة من نقاط القوة والتعويض عن نقاط الضعف.

- يرتبط الذكاء العاطفي بمهارات التعامل الفعالة التي تمكن الناس من التعامل مع المطالب والضغط والتوتر بشكل أفضل.
- يمكن لقادة الذكاء العاطفي أن يحددوا بدقة ما يشعر به أتباعهم وما يحتاجون إليه، بالإضافة إلى كونهم أكثر إلهاما ودعماً. يخلقون المزيد من الإثارة والحماس والتفاؤل.
- المديرين الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي المرتفع، على عكس مرافقيهم أصحاب الذكاء العاطفي المنخفض، أقل عرضة لأنماط المواجهة وسلوك اتخاذ القرار السلبي والدفاعي والتدميري.

زيدنر وآخرون (2004) يلخص ذلك على النحو التالي:

تقترح وجهة النظر أن الإثارة الحالية المحيطة بالفوائد المحتملة من استخدام الذكاء العاطفي في مكان العمل، قد تكون سابقة لأوانها، أو حتى في غير محلها.. في حين أن الذكاء العاطفي يبدو مرتبطاً بالأداء والنتائج الوجدانية، فإن الدليل على الأداء محدود للغاية، وغالباً ما يكون متناقضاً.. معظم صلاحية فكرة التنبؤ لمقاييس الاستبيان للذكاء العاطفي يمكن أن تكون منتج لتداخلها مع عوامل شخصية قياسية.. علاوة على ذلك، فإن الأدبيات مليئة بالتعميمات التي لا أساس لها، مع الكثير من الأدلة الموجودة التي تؤثر على دور الذكاء العاطفي في النجاح المهني، سواء كانت قصصية أو انطباعية و/ أو.. تستند إلى أبحاث غير منشورة أو قائمة، وبالتالي، لا يزال هناك عدد من الأسئلة الأساسية تلوح في الأفق:

- هل يقدم الموظفون الأذكاء عاطفياً أرباحاً أكبر للمؤسسة؟
- هل يعزز الذكاء العاطفي الرفاهية في مكان العمل؟
- هل من المحتمل أن تؤدي تأثيرات التدريب في الذكاء العاطفي إلى زيادة في الأداء الوظيفي أو رضا العمل؟ (الصفحة 380).

من أجل توفير كل من النظرية والأدلة الجيدة لدعم استخدام الذكاء العاطفي في الإعدادات التنظيمية، زيدنر وآخرون. (2004) أوصوا بأن تكون الإجراءات موثوقة وصالحة ومطابقة للوظيفة وترتبط بشكل واضح بالنتائج.. واستنتجوا التالي:

على الرغم من الدور المهم الذي يُعزى إلى مجموعة واسعة من الكفاءات العاطفية في مكان العمل، لا يوجد حالياً سوى قدر قليل من الأبحاث التي تدعم الدور المهم المنسوب إلى الذكاء العاطفي (والكفاءات العاطفية المتداخلة) في تحديد النجاح المهني.. العديد من الادعاءات الشائعة المقدمة في الأدبيات المتعلقة بدور الذكاء العاطفي في تحديد نجاح العمل، ورفاهه مضللة إلى حد ما، في أنها تبدو وكأنها تقدم دراسات علمية تدعم ادعاءاتها، بينما تفشل في الواقع في القيام بذلك.. باختصار، على الرغم من بعض الادعاءات المدهشة التي تثبت عكس ذلك، فإن المبدأ التوجيهي يظهر في الوقت الحاضر على أنه تحذير "مسئولية المشتري". (ص 393).

تخضع كل المطالبات المتعلقة بالذكاء العاطفي والقيادة لهذا التحذير نفسه.

الذكاء التجاري أو الإداري

في دراسة أجريت على مديري المدارس، وضع "هارفي ونوفيسيتش وكيسلينغ" (2002) ثمانية مفاهيم "للذكاء الإداري".. أخذوا مفهوم "ثلاثية الذكاء" كنقطة انطلاق نظرية ستيرنبرغ (1985)، لكنهم قسموا الثلاث مفاهيم إلى فئات أكثر.. وهكذا ينقسم الذكاء التحليلي إلى الذكاء المعرفي والعاطفي، والذكاء العملي في الاستخبارات السياسية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية والشبكات، والذكاء الإبداعي في الذكاء الابتكار والبدهي.. من الواضح أن هذا التصنيف مثير للجدل: كما هو واضح أن الذكاء العاطفي ليس جزءاً من الذكاء العام أو المعرفي.

يناقش المؤلفان بأن معدل الذكاء المعرفي هو عامل الذكاء العام الذي يقيس قدرات حل المشكلات، فهُم يصنفون الذكاء العاطفي ضمن الفئة التحليلية، لأن "التطور العاطفي والنضج يُنظر إليه على أنه ضروري للسماح للمدراء بالاستفادة بفعالية من قدراتهم المعرفية.. تزداد أهمية الذكاء العاطفي مع مستوى السلطة في المنظمة".

الممارسات الأربعة للذكاء محددة وأكثر جدلاً، ويتم تعريف الذكاء السياسي على

النحو التالي:

"القدرة على الحصول على الموارد من خلال ممارسة السلطة السياسية في الحالات التي تسمح فيها مستويات الغموض والمساءلة بتشكيل (مثال: الدوران) المواقف والصور بين أولئك الذين يتأثرون... يشير معدل الذكاء السياسي المرتفع إلى وجود شعور حول البنية التحتية الاجتماعية، والأفراد التي تشغل مناصب رئيسة يمكن أن تكون فعالة في ممارسة التأثير لتغيير الموارد أو التوزيع أو إتخاذ القرار. (ص 506).

الذكاء الاجتماعي والثقافي يعد بالفعل بمثابة معرفة ثقافية، والقدرة على ترجمة أو دمج إشارات محددة حول الثقافة.. والذكاء التنظيمي هو معرفة كيف تتم الأمور عن طريق السياسات والإجراءات وعمليات التخطيط والتدقيق.. إنه فهم القواعد الرسمية للمنظمة والقدرة على إنجاز الأشياء في سياق تنظيمي محدد.. إن الذكاء الشبكي يدور أساساً حول الإدارة بين المنظمات، في حين أن الذكاء التنظيمي يدور حول الذكاء داخل المنظمة نفسها.. يستند معدل الذكاء في الإدارة إلى الحجم والهيكلية ومركزية العلاقات الشخصية للشخص عبر المنظمات.

وفقاً لهارفي وزملائه، فإن الذكاءين المبدعين هما المبتكر والبدعي. يتم تعريف الذكاء المبتكر على النحو التالي: "القدرة على التفكير بمفاهيم مجردة، لتطوير الأفكار والمفاهيم التجارية التي لم يتم تصورها من قبل الآخرين، ويشكل الابتكار التجاري، تجسيد الأفكار / المفاهيم في العمليات والمنتجات والخدمات والتكنولوجيات الجديدة وهو نتيجة قيمة للابتكار". (صفحة 511)

بينما يبدو من الصعب تحديد الذكاء الحدسي، ويتحدث المؤلفون عن أصله اللاشعوري، وطبيعته الضمنية، والحس السادس والمعرفة الحدسية.

يوفر المؤلفون ملفاً شخصياً يسمح لأي شخص أن يسجل لشخص ما بناء على الأنواع الثمانية للذكاء، ومع ذلك، فإنهم لم يقدموا أي بيانات لنظريته التي تدعم التصنيف الثلاثي.. والأهم من ذلك / بذلوا محاولة صغيرة للتمييز بين القدرات والسمات، أو النظر فيما إذا كان من الممكن تدريب أو تطوير هذه الذكاء.. ومن المثير للاهتمام أن جميع الإجراءات التي يقترحونها لكل واحد من نقاط الذكاء، باستثناء معلومات الذكاء المعرفي، تقاس

بواسطة استبيانات تقرير ذاتي عن التفضيلات، بدلاً من اختبارات معتمدة على القدرة.. ومع ذلك، يدرك الناس اختلافات هذه القدرات / المهارات والصفات (الجدول 4.7).

الجدول 4.7 أنواع الذكاء الإداري الثمانية وفقاً لهارفي وآخرون 2002

نوع اختبار الذكاء	الوصف
الإدراكي	المقياس التقليدي للقدرة الفكرية.. يقيس هذا الذكاء القدرة على التفكير والتعلم والتفكير التحليلي.
العاطفي	القدرة على استخدام الحالة العاطفية الخاصة بك للاستفادة من الحالة العاطفية للآخرين لتحقيق الأهداف.. القدرة على عرض حالة عاطفية مناسبة والرد على مشاعر الآخرين بطريقة فعالة.
السياسي	القدرة على استخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية في الشركة لتحقيق الأهداف.. القدرة على معرفة كيفية استخدام السلطة بحكمة وبطريقة مهارة في المنظمة.
الاجتماعي والثقافي	مدى إضفاء الطابع الاجتماعي على المرء بشكل ملائم في مجتمع أو منظمة أو ثقافة فرعية.. الاعتراف والفهم للأدوار والمعايير والروتين والمحظورات، في بيئة مختلفة.
التنظيمي	الحصول على فهم مفصل ودقيق لكيفية عمل المنظمة من الناحية الوظيفية والوقت اللازم لإنجاز مهام معينة في الشركة.. المعرفة التفصيلية لكيفية "إنجاز الأمور" في الشركة.
الشبكي	القدرة على إنجاز المهام باستخدام وحدات تنظيمية متعددة.. تحقيق أهداف الشركة بشكل فعال من خلال التعرف على العلاقات التنظيمية المشتركة وفهمها وإدارتها.
الإبداعي	القدرة على التجاوز / الابتكار في التفكير وإنشاء أفكار جديدة وحلول جديدة للمشاكل.. القدرة على معالجة المشاكل / القضايا مع البصيرة والحيلة وإيجاد حلول فريدة من نوعها
الابتكاري	القدرة على الحصول على إحصاءات سريعة حول كيفية حل المشكلات أو معالجة المواقف دون تجربة سابقة للمشكلة، وبدون معالجة المعلومات بشكل رسمي (على سبيل المثال، الخبرة الحياتية)

إن مفهوم ذكاء الأعمال - على الأقل كما حدده هارفي وآخرون - لم يجذب الكثير من الاهتمام حتى الآن.. بالتأكيد لا يزال هناك القليل من الأدلة على وجود أنواع "فريدة" منفصلة من هذه الذكاء، أو في الواقع أدلة على أنهم يتوقعون أي شيء.. من مزايا هارفي ونوفيسفيتش وكيسلينج (2002) وصف الذكاءات الإدارية أنهم يستخدمون المفاهيم النفسية والسيكولوجية و يترجمونها إلى لغة الأعمال.. من الواضح أن هناك عناصر حل المشكلات في القيادة.. هناك أيضاً عناصر اجتماعية وسياسية والحاجة لفهم الدافع البشري والمفاهيم ذات صلة بالقيادة.. لكن هنا نحن نطالب بأكثر من ذلك بكثير، نحن نريد أن نرى دليل على التأثير، وحجم تأثير هذه الذكاءات المقترحة على فعالية القيادة.

مرة أخرى.. على الرغم من أن هذه الفكرة جذابة للغاية للمستشارين والمديرين، فإنه من المضلل بشكل أساسي تسميتها بالـ "الذكاء" .. ومع ذلك، سيكون من المعقول أكثر تسميتها بالكفاءات.. إن السؤال الذي نادراً ما يُطرح، ولكنه مهم للغاية، يتعلق بمصدر هذه "الذكاءات" / الكفاءات.. كيف ومتى يتم الحصول عليها؟ هل يمكن أن تدرس بسهولة؟ هل هناك اختلافات منهجية - على سبيل المثال الجنس - في هذه الكفاءات؟ كيف يتم قياسها؟ هل الناس دقيقون في التقييم الذاتي؟ هل ترتبط بأي طريقة منهجية، أي هل هناك بنية أساسية لهذه المعتقدات؟ والأهم من ذلك، ما هي علاقتهم بالقدرات المعرفية التي يتم قياسها باختبارات القدرة التقليدية للذكاء؟

المزيد من الانتقادات للـ "الذكاء"

حدد كل من ايشنجر و لومباردو (2004) ما يسمونه "ستة حواصل للقيادة"، وتفسيراً لكيفية الجمع بينهما للوصول إلى النجاح أو الفشل.. في ظاهر الأمر، يمكن لهذه النسب المختلفة حساب درجات مختلفة من النجاح في نموذج الألوان الأساسية. الحواصل الست هي:

- حاصل الذكاء (IQ): معالجة المعلومات، الذاكرة الجيدة والقدرة على التعلم؛ تعريف الذكاء.. مهم جداً وسهل التقييم.. المدبرون الذين يمكنهم التعامل مع كميات كبيرة من المعلومات، ورؤية الأنماط والاتجاهات، ويمكنهم القيام بمهام متعددة على أفضل نحو.

- الحاصل الفني / التشغيلي (TQ): يقيس مدى قدرة المديرين على إدارة الأفكار والمشاريع، وفهم التكنولوجيا والعمليات البارزة، باختصار، إنجاز الأمور.. أولئك الذين يفشلون قد يكونون مفرطين في الاعتماد على كفاءة واحدة، أو يفقدون إلى الكفاءة عند البدء أو المتابعة.. مرة أخرى، من السهل قياس مقاييس النجاح أثناء العمل. لذلك يكون ذلك مهمًا في المراحل المبكرة من المسيرة المهنية.
- الحاصل التحفيزي (MQ): هو الرغبة في الإنجاز والقيادة والنجاح والاستعداد للتضحية برفاهية الحياة والتوازن بين العمل والحياة.. إنه يتعلق بالثابرة، والحصول على النتائج، والإجبار على التركيز لإتقان المهام التي هي في متناول اليد.. إنه يدور حول الطاقة والالتزام وتحديد الأهداف.. يسعى المدير ذو الحاصل التحفيزي المرتفع إلى رفع مستوى الأهداف التي تخرجه من منطقة الراحة.
- حاصل الخبرة (XQ): يشير ذلك إلى الكمية والأنواع (النوعية والكمية) للخبرة التي اكتسبها المدراء.. تكون بعض التجارب أكثر "تنموية" من غيرها.. يتعلمون أكثر من تجربة شخصية من قصص الآخرين، ويمكن تعليمهم للاستفادة من التجربة.. لذا، العمل في الخارج أو إجراء تغييرات من حيث النطاق والحجم والمساحة وبدء شيء من الصفر تعتبر ذات صلة.. إنه يتعلق بالتعامل مع المصاعب والنكسات.. يقدم بعض الرؤساء المساعدة من خلال منح موظفيهم خبرة واسعة في مجالات المشاكل المختلفة، وكلما زاد نطاق وكثر حاصل الخبرة، كان أفضل.
- حاصل الأشخاص (P Q): هو الإدارة الذاتية والوعي الذاتي للدوافع والعواطف والأفعال على السلوك المترتب وسلوك الآخرين.. المرحلة التالية تدور حول الفضول والانفتاح مع الآخرين.. هذه هي الأشياء الأساسية والمهمة والساحرة.. بناء روابط قوية، وفرق قوية، وإبقاء الفرق سعداء، والانفتاح والحساسية للآخرين.. ممن لديهم حاصل الأشخاص منخفض، لا يمكنهم أو لا يفوضون أو يدعمون الآخرين بشكل مناسب، فهو يعمل مع ومن خلال الآخرين، وليس من خلال الابتعاد عنهم أو الوقوف ضدهم.. حصول الأشخاص المنخفض يعني علاقات سطحية. هو حقًا نوع من أنواع الذكاء العاطفي.

• حاصل التعلم (L Q): هو مرونة التعلم: تعلم التفكير وإدارة المشاكل وحلها بطريقة مختلفة.. إنه "الخبرة الحياتية".. الأشخاص الذين يتمتعون بمعدل مرتفع من الذكاء يتعاملون بشكل أفضل مع الغموض والتعقيد؛ فإنهم يجربون ويعالجون الأفكار الجديدة بأسلوب حاذق، ويتميزون بالفضول والخيال، ويغتنمون الفرص ويتكيفون بشكل جيد مع المواقف الجديدة، ويتعلمون التكيف.. وبالتالي البقاء على قيد الحياة.. ومن يندرجون تحت مظلة "معرفة كل شيء"، ويقاومون التعليقات، ولا يشاركون المعرفة يفشلون.. يتم اختبار هذه المهارة بشكل أفضل في المهام الجديدة والمشروعات وعمليات الدمج والاستحواذ والرد على المنافسين الجدد.. تعلم المرونة هو القدرة على الاستفادة القصوى من التجربة.

لاحظ أن هؤلاء المؤلفين يتحدثون عن الحواصل وليس "الذكاء".. أي أنها قابلة للقياس، ولكن ليس بالضرورة أن يُنظر إليها على أنها ذكاء.

الملخص والخاتمة..

- 1- العديد من الذكاءات المقترحة تزعم أنها مرتبطة بفعالية القيادة، معظمها ليس ذكاء على الإطلاق: فهي كفاءات أو قدرات.. هذه هي مهارات شخصية قابلة للقياس، ويمكن تعلمها، ولكنها ليست مقاييس الفطنة المعرفية البحتة.
- 2- من حيث نموذج الألوان الأساسية، لا توجد أنواع مختلفة من الذكاء في العمل، ولكن قد تكون هناك اختصاصات مختلفة تتعلق بالنجاح في مختلف جوانب القيادة، ومن ثم تحدثنا عن الذكاء المتمرد، وحل المشكلات والذكاء العاطفي في سياق المجالات الاستراتيجية والتشغيلية والشخصية في الفصل الأول، ولكن هذه اختلافات في الكفاءة في حقيقة الأمر.
- 3- عندما يتم إجراء محاولات لقياس تأثير الذكاء أو الذكاء التقليدي على القيادة، تميل التجارب إلى استخدام استراتيجيات الارتباط.. هذه التجارب لا تقيس العلاقة السببية، ولكنها تقيس مجرد الارتباط.. وبالتالي، فإننا نتحقق من النتيجة القاطعة بأن

حجم الارتباط بين القيادة والذكاء صغير، ولا يمثل أكثر من 7.5٪ من التباين في فعالية القيادة.

في الفصل الثامن.. ندرس قوة المقاييس الشخصية للتنبؤ بفعالية القيادة، أو بالأحرى العلاقة بينهم.. ونرى أن التأثير أكبر بكثير من تأثير الذكاء، ولكن، مع ختام هذا الفصل حول الذكاء والقيادة، يمكننا أن نقول.. إن هناك علاقة إيجابية ومهمة بين القيادة والذكاء، رغم ضعف العلاقة بينهما... للإجابة على السؤال الوارد في عنوان هذا الفصل: ليس من الضروري أن تكون ذكيًا لكي تكون قائدًا، ولكن الذكاء يساعد على ذلك.