



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:

- بلعربي الياس

- لعايب جلال

بعنوان:

أثر الذكاء العاطفي في تنمية المهارات القيادية

(دراسة حالة شركة "SCI Pharma")

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الرتبة	ججيق زكية
مشرفا	أستاذة محاضرة أ	بعجي سعاد
مناقشا	أستاذ محاضر أ	بن أحسن حسن صلاح الدين

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

الإهداء

إلى من غرسوا فيّ بذور الطموح،
إلى من كانت دعواتهم سرّ النجاح،
إلى أبي وأمي، نبع الحب، ومصدر القوة، وسند الحياة... لكم كل الامتنان.
إلى رفيقة دربي، وشريكة حياتي،
إلى من صبرت وتحملت وسهرت معي في كل لحظة تعب،
إلى زوجتي الحبيبة.
وإلى فلذات كبدي، إلى بهجة أيامي ونور مستقبلي،
إلى أولادي الأعزاء، أنتم دافع استمرارتي وسرّ إصراري... أهدىكم هذا النجاح ليكون بداية
لطموحات أكبر.
إلى كل من ساندني وآمن بي،
أهدي هذا العمل عربون تقدير ومحبة خالصة.

لعايب جلال

الإهداء

إلى روح من رحل عن الدنيا، لكنه لم يرحل من قلبي،
إلى من علّمني معنى القوة والصبر،
إلى من كنت أتمنى أن يكون حاضراً ليرى ثمرة غرسه،
إلى أبي الغالي، رحمه الله،
أهدي لك هذا العمل، راجياً من الله أن يتقبله في ميزان حسناتك،
وأن يكون صدقة جارية لروحك الطاهرة.
وإلى أمي الحنونة، التي حملت عني كل هم،
وكانت نوري في طريق الظلام،
إليك يا أمي، كل الامتنان والحب.
وإلى إخوتي وأخواتي،
وإلى كل من ساندني في هذه الرحلة،
أهديكم هذا الجهد، عربون شكر ووفاء.

بلعربي إلياس

شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات،

وبفضله تحقق الآمال والطموحات،

وبعد رحلة علمية مليئة بالتحديات، لا يسعني إلا أن أتقدم

بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من كان له دور في دعمي وتشجيعي.

أخص بالذكر أستاذتنا المشرفة الفاضلة بعجي سعاد التي لم تبخل علينا

بعلمها وتوجيهاتها السديدة، فكانت لنا منارة نهتدي بها

في مسيرتنا العلمية.

كما أتوجّه بالشكر العميق إلى كل من ساندني من قريب أو بعيد،

سواء بكلمة طيبة، أو بدعاء صادق، أو بموقف مشجّع

كان له الأثر البالغ في نفسي.

ولا يفوتني أن أعبر عن عرفاني الكبير لأسرتي الكريمة،

على صبرها ودعمها المستمر،

رحم الله من كان بينهم تحت التراب،

وحفظ الله من بقي سندًا وفخرًا لي.

شكرًا لكل من كان جزءًا من هذه الرحلة،

فنجاحي هو ثمرة وقوفكم إلى جانبي.

و في الأخير تقبلوا منا هذا العمل البسيط، و أن نفع به غيرنا

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي في تنمية المهارات القيادية في مؤسسة "Sci Pharma"، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وعلى أسلوب دراسة الحالة، حيث تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، وقد تم توزيع 45 إستبانة، استرجع منها 40، واستخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال معالجة البيانات ببرنامج "SPSS V.23"، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وتحليل توجه عمال وموظفي المؤسسة محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود استخدام للذكاء العاطفي من طرف القادة في المؤسسة محل الدراسة، عدم وجود أثر لإدراك العواطف على تنمية المهارات القيادية، ووجود علاقة بين الذكاء العاطفي وتنمية المهارات القيادية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، المهارات القيادية، شركة "SCI Pharma".

Abstract:

This study aimed to identify the impact of emotional intelligence on leadership development at Sci Pharma. To achieve this goal, we adopted a descriptive-analytical approach and a case study approach. A questionnaire was designed as the primary tool for collecting the necessary data. Forty-five questionnaires were distributed, of which 40 were returned. We used a range of statistical methods to process the data using SPSS V.23, using a five-point Likert scale, and analyzed the attitudes of the organization's employees.

The study reached several conclusions, the most important of which were: the use of emotional intelligence by leaders in the organization under study, the lack of an impact of emotional awareness on leadership development, and a relationship between emotional intelligence and leadership development.

Key words: emotional intelligence, leadership skills." SCI Pharma company

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر و عرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء العاطفي والمهارات القيادية
06	تمهيد
07	المبحث الأول: عموميات حول الذكاء العاطفي
07	المطلب الأول: مفهوم الذكاء العاطفي وأهميته
11	المطلب الثاني: أبعاد الذكاء العاطفي وأهم نماذجه
18	المطلب الثالث: إستراتيجيات الذكاء العاطفي وطرق قياسه
22	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية.
22	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها.
26	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية
29	المطلب الثالث: مهارات القيادة الإدارية.
34	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
34	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
35	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
36	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
38	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

40	تمهيد
41	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
41	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
42	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
44	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
45	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.
48	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين
52	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
59	خلاصة الفصل الثاني
61	الخاتمة
65	قائمة المراجع
70	الملاحق
81	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
36	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة العربية	01
37	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية	02
42	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	03
44	ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة:	04
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	06
47	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	07
48	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الذكاء العاطفي	08
50	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور المهارات القيادية	09
52	تحليل الإنحدار لقياس أثر إدراك العواطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة	10
53	تحليل الإنحدار لقياس أثر فهم العواطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة	11
54	تحليل الإنحدار لقياس أثر إدارة العواطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة	12
55	تحليل الإنحدار لقياس أثر التعاطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة	13
56	تحليل الإنحدار لقياس أثر التواصل على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة	14
57	تحليل الإنحدار المتعدد لقياس أثر الذكاء العاطفي على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة	15

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	نموذج الدراسة	01
45	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	02
46	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر	03
47	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	04

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
70	الملحق رقم 01	01
75	الملحق رقم 02	02

مقدمة

تمهيد:

أثار مفهوم الذكاء العقلي (IQ) الذي يعتمد على الذاكرة ويتطور بالتعلم والتفكير، جدلاً واسعاً في أوساط الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، من حيث قدرته على التنبؤ بمخرجات العمل الوظيفية وقدرته على تحديد قادة الأعمال وأصحاب الأداء المتميز، في القرن الماضي، على الرغم من أهميته في حل المشكلات، حيث بدأ الاتجاه مع مطلع القرن الحالي نحو التركيز على نوع آخر من الذكاء ألا وهو الذكاء العاطفي، هذا الأخير يعد من المفاهيم المهمة التي بحثت من قبل المنظرين وعلماء النفس وأشارت إليها الدراسات الحديثة كما يعد من أكثر المفاهيم أهمية في تحديد مستويات أداء العاملين ومؤشراً قوياً للنجاح المهني والتربوي ومجالات الحياة كافة. فبينما يتنبأ الذكاء العقلي بما نسبته 20% من نجاح العاملين في وظائفهم. يتنبأ الذكاء العاطفي بأكثر من 40% بقدرة العاملين في النجاح بالمؤسسات المهنية والتربوية على النجاح في أدائهم. حيث بينت دراسات Kelley&Caplan أن ما نسبته 15% فقط من مرتفعي الذكاء العقلي من موظفي شركة بل الأمريكية تم تصنيفهم على أنهم متميزون في وظائفهم. وأن كل من المهارات العقلية والمؤهلات العلمية الأكاديمية غير قادرة على التمييز بين متوسطي وعالي الأداء. وأن الأفراد الذين يجمعون بين المستويات المرتفعة في كلا الذكاءين العقلي والعاطفي هم الأكثر قدرة على التوافق الفعال في مواقف الحياة اليومية.

وتوقعت من قبل تقارير مستقبل الوظائف حسب المنتدى الاقتصادي العالمي (2016) World Economic Forum أن الذكاء العاطفي سيعد ضمن أهم 10 مهارات وظيفية بعد 2020 محتلاً الرتبة السادسة وعليه (فإن لم تكن قدراتك العاطفية في متناول اليد، ولم يكن لديك الوعي الذاتي، ولم تكن قادراً على إدارة مشاعرك المؤلمة، ولم يكن لديك التعاطف والعلاقات الفعالة، فبغض النظر عن مدى ذكائك فلن تستطيع الذهاب بعيداً).

وعلى الرغم من تزايد الأبحاث حول الذكاء العاطفي منذ أن قدمه دانييل جولمان كإطار نظري في التسعينيات، لا يزال هناك جدل واسع حول كيفية قياسه، وتأثيره على تنمية المهارات القيادية، والآليات التي يمكن من خلالها تطويره وتعزيزه. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى تعميق الفهم حول الذكاء العاطفي، من خلال استكشاف أبعاده، وتحليل أثره على المجالات المختلفة، بالإضافة إلى دراسة مدي إسهامه في تنمية المهارات القيادية لدى الأفراد.

إشكالية الدراسة:

في ظل الاهتمام المتزايد بالذكاء العاطفي كأداة فعالة في تحسين المهارات القيادية، يبرز التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة:

" هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي بالعواطف، فهم العواطف، إدارة العواطف، التعاطف، التواصل) في تنمية مهارات القيادة عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في المؤسسة محل الدراسة؟
يتفرع عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الوعي بالعواطف على تنمية المهارات القيادية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد فهم العواطف على تنمية المهارات القيادية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة العواطف على تنمية المهارات القيادية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التعاطف على تنمية المهارات القيادية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التواصل على تنمية المهارات القيادية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في المؤسسة محل الدراسة؟

➤ **فرضيات الدراسة:** للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي بالعواطف، فهم العواطف، إدارة العواطف، التعاطف، التواصل) على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.

وبتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من **الفرضيات الفرعية** هي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي بالعواطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفهم العواطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العواطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0,05.

أهمية الدراسة:

يُعد الذكاء العاطفي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء القادة، إذ يساهم في تعزيز قدرتهم على فهم مشاعرهم وإدارتها بفعالية، إلى جانب التفاعل الإيجابي مع الآخرين واتخاذ قرارات أكثر حكمة. في بيئات العمل الحديثة المعقدة وسريعة التغير، لزاماً على القادة أن يمتلك مهارات تتجاوز المعرفة التقنية، ليتمكنوا من تحفيز فرق العمل، وإدارة النزاعات، وتعزيز ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون.

وبناءً على ذلك، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب:

- توفر نتائج الدراسة الحالية استراتيجيات عملية تساعد القادة والمديرين في تطوير مهاراتهم القيادية من خلال تحسين ذكائهم العاطفي، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسات.
- تساهم في تصميم برامج تدريبية فعالة تهدف إلى تعزيز الذكاء العاطفي لدى القادة، مما يعزز بيئة عمل أكثر توازناً وإنتاجية.
- تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية والمراجع في مكتبة الكلية التي تتناول العلاقة بين الذكاء العاطفي والمهارات القيادية، من خلال تقديم إطار تحليلي يوضح تأثير مكونات الذكاء العاطفي على القيادة الفعالة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، وهي:

- تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي والمهارات القيادية، من خلال استكشاف دور مكونات الذكاء العاطفي (الوعي بالعواطف، فهم العواطف، إدارة العواطف، التعاطف، التواصل) في تحسين فعالية القيادة.

➤ تحديد تأثير الذكاء العاطفي على أداء القادة في بيئات العمل المختلفة.

- ✚ استكشاف استراتيجيات تطوير الذكاء العاطفي لدى القادة، من خلال مراجعة أفضل الممارسات والتجارب العالمية في هذا المجال.
- ✚ تقديم نموذج مقترح لتعزيز الذكاء العاطفي كأداة لتحسين المهارات القيادية، بحيث يمكن استخدامه في تدريب القادة الحاليين والمستقبليين.
- ✚ تقييم التحديات التي تواجه القادة في تطبيق الذكاء العاطفي في المؤسسات، والبحث في كيفية التغلب على هذه التحديات لتعزيز فاعلية القيادة.
- ✚ من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم مساهمة علمية وعملية يمكن أن تفيد الباحثين في مجال القيادة والإدارة، وكذلك أصحاب القرار في المؤسسات الذين يسعون إلى تحسين كفاءة القيادات التنظيمية.

✚ منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ولإجابة عن الإشكالية المطروحة وجب اختيار منهج يحدد الخطوات التي يتبناها الباحث من أجل الوصول إلى الغاية التي بني من أجلها البحث، ونظرا لطبيعة موضوع هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر الذكاء العاطفي على المهارات القيادية، وهو ما يتلاءم مع أغراض الدراسة، لأنه يعتبر الأسلوب الأنسب لدراسة المواضيع الإدارية.

ويعرف هذا المنهج بأنه يعطي وصفا منظما للظاهرة المدروسة ويجسد الواقع كما هو، حيث يعمل على الحصول على فرص للحصول على أكبر حصيلة من المعلومات مما يسهل الوصول إلى نتائج واضحة ذات مصداقية.

ولجمع البيانات الخاصة بالدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين هما:

- 1- المصادر الثانوية: لإثراء الجانب المفاهيمي في الجزء النظري للدراسة اعتمدنا على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمقالات والأطروحات، البحوث التي تنوعت بين العربية والأجنبية .
- 2- المصادر الأولية لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة تم اللجوء إلى الاستبيان كأداة أساسية للدراسة.

✚ حدود الدراسة:

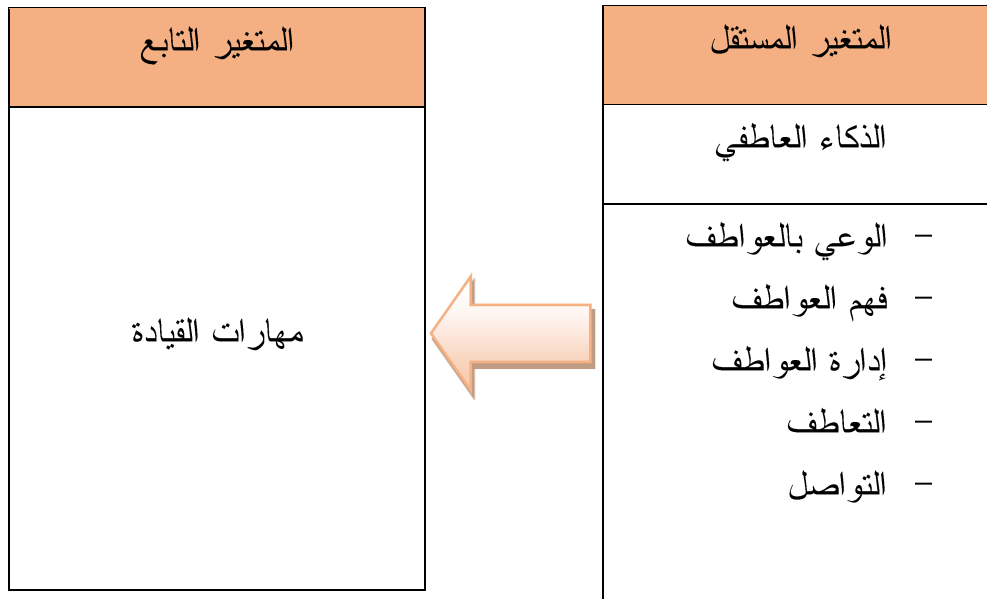
- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة على عينة انتقائية من العاملين بمؤسسة "SCI Pharma" تمثلت في 45 عاملا.
- الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة الممتدة من ديسمبر 2024 إلى غاية ماي 2025.
- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه الدراسة على الأشخاص العاملين بمؤسسة "SCI Pharma"، برج بوعريريج - العناصر

أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة "الذكاء العاطفي" و"المهارات القيادية"؛
- محاولة معرفة مدى التأثير الذي يلعبه الذكاء العاطفي على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة؛
- أن القادة في المؤسسات الاقتصادية يسعون إلى رفع المردود لتحقيق الأرباح وذلك من خلال رفع الأداء الوظيفي للعاملين، وعليه يجب تحديد أهم العوامل المؤثرة فيه وأهم السبل المتبعة لتحسينه.

1. نموذج الدراسة:

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على دراسات سابقة.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه عموميات حول الذكاء العاطفي، وخصص المبحث الثاني فخصص للإحاطة بالجانب المفاهيمي للمهارات القيادية، أما المبحث الثالث فخصص للدراسات السابقة.

أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية حول أثر الذكاء العاطفي على تنمية المهارات القيادية في مؤسسة "SCI Pharma"، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه التعريف بالطريقة وأدوات الدراسة، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات،
متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للذكاء العاطفي

والمهارات القيادية

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل الحديثة، لم تعد المهارات الفنية وحدها كافية لضمان النجاح القيادي، بل برزت مهارات جديدة أكثر ارتباطاً بفهم الذات والآخرين، يأتي في مقدمتها الذكاء العاطفي. يُعد الذكاء العاطفي أحد المفاهيم الجوهرية التي تعزز من قدرة القائد على التواصل الفعال، واتخاذ القرارات المناسبة، وبناء فرق عمل متماسكة. ومن خلال إدراك القائد لمشاعره ومشاعر من حوله، يصبح أكثر قدرة على إدارة التوتر، وتحفيز الموظفين، وخلق بيئة عمل صحية تدعم الإنجاز والابتكار. يهدف هذا الفصل إلى استعراض مفهوم الذكاء العاطفي، مكوناته الأساسية، وعلاقته بتنمية المهارات القيادية، مع الإشارة إلى أبرز النماذج النظرية والتطبيقات العملية في هذا السياق.

لهذا الغرض قسم الباحث هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

المبحث الأول: عموميات حول الذكاء العاطفي.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: عموميات حول الذكاء العاطفي

يعد الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي لها تأثير واضح في حياة كل شخص وطريقة تفكيره واتخاذ قراراته فقد قامت حوالي ألف مؤسسة أمريكية بإجراء أبحاث شملت عشرات الألوف من الأشخاص على مدى عشرون سنة، وقد توصلت إلى النتيجة نفسها أن نجاح الإنسان وسعادته مرتبط بالمهارات لا على الشهادات وتحصيله العلمي ومن هنا تبلور مفهوم وأهمية الذكاء العاطفي في حياة الإنسان. وهذا ما نحاول نوضحه في بضعة أدبيات حول هذا الخير في بحثنا.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء العاطفي وأهميته

الفرع الأول: مفهوم الذكاء العاطفي

أولاً: تعريف الذكاء:

ورد في معجم الإفصاح في فقه اللغة أن الذكاء لغة يعني الفطنة وسرعة الفهم، والفعل منه ذكي وبذكو، ويقال ذكت النار أي زاد اشتعالها، وذكت الحرب أي اتقدت واشتد وطيسها، وعليه فالذكاء يحمل معنى الزيادة في القوة العقلية المعرفية.¹

وقد عرفت جمعية علماء النفس الأمريكية الذكاء على أنه "اختلاف الأفراد في قدرتهم على فهم الأمور المعقدة والتكيف بفعالية مع البيئة المحيطة والتعلم من التجارب والمشاركة في العمليات المنطقية المتنوعة، والتغلب على المعضلات من خلال التفكير المنطقي".²

يعرف الذكاء لغوياً على أنه الذهن، والعقل والحكمة وقد عرف الذكاء عند العرب بأنه الاستعداد التام لإدراك العلم والمعارف، وأنه حدة الفؤاد وسرعة الفطنة.

أما اصطلاحاً فقد اختلف العلماء فيما بينهم في تعريف معنى الذكاء تعريفاً منطقياً جامعاً ومانعاً نظراً لأن مدلول الذكاء مدلول واسع حيث تحتوي وتتضمن كافة المهارات والقدرات التي تتميز بها الشخصية عن غيرها من الشخصيات، وبالإضافة إلى كونه مفهوم مجرد ويستدل عليه فقط من خلال مؤشرات توحى به.

ويمكن إرجاع هذا التباين في تعريف الذكاء إلى كون الذكاء على أنه مفهوم مجرد، لا نستطيع تعريف ما هو ولكن نستطيع تحديد ما يتضمنه وما يميزه، كما تتشابه مشكلة تعريف الذكاء مع مشكلات تعريف الطاقة والوقت فنحن نعرفه عن طريق آثاره أو خصائصه دون أن نستطيع رؤيته أو لمسها، ويعبر بعض الباحثين عن المكون الوراثي له بالذكاء السيال أو المرن، وعن المكون البيئي بالذكاء المتبلور أو المتطور.

ويقاس الذكاء بدلالة الأداء على فقرات اختبارية في مجالات المحاكاة اللفظية، العددية، المجردة، البصرية، الذاكرة، وقد تعددت اختبارات قياس الذكاء، وكان أولها هو ذلك الذي طوره العالم الفرنسي (A.Binet) سنة 1905 وكان يهدف إلى قياس العمليات العقلية العليا التي وصفها بأنها عمليات تركيبية ابتكارية، وكان الاختبار مكوناً من عدد من الأسئلة رتبت تدريجياً حسب مستوى صعوبتها من الأسهل إلى الأصعب بغض

¹ - حسين علي موسى، عبد الفتاح الصعدي، "الإفصاح في فقه اللغة"، دار الفكر العربي، ط 2، الجزء الأول، باب الأوصاف، 1981، ص 148.

² - ثائر عبد الرحمن حبوش، فارس سليمان الهاشمي، "أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 53، 2021، ص 215.

النظر عن طبيعة العمليات العقلية المفترض قياسها، وكان يعبر عن نسبة الذكاء بـ "IQ" (Intelligence Quotient) أو بعلامة معيارية¹.

ثانياً: مفهوم العاطفة:

تعرف العاطفة بأنها أحد أنظمة الشخصية التي تؤدي دوراً في تكيف الفرد مع الواقع، ويشتمل على الإنفعالات والحالة المزاجية والعاطفية والمشاعر².

العاطفة هي مجموعة من المشاعر والأحاسيس الجسدية إضافة إلى الوعي الإدراك والتي تعكس ردة فعل الشخص اتجاه المواقف والأمور الحياتية التي يواجهها في اليوم.1
العاطفة فقد اختلف علماء النفس في وصفها، وشرحها، لكن اتفق الجميع على أنها حالة معقدة تشتمل على التغييرات الجسدية المصاحبة لعدد كبير من الأشخاص (وتكون في التنفس، النبض، إفرازات الغدد...) ومن الناحية العقلية، هي حالة من الإثارة أو الإنزعاجت تسم بشعور قوي، وفي الغالب مصحوبة بنزعة إلى إتيان شكل سلوكي معين.

ثالثاً: مفهوم الذكاء العاطفي:

كان سالوفي وموير (Peter Salovey and John Mayer) أول من قدم مفهوم الذكاء العاطفي في مقالة نشرت عام 1990، حيث قدما فيها تعريف الذكاء العاطفي وبيننا في مفهومهما أن الذكاء العاطفي يمكن تطويره وتحسينه عقلياً. وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى أن التحكم الجيد في العواطف يدعم التفكير العقلاني ويسمح بإصدار قرارات سليمة والذي يمكن من خلاله توجيه الأفراد للسلوك الصحيح. وقد لقيت هذه النتائج اهتماماً كبيراً بين الإداريين الممارسين. حيث أثبتت التغييرات المكتفة في بيئة الأعمال في العقدين الماضيين الحاجة إلى المديرين الذين لديهم القدرة على إقامة اتصال عاطفي مع أعضاء الفريق وتحفيزهم على ذلك لتحقيق أهداف أعلى وباستمرار. هذا النوع من السلوك والقدرة يعتمد على خصائص الذكاء العاطفي.³

منذ ظهور مصطلح الذكاء العاطفي عام 1990، تضافرت جهود الباحثين في تحديد تعريف دقيق له وفيما يلي سوف يتم سرد بعض هذه التعاريف:

- يعرف الذكاء العاطفي على أساس أنه "القدرة على التعرف على العواطف وتنظيمها في أنفسنا وفي الآخرين. هذا التعريف يحتضن القدرة على استشعار وفهم وإدارة وتطبيق المعلومات وقوة العواطف باعتبارها أكبر مصدر للطاقة وكذلك التحفيز والاتصال والتأثير".

¹ - محمد أحمد موصلي، "أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية -دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013، ص 19.

² - جروان، ف. ع، "الذكاء العاطفي وعلاقته بالاندماج الجامعي لدى طلبة كلية التربية جامعة تعز"، المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد 04، 2006، ص 41.

³ - ثائر عبد الرحمن حبوش، فارس سليمان الهاشمي، مرجع سابق، ص 215.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للذكاء العاطفي والمهارات القيادية

- وعرفه (Bar-On)، (1997) بأنه: "تنظيم من المهارات، والكفاءات الشخصية والعاطفية، والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد على التعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغط"¹.
- أما "Golman" فيرى بأنه: "مجموعة من المقدرات التي تتضمن الرقابة الذاتية، الحماسة، المثابرة والإصرار، والقدرة على تحفيز الذات، ووصفه بأنه قدرة التعرف على عواطفنا الشخصية وعواطف الآخرين وأن يستخدم العلاقات بفعالية"².

الفرع الثاني: أهمية الذكاء العاطفي

يرى الباحثون أن الذكاء العاطفي قد يكون منبئاً بنتائج مهمة، سواء كان ذلك في المدرسة أم المنزل، إلا أنه ليس بديلاً عن القدرة والمعرفة أو مهارات العمل. وتشير الدراسات إلى ارتباط الذكاء العاطفي بالعديد من مجالات الحياة على النحو التالي:

1- الذكاء العاطفي والسلوك:

تعد الانفعالات الإنسانية مرشداً أساسياً لسلوكيات الإنسان والجنس البشري يدين في استمرار هو تماسكه ووجوده إلى إرشاد الانفعالات له إلى حد كبير، فحب الغير والتضحية وسهر الوالدين لراحة أبنائهم، ما هي إلا أمثلة من إرشاد الانفعالات لسلوك الإنسان وتأثيرها القوي على حياة الإنسان.

يرتبط الذكاء العاطفي بسلوك الفرد بشكل مباشر، فقد أثبتت معظم الدراسات أن الطلاب ذوي الذكاء العاطفي المرتفع، كانوا أقل تدخيناً للسجائر أو تناولاً للكحول، كما أنهم أقل عدوانية مع زملائهم وأكثر قبولاً اجتماعياً من قبل معلمهم مقارنة بالطلبة ذوي الذكاء العاطفي المنخفض، مما يثبت دور الذكاء العاطفي في التخفيف من المشكلات السلوكية والعنف لدى الطلبة.

2- الذكاء العاطفي والصحة الجسمية:

توجد علاقة بين الحالة الانفعالية للفرد وصحته الجسمية، فهناك أثر مباشر للمشاعر الموجبة على فسيولوجية الجسم، خصوصاً في رفع كفاءة جهاز المناعة، فقد يزيد عدم التحكم في الانفعالات السلبية في حساسية الإصابة بمرض السرطان وتطوره، والأفراد الذين يقومون غضبهم ومشاعرهم السلبية عامة قد يشتركون في أسلوب انفعالي يعمل على مقاومة أنواع معينة من الأمراض، والذكاء العاطفي أهم مهارة يكتسبها الفرد لمقاومة تعرضه لمختلف الاختلالات الجسمية لأن الكثير من الإصابات والأمراض ترجع إلى اختلال التوازن النفسي وتسيير مختلف الانفعالات القوية كالغضب والحزن والخوف.

3- الذكاء العاطفي والتحصيل الأكاديمي:

يرى ماير وسالوفي (Mayer et Salovey) أن الذكاء العاطفي يستطيع التنبؤ بالإنجاز الأكاديمي بنسبة (10%) من النجاح، وأن الذكاء العام يتنبأ ببعض جوانب النجاح الأكاديمي والمهني بنسبة (10-20%)، في حين تبقى النسبة الكبرى لتقدير عوامل أخرى.

¹ - العقون زينب، عبد القادر قرش، "الذكاء العاطفي وعلاقته بضغط العمل -دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط"، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 10، العدد 01، 2018، ص 300.

² - نوال أمينة، "دور الذكاء الإنفعالي للقائد في تحقيق تميز المؤسسة"، المجلد 07، العدد 01، 2017، ص 217.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للذكاء العاطفي والمهارات القيادية

إن إمكانية تحسين التحصيل الأكاديمي للطلبة تتوقف على تنمية المهارات الانفعالية والاجتماعية لديهم، ويتم ذلك من خلال رفع مستوى الوعي بالذات لديهم، والتفهم وحل المشكلات، وإدارة الانفعالات في محيط بيئة التعلم. وبالتالي لابد من الاهتمام بفهم طبيعة الذكاء العاطفي وأهميته في إدراك النجاح وتأثيره على الحاصلين في البيئة المدرسية من طلبة ومعلمين ومديرين نظرا لوجود ثلاث منافع تتحقق من توسيع دائرة الاهتمام بالذكاء العاطفي في المدرسة:

- يعد بمثابة مظلة تحمي وتوفر المناخ التربوي المناسب لتطبيق برامج التدريب على المهارات الانفعالية والاجتماعية التي تسهم في رفع مستوى العاملين؛
- يسهم في رفع مستوى الأداء الأكاديمي، حيث يتضح أنها كعلاقة وثيقة بين الذكاء الانفعالي والأداء الأكاديمي، وذلك لأن الطلبة إذ لم يستطيعوا التوافق انفعاليا، فلن تتوفر لديهم القدرة على التركيز في ما يتعلمونه، وهذا ما يؤثر سلبا على أداء الطلبة ومستوى إبداعهم.
- يلعب الذكاء العاطفي دورا مهما في تعليم الطلبة وفي توظيف قدراتهم ومشاعرهم في خدمة المدرسة والمجتمع، كما تمثل المهارات الاجتماعية ضرورة كبرى لنجاح الطلبة في الحياة العملية بعد التخرج وفيما يتعلق بتأثير المهارات الانفعالية والاجتماعية على الأداء الأكاديمي، فقد أشار بيرارلي "Brearley" إلى عدة عوامل تدعم وتساند عملية التعلم داخل حجرة الدراسة وهي:
- غياب التهديد بحيث يشعر الطلبة بالأمان الانفعالي والجسمي؛
- الأهمية، حيث تحتل المواد التدريسية أهمية كبرى لدى الطلبة بالمشاركة والمساهمة بعملية صنع القرار فيما يتعلق بشأنهم التعليمي.
- المشاركة بحيث تتاح فرصة لجميع الطلبة بالمشاركة والمساهمة داخل القاعة الدراسية.¹

4- الذكاء العاطفي في مجال العمل:

- يلعب الذكاء دورا هاما في القيادة والتطور المهني في الحياة العملية، فهو أحد العناصر الهامة للتنبؤ في مكان العمل، إلا أن الذكاء العاطفي ليس بديلا عن القدرة والمعرفة أو مهارات العمل.
- إن الذكاء العاطفي مفتاح النجاح بالحياة المهنية، إذ أن الذكاء الأكاديمي له نصيب قليل من الإسهام في التعامل مع الحياة الانفعالية للفرد مقارنة بالذكاء العاطفي، فصاحب الذكاء الأكاديمي المرتفع قد ينهار ويغرق في الكبت، وتكون له انفعالات عديدة، إلى جانب تدني رهيب في كيفية قيادة حياته الخاصة ومن الملاحظات التي تؤكد ذلك، أن الأفراد مرتفعي الذكاء الأكاديمي يتطلعون إلى نيل أعلى المراكز، ولكن لا يحدث ذلك.²
- بالإضافة إلى ما سبق، يمكن ذكر استخدامات أخرى للذكاء العاطفي في مكان العمل منها:
- **التطور المهني:** يلعب الذكاء العاطفي دورا بارزا في مجالات عديدة في حياتنا إلا أنه ليس حاسما للنجاح في كل المهن والأعمال نظر العد محاجة بعض الأعمال للذكاء العاطفي.

¹ - شعبان علي حسين السيبي، "علم النفس -أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 225-227.

² - السيد إبراهيم السامودوني، "الذكاء الوجداني، أسسه، تطبيقاته وتنميته"، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، مصر، 2007، ص 56.

- تطوير الإدارة: يساعد الذكاء العاطفي الفرد على التفكير بشكل مبدع من خلال رؤية مشكلات جديدة وامتلاك العديد من الأفكار المبدعة والجديدة، كما يساعد الذكاء العاطفي على العمل مع الآخرين من خلال الثقة بهم والتعاطف معهم.

5- الذكاء العاطفي وأساليب المواجهة:

تعتمد فعالية أساليب المواجهة على الكفاءات الوجدانية، حيث يؤدي قصور الكفاءات الوجدانية لدى الأفراد إلى ضعف مهارات المواجهة وتنفيذها كتنظيم الانفعال، فالأفراد الأذكيا يعرفون مشاعرهم وينظمونها ويصبحون أكثر نجاحا في مواجهة خبرات انفعالية، أما الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المنخفض فهم غير قادرين على إدراك ومن ثم تنظيم انفعالاتهم، مما يعيق قدرتهم في عملية المواجهة. إن الأفراد الذين لديهم كفاءات وجدانية قوية يجب عليهم أن يكونوا قادرين على إدراك استجاباتهم الانفعالية لصدمة ما على أنها أمر طبيعي، ورؤية الصدمة وانفعالاتهم في سياق حياتهم الأشمل وتحديد ميزات إيجابية عن الصدمة وعن انفعالاتهم، حيث يعتبر اكتشاف الذكاء العاطفي إنجازا كبيرا في المعرفة الإنسانية الحديثة، حيث تبين أنه ذا النوع من الذكاء أكثر تأثيرا في نجاح الإنسان ونموه وتطوره وتألقه، مقارنة بالذكاء العقلي التقليدي القديم، وأن الوجدان والمشاعر والعواطف، مصدر للطاقة المتجددة في الإنسان وهو بذلك ذو فائدة كبيرة في حياة الفرد.¹

المطلب الثاني: أبعاد الذكاء العاطفي وأهم نماذجه

الفرع الأول: أبعاد الذكاء العاطفي

تعد القيادة من أهم العمليات الحيوية داخل المؤسسات، حيث تتطلب جملة من القدرات والمهارات التي تمكن القائد من التأثير في سلوك الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ومن أبرز المهارات التي أثبتت الدراسات الحديثة تأثيرها الكبير في فعالية القيادة نجد الذكاء العاطفي، الذي يشكل الإطار الأساسي للتفاعل الإنساني داخل بيئة العمل.

ويتكوّن الذكاء العاطفي من مجموعة من الأبعاد المتكاملة، أبرزها: الوعي بالعواطف، فهم العواطف، إدارة العواطف، التعاطف، والتواصل، حيث تلعب هذه الأبعاد دوراً جوهرياً في تعزيز قدرة القائد على اتخاذ قرارات رشيدة، وبناء علاقات فعّالة، وتحفيز الموظفين، وتجاوز الصراعات التنظيمية:

1- الوعي بالعواطف (Self-Awareness)

الوعي بالعواطف هو قدرة الفرد على إدراك مشاعره وفهم أسبابها وتأثيرها على سلوكه. يُعد هذا الوعي الخطوة الأولى في بناء الذكاء العاطفي، إذ يمكن القائد من تقييم حالته النفسية وتحديد نقاط القوة والضعف لديه.

¹ - بلال نجمة، "الذكاء الوجداني وعلاقته بالثقة بالنفس لدى طلاب الجامعة -دراسة ميدانية على عينة من طلاب بالقطب الجامعي تامدة"، رسالة ماجستير في علم التربية، قسم علم النفس، جامعة تيزي وزو، 2014، ص 40.

العلاقة بالمهارات القيادية:

القائد الواعي بذاته يكون أكثر قدرة على التحكم في قراراته وردود أفعاله، مما يمنحه ميزة في ضبط الانفعالات واتخاذ قرارات متزنة. كما أن هذا الوعي يساعده في بناء الثقة لدى فريق العمل من خلال الشفافية والصدق.¹

2- فهم العواطف (Emotional Understanding)

يتعلق هذا البُعد بقدرة الفرد على تحليل مشاعره ومشاعر الآخرين، والتنبؤ بكيفية تطورها بمرور الوقت. فهم العواطف يتضمن إدراك السياق الذي تنشأ فيه المشاعر والعوامل المؤثرة عليها.

العلاقة بالمهارات القيادية:

قائد يفهم العواطف يكون أكثر قدرة على قراءة الإشارات الاجتماعية والانفعالات غير المنطوقة لدى الفريق، مما يساعده في الاستجابة المناسبة لحاجاتهم، وتفاذي سوء الفهم والنزاعات.²

3. إدارة العواطف (Emotional Regulation)

تشير إلى قدرة الشخص على التحكم في عواطفه، سواء من حيث كبت الانفعالات السلبية أو تعزيز الإيجابية، بهدف التكيف مع المواقف المختلفة بطريقة فعالة ومنتجة.

العلاقة بالمهارات القيادية:

القيادة تتطلب ضبط النفس في المواقف الصعبة، والتحكم في الغضب أو الإحباط. القائد الناجح هو من يُظهر التوازن الانفعالي ويُلهم الآخرين في الأوقات العصيبة.³

4. التعاطف (Empathy)

التعاطف هو القدرة على إدراك مشاعر الآخرين وتقدير وجهات نظرهم، مع إظهار التفاعل العاطفي المناسب تجاههم. يُعد أحد أهم عناصر التواصل الإنساني.

العلاقة بالمهارات القيادية:

القائد المتعاطف يُكسب ولاء فريقه، لأنه يتفهم مشاعرهم واحتياجاتهم ويحرص على رفاهيتهم النفسية، مما يعزز التماسك الجماعي والدافع للعمل.⁴

5. التواصل (Communication)

التواصل هو القدرة على التعبير بوضوح عن الأفكار والمشاعر، والاستماع الفعال للآخرين. وهو لا يشمل فقط اللغة اللفظية، بل أيضاً الإيماءات، ونبرة الصوت، ولغة الجسد.

¹ - الغالي طاهر محسن منصور، ليلي لفتة علي، "دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحولية من خلال اتأثير الوسيط للحكمة- دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق"، 2015، المجلد 08، العدد 15، ص 20.

² - الشمري، راضي بن محيسن بن عبيد، "درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 35، العدد 168، أبريل 2016، ص 05.

³ - الشمري، راضي بن محيسن بن عبيد، مرجع سابق، ص 06.

⁴ - مفرش فوزية، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بجاية"، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015، ص 52.

العلاقة بالمهارات القيادية:

قائد يمتلك مهارات تواصل قوية يمكنه إيصال الرؤية بفعالية، وتحفيز الموظفين، ومعالجة النزاعات داخل الفريق. كما أن التواصل الجيد يُظهر الاحترام والثقة المتبادلة.

الفرع الثاني: النماذج المفسرة للذكاء العاطفي

تنوعت النماذج المفسرة للذكاء العاطفي حسب تنوع المفكرين والمنظرين، ولعل أهمها:

أولاً: نماذج القدرات (الأداء) المفسرة للذكاء الوجداني:

أ- نموذج ماير وسالوفي "Mayer et Salove" 1997:

أشار "ماير" و"سالوفي" إلى أهمية وضع نظرية تفترض نوعاً جديداً من الذكاء بحيث يركز على الفروق الفردية في مجال المعلومات الانفعالية العاطفية وذلك في مقالتهما في مجال الذكاء العاطفي، إذ كانت هذه المقالة عبارة عن نتائج الدراسات في ميدان علم الجمال وأبحاث الدماغ وقياس الذكاء والذكاء الاصطناعي وعلم النفس الإكلينيكي وقد عرف في هذه المقالة الذكاء الوجداني " بأنه قدرة الفرد على مراقبة انفعالاته الذاتية وانفعالات الآخرين للتمييز بينها واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكيره وسلوكه"

وبناء على التعريف السابق فإن الذكاء العاطفي يتكون من ثلاث أبعاد هي:

- البعد الأول: ويعنى بتقييم الفرد لانفعالاته وعواطفه والقدرة على التعبير عنها بكفاءة وكذلك إدراك عواطف الآخرين؛
- البعد الثاني: يتضمن القدرة على تنظيم الفرد لانفعالاته وانفعالات الآخرين.
- البعد الثالث: يتضمن القدرة على استخدام الانفعالات بطريقة تكيفية من خلال التخطيط المرن والنظر إلى الأمور من زاوية مختلفة.

وقد أعاد "ماير" و"سالوفي" في تقييم نظريتهما عن الذكاء العاطفي في عام 1998 ونتيجة لسعيهما لإبقاء مفهوم الذكاء العاطفي ضمن مفهوم الذكاء وفصله تماماً عن سمات الشخصية فقد أعاد تعريفه بحيث يجمع بين فقرتين هما:

* أن الانفعالات تجعل التفكير أكثر ذكاء.

* التفكير بذكاء في الانفعالات.

ب- نظرية بار-أون (Bar-on):

تعتبر نظريته أولى النظريات التي فسرت الذكاء العاطفي عند ظهورها سنة 1988، عندما صاغ مصطلح "النسبة الانفعالية" كنظير لمصطلح نسبة الذكاء العقلي (IQ) وقد تزامن نشر بار-أون رسالته في نهاية الثمانينات مع زيادة في اهتمام الباحثين بدور الإنفعال في الأداء الاجتماعي، وجودة الحياة (السعادة).

وقبل أن يتمتع الذكاء العاطفي بالإهتمام في عدة مجالات ويكتسب شهرته اليوم، حدد بار-أون (2000) نموذجاً عن طريق مجموعة من السمات والقدرات المرتبطة بالمعرفة الانفعالية والاجتماعية التي تؤثر في القدرة الكمية على معالجة المتطلبات البيئية.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للذكاء العاطفي والمهارات القيادية

تشير هذه النظرية إلى وجود تداخل بين الذكاء العاطفي وسمات الشخصية، فقد عرف الذكاء العاطفي على أنه مكون يشتمل على مجموعة من الكفاءات غير المعروفة، وقد أعد بار-أون أول أداة تقيسه صممت للتعرف على الكفاءات الشخصية التي تعتبر مؤشرا للنجاح في الحياة.

وقد أوضح بار-أون في نظريته أن الذكاء العاطفي يتكون من خمسة كفاءات لا معرفية (شخصية) وهي:¹

1- كفاءات لا معرفية ذاتية (النسبة العاطفية للشخص) وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات اللامعرفية

الفرعية منها:

- التوكيدية؛
- تقدير الذات (الرؤية الذاتية)؛
- تحقيق الذات؛
- الاستقلالية؛

2- كفاءات ضرورية للعلاقة بين الأشخاص (النسبة العاطفية للآخرين) وهي عبارة عن مجموعة من

الكفاءات الاجتماعية منها:

- التعاطف؛
- المسؤولية الاجتماعية؛
- العلاقة بين الأشخاص (العلاقات الاجتماعية).

3- كفاءات ضرورية لقابلية التكيف (النسبة العاطفية القابلة للتكيف) وتشتمل على مجموعة من الكفاءات

اللامعرفية الفرعية منها:

- حل المشكلات؛
- إدراك الواقع؛
- المرونة.

4- كفاءات ضرورية للقدرة على إدارة الضغوط والتحكم فيها (النسبة العاطفية للقدرة على إدارة الضغوط

وضبطها) ، وتشتمل على مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية منها:

- تحمل الضغوط؛
- ضبط الاندفاع.

5- المزاج العام (النسبة العاطفية لحالة المزاجية) وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات اللامعرفية منها:

- السعادة؛
- التفاؤل.

¹ - السمدوني السيد إبراهيم، "الذكاء الوجداني"، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007، ص ص 103-105.

ثانياً: نموذج الذكاء العاطفي عند (Danial Goleman)

كان دانيال جولمان سيكولوجياً وصحافياً أمريكياً حصل على درجة الدكتوراه في علم النفس من جامعة هارفارد، تحدث عن الذكاء العاطفي من خلال كتابه الذي نشره عام 1995 بعنوان "Intelligent Emotional" هذا الكتاب تصدر أعلى نسبة مبيعات في بريطانيا لمدة عشرة أشهر، وفي كتابه الثاني الذي صدر عام 1998 بعنوان "Working with Emotional Intelligence" يذكر (Goleman، 2006) تحت عنوان "الكفاءة العاطفية" أن الذكاء العاطفي يتضمن خمسة أبعاد أو مهارات أساسية وخمس وعشرين كفاءة فرعية يعتمد النجاح المهني على عدد كبير منها، كما أن لكل شخص خصال "Profile" خاصة تحدد قوة وحدود كل كفاءة، ولا يصل أي شخص إلى حد الكمال في هذه الكفاءات، وتعرف الكفاءة العاطفية بأنها: "القدرة المتعلمة التي تعتمد على الذكاء العاطفي وتؤثر في أداء الفرد، وأن الذكاء العاطفي يحدد طاقاتنا الكامنة لتعلم المهارات العملية التي تركز على المهارات الخمس الأساسية.¹

وقد بنيت نظرية " Goleman " على مفهوم "Gardner" في الذكاء المتعدد وخاصة الذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي (التفاعلي).

يشير جولمان إلى أن هناك علاقة طردية بين سيطرة العواطف وسيطرة المنطق على العقل، فكلما كانت المشاعر أكثر حدة زادت أهمية العقل العاطفي وأصبح العقل المنطقي أقل فاعلية، يقوم هذان العقلان (العاطفي والمنطقي) معاً في تناغم دقيق دائماً بتضافر نظاميهما المختلفين جداً في المعرفة بقيادة حياتنا، لأن هناك توازناً قائماً بين العقل العاطفي والعقل المنطقي، حيث أن العاطفة تغذي وتزود عمليات العقل المنطقي بمعلومات، بينما يعمل العقل المنطقي على تنقية مدخلات العقل العاطفي، وهناك بين العقلين تنسيق دقيق رائع، فالمشاعر ضرورية للتفكير، والتفكير مهم للمشاعر، ولكن إن تجاوزت المشاعر ذروة التوازن عندئذ يسود العقل العاطفي ويكتسح العقل المنطقي.²

يشير (Goleman et al, 2002) أن امتلاك مستوى عال من الذكاء العاطفي لا يضمن اكتساب الكفاءات (المهارات) لعاطفية اللازمة تماماً للعمل، بل يعني أن الفرد لديه إمكانية ممتازة لاكتساب تلك الكفاءات، فمثلاً: إن امتلاك الشخص لقدرة كبيرة على التعاطف، لا يعني بالضرورة إتقان المهارة المستندة إلى التعاطف، مثل خدمة العملاء بشكل متميز، أو القدرة على العمل ضمن فريق عمل ذي اختلافات ثقافية. ويلخص "جولمان" أفكاره بضرورة إعادة النظر فيما يحتاجه القائد، وفيما نحتاجه من القائد، وبأن كفاءات الذكاء العاطفي تنمو مع العمر والتدريب، وأن تلك الكفاءات تتفاعل بقوة فيما بينها وتبني على بعضها البعض، كما أن أعمال المنظمات تتطلب اختلافاً في تلك الكفاءات، والأهم أنها تسهم بشكل فريد في تحسين الأداء، ويشمل مفهوم الذكاء العاطفي عند جولمان كما أشار إليه خمسة أبعاد هي:

¹ - Goleman. D، "Working with Emotional Intelligence"، Bantam Books، New York، 2006، p 24.

² - دانيال جولمان، "الذكاء العاطفي"، ترجمة ليلى الجبالي، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2000، ص 25.

1- الوعي بالذات (Self-awareness):

إن حكمة سقراط (أعرف نفسك) هي حجر الزاوية في الذكاء العاطفي كما أشار إليها (جولمان، 2000، ص 60)، فالوعي بالذات أي الوعي بمشاعرنا وعواطفنا والوعي بأفكارنا المرتبطة بهذه العواطف والانتباه المستمر للحالة الشخصية الداخلية هو أساس البصيرة السيكولوجية والثقة بالنفس فنحن دائماً بحاجة لمعرفة أوجه القوة وأوجه القصور لدينا، لنتخذ من هذه المعرفة أساساً لقراراتنا، فالوعي بالذات هو حجر البناء الجوهري للذكاء العاطفي القادر على التخلص من المزاج السيئ¹.

2- معالجة الجوانب العاطفية (Emotional manipulation):

يوضح (بام، سكوت، 2000) أن معالجة الجوانب العاطفية تعني معرفة كيف نعالج أو نتعامل مع المشاعر التي تؤذي أو تزعجنا، والقدرة على تحمل الانفعالات العاصفة التي تأتي بها الحياة، وتحقيق التوازن في تناول أمور الحياة، فكل المشاعر لها قيمتها وأهميتها وبدون عاطفة تصبح الحياة راكدة ومملة ومنعزلة عن ثراء الحياة نفسها، فالتطرف العاطفي يؤدي إلى فقدان الإلتزان الشخصي للشخص، ومفتاح الصحة العاطفية هو مراقبتنا لمشاعرنا السلبية والقدرة على معالجتها.

3- التعاطف (Empathy):

يؤكد "جولمان" أن التعاطف يقوم على أساس الوعي بالذات ويعني قراءة مشاعر الآخرين والتعرف عليها والاستجابة لها وذلك من خلال أصواتهم أو تعبيرات وجوههم وليس بالضرورة مما يقولون إن الفرد القادر على إدراك وتقبل مشاعره، يكون لديه القدرة على قراءة مشاعر الآخرين، كما أن معرفة مشاعر الغير قدرة إنسانية أساسية، بينما الفشل في إدراك مشاعر الغير نقطة عجز أساسية في الذكاء العاطفي ونجد أن المرضى الفاقدين لقدرة التعبير عن مشاعرهم يشعرون بالارتباك إذا عبر الآخر ونلهم عن مشاعرهم نحوهم وهذا الفشل في تسجيل مشاعر الطرف الآخر هو أكبر نقطة ضعف في الذكاء العاطفي بل هو فشل مأساوي في معنى إنسانية الإنسان وكل علاقة ودية بين البشر، وذلك لأن جذور الحب والرعاية والاهتمام تنبع من التوافق العاطفي ومن القدرة على التعاطف.²

4- الدافعية (Motivation):

تشير الدافعية إلى سعي الفرد نحو تحقيق دوافعه وأهدافه، ويعتبر الأمل المكون الأساسي للدافعية، ويتضمن الدافعية، الحماسة، والمثابرة لدى الفرد، وتشير نتائج الدراسة التي قام بها "Snyder" إلى أن الطلبة الذين حصلوا على درجات مرتفعة على مقياس الأمل كانت حصيلهم أعلى لهذا يعد مقياس الأمل أكثر صدقاً في التنبؤ بالنجاح.

و للدافعية دور إيجابي في تحقيق الإنجاز، حيث أثبتت الدراسات التي أجريت على الرياضيين وعلى الموسيقيين ولأعبي الشطرنج أن السمة الموحدة المشتركة لدى الأبطال في هذه الأنشطة المتنوعة هي القدرة على إثارة الدافعية والارتفاع بمستواه الذي أنفسهم مما يدفعهم إلى خوض تدريبات شاقة ومستمرة ترفع من

¹ - دانيال جولمان، "الذكاء العاطفي"، المرجع السابق، ص 85.

² - المرجع نفسه، ص ص، 142-143.

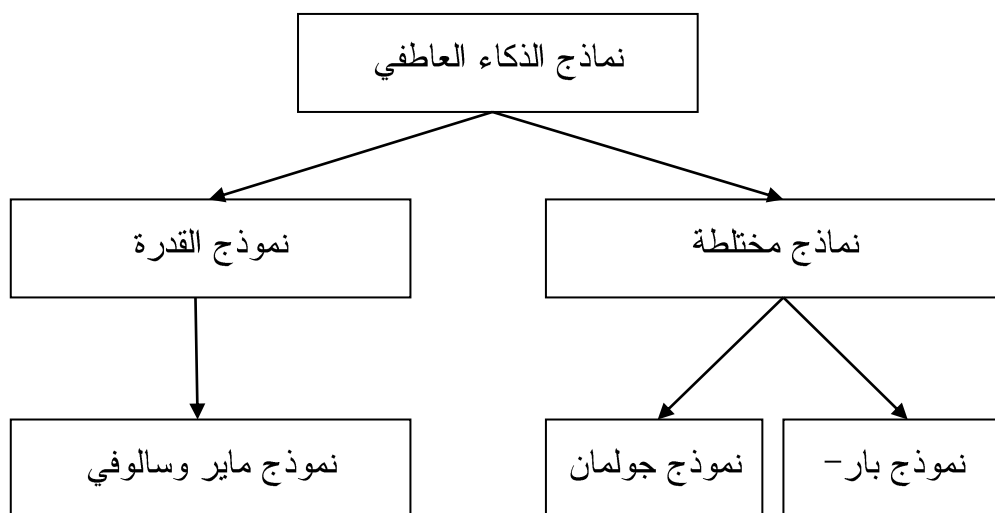
مستوى أدائهم ويمكن أن نشاهد في الحياة النجاح الناتج عن الدافعية بغض النظر عن القدرات العقلية الأخرى.¹

5- المهارات الاجتماعية (Socialskills):

نقصد بالمهارات الاجتماعية القدرة على قراءة وفهم كل من السلوك الاجتماعي ومهارة المشاركة الاجتماعية مثل التعبير اللفظي والعاطفي والقدرة على لعب الدور الاجتماعي بكفاءة، هذه القدرات هي مفتاح الكفاءة الاجتماعية والتي تعنى بكيفية تعبير الناس عن مشاعرهم ونجاحهم أو فشلهم في التعبير عن هذه المشاعر.²

ويمكن تلخيص نماذج الذكاء العاطفي في الشكل الآتي:

شكل (01): نماذج الذكاء العاطفي



- العقون زينب، عبد القادر قرش، "الذكاء العاطفي وعلاقته بضغط العمل -دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، 2018، ص301.

المطلب الثالث: إستراتيجيات الذكاء العاطفي وطرق قياسه

الفرع الأول: استراتيجيات الذكاء العاطفي

من استراتيجيات التي تساعد المدير على تطوير الذكاء العاطفي ما يلي:³

1- إستراتيجية التركيز على الذات: يمكن أن يتم ذلك من خلال احتفاظ بسجل يعكس الأحوال الانفعالية للقائد سواء اكان ذلك على دفاتر أو تسجيل صوتي مما يتيح له فرصة الاطلاع على المشاعر الحالية التي يشعر بها أو السابقة.

¹ - روبنز بام سكوت جان، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-50

² - خيرى عجاج، "الذكاء الوجداني الأسس والتطبيقات"، ط1، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2000، ص ص. 43-44.

³ - محمود عبود الحراشنة، "درجة الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس المديرية التربوية والتعليم للواء قسبة محافظة المفرق -الأردن"، مجلة المنارة، المجلد 03، العدد 03، 2013، ص 07.

2- استراتيجية التأمل والتفكير بالمحيط الخارجي: تتمثل في التأمل والتفكير التي يمن تساعده كي يصبح إدراكا ووعي الكيفية تأثير الذكاء العواطف في السلوك، في جب عليه اختلاء بنفسه لعدة دقائق وممارسة عمليات التنفس عميقة لمساعدة على تهيئة الدماغ على التفكير وبوضوح وصفاء.

3- إستراتيجية الانخراط في التفكير والتخيلات الإيجابية؛

4- استراتيجية استخدام بحث تقييمي: هي تلك العملية التي يمكن بواسطتها اكتشاف نقاط القوة الكائنة في الفرد أو المؤسسة.

5- استراتيجية ممارسة الاستماع المتعاطف: يعني الاستماع الجيد للفرد كما له أهمية في كونه يوفر للفرد بيانات دقيقة بدلا من إسقاط القضايا على الذات بإضافة البحث عن المصادقية.

6- الفرع الثاني: طرق قياس الذكاء العاطفي

هناك عدة طرق مختلفة لقياس أو اختبار الذكاء العاطفي، ويرجع الاختلاف بينها إلى تباين تفسير الذكاء العاطفي وكيفية تعريفه. والمقصود هنا بتباين مفهوم الذكاء العاطفي هو هل يُفهم ويُفسر على أنه سمة شخصية "Personal Trait" أم قدرة عقلية (أي معرفية) "Mental Ability"، أو جدارة فردية "Competency"، وبناء على هذا الفهم تعددت أنواع اختبارات الذكاء العاطفي (أي المقاييس)، فهناك ثلاثة أنواع من اختبارات القياس شرحها "جون ماير وآخرون" وهذه الاختبارات هي: اختبارات القدرة أو الأداء واختبارات التقرير الذاتي، واختبارات ملاحظة الآخر كما يلي:

أ- اختبارات القدرة أو الأداء (Performance or ability Tests): تنتظر هذه الاختبارات أو المقاييس إلى الذكاء العاطفي على أنه قدرة عقلية بحتة، وتركز على معالجة المعلومات مثل القدرة على التعرف والتعبير عن الانفعالات وتسميتها، وتقيس اختبارات الأداء مستوى ذكاء الشخص عن طريق حل مشكلة كأن يسأل عن حاصل ضرب الرقم "13" بالرقم "3"، أو "عن معنى كلمة حلل؟"، أو "ما هي عاصمة فرنسا؟" (هذه أمثلة للأداء المعرفي وليس العاطفي أو الانفعالي وهذا من أجل توضيح وجه الشبه وتعتبر هذه المقاييس مؤشراً لتقييم الفروق الفردية في الذكاء العاطفي التي لها علاقة بقدرات مرتبطة بالانفعالات، وبشكل عام تحصيل درجات أعلى في هذه المقاييس تشير إلى قدرة أكبر في التعرف على انفعالات وعواطف الآخرين، فمثلاً إذا أراد شخص أن يعرف مدى إدراك الناس للانفعالات فيمكن عرض صورة عليهم لوجه حزين ثم ينظر إلى مدى تمييزهم وإدراكهم للتعبيرات الظاهرية لصورة هذا الوجه وهذا المثال يقيس القدرة على قراءة مشاعر وأحاسيس الآخرين، ومثال آخر يتعلق بالقدرة على مدى جودة تفسير الانفعالات إذا أراد مدير أن يعرف مدى إدراك مرؤوسيه للانفعالات، في هذه الحالة يعطى المرؤوس مشكلة (موقف قريب من بيئة العمل) عاطفية وانفعالية ويسأل عن تفسيراته لها (يعطى عدة بدائل للإجابة) ويكون التقييم تبعاً لجودة الاختيار.¹

¹ - Ciarrochi, J., Mayer, J., "Emotional Intelligence in everyday life", Psychology Press, 2nd Edition, USA, (2006), p.30.

يمكن القول أن الذكاء العاطفي هو قدرة عقلية في الأساس تعمل من خلال الجانب العقلي والعاطفي للفرد وهذا يستلزم أن يكون هناك إجابة واحدة مناسبة للمسألة المعروضة هذا الأمر يكون من السهل تطبيقه على القدرات العقلية التقليدية (العددية، اللغوية والميكانيكية). ولكن مع القدرات الأكثر تعقيداً والتي تتطلب الوصول إلى الحل الأنسب على مستوى التفاعل مع الذات والآخرين فإن الأمر يتطلب ليس اختيار الإجابة الصحيحة المطلقة الوحيدة من بين مجموعة من الإجابات، ولكن اختيار الإجابة الأنسب أو الأكثر فعالية من بين عدة بدائل متاحة، ويعترف كل من "Mayer, Salovey" بأن ثقافة المجتمع ومتغيرات الموقف والحالة المزاجية للفرد تحدد ما هو الخيار الأمثل للموقف، وبالطبع ليس هناك إجابة صحيحة مطلقة، لكن كلما كانت عناصر الموقف واضحة للفرد، كان أقدر على تحديد الخيار الأمثل.

ويتم اعتماد الإجابة الصحيحة للمقياس بطرق متنوعة أشار إليها (Gener 2004) أبرزها الطرق الأربعة التالية:¹

- إجماع واتفق عينة دراسية كبيرة من مجتمع البحث على الخيار الأمثل، وتعرف هذه الطريقة بـ "Consensual Scoring" أي التقييم الجماعي.
- إجماع عينة أصغر من الخبراء وتعرف بـ "Expert Scoring" أي تقييم الخبراء. رأي شخص أو مجموعة من الأشخاص حدث معهم موقف أو مشكلة حقيقية في الحياة بحيث يتم اقتباس سيناريو المشكلة كسؤال اختبار وتكون الإجابة الصحيحة هو الانفعال الصحيح الذي شعر به ذلك الشخص عندما عالج الموقف الانفعالي وتعرف هذه الطريقة بـ "Target Scoring".
- إجابة متفق عليها مسبقاً وتستخدم الطريقة مع اختبارات النهاية المفتوحة بحيث تكون هناك قواعد تحدد مسبقاً الإطار الصحيح للإجابة.

ويعتبر مقياس الذكاء العاطفي متعدد العوامل (MEIS) والذي أعده كل من "Mayer, Salovey" عبارة عن اختبار يقوم به المستجيب بإنجاز سلسلة من المهام التي صممت لتقييم قدراته على إدراك، فهم والتعامل مع العاطفة من المقاييس المشهورة التي تتدرج ضمن مقاييس الأداء، وقد سجلت عدة عيوب في هذا المقياس لاسيما في طوله (402 سؤال) وكذلك في تقييمه لبعد الفهم العاطفي.

لهذا السبب تم تصميم مقياس آخر من طرف نفس الباحثين وزملائهم وهو مقياس "Mayer, Caruso, Salovey" للذكاء العاطفي (MSCEIT)، والذي يعتبر من أشهر المقاييس وأكثرها شمولية في هذا السياق، وهو مقياس مصمم انطلقاً من عينة تقدر بـ 5000 فرد من كلا الجنسين موزعين على 50 ميدان بحث مختلف عبر العالم ويحتوي على 141 سؤالاً ويهدف إلى قياس القدرات الرئيسية الأربعة المكونة للذكاء العاطفي المبينة في نموذج "Mayer, Salovey" ويتضمن هذا المقياس مجموعة من المواقف، حيث بعد إقحام الأفراد فيها يطلب منهم التعرف على محتواها العاطفي، تحليله، وإدارة

¹ - عثمان الخضر، الذكاء الإنفعالي: هل هو مفهوم جديد؟ دراسات نفسية"، دار غريب للطباعة، الأردن، 2000، ص 19

انفعالاتهم لحل بعض المشاكل أو اتخاذ قرارات، فمثلاً لقياس قدرة إدراك العاطفة يطلب من الأفراد تحديد نوع العاطفة ومدى قوتها التي تعبر عنها صور مختلفة، ومن أجل قياس مدى تيسير العواطف للتفكير. يطلب من الأفراد تحديد ما يقابل كل عاطفة من أفكار أو من محسوسات مثل الألوان، درجة الحرارة، الضوء، ومن أجل قياس القدرة على فهم العواطف يتم دعوة الأفراد إلى شرح كيف يتم الإنتقال من عاطفة إلى أخرى، مثلاً من الغضب إلى الهيجان، أما من أجل قياس مدى القدرة على إدارة العواطف يطلب من الأفراد اختيار تقنيات فعالة من أجل إدارة الذات وإدارة الغير.

ب- اختبارات التقرير الذاتي (Self-Report Tests):

اختبار الذكاء العاطفي بأسلوب التقرير الذاتي هو عبارة عن وصف المشاركين (المفحوصين) لأنفسهم على مقياس ليكرت المكون من مجموعة بنود على شكل جمل وصفية، هذه المقاييس تعتمد على فهم الأشخاص لأنفسهم، فإذا كان فهمهم لذواتهم دقيق فإن هذه الاختبارات تعتبر مقاييس دقيقة فيما يتصل بالقدرات والسمات التي لها علاقة بالذكاء العاطفي، يوضح كل من (Parker،Bar-On، 2000) أن في هذه الطريقة يعطى المشاركين سلسلة من الجمل الوصفية تشير إلى مدى وصف المشاركين أنفسهم حول الجملة المطروحة كأن يسأل شخص بشكل عام هل أنت واضح فيما يتعلق بمشاعرك أم أنه لديك عدم وضوح وحيرة؟". فهذه المقاييس والاختبارات حصيلتها المعلوماتية ترتبط بمفهوم الشخص عن ذاته فقط أكثر مما هو عليه في الحقيقة، وهذا يعتبر أحد مشاكل هذه الاختبارات، وهو أن الناس يكونوا غير دقيقين في وصف ما يرتبط بقدراتهم الشخصية عند التقييم، وهذا الأمر يرجع إلى ردود الفعل الدفاعية من العقل الباطن أو نتيجة قلة بصيرة عند الناس بذواتهم، ما يعني أن هناك قصور في هذه الاختبارات في قياس القدرات والمهارات العقلية.

ويندرج تحت هذا النوع من الاختبارات مجموعة من المقاييس المشهورة أشارت إليها (حسن، 2007) مثل مقياس Bar-On (EQi) الذي نشر عام 1996 وسمي بمقياس نمط الإدراك العاطفي، وقد وضع هذا الاختبار من أجل التطبيقات السريرية في معرفة الصحة العاطفية للأشخاص. وقد استعمل حتى الآن مع آلاف من الأفراد حيث وجد أنه قياس دقيق ومحدد، وإن كنا لا نعرف حتى الآن قدرته على توقع مدى نجاح الفرد في عمله، وفي إحدى الدراسات وجد أن هذا المقياس كان دقيقاً في توقع مدى نجاح اختيار الأفراد للالتحاق بالقوات الجوية وقد تمكنت القوات الجوية الأمريكية من توفير مبلغ ثلاثة ملايين دولار سنوياً من خلال استخدام هذا الاختبار ومعرفة من هو مناسب للالتحاق في صفوفها من بين المتقدمين حيث تحسنت نوعية من يختار للخدمة الجوية بالاعتماد على نتائج القياس، ولم تلاحظ في نتائج هذا الاختبار أية فروق واضحة بين المجموعات العرقية والجنسية المختلفة. وتم تصميمه انطلاقاً من عينة قدرها 4000 فرد من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا من كلا الجنسين. وهو يعتبر أداة لقياس كفاءة السلوك من الناحية العاطفية والاجتماعية، فمقياس نمط الإدراك العاطفي " يهدف إلى قياس قدرة الفرد على مواجهة متطلبات وضغوط الوسط المحيط ويتكون من 133 عبارة تستخدم في تحديد نسبة العاطفة (EQ) وكذلك قياس الأبعاد الخمسة المشار إليها بنموذج Bar-On، حيث تتمثل النتائج في النسبة العاطفية

الداخلية النسبة العاطفية الاجتماعية، النسبة العاطفية التكوينية، النسبة العاطفية في إدارة الضغوط والنسبة العاطفية في المزاج العام وترتب الإجابات على سلم يتكون من خمس درجات.
كما صممت عدة أدوات أخرى لقياس الذكاء العاطفي والمهارات العاطفية التي يشملها اعتماداً على نظرية Goleman، ومنها:

ج- مقياس جرد الكفاءة العاطفية (ECI:1994) وهو اختبار من (360) درجة حيث يجيب عن الأسئلة شخص يعرف الفرد الذي يراد قياس ذكائه العاطفي، وتتوزع هذه الأسئلة على عشرين قدرة أو جانباً من جوانب الذكاء العاطفي وهو مقياس جديد نسبياً ونصف أجزاءه تقريباً مأخوذة من قياسا أخرى مختلفة، وليس هناك حالياً أبحاث تشير إلى القدرة التوقعية لهذا الاختبار . وقد قام Goleman بتطبيقه على عينة قدرها 6000 فرد من شمال الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا أغلبهم ذكور يحتلون مناصب من متوسطة إلى عليا في الإدارة وتم توجيه هذا المقياس لقياس المهارات العاطفية لدى المديرين ، و يقيس 20 مهارة عاطفية تندرج ضمن الأبعاد الرئيسية لنموذج Goleman ، حيث يطلب من الفرد أن يقوم بالوصف الذاتي أو وصف الغير وإدراج تقييمه على سلم يحتوي سبع درجات.- مقياس تقييم الذكاء العاطفي.

د- مقياس استبيان وصف العمل من ناحية الذكاء العاطفي.

هـ- مقياس خريطة الذكاء العاطفي (EQM): استعمل في مجال الأعمال التجارية وإن كان هذا الاختبار يحتاج للمزيد من الدراسة والاختبارات.

و- اختبارات تقديرات المحيطين (Informant Test or Observers Scales)

تعتبر طريقة مقياس تقديرات المحيطين كما يوضح (Bar-on, Parker, 2000) طريقة أخرى لقياس السمات الشخصية هذه طريقة مشابهة لطريقة التقرير الذاتي ولكن الذي يقوم بتقدير السلوك المفحوص شخص أو أشخاص آخرين على معرفة ودراية كافية بالمفحوص، ويستخدم هذا الاختبار للحصول على معلومات حول إدراك الآخرين لسمات الفرد المستهدف فيما يتعلق بالذكاء العاطفي، ويستخدم فيها أسئلة مثل "حدد مستوى فلان (عالي جداً، متوسط، منخفض، منخفض جداً) في كل مما يلي: "يبقى على الأفكار، جاهز لتقبل التغيير، مستمع جيد". هذه الطريقة تقيس سمعة الفرد بشكل خاص والسمعة تتأثر بعدة أشياء مثل جودة تعامل الفرد مع من يحيط به وقناعات المحيطين حول كيفية عمل شخصية المفحوص.

يمكن أن نصنف مقاييس تقديرات المحيطين إلى نوعين على أساس من يقوم بهما، النوع الأول يقوم به المشرفون والرؤساء بينما يقوم الزملاء أو الأقران بالتقدير والحكم في النوع الثاني، لكن هناك خطأ يكمن في كلا النوعين، ففي النوع الأول قد يقع خطأ. يسمى خطأ الكرم" ويقصد به ميل من يقوم بالتقدير بإعطاء تقديرات طيبة مؤيدة للمفحوص، ومن مصادر الخطأ أيضاً الغموض والإبهام، فقد يفسر المقدر سؤالاً تفسيراً مختلفاً، كذلك يعتبر تأثير الهالة "Halo Effect" من مصادر الخطأ قد يقع به المقدر عندما يتأثر تأثيراً قوياً بالانطباع العام عن المفحوص، أما النوع الثاني وهو تقدير الزملاء أو الأقران فإنه يعطي فرصة لعدد كبير من الأحكام وبالتالي سوف يكون الحكم أكثر ثباتاً مما في النوع الأول لأن المقدر شخص

الفصل الأول:.....الإطار النظري للذكاء العاطفي والمهارات القيادية

واحد هو المشرف أو المدير ومن مشاكل هذا النوع من التقدير ما يعرف بنمط العلاقات الاجتماعية في داخل الجماعة وهذا يؤدي إلى التحيز .

ويفيد أخيراً أن نذكر أن الذكاء العاطفي يتكون من عدد كبير من القدرات والإمكانات، ولذلك فالطريقة الأخرى لقياس الذكاء العاطفي هي قياس القدرات الجزئية المكونة له وبشكل منفصل، خاصة أن هناك اختبارات ممتازة لبعض هذه القدرات ومنها على سبيل اختبار (SAS) لمؤلفه (Seligman) لقياس التفاؤل المكتسب أو المتعلم.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمهارات القيادية.

تعد المهارات القيادية من الركائز الأساسية لنجاح الأفراد والمؤسسات في مختلف المجالات. فالقائد الفعال لا يقتصر دوره على توجيه الآخرين، بل يتعداه إلى إلهامهم وتحفيزهم وتحقيق الانسجام بينهم للوصول إلى الأهداف المشتركة. لقد أصبحت هذه المهارات ضرورية ليس فقط لمن يشغلون مناصب إدارية، بل لكل من يسعى للتميز وتحقيق تأثير إيجابي في محيطه. من هنا تبرز أهمية تطوير المهارات القيادية كوسيلة للنمو الشخصي وتعزيز الأداء الجماعي وتحقيق التميز المؤسسي.

ولتغطية مختلف جوانب هذا المفهوم، من تعريف، أنماط وممرات، قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب كما سيتم عرضه.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها.

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية.

أ- مفهوم القيادة.

- لغة:

من استخدامات مصطلح القيادة لغة: القَوْدُ، وقودا وقِيَادًا، وقِيادا ومُقَادًا وقيدودة الدابة: أخذ بمقودها ومشى

أمامها. وقاد: قيادة الجيش، أو الرهط من الناس، والقيادة: وظيفة القائد المكان الذي يقيم فيه القائد.¹

والقود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في

المقدمة كالدليل والقودة والمرشد". وهو نفس التعريف الذي أورده طارق السويدان في كتابه صناعة القائد.²

1- مكفّس عبد المالك، "نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي"، شهادة الماجستير، تخصص إدارة تربوية، علوم التربية، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 01، 2009، ص 21.

2- عبد الرحيم بوخلال، "القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية"، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013، ص 256.

- إصطلاحا:

القيادة: هي نسق التأثير الاجتماعي والتي ينشد من خلالها القائد المشاركة التطوعية من مرؤوسيه للوصول إلى أهداف المنشأة.¹

تعتمد القيادة "على قدرات التأثير الشخصية للفرد القائد، وعلى مكونات طبيعية ذهنية وأحياناً جسدية يستطيع من خلال هذه المميزات الذاتية التأثير بالآخرين، وتوجيههم، وإحداث تغيير في أفراد الجماعة".²

وعرفت القيادة على أنها لتفاعل القائم بين شخصية القائد وخصائص الأتباع من حيث حاجاتهم، واتجاهاتهم، ومشكلاتهم، إضافة إلى خصائص الجماعة ذاتها، مثل طبيعة العلاقات بين أفرادها. كما تتأثر القيادة بالمواقف التي تمر بها الجماعة. ويتم كل ذلك ضمن إطار من الإدراك المتبادل، حيث يدرك القائد نفسه، ويدركه الآخرون، كما يدرك هو الأتباع، ويشترك الجميع في فهم مشترك للجماعة والمواقف التي تواجهها.³

وتعرف القيادة على أنها "المثالية المحبوبة من الجماهير أو بريق الزعامة".⁴

وفي تعريف آخر للقيادة هي: "مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد داخل الجماعة، والتي تنشأ نتيجة للتفاعل بين صفاته الشخصية وسمات الأتباع، إلى جانب طبيعة المهمة، والبنية التنظيمية، والسياق الثقافي المحيط. وتهدف هذه السلوكيات إلى تحفيز الأفراد لتحقيق أهداف الجماعة بأعلى مستوى ممكن من الفعالية، وهو ما يتجلى في الأداء العالي، ورضا الأعضاء، وتماسك الجماعة بشكل ملحوظ".⁵

ويمكن التعبير عن القيادة بالمعادلة الآتية⁶:

القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير.

1 - سمحي فايزة، صحراوي بن شيحة، "تنمية مهارات القيادة الإدارية ودورها في تنفيذ استراتيجية المنظمة -دراسة حالة المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق"، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2015، ص 69.

2- ناصر زيدان، "مهارات القيادة الإدارية، وأخلاقيات الأعمال"، ط 01، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، 2014م، ص 01.

3- صلاح هادي الحسيني، إعتصام الشكري، "القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً"، ط 01، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015، ص 52-53.

4- إبرييم سامية، بوقندورة يمينة، "ماهية القيادة الإدارية"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد 02، المجلد 04، جامعة زيان عاشور -الجلفة، جوان 2019م، ص 559.

5- عمار شوشان، "النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة"، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والتسيير التربوي، علوم التربية، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، 2009م، ص 41.

6- بن وهيب نورة، هماش لمين، "أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي"، العدد 03، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عمار تليجي -الأغواط، الجزائر، 2015، ص 348.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للذكاء العاطفي والمهارات القيادية

عرفت أيضا على أنها "عملية التأثير في جماعة ضمن موقف وزمان وظروف محددة، بهدف تحفيز الأفراد ودفعهم طواعية للعمل نحو تحقيق أهداف المنظمة. وتقوم هذه العملية على منح الأفراد الدعم والخبرة التي تساعدهم في بلوغ أهداف مشتركة، مع تحقيق رضا عام عن أسلوب القيادة المتبع".¹

من خلال ما سبق من تعريفات القيادة يمكن القول بأنها هي عملية تفاعلية يتم من خلالها التأثير المتبادل بين القائد وأفراد الجماعة، حيث يمارس القائد مجموعة من السلوكيات التي تمكنه من تحقيق الأهداف المحددة، سواء على مستوى الأفراد العاملين أو على مستوى المؤسسة بشكل عام.

ب- مفهوم القيادة الإدارية:

تعد القيادة الإدارية من المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة، إذ تمثل العنصر الحيوي الذي يربط بين التخطيط والتنفيذ ويضمن توجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية. فالقيادة الإدارية لا تقتصر على إصدار الأوامر أو فرض السلطة، بل تتمثل في القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد وتحفيزهم، وبناء بيئة عمل تشجع على الإبداع والانتماء والمسؤولية، ونظراً لأهمية القيادة الإدارية في ميدان الإدارة، فقد بذل العديد من الباحثين والمفكرين جهوداً لصياغة مفاهيم خاصة بهذا المصطلح من أجل تحديد معناه بدقة. وقد نتج عن هذه الجهود تنوع كبير في تعريفات القيادة الإدارية، وسنستعرض فيما يلي بعضاً من أبرز هذه التعريفات:

تتمثل القيادة الإدارية في "هي مجموعة من الصفات والمهارات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تمكن القائد الإداري، على مختلف المستويات التنظيمية داخل المنشأة، من ممارسة التوجيه والإشراف الفعال، ودعم مرؤوسيه في تجاوز التحديات التي يواجهونها في أداء مهامهم وتعاملاتهم مع الآخرين، إضافة إلى الإسهام في تطوير أدائهم وتعزيز قدرتهم على العمل الجاد والسلوك المهني القويم".

والقيادة تعنى "بالقدرة أو القابلية على التأثير في الآخرين، حيث يُعد القائد العنصر المحوري في توجيه أنشطة وأعمال المرؤوسين. وتتجلى هذه القيادة في مدى قدرته على التأثير في سلوكهم وتصرفاتهم، بما يساهم في توجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة".²

يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها "القدرة التي سيؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".¹

1- دوح التيجاني، "سلوكيات القيادة التحولية وأثرها على الإبداع التنظيمي -دراسة حالة جامعة غرداية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020، ص 03.
2 عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، "القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين-دراسة ميدانية في بنك فيصل الإسلامي السوداني"، درجة الدبلوم العالي، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندقي، السودان، 2017، ص 12.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للذكاء العاطفي والمهارات القيادية

وتعرف كذلك بأنها" الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بثّر وحال تآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروع".²

ومما سبق يمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها "قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه من خلال مجموعة الصفات والمميزات التي تؤهله لإشراف على المجموعة وتوجيهها، وكذا مقدرته على كسب احترامهم وتوظيف مهاراتهم كل هذا قصد تحقيق الأهداف المنوطة.

ثانيا: أهمية القيادة الإدارية.

تعد المهارة مسألة بالغة الأهمية ينبغي أن يمتلكها القائد الإداري، ولقد أكدت العديد من الدراسات على ضرورة توافر المهارات، الفنية والإنسانية، التنظيمية في المدير لكي يتمكن من أداء مهامه القيادية ببراعة وتميز وتتجلى أهمية المهارات القيادية الإدارية فيما يلي:

- تتجلى أهمية المهارات القيادية أهمية وحاجة الإدارة إلى الدور الأساسي للقيادة الإدارية، والمهارات المطلوبة في السلوك القيادي وبالتطور التاريخي لمناهج الإدارة القيادية منذ مطلع القرن العشرين وصولا إلى أحدث ما صدر عن الفكر الإداري والقيادي.
- إن قدرة ومهارة القيادة تتمثل في قدرتها على تطوير المنظمة وسلوك أفرادها وتوجيههم نحو أهداف المنظمة لا يتحقق إلا باستخدام المهارات القيادية التي يتصف بها القائد الإداري باتجاه إحداث التغيير المنشود.
- أنما يتمتع به القائد الإداري من مهارات قيادية تعد المرتكز الأساسي التي اتجهت إليه مضامين الفكر الإداري المعاصر، لهذا أصبحت المشكلة في كيفية اختيار القادة الإداريين وتنمية مهاراتهم من أهم ما تصبو وتطمح إليه البلدان.
- إن مجموعة المهارات القيادية لدى القائد الناجح تؤثر بشكل مباشر وفعال في عملية التطور الإداري، ويتجسد ذلك خلال تأثيره في الأداء الإداري؛
- تسهم المهارات القيادية في خلق وتكوين الرؤى الشاملة التي يعمل من خلالها العاملين، مع التركيز على حشد الهمم والتحفيز الطاقات نحو تحقيق الأهداف عن طريق اختيار العمل الصحيح والمناسب؛

1حواس رشيد، "دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) العلمة ولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، الجزائر، 2018، ص 42.

2حران العربي، زرقط بولرباح، "أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات"، مجلة العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 02، 2017، ص 225.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للذكاء العاطفي والمهارات القيادية

• تكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتعمل كذلك على رفع مستوى رضاهم وتضمن استمرارية قيادة تنظيمية وإدارية؛

• يمكن أن تساعد مهارات القيادة على اكتساب احترام وإعجاب الآخرين كما تسمح للقائد أيضا بالاستمتاع بالنجاح في مهمته، والمزيد من التحكم في مصيره؛

• وسيلة تمكن القيادة من تحديد اتجاهات موظفيهم ومطالبهم، وتحفيزهم على العمل واستثارة جهودهم، ولاشك أيضا أن توفرت لك المهارات القيادية وفعالية استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في أتباعهم ورفع مستويات أدائهم وتحقيق أهداف الشركة.¹

• الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة المنظمة؛

• تحقيق درجة عالية من التعاون بين الأفراد والقادة والتناسق بين أجزاء العمل؛

• إنجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة والإتقان.²

و بذلك فإن أهمية القيادة الإدارية في النقاط الرئيسية التالية:

تعتبر القيادة الإدارية حجر أساسي لاتخاذ القرارات المناسبة والملائمة لمخططات المؤسسة المرسومة، كما أنها تساعد على توجيه الأفراد والموارد المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة الواقع العملي، كما لها دور يبرز في التنسيق بين مختلف الخطط والاستراتيجيات وكذا بين مختلف الإدارات. تساعد القيادة الإدارية على اكتشاف التحديات والمشكلات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية لها، وتعمل على تطوير الكفاءات بما يتناسب مع احتياجات العمل.

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

تعد أنماط القيادة الإدارية من أهم المفاهيم في مجال إدارة المؤسسات، حيث تلعب دوراً حاسماً في توجيه الفرق وتحقيق أهداف المؤسسة. هناك العديد من الأنماط القيادية، وفيما يلي سيتم التطرق لكل نمط من هذه الأنماط:

(1) **النمط الإخباري:** وهو أسلوب توجيهي مباشر بطبيعته ويتكون من سلوكيات مثل تحديد الأدوار، تقديم

الاستشارات، وضع الأهداف وإخبار الموظفين ماذا يجب أن يقوموا به من عمل ومتى وكيف. إن

لدى القائد الموجه درجة توجيه عالية، بينما درجة الدعم منخفضة يشرف على التفاصيل الدقيقة

¹- بلال هري، "أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه ماناجمنت المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص 50.

²- غنية إبطاحين، "القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة -دراسة ميدانية بكل من الإقامة الجامعية العناصر برج بوعريج- والإقامة الجامعية 1000 سريير خميس مليانة-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، 2015م، ص 73.

ويحكم الرقابة والسيطرة. ويمارس هذا النمط مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.¹

من مزايا هذا النمط أنه يهتم بعملية التوجيه بشكل دقيق مما يزيد من كفاءة العمل والإنتاجية، أما عيوبه فنجد غياب الدعم الذي يقدمه القائد لمروؤسيه وهذا ما سينعكس سلباً على مردوديتهم حيث ستخفض وبالتالي عدم تحقيق أهداف المؤسسة بشكل دقيق.

(2) **النمط الإقناعي (البرهاني):** وهو أسلوب تواصل يرمي إلى إثبات قضية، أو الإقناع بفكرة أو إبطال رأي أو السعي إلى تعديل وجهة نظر ما، من خلال الأدلة والشواهد المقنعة.²

يتميز النمط البرهاني بالقدرة على الإقناع واستخدام الحجج والبراهين كما أنه يبني علاقة ثقة بين القائد ومروؤسيه، هذا لا ينفي وجود بعض العيوب في هذا النمط أهمها عدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب حيث أن هذا النمط يحتاج إلى وقت للتحليل والتفسير وإيجاد البراهين الكافية.

(3) **القيادة الكاريزمية:** ويقصد بالقيادة الكاريزمية القيادة المعتمدة على السمات والخصائص الشخصية التي يملكها القائد، والتي تؤهله ليصبح قائداً للجماعة، ومن ثم يمكنه التأثير فيهم وتوجيههم.

ويتميز القائد في هذا النمط القيادي ببعض السمات التي تساعد على أداء عمله وتزيد من فعالية ونجاحه في ممارساته القيادية وهي كما يلي:

- الذكاء المتعدد وسرعة البديهة؛

- الثقة بالنفس والقدرة على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية؛

- القدرة على الإنجاز والدافعية، والإلمام بالمعارف المختلفة المرتبطة بالعمل الخاص بالمنشأة؛

- امتلاكه مهارة التواصل الاجتماعي، والتكيف مع الآخرين حسب بيئتهم وثقافتهم.

(4) **القيادة الموقفية:** يعتمد هذا النمط من القيادة على طبيعة الموقف المحيط بالعملية القيادية، من خلال

التفاعل مع متغيرات الموقف، والظروف المحيطة به من ناحية، وخصائص وصفات القائد من ناحية

أخرى، حيث أن تغير الموقف يتطلب أدواراً قيادية وأنماطاً قيادية مختلفة.

تتأثر القيادة الموقفية بعدة عوامل، بعضها يتعلق بطبيعة المنظمة وخصائصها، والبعض الآخر يتعلق بالقائد نفسه وأفراد الجماعة التي تعمل معه.

1- عامر رجب نيا، بصير خلف خزل، حيدر سلطان داود، "أنماط القيادة الإدارية وأثرها على جودة حياة العمل -دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كركوك"، مجلة العلوم الإدارية العراقية، مجلة فصلية متخصصة محكمة، المجلد 02، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، العراق، 2018، ص 167.

2- عامر رجب نيا، بصير خلف خزل، حيدر سلطان داود، مرجع سابق، ص 167.

تتمثل محددات القيادة الموقفية في ما يلي:

- حجم المنظمة من حيث عدد أفرادها والهيكل التنظيمي المعمول بها؛
- المناخ التنظيمي السائد، الذي يتمثل في القيم والمعايير والمعتقدات التي تحدد أو تسمح بالمشاركة والعمل الجماعي في المنشأة؛
- العلاقة بين القائد والمرؤوسين ومدة توفر الثقة بينهم؛
- قدرة القائد على استخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية، ومراعاة التوازن بينهما.¹

(5) القيادة التشاركية (الديمقراطية): وقد أطلق أيضاً على هذا النمط مصطلح القيادة الإيجابية والقيادة البناءة أو التوجيهية، يقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامه عليهم دون تسلط ودون عنف، فهو يتسم بالمرونة والبشاشة ويشجع المبادرة ويحترم الأفراد مهما كانت مراكزهم، ويشجع على الإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد، ويتسم أسلوب هذا النمط بتحديد الأهداف والاتصال الواضح الفعال، والحث على العمل الجماعي التعاوني بطريقة إنسانية عادلة، والقيادة هنا تؤمن بأن الإنسان يمثل قيمة في ذاته، وله قدراته وميوله واستعداداته واتجاهاته، وهذا الإنسان لا يمكن أن يعطي أقصى ما لديه من عملو جهد إلا إذا توفر لها لمناخ الإنساني الجيد القائم على احترام وتبادل وجهات النظر، والتعاون والمشاركة والمبادرة واحترام إنسانية كل فرد مهما كان موقعه.²

(6) النمط المفوض: وهو النمط الذي يمارسه القائد مع العاملين عندما يكون مستوى النضج الوظيفي عالياً، ويكون دوره استشارياً في الوقت الذي يطلب منها لاستشارة. ويقر هذا النمط أن بعض الأفراد يحتاجون إلى قيادة بسيطة، حيث أن مهارة القائد ودفاعيته أحياناً تقف في طريق عمل هؤلاء الموظفين. هذا الأسلوب ذو مكانة بسيطة في النفوذ، ويزود الموظفين بتوجيهات ودعم بسيط.³

يمنح هذا النمط للموظفين الحرية المطلقة في اتخاذ القرارات وكذا تنفيذ المهام مما يحفز على الابتكار والإبداع، إلا أن هذا يجعل منه النمط الأكثر عرضة للخطأ في حالة اتخاذ أي قرار غير مدروس أو تنفيذ المهام بشكل غير صحيح.

¹ - ناريمان يونس لهلوب، ماجدة أحمد الصرايرة، "مهارات القيادة التربوية الحديثة"، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 20.

² - رافدة الحريري، "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م، ص 27-28.

³ - عامر رجب نياض، م. د بصير خلف خزل، م. م حيدر سلطان داود، مرجع سابق الذكر، ص 28

المطلب الثالث: مهارات القيادة الإدارية.

أولاً: مفهوم المهارات القيادية.

1- لغة:

مهارة [مفرد]: مصدر مهر/ مهرا - مهرا في قدرة على أداء عمل بحذق وبراعة "مهارة يدوية اكتسب مهارة في التصحيح - أدى مهمته بمهارة - عرف هذا العامل بمهارته في حفر الخشب نجح المدرب في تطوير مهارة الفريق القومي".¹

المهارة: الحذق، البراعة.²

2- اصطلاحاً:

وردت العديد من المفاهيم التي تسعى إلى تحديد إطار خاص بمصطلح المهارة القيادية، من بينها: عرفت المهارات القيادية بأنها: "مجموعة جديدة ومتخصصة من المهارات التي تستند إلى العقلية الصحيحة من خلال الاهتمام والتواصل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة والتركيز على الأفراد وليس على المهام".³

وتعرف المهارات القيادية إجرائياً بأنها مجموعة من المعارف والخبرات التي يحتاج إليها القادة الإداريون...بهدف الارتقاء بأنفسهم، مما يساعد على تطوير العمل القيادي والإداري لديهم، بما يحقق الأهداف.⁴

أما في تعريف آخر للمهارة "قابلية واستعداد لتمكين رجل الإدارة من كيفية إدارة الآخرين".⁵ وكتعريف إجمالي لمهارات القيادة الإدارية نقول بأنها " قدرة القائد على المزج بين ضروريات العمل والعاملين معا من أجل تطور وارتفاع وتحقيق أهداف المنظمة".

ثانياً: تصنيف المهارات القيادية

من أجل نجاح القائد في عمليتي التأثير والتوجيه على مرؤوسيه وكذا نجاحه في تحقيق خطط وأهداف المؤسسة بشكل صائب لا بد من تحببه بمجموعة من المهارات التي تساعد على ذلك وتجعل منه قائد ناجح،

1- أحمد مختار عمر وآخرون، " اللغة العربية المعاصرة"، معجم، عالم الكتب، ط01، المجلد01، مصر، 2008م، ص.2133

2- جبران مسعود، الرائد، معجم لغوي، دار العلم للملايين، ط07، لبنان، مارس 1992م، ص 777.

3- أريج بنت محمد التويجري، " دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز"، مجلة كلية التربية، العدد 46، الجزء 03، كلية التربية، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2022، ص 308.

4- أريج بنت محمد التويجري، مرجع سابق، ص 309.

5- صبري عبد الجبار محمد، "المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى"، مجلة الفتح، العدد 22، 2005م، ص 41.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للذكاء العاطفي والمهارات القيادية

وقد حددت وفقا لمجموعة من المعايير منها ما هو فني ومنها ما هو فكري ومنها ما يرجع طبيعة القائد في حد ذاته،...، والتي سنذكرها فيما يلي:

أ- **المهارات الذاتية (الشخصية):** وتشمل بعض السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة مثل السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادرة والابتكار وضبط النفس، وتتطلب هذه المهارات إلى وجود القوة البدنية، والقدرة على التحمل والنشاط والحيوية.¹

يشير كاتز Katz إلى أن المهارات الذهنية هي أكثر أهمية بالنسبة للقيادات الإدارية العليا منها لدى المشرفين بالإدارة الوسطى أو مشرفي إدارة الصف الأول للعمل، وأن هذه المهارات تعتبر بمثابة الأداة التي تمكن القائد من استخدام مهاراته الإنسانية.²

وتعود هذه المهارات الذاتية التي يجب أن يتمتع بها القائد التربوي إلى سمات شخصية بعضها فطرية وأخرى مكتسبة، وهي ما يلي:

- **القوة الجسمية:** وهي تعنى بالقوة الجسمية والبنية القوية، فيجب أن يكون صلب قادر على تحمل الأعباء والشدائد، بحيث يقوم بواجباته بكفاءة عالية.³
- **القوة الشخصية:** بالطبع أن الشخصية القوية لها تأثير كبير على العاملين معها، ويتبع لها الثقة بالنفس فالقائد المعتد الواثق بقدراته لديه من المهارة والطاقة مما يساعده على مواجهة وحل المشكلات المختلفة، كما أنهم يتميزون بحبهم لمعرفة الناس وحب الظهور.
- **الحيوية:** أثبتت بعض الدراسات بأن القائد أكثر حيوية وأوفر نشاطا، وتم تفسير ذلك بأن الحيوية والنشاط متلازمان من أجل متابعة أي عمل لتحقيق أهدافه.⁴
- **الطلاقة اللفظية:** أهم ما يميز القائد هو قدرته على إيصال المعلومات والتعليمات للموظفين بطريقة واضحة ومفهومة وتؤثر به من حيث تجعل عندهم الدافعية لعمل ما هو مطلوب بأقل وقت وجهد.⁵
- **الذكاء العاطفي:** فالقيادة بشكلها الحديث تهتم بشكل كبير على قدرة القائد على معرفة ما يفكر به الآخرين، ومعرفة نقاط القوة والضعف والحكم على المزاج العام، وذلك بهدف التشجيع الدائم من خلال زيادة دافعيتهم وإثارة الحماس لدى الموظفين، وبالطبع هذا يتطلب درجة من الذكاء العاطفي

¹ - أحمد إبراهيم أحمد، "الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين"، دار الفكر، القاهرة، 2003، ص 45.

² منصور بوبكر، مرجع سابق الذكر، ص 136.

³ - حسان حسن والعجمي محمد، "الإدارة التربوية"، ط3، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص 56

⁴ - البدري طارق، "الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية"، دار الفكر، الأردن، 2001، ص 23.

⁵ - الطعاني، 2005، ص 86.

- لدى القائد التربوي أي بمعنى وعيه بعواطفه، ومدى تأثيرها على الآخرين والعمل على تكييفها مع الظروف، وهذا ما يعرف بالوعي الذاتي لدى القائد.¹
- **العدالة:** يتميز القائد الناجح بكونه عادل مع تعامله مع الموظفين وذلك دون تحيز، أو عصبية، أو طائفية، ولا يسمح بالوشاية بين الموظفين.²
- **المبادرة والابتكار:** وهي حسب هنري فايول Henri Fayol سمة تمكن القائد من الكشف عن عزيمة كل مرؤوس من مرؤوسيه باعتبارها القوة المحركة للعمل ويرتبط بهذه السمة ثلاث سمات هي: الشجاعة، القدرة على الحسم وسرعة التصرف، والقدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل الكفيلة بمواجهتها.
- **ضبط النفس:** وتشير إلى قدرة المشرف على التحكم في الانفعالات بحيث لا يبدد طاقاته الجسمية والعصبية بالحساسية الزائدة أو الانفعال الشديد في المواقف الطارئة أو المشحونة بالصراعات. كما أن تمتع المشرف بسمة الاتزان الانفعالي أو العاطفي يمكنه من ضبط النفس، التصرف بعقلانية في المواقف الضاغطة.³
- ب-المهارات الفنية:** وهي القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة، وترتكز على طرق وأساليب العمل، وامتلاكها من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو الإنجاز المطلوب⁴، وتتمثل هذه المهارات في ما يلي:
- **"القدرة على تحمل المسؤولية:** وتعني أن يكون لدى المشرف الإحساس بعدم الرضا في حال تحقيق نتائج سلبية أو نتائج دون المستوى المخطط له مسبقاً. وهذه القدرة عادة ما تبرز لدى المشرفين أو القادة الذين لديهم الرغبة في أداء وظيفتهم الإشرافية، والثقة في قدرتهم على إنجاز ما يقررونه مع تحمل عواقب القرارات التي يتخذونها.
- **الفهم العميق والشامل للأمور:** وتشير هذه السمة إلى امتلاك القائد وإمامه ولو بجزء من المعارف في العلوم الإنسانية مثل الإدارة والتنظيم علم السياسة والقانون، كما يكون على إطلاع بما هو موجود في بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- **الحزم:** والمقصود بالحزم عدم تردد المشرف في تنفيذ ما قرره، والصرامة فيما يتعلق بإجراءات تطبيق أوامر وتعليمات العمل. ولكي يتمكن المشرف من التحلي بهذه السمة عليه أولاً أن يكون قادراً

¹ - Griut, Jeff & Fisher, Liz, "What you need to know about leadership". John Wiley & Sons, USA, 2011, P203

² - العمامرة محمد، "مبادئ الإدارة المدرسية"، دار المسيرة، الأردن، 2001، ص 62.

³ - منصور بوبكر، "أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل-دراسة ميدانية بمجموعة "ورود" لصناعة الروانح ولاية

الوادي"، أطروحة دكتوراه، تنظيم وعمل، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، الجزائر، 2014، ص 133-134.

⁴ - كير عمار، "القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي"، العدد 08، جامعة البويرة، الجزائر، ص 86.

على الموازنة بين البدائل المتاحة لحل أي مشكل، وذلك بالتمييز بين ما هو مهم وغير مهم بالنسبة لأي موقف أو أي إشكال مطروح يحتاج إلى معالجة العمل.

- الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه: عندما يكون المشرف مؤمنا بالأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا للمنظمة، فإن ذلك سوف يساعده في بناء الأهداف التشغيلية على مستوى الفرق الذي يشرف عليه وبالتالي إقناع مرؤوسيه بالالتزام بتحقيق تلك الأهداف".¹

ج- المهارات الإنسانية:

وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم²، ويرى العديد من الباحثين أن من المؤشرات التي تدل على امتلاك المشرف المهارات الإنسانية هي المتضمنة في أبعاد الذكاء الانفعالي: القدرة على بناء علاقات حسنة مع الآخرين، الإدراك الواعي لميول واتجاهات مرؤوسيه وتفهم حاجاتهم ومشاعرهم، التحلي بالصبر، وإشعار العاملين أنه مهتم بهم، يفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، ويعمل على تدريبهم على ذلك، يشارك العاملين معه في تصوراتهم، ويطلب منهم المزيد من الأفكار، يعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزون الأشياء بأنفسهم، ويشجعهم على ذلك، يشجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم، يذكرهم بفضل وأهمية العمل الذي يقومون به، يجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات، يحاول أن يجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام.³

د- المهارات الإدراكية أو الفكرية أو الذهنية أو التصورية:

وتعرف بأنها "قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة، وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه، ولكي يستطيع مدير المدرسة أن يمارس هذه المهارات بكفاءة واقتدار لا بد من الوعي ببعض العناصر الجوهرية اللازمة لعملية القيادة التربوية".⁴

و يطلق على المهارات الإدراكية أيضا مصطلحات أخرى مثل المهارات الفكرية، أو الذهنية، أو التصورية، وبرغم من تعدد المصطلحات إلا أنها تصل إلى مفهوم واحد وهي قدرة القائد على التفكير العميق بكل المتغيرات ووضع التصور المناسب للتعامل معها، والتنبؤ بالفرص المتاحة من أجل النهوض بالمؤسسة في جميع المجالات.⁵

1- منصور بوبكر، مرجع سابق، ص 134-135.

2 كير عمار، مرجع سابق الذكر، ص 86.

3 منصور بوبكر، المرجع نفسه، ص 136.

4- حسان والعجمي، مرجع سابق، ص 212.

5- الأغبري عبد الصمد، "الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر"، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 2000، ص 135.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للذكاء العاطفي والمهارات القيادية

أهم المهارات الإدراكية التي يجب أن يتمتع بها القائد التربوي: إلمامه بأبعاد العملية من حيث مدخلاتها ومخرجاتها، بالإضافة إلى المعرفة الجيدة بالمبادئ والنظريات التربوية من جانب، وبعناصر العملية الإدارية التي تمثل التخطيط، والتنظيم، والمتابعة والتقييم من جهة أخرى، ولا ننسى عند الحديث عن المهارات الإدراكية أهمية الرؤية المتكاملة للمؤسسة التربوية، من حيث تضمنه الجميع مكوناتها وعناصرها المادية والبشرية، وسبل تطويرها في الوقت الحالي والمستقبل، ضمن الموارد المتاحة، وكذلك قدرة القائد على فهم المؤثرات المتعلقة بالظواهر الاجتماعية والبيئية المختلفة.¹

تعدّ مهارات القيادة الإدارية أساسية لنجاح أي مؤسسة أو فريق عمل، حيث تمثل القدرة على توجيه وتحفيز الآخرين نحو تحقيق الأهداف وتطوير القدرات الفردية والجماعية. فمن خلال فهم هذه المهارات وتطبيقها بالشكل الفعّال، يمكن للقادة الإداريين أن يصبحوا قادة فعّالين يسهمون في نجاح وازدهار المنظمات التي يديرونها.

ولنجاح أي قائد لا بد من العمل على تطوير هذه المهارات وذلك من خلال اتخاذه أسلوب التحليل والتفسير للمجموعة التي تحت قيادته وكذا أن يتميز بالمرونة والتكيف بمقدرته على مواجهة كل المشاكل والصعوبات التي تواجهه سواء المدروسة مسبقاً أو المفاجأة.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي وأثره على تنمية المهارات القيادية، تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاتين الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة: محمد عبد الله الطحان (2012)

عنوان الدراسة: الذكاء العاطفي وعلاقته بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية

الجهة: رسالة ماجستير، جامعة دمشق – كلية التربية

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية والأنماط القيادية التي يتبعونها.

¹ - دياب محمد إسماعيل، "الإدارة المدرسية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2001، ص 78.

أهم النتائج:

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والنمط القيادي الديمقراطي. المديرين ذوو الذكاء العاطفي العالي يفضلون نمط القيادة التشاركية.

2. دراسة: خالد عبد العزيز الزهراني (2015)

عنوان الدراسة: أثر الذكاء العاطفي على فاعلية القيادة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي
الجهة: المجلة التربوية، جامعة الملك سعود

ملخص:

سعت الدراسة إلى قياس أثر الذكاء العاطفي لدى القيادات الجامعية على مستوى الفاعلية الإدارية والتنظيمية.

أهم النتائج:

الذكاء العاطفي عنصر حاسم في اتخاذ قرارات إدارية فعالة.
أبعاد الذكاء العاطفي الأكثر تأثيراً: الوعي بالذات والتعاطف.

3. دراسة: د. خولة أحمد المعلا (2016)

عنوان الدراسة: دور الذكاء العاطفي في تحسين الأداء القيادي لدى مديري المدارس في دولة الإمارات
الجهة: المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية

ملخص:

حللت الدراسة العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي ومستوى الأداء القيادي لدى مديري المدارس، باستخدام استبيان ميداني.

أهم النتائج:

هناك تأثير كبير لمهارات إدارة العواطف والتواصل في تحسين الأداء القيادي.
اقتُرحت الدراسة دورات تدريبية في الذكاء العاطفي للمديرين.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة "Chandana Jayawardena" (2012) "Transformational Leadership And

"Emotional Intelligence of Graduate Managers" القيادة التحويلية والذكاء العاطفي لدى المدراء

المؤهلين جامعياً، مقال منشور في مجلة "Management and Production Engineering Review"

نبعت هذه الدراسة من منطلق أن القيادة لدى المدراء المؤهلين قد أصبحت نقطة محورية لدى العديد من أرباب العمل في جميع أنحاء العالم. وزيادة الطلب على تنمية المهارات القيادية قد زاد الطلب. لذا هدفت الدراسة الحالية إلى تقييم مستوى القيادة التحويلية والذكاء العاطفي لدى المدراء المؤهلين جامعياً، وتحليل

الفصل الأول:.....الإطار النظري للذكاء العاطفي والمهارات القيادية

العلاقة بينهما في أداء العمل، واستخدم الباحث مقياس الذكاء العاطفي بأبعاده الأربعة، وتكونت عينة الدراسة من (63) مديراً، مسجلين في برنامج الماجستير في الجامعة السريلانكية، وقد بينت نتائج الدراسة أن درجة استخدام القيادة التحويلية في تسيير أداء العمل كانت عالية جداً، كما توصلت إلى وجود فروق بين الجنسين فيما يتعلق بالذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، انخفاض مستوى الذكاء العاطفي بشكل ملحوظ لدى المدراء، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الذكاء العاطفي لدى الرجال وأسلوبهم القيادة التحويلية.

- دراسة "Sulaiman Suad" (2013) بعنوان: "Depression and 'Emotional Intelligence' Psychological Adjustment Among University Students in The Soltanate of Oman"، "الذكاء العاطفي، الإكتئاب والتكيف النفسي لدى الطلبة في سلطنة عمان"، مقال منشور في مجلة "Canadian Center of Science and Education"، المجلد 05، العدد 03.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والاكنتاب والتكيف النفسي لدى طلبة جامعة السلطان قابوس في عمان والتعرف إلى درجة اختلاف هذه العلاقة وفقاً لمتغير الجنس، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (323) طالباً وطالبة، وتم استخدام مقاييس ثلاثة: الذكاء العاطفي والاكنتاب والتكيف النفسي، وأشارت النتائج إلى أنّ مستوى الذكاء العاطفي لطلبة سلطنة عمان كان مرتفعاً وأنّ هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء العاطفي تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث كما ووجدت علاقة سالبة بين الذكاء العاطفي وأعراض الاكنتاب، بينما وجدت علاقة موجبة بين الذكاء العاطفي والتكيف النفسي.

ثانياً: دراسة "Stough, Gardner" (2002)، بعنوان "Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers"، مقال منشور في مجلة "Leadership & Organization Development Journal"، المجلد 23، العدد 02.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة القيادة بأنماطها الثلاثة (التحويلية، التبادلية وعدم التدخل) بالذكاء العاطفي، وإمكانية قوة الذكاء العاطفي على التنبؤ بالقيادة الفاعلين، وضمت العينة النهائية 110 من المديرين، وشمل الإستقصاء مقياساً للذكاء العاطفي (SUEIT)، ومقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الذكاء العاطفي الإجمالي يرتبط بعلاقة قوية ذات دلالة موجبة مع كل مكون من مكونات تلت القيادة، وفي حين تبين عدم وجود علاقة معنوية بين الذكاء العاطفي والقيادة الإجرائية، كما وجدت علاقة معنوية سلبية بين الذكاء العاطفي والقيادة بعد التدخل، وأما علاقة الذكاء العاطفي بمخرجات القيادة، فتبين وجود علاقة معنوية موجبة بين الذكاء العاطفي الإجمالي ومخرجات القيادة بالشكل الإجمالي.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استفدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم (01): المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة العربية

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	الدراسة السابقة
<ul style="list-style-type: none"> - ركّز بشكل خاص على نمط القيادة التحويلية فقط. - اقتصر على قطاع التعليم الثانوي 	<ul style="list-style-type: none"> - تطرق إلى أبعاد الذكاء العاطفي وتأثيرها على نمط القيادة. - استخدم عينة من المديرين في قطاع التعليم 	<p>محمد عبد الله الطحان (2012)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - لم يتناول القيادة مباشرة بل إدارة التغيير. - ركّز على وجهة نظر المعلمين، وليس القادة أنفسهم. 	<ul style="list-style-type: none"> - تناول الذكاء العاطفي كمتغير مستقل وأثره على التغيير الإداري، وهو يرتبط بالمهارات القيادية ضمناً. - استخدم استبياناً لجمع البيانات. 	<p>خالد عبد العزيز الزهراني (2015)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - استعملت تحليل PLS-SEM وهو أكثر تقدماً تقنياً. - أظهرت تبايناً في أثر الأبعاد المختلفة للذكاء العاطفي. 	<ul style="list-style-type: none"> - طبقت على قادة فعليين في بيئة أكاديمية. - استخدمت الذكاء العاطفي كمتغير مؤثر في الممارسات القيادية. 	<p>د. خولة أحمد المعلا (2016)</p>

المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (02): المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه	الدراسة السابقة
<ul style="list-style-type: none"> - اقتصرت على المدراء المؤهلين أكاديمياً فقط. - أبرزت فروقاً بين الجنسين لم تتطرق لها دراستنا الحالية. 	<ul style="list-style-type: none"> - ركزت على العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. - استخدمت مقياس الذكاء العاطفي بأبعاده. 	<p>Jayawardena (2012)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - لم تتناول القيادة، بل ركزت على الاكتئاب والتكيف النفسي. - عينة من الطلاب وليس قادة أو مديرين. 	<ul style="list-style-type: none"> - ناقشت الذكاء العاطفي في بيئة عربية (عمان)، وهو ما يقربها سياقياً من دراستك. 	<p>Sulaiman (2013)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - أجريت على مستوى مدراء عليا في شركات أجنبية. 	<ul style="list-style-type: none"> - حللت العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة الثلاثة. 	<p>Stough &</p>

الفصل الأول:الإطار النظري للذكاء العاطفي والمهارات القيادية

- أظهرت علاقة سلبية مع نمط "القيادة بعدم التدخل"، ما قد لا يظهر في السياق العربي.	- استخدمت أدوات قياس علمية (SUEIT، MLQ) مشابهة لما قد تكون اعتمده.	Gardner (2022)
---	--	---------------------------

المصدر: من إعداد الطالب.

خلاصة الفصل الأول:

قمنا من خلال هذا الفصل بعرض كل ما يتعلق بمتغيرات الدراسة من أدبيات نظرية وتطبيقية، حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم حول الذكاء العاطفي، وأهميته وأهم النظريات التي يقوم عليها، بالإضافة إلى ذلك تطرقنا في المبحث الثاني للإطار المفاهيمي للمهارات القيادية، وأهميتها وأنواع تلك المهارات، ثم في الأخير عرجنا على أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة. وقد اعتمد الطالب على مزيج من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية، محاولاً إبراز أهم نقاط الإلتقاء والإختلاف بينها، والتي استشف من خلالها وجود علاقة بين هذين المتغيرين. وهذا ما سيحاول إثباته في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

دراسة أثر الذكاء العاطفي على

تتمية المهارات القيادية

بمؤسسة "SCI Pharma"

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري إلى الإطار المفاهيمي الخاص بالذكاء العاطفي والمهارات القيادية كذا بناء النموذج النظري للدراسة، فقد ارتأينا أن تكون الدراسة ميدانية في شركة "SCI Pharma"، ومن أجل التأكد من صحة الفرضيات من عدمها توجب علينا اللجوء إلى الدراسات الميدانية التي أوصى بها الباحثون، وباعتماد منهج دراسة الحالة باستخدام أداة الاستبيان المناسبة للدراسة الكمية والوصول إلى قياس دور قياسا كميًا باعتماد الأساليب والأدوات الإحصائية المناسبة، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث بشكل توضيحي إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والطريقة والأداة المستعملة في الدراسة، كما يحتوي على الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب التعرف على الطريقة المتبعة في الدراسة من خلال التعرف على المنهج المتبع، من خلال توضيح أسلوب الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

أ- مجتمع الدراسة

من أجل الوصول إلى نتائج عملية حول إشكالية البحث المقترحة قد تم تمثيل مجتمع الدراسة في شركة "SCI Pharma" ببرج بوعريريج والتي تعتبر من بين المؤسسات الصاعدة والناجحة في مجالها.

1- تعريف المؤسسة محل الدراسة

- هي مؤسسة جزائرية متخصصة في إنتاج وتوزيع وتصدير جميع أنواع المنتجات الصيدلانية، وخاصة المكملات الغذائية. تم إنشاؤها سنة 2015م من قبل مجموعة من الأطباء والصيادلة الذين يتقاسمون نفس الميل والإهتمام بالمكملات الغذائية، وهي شركة متحصلة على شهادة "ISO 9001".
- منتجات الشركة: المكملات الغذائية من "SCI Pharma" هي منتجات طبية مصنوعة من النباتات الطبية والعناصر المعدنية والفيتامينات المعروفة بخصائصها الطبية وفعاليتها في العلاج الطبيعي من الأمراض.
- أهم منتجات الشركة:
 - "Fytomax" مكمل غذائي يعالج اضطرابات الخصوبة وتأخر الإنجاب.
 - "Les-neuf" فيتامينات بالتسعة مكمل غذائي يحتوي على 9 فيتامينات يساهم في تعويض الجسم من نقص الفيتامين.
 - "Fertisitot" مكمل غذائي يساعد على معالجة الاضطرابات الهرمونية لدى النساء.
 - "Arthrofit" مكمل غذائي يساعد على معالجة آلام المفاصل والأرتروز.
 - "Lacto-Fibre" مكمل غذائي يساعد على علاج حالات الإمساك ومشاكل القولون
 - "Pression Fit +" مكمل غذائي من مستخلصات نباتية يساعد على تنظيم الضغط والدورة الدموية.
- عدد الموظفين: يبلغ عدد موظفي الشركة 200 موظفاً.

ب- عينة الدراسة

أجريت الدراسة الحالية على عينة إنتقائية من مجتمع الدراسة وهم الأفراد العاملين بالوحدة الإنتاجية برج بوعريريج - بلدية العناصر من الإداريين وعاملين بمختلف درجاتهم، وقد تم توزيع 45 استبياناً ورقياً، وتم استرجاع 40 إستبانه، وبالتالي تم معالجة 40 إستبانه وهي العينة النهائية التي طبقت عليها الدراسة وبالتالي الجدول التالي يوضح توزيع الاستبيانات:

جدول (03): إحصائيات الإستبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	الإستبيانات الموزعة	الإستبيانات المسترجعة	الإستبيانات الصالحة
العدد	45	40	40
النسبة المئوية	%100	%80	%80

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبيانات المعدة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تتطلب عملية إنجاز البحوث والدراسات الإعتماد على مجموعة من الأدوات البحثية المناسبة والوسائل التي نستخدمها لجمع البيانات والتي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث من خلالها يستطيع معرفة واقع ميدان الدراسة. ولأن أدوات جمع البيانات متعددة ومتنوعة، فإن طبيعة الموضوع الخاص للدراسة وخصوصيته تفرض انتقاء الأدوات المناسبة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل تلك البيانات

أولاً: أدوات جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا . سيتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

أ- الاستبيان:

من أجل تيسير إجراءات الدراسة الميدانية والحصول على البيانات وجمعها وتحليلها لاستكمال الجانب الميداني للدراسة تم إعداد استبيان بشكل يساعد على جمع البيانات ودقة في تصميمه ما تم تناوله في الجانب النظري وأيضاً الدراسات السابقة ومدى وضوح أسئلة وعبارات الاستبيان لتمكن أفراد العينة المستجوبين من الإجابة عنه بكل موضوعية وأنه خلصنا إلى بناء الاستبيان مكون من 50 عبارة وتضمن الاستبيان جزأين على النحو التالي: الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في الذكاء العاطفي والذي احتوى على (25) عبارة تم تقسيمه ثلاثة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: إدراك العواطف (05 فقرات)؛

البعد الثاني: فهم العواطف (05 فقرات)؛

البعد الثالث: إدارة العواطف (05 فقرات)؛

البعد الرابع: التعاطف (05 فقرات)؛

البعد الخامس: التواصل (05 فقرات).

المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في المهارات القيادية والذي احتوى على (25) عبارة.

ب- الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان تمت عملية تفريغ البيانات في برنامج spss V.21 للمعالجة، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- الأساليب الاستدلالية

معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.

معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط التحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

معامل الانحدار البسيط: معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حد.

كما استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي لتقييم إجابات العاملين حيث أننا أعطينا رقما لكل درجة من مقياس من أجل تسهيل عملية المعالجة:

غير موافق بشدة (1)

غير موافق (02)

محايد (3)

موافق (4)

موافق بشدة (5)

- الأساليب الوصفية

التكرار والنسب المئوية للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد

الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثالثا: ثبات لأداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصدقيته للعمل في الموضوع من خلال

حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكثر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة .

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه

الجدول التالي.

جدول (04): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة:

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	محور الذكاء العاطفي	25	0.662
2	محور المهارات القيادية	25	0.809
3	الإستبيان ككل	50	0.756

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (02) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا محوري الإستبانة، حيث بلغ (0.662) بالنسبة لمحور الذكاء العاطفي، و(0.809) بالنسبة لمحور المهارات القيادية، وقد كان المعامل مرتفعا بالنسبة لإجمالي أسئلة الإستبيان حيث بلغ (0.756) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، بالإضافة إلى عرض عبارات محاور الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) وهي على النحو التالي:

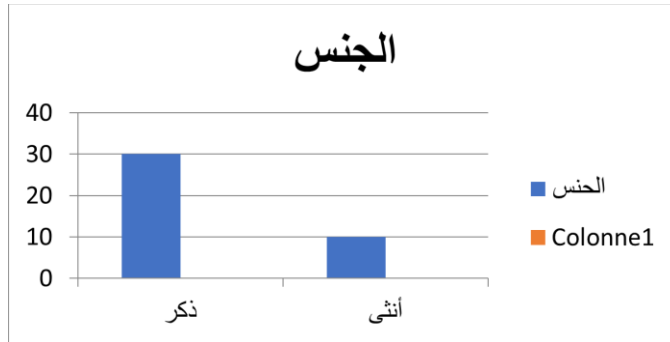
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالتالي:

جدول (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	30	%75
أنثى	10	%25
المجموع	40	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (01): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن تمثيل الذكور كان مساوياً لثلاثة أرباع عينة الدراسة حيث مثلوا 30 مفردة من أصل 40 أي ما يعادل نسبة (75%)، بينما جاءت نسبة الإناث اللواتي شملتهن الدراسة (25%)، يمكن أن نرجع هذه النتائج إلى طبيعة عمل المؤسسة، بالإضافة إلى مقرها الذي يتطلب تنقلاً يومياً.

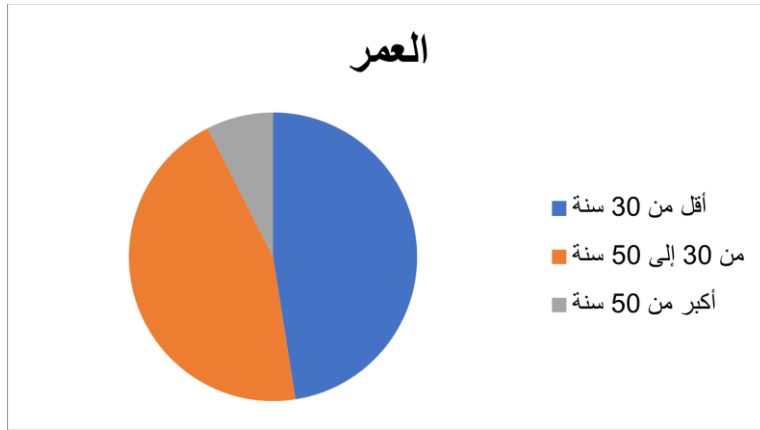
ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر كالتالي:

جدول (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	19	47.5%
من 30 إلى 50 سنة	18	45%
أكبر من 50 سنة	03	7.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (02): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن ما يقارب نصف المبحوثين تقل أعمارهم عن 40 سنة، حيث مثلوا نسبة (47.5%)، كما مثلت فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (30 و50 سنة) ما نسبته (45.1%) وهي بذلك ثاني نسبة تمثيلاً، تلتها بعد ذلك فئة المبحوثين الأكبر من 50 سنة بنسبة (7.5%). مما سبق ذكره، نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة تميل إلى توظيف الطاقات الشابة، نظراً لما يقدمونه لها بالإضافة إلى قدراتهم ورغباتهم في الإنجاز وقدرتها على تحقيق الأهداف.

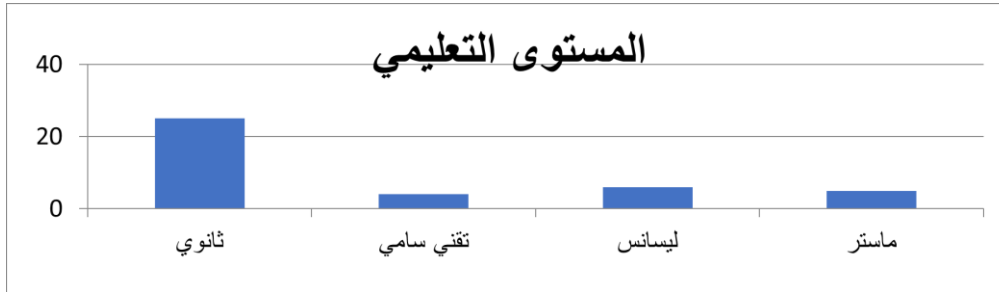
ثالثًا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كالاتي:

جدول (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
62.5%	25	ثانوي
10%	04	تقني سامي
15%	06	ليسانس
12.5%	05	ماستر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (03): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم المبحوثين من ذوي المستوى الثانوي، حيث مثلوا نسبة (62.5%) من إجمالي حجم العينة، كما مثل التقنيون السامون نسبة (10%)، بينما مثل الحائزون على شهادة الليسانس نسبة (15%)، والحائزون على شهادة الماستر (12.5%).

يمكن تفسير هذه النتائج وطريقة ظهورها بهذا الشكل إلى طبيعة عمل المؤسسة، التي تعتمد بشكل كبير على اليد العاملة، كما أن فئة الجامعيين كانوا من الإداريين وإطارات المؤسسة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين

قام الطالب في هذا المطلب بتحليل إجابات المبحوثين حول فقرات محور الذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة (إدراك العواطف، فهم العواطف، إدارة العواطف، التعاطف والتواصل) ومحور المهارات القيادية، وكانت النتائج كما هو مبين أدناه:

أولاً: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الذكاء العاطفي
جدول (08): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الذكاء العاطفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
بُعد إدراك العواطف				
01	عند مباشرتي لمهامي الوظيفية مع الزملاء أو المرؤوسين، أحرص على أن أكون مدركاً تماماً لحالتي العاطفية وانعكاسها على سلوكي المهني	4.30	0,464	موافق بشدة
02	أثناء تواصلتي مع الآخرين في بيئة العمل، أتمتع بقدرة على ملاحظة وفهم المشاعر التي قد يحاولون إخفاءها.	3.90	0,304	موافق
03	أتمكن من التعرف على الحالة العاطفية للآخرين من خلال نبرة أصواتهم أثناء الحديث.	3.85	0,483	موافق
04	أتمتع بوعي واضح بعواطف ومشاعري، مما يساعدني على فهم ذاتي بشكل أفضل.	4.90	0,304	موافق بشدة
05	غالبًا لا أدرك أنني أشعر بالتوتر إلا عندما يُشير الآخرون إلى ذلك من خلال ملاحظتهم لتصرفاتي أو ملامحي	1.95	0,389	غير موافق
بُعد فهم العواطف				
06	أكون على دراية مسبقة بأن بعض المواقف قد تثير مشاعري، مما يساعدني على الاستعداد للتعامل معها بشكل مناسب.	3.75	0,439	موافق
07	أدرك في وقت متأخر أن الآخرين يمرّون بحالة انفعالية أو يتأثرون بمشاعر معينة.	2.10	0,304	غير موافق
08	أجد صعوبة في التعبير بدقة عن المشاعر التي أختبرها أو وصفها بشكل واضح	1.40	0,496	غير موافق بشدة
09	أواجه صعوبة في فهم المشاعر التي يمر بها الآخرون أو تفسيرها بشكل صحيح	2.15	0,362	غير موافق
10	أمتلك القدرة على إدراك وفهم الرسائل غير اللفظية التي أرسلها للآخرين، وكذلك تلك التي يرسلها الآخرون إليّ، مثل تعابير الوجه ونبرة الصوت ولغة الجسد	4.05	0,221	موافق
بُعد إدارة العواطف				
11	أتحكم في العواطف التي تنتابني، وأسعى لتحييدها حتى لا تؤثر على قراراتي المهنية أو سلوكي في العمل)	3.80	0,516	موافق
12	الانفعالات التي أمر بها قد تُعيق أحياناً قدرتي على استغلال إمكانياتي بشكل كامل، وقد تؤدي إلى ضياع فرص حقيقية لتحقيق النجاح	3.25	0,899	محايد
13	أحوّل شعوري بالقلق إلى دافع إيجابي يساعدني على تحفيز نفسي وبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهدافي	3.85	0,362	موافق
14	أجد صعوبة في التوقف عن استرجاع المواقف المؤلمة التي مررت بها، مما يؤثر أحياناً على تركيزي وحالتي النفسية	2.30	0,564	غير موافق
15	أحرص على الحفاظ على هدوئي واتزانتي أثناء محاولاتي لحل الخلافات مع	3.35	0,921	محايد

الفصل الثاني: دراسة أثر الذكاء العاطفي على تنمية المهارات القيادية بمؤسسة "SCI Pharma"

			الأخرين، مما يساعدني على التعامل مع المواقف بشكل عقلائي وفعال
محايد	0,263	3,38	بُعد التعاطف
موافق	0,000	4,00	16 عندما يشاركني أحدهم أمرًا يؤرقه، أشعر بتعاطف عميق وكأنني أعيش تلك التجربة معه. عندما يفتح أحدهم قلبه لي ويشاركني ما يؤرقه، أتفاعل معه بعمق وأشعر وكأنني أعيش تجربته وأحمل جزءًا من مشاعره.
غير موافق	0,483	2,35	17 عندما يتحدث إليّ أحدهم عن مشاعره، أجد نفسي أحيانًا أميل إلى تغيير موضوع الحديث، ربما لتجنب الدخول في أجواء عاطفية أو لصعوبة التعامل معها
موافق	0,000	4,00	18 أقدّر مشاعر المرؤوسين وأظهر تعاطفي معهم، مما يعزز مناخًا من الثقة والاحترام المتبادل في بيئة العمل.
موافق	0,389	3,95	19 أحرص على تقديم الثناء والتقدير للمرؤوسين عند إنجازهم لأعمالهم بشكل جيد، لما لذلك من أثر إيجابي في تحفيزهم وتعزيز أدائهم.
غير موافق	0,928	2,60	20 أحرص على أن تبقى عواطف الآخرين دون تأثير مباشر على أسلوبني في التعامل معهم، محافظًا بذلك على المهنية والالتزان في مختلف المواقف
موافق	0,250	3,53	بُعد التواصل
غير موافق بشدة	0,439	2,25	21 في الأجواء المتوترة، غالبًا ما أجد نفسي بلا دور فعال، ولا أتدخل لتهدئة الموقف أو المساهمة في حل النزاع
موافق	0,405	3,80	22 أتمكن من إيجاد أفكار وأساليب فعّالة تساعد على التخفيف من حدة التوتر لدى المرؤوسين، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر هدوءًا وتوازنًا.
موافق	0,564	3,70	23 أمتلك القدرة على التأثير في الآخرين وخلق الشعور المناسب لديهم بحسب الموقف، مما يساعد على تعزيز التواصل الإيجابي وبناء علاقات فعّالة.
موافق	0,000	4,00	24 أميل إلى التشارك العاطفي مع الآخرين، حيث أجد في ذلك وسيلة لتعميق العلاقات وبناء جسور من التفاهم والود.
موافق	0,441	3,90	25 أسعى دائمًا إلى دعم المرؤوسين ومساعدتهم على تحسين حالتهم النفسية، ليشعروا بمشاعر أفضل ويؤدوا مهامهم بروح إيجابية.
محايد	0,095	3,30	محور الذكاء العاطفي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات بُعد إدراك العواطف تنوعت بين الموافقة الشديدة في الفقرتين (01 و 04) بأوساط حسابية قدرها (4.30 و 4.90) على التوالي، والموافقة في الفقرتين (02 و 03) بوسطين حسابيين قدرهما (3.90 و 3.85) على التوالي، وعدم الموافقة الشديدة في الفقرة (05) بوسط حسابي قدره (1.95) "لا أدرك أي متوتر إلا بعد أن يلاحظ الآخرون ذلك علي"، وقد انعكست إجابات المبحوثين حول فقرات هذا البعد على توجهه العام فجاء هو أيضا في مجال الموافقة بوسط حسابي قدره (3.78) وبانحراف معياري قدره (0.202)

يتضح لنا من خلال تحليل الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات بُعد فهم العواطف تنوعت بين عدم الموافقة الشديدة في الفقرة (08) بوساط حسابي قدره (1.40)، وعدم الموافقة في الفقرتين (07 و 09) بوسطين حسابيين قدرهما (2.10 و 2.15) على التوالي، والموافقة في الفقرتين (06 و 10) بوسطين حسابيين قدرهما (3.75، 4.05).

انعكست إجابات المبحوثين عن فقرات هذا البعد على توجهه العام حيث جاء في مجال الحياد بوسط حسابي قدره (2.69) وبانحراف معياري قدره (0.175)

من خلال ما ورد في الجدول أعلاه نلاحظ أيضا أن الإجابات عن فقرات بُعد إدارة العواطف تنوعت بين عدم الموافقة الشديدة في الفقرة (14) بوسط حسابي قدره (2.30)، والحياد في الفقرتين (12 و 15) بوسطين حسابيين قدرهما (3.25 و 3.35) على التوالي، والموافقة في الفقرتين (11 و 13) بوسطين حسابيين قدرهما (3.80 و 3.85) على التوالي، وقد انعكست إجابات المبحوثين حول فقرات هذا البعد على توجهه العام فجاء هو أيضا في مجال الحياد بوسط حسابي قدره (3.31) وبانحراف معياري قدره (0.304)

كما نلاحظ أيضا أن الإجابات عن بعد التعاطف قد انقسمت بين عدم الموافقة في الفقرتين (17 و 20) بوسطين قدرهما (2.35 و 2.60) والموافقة في الفقرات (16، 18 و 19) بأوساط حسابية قدرها (4.00، 4.00 و 3.95) على التوالي. وقد أدى هذا الإنقسام في الإجابات إلى أن جاء متوسط هذا البعد في الحياد وكان مقداره (3.38).

من خلال الجدول أيضا نلاحظ أن الإجابات عن بعد التواصل كانت في مجال الموافقة بأوساط حسابية تراوحت بين (3.70) بالنسبة للفقرة (22) و(4.00) بالنسبة للفقرة (24)، أما فيما يخص الفقرة (21) "في الأجواء المتوترة لا يكون لي أي دور" فقد وردت في مجال عدم الموافقة بوسط حسابي قدره (2.25). أثر توجه المبحوثين على التوجه العام لبعد التواصل الذي ورد في مجال الموافقة بوسط حسابي قدره (3.53) كما كان انحرافه المعياري (0.250).

انعكست آراء المبحوثين حول أبعاد محور الذكاء العاطفي على توجهه العام الذي ورد في مجال الحياد بوسط حسابي يساوي (3.30) وبانحراف معياري قدره (0.095)

ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور المهارات القيادية

جدول (09): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور المهارات القيادية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
26	يلتزم الأفراد بتنفيذ قرارات رئيسهم المباشر في العمل، باعتبارها جزءاً من واجباتهم المهنية واحتراماً للتسلسل الإداري.	4,70	0,464	موافق بشدة
27	يتسم بشخصية هادئة وقدرة عالية على حسن التصرف في مختلف المواقف، مما يعكس توازنه وثقته بنفسه..	4,55	0,504	موافق بشدة
28	يتسم بسرعة البديهة والقدرة على ابتكار الحلول المناسبة في الوقت المناسب، مما يساعد على التعامل الفعال مع التحديات والمواقف الطارئة..	4,70	0,464	موافق بشدة
29	يملك القدرة على التعبير عن رأيه بوضوح وثقة، مع احترام آراء الآخرين ومراعاة السياق المهني..	4,55	0,504	موافق بشدة
30	يتسم بقدر عالٍ من الحيوية والنشاط، مما يعكس إيجاباً على أدائه المهني وحماسه في إنجاز المهام..	4,50	0,506	موافق بشدة
31	يتمتع القائد بدرجة عالية من المهنية والانضباط، ويحرص على إنجاز المهام بدقة وإتقان، مما يجعله قدوة لفريقه في الالتزام وجودة الأداء.	4,80	0,405	موافق بشدة
32	يحرص على توجيه المرؤوسين لحل المشكلات باستخدام أساليب حديثة ومبتكرة، بما يساهم في رفع كفاءة العمل وتحسين جودة الأداء.	4,50	0,599	موافق بشدة
33	يحرص على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المناسبة، مما يعزز روح التعاون ويسهم في الوصول إلى حلول متوازنة ومدروسة.	4,45	0,504	موافق بشدة
34	يعمل باستمرار على تطوير أسلوبه في العمل، من خلال اكتساب مهارات جديدة وتبني ممارسات أكثر فاعلية لتحقيق أفضل النتائج.	4,20	0,687	موافق
35	الالتزام بتنفيذ الأعمال اليومية بدقة وإتقان، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من المهنية والانضباط في الأداء.	4,40	0,496	موافق بشدة
36	يُجيد العمل ضمن فريق، ويساهم بفعالية في تحقيق الأهداف المشتركة من خلال التعاون وتبادل الخبرات مع الزملاء..	4,20	0,405	موافق
37	يسعى إلى مساعدة الموظفين في حل مشكلاتهم المهنية، من خلال الاستماع الجيد، وتقديم التوجيه المناسب، وتهيئة بيئة عمل داعمة.	4,25	0,439	موافق بشدة
38	يحرص على دعم الموظفين وتشجيعهم بما يعزز ثقتهم بأنفسهم، ويُمنّي شعورهم بالكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات..	4,28	0,439	موافق بشدة
39	يحرص على بناء علاقات طيبة وإيجابية مع جميع من حوله، مما يعزز روح التعاون والاحترام المتبادل في بيئة العمل.	4,30	0,464	موافق بشدة
40	يملك فهماً عميقاً للمشاعر الإنسانية ويوليها اهتماماً كبيراً، مما يعزز من قدرته على التفاعل الإيجابي مع الآخرين وبناء علاقات إنسانية متينة..	4,30	0,464	موافق بشدة
41	يعرض أفكاره ومقترحاته بأسلوب علمي ومنهجي، مما يسهل فهمها ويساهم في	4,30	0,791	موافق بشدة

الفصل الثاني: دراسة أثر الذكاء العاطفي على تنمية المهارات القيادية بمؤسسة "SCI Pharma"

			تعزيز مصداقيتها وقابليتها للتنفيذ.	
موافق بشدة	0,506	4,50	يمتاز بقدرة عالية على الاستماع والإنصات الجيد للآخرين، مما يسهم في فهم وجهات نظرهم وبناء تواصل فعال ومثمر	42
موافق	0,823	4,20	يتميز بقدرته على التخطيط المسبق وابتكار أفكار جديدة ومبتكرة، مما يساهم في تطوير العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة.	43
موافق بشدة	0,504	4,45	يحرص على أداء مهامه ضمن رؤية استراتيجية وخطة عمل واضحة ومدروسة، ما يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.	44
موافق بشدة	0,662	4,35	يُبدع في ابتكار أساليب حديثة وفعالة لحل المشكلات، مستفيداً من التفكير التحليلي والتقنيات المعاصرة لتحسين جودة العمل.	45
موافق بشدة	0,304	4,89	يحرص على الحضور الدائم والمستمر للاجتماعات الإدارية، إدراكاً منه لأهميتها في متابعة سير العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات.	46
موافق بشدة	0,304	4,90	يُظهر التزاماً تاماً بسياسة المنظمة، ويحرص على تطبيق الأنظمة والقوانين المعتمدة بدقة ومسؤولية في جميع مهامه.	47
موافق بشدة	0,362	4,85	يستثمر الوقت بشكل فعال ومنظم لتحقيق أقصى استفادة ممكنة في إنجاز المهام.	48
موافق بشدة	0,405	4,80	أحرص على الاستمرار في تطوير قدراتي الإدارية والمهنية من خلال التعلم المستمر واكتساب المهارات الجديدة.	49
موافق بشدة	0,439	4,75	يشارك بفعالية في عمليات اتخاذ القرار داخل الإدارة، مساهماً بأفكاره وتحليلاته لتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة.	50
موافق بشدة	0,224	4,52	محور المهارات القيادية	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين عن فقرات هذا المحور جاءت معظمها في مجال الموافقة الشديدة بأوساط حسابية تراوحت بين (4.25) بالنسبة للفقرة رقم (37) "يساعد الموظفين على حل مشاكلهم" و(4.90) بالنسبة للفقرة رقم (47) " يلتزم بسياسة المنظمة ويطبق الأنظمة والقوانين".

كما وردت الإجابات عن الفقرات (34، 36، 43) في مجال الموافقة، بأوساط حسابية قدرها (4.20) لكل منها.

على العموم فقد جاء التوجه العام لمحور المهارات القيادية في مجال الموافقة الشديدة بوسط حسابي قدره (4.52) وبانحراف معياري يساوي (0,224) وهو ما يوحي بأن المبحوثين قد وافقوا على كل ما جاء في هذا المحور من فقرات.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

في هذا المطلب قام الطالب باختبار الفرضيات ومحاولة إيجاد علاقات ارتباط وتأثير بين المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) بأبعاده الخمسة والمتغير التابع كما سيتم توضيحه:
أولاً: إختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث إدراك العواطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة

الفصل الثاني: دراسة أثر الذكاء العاطفي على تنمية المهارات القيادية بمؤسسة "SCI Pharma"

باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر إدراك العواطف (كمتغير مستقل) وتنمية المهارات القيادية في الهيئة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (10): تحليل الإنحدار لقياس أثر إدراك العواطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
إدراك العواطف	0.177	0.031	0.196	3.780	1.106	0.276

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بُعد إدراك العواطف مع محور تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة منخفض، حيث بلغ معامل الارتباط بين R (0.482^a) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين بعد إدراك العواطف وتنمية المهارات القيادية، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.031)، وهي قيمة متدنية جداً. بالإضافة إلى ذلك فإن مستوى (0.276) وهو أعلى من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05)، مما يثبت عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العواطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً: إختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدهم العواطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة

باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر فهم العواطف (كمتغير مستقل) وتنمية المهارات القيادية في الهيئة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (11): تحليل الإنحدار لقياس أثر فهم العواطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
فهم العواطف	0.631	0.399	0.807	6.691	5.018	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: دراسة أثر الذكاء العاطفي على تنمية المهارات القيادية بمؤسسة "SCI Pharma"

نلاحظ من الجدول أعلاه أن فهم العواطف له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على تنمية المهارات القيادية محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد فهم العواطف ومحور تنمية المهارات القيادية ككل R (0.631) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بعد فهم العواطف وتنمية المهارات القيادية، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.399)، أي أن 39.9% من التغيرات في تنمية المهارات القيادية سببها هي فهم العواطف.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 6.691 + 0.807 X$$

فهم العواطف X = تنمية المهارات القيادية Y

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية البديلة الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفهم العواطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثاً: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء إدارة العواطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة

بإستخدام تحليل الإتحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر إدارة العواطف (كمتغير مستقل) وتنمية المهارات القيادية في الهيئة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (12): تحليل الإتحدار لقياس أثر إدارة العواطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة

محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل	معامل	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
إدارة العواطف	0.394	0.155	0.291	3.560	2.645	0.012

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: دراسة أثر الذكاء العاطفي على تنمية المهارات القيادية بمؤسسة "SCI Pharma"

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إدارة العواطف له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.012) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد إدارة العواطف ومحور تنمية المهارات القيادية ككل R (0.394) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين بعد إدارة العواطف وتنمية المهارات القيادية، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.155)، أي أن 15.5 % من التغيرات في تنمية المهارات القيادية سببها هي إدارة العواطف.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 3.560 + 0.291 X$$

إدارة العواطف X = تنمية المهارات القيادية Y

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية البديلة الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العواطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التعاطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة

بإستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر التعاطف (كمتغير مستقل) وتنمية المهارات القيادية في الهيئة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (13): تحليل الإنحدار لقياس أثر التعاطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الثابت β	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التعاطف	0.588	0.346	0.500	4.479	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: دراسة أثر الذكاء العاطفي على تنمية المهارات القيادية بمؤسسة "SCI Pharma"

نلاحظ من الجدول أعلاه أن التعاطف له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد التعاطف ومحور تنمية المهارات القيادية ككل R (0.588) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين بعد التعاطف وتنمية المهارات القيادية، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.346)، أي أن 34.6 % من التغيرات في تنمية المهارات القيادية سببها هي التعاطف. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{تنمية المهارات القيادية}} = 2.833 + 0.500 X_{\text{التعاطف}}$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية البديلة الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة.

خامساً: إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التواصل على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة
باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر التواصل (كمتغير مستقل) وتنمية المهارات القيادية في الهيئة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (14): تحليل الإنحدار لقياس أثر التواصل على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	الثابت β	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
إدراك العواطف	0.333	0.111	0.298	2.177	0.036

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن التواصل له ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الارتباط بين بُعد التواصل ومحور تنمية المهارات القيادية ككل R (0.333) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين بعد التواصل وتنمية المهارات القيادية، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.111)، أي أن 11.1 % من التغيرات في تنمية المهارات القيادية سببها هي التواصل. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$\text{التواصل} = 3.471 + 0.298 X \text{ = تنمية المهارات القيادية } Y$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية البديلة الخامسة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة.

سادساً: إختبار الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة

إعتمدنا في إختبار الفرضية الرئيسية على الإنحدار المتعدد لحساب قيمة F-Statistics، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع Y، ويعتمد على نوعين من الفروض:

أ- فرضية العدم H_0 : تنص على إنعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة X_1, X_2, \dots, X_k على المتغير التابع Y، أي: $H_0: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$.

ب- الفرضية البديلة H_1 : تنص على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع: $H_1: \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k \neq 0$.

جدول (15): تحليل الإنحدار المتعدد لقياس أثر الذكاء العاطفي على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة

البيان	قيمة المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	خطأ التقدير
إدراك العواطف	0.336	2.853	0.007	0.802	0.643	0.143
فهم العواطف	0.435	2.136	0.001			
إدارة العواطف	0.284	3.474	0.040			
التعاطف	0.364	2.174	0.037			
التواصل	0.078	0.540	0.593			
الثابت	2.527	2.147	0.039			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل الارتباط R (0.802) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الذكاء العاطفي بأبعاده وتنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.643)، أي أن 64.3% من التغيرات في تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة سببها الذكاء العاطفي.

عند تحليل الإنحدار المتعدد بين أبعاد الذكاء العاطفي وتنمية المهارات القيادية وجدنا أنها كانت ذات دلالة معنوية ما عد بعد التواصل بمستوى دلالة (0.593) (وهو أكبر من 5%) وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي فإن نموذج الدراسة يكون كالآتي:

$$Y = 2.527 + 0.336 X_1 + 0.435 X_2 + 0.284 X_3 + 0.364 X_4$$

حيث:

X₁ تعني إدراك العواطف

X₂ تعني فهم العواطف

X₃ تعني إدارة العواطف

X₄ تعني التعاطف

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نبين أثر الذكاء العاطفي على المهارات القيادية دراسة حالة مؤسسة "SCI Pharma" ولاية برج بوعريريج -بلدية العناصر، وبعد توزيع الإستبانة على عينة الدراسة، تمت معالجة إجابات المبحوثين عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية "SPSS V.21" لتتوصل في الأخير إلى نتائج اختبار الفرضيات التي أظهر أنه يوجد أثر للذكاء العاطفي على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة.

الختامة

الخاتمة:

من خلال دراستنا تبين لنا أن الذكاء العاطفي يلعب دورا هاما وهو محور رئيسي تقوم عليه المهارات القيادية في المنظمات بجميع أنواعها، وهذا ما جعل الدراسات والبحوث تغوص في هذا المجال لمعرفة أحسن الطرق المؤدية إلى تطوير تلك المهارات، وهذا من أجل الاعتماد عليها كأسس يتبعها القادة الإداريون للتأثير بطريقة إيجابية في سلوك الأفراد العاملين وتنسيق الجهود وتوجيههم.

وكما حاولنا من خلال هذه الدراسة بالاطلاع العملي والعلمي فيما يخص تأثير المهارات القيادية على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال ما درسناه في الجزء النظري والذي تطرقنا فيه لمختلف المفاهيم والأهمية والأهداف وغيرها للذكاء العاطفي وللمهارات القيادية، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم ذلك عن طريق دراسة ميدانية التي اتضح لنا فيها أن الرؤساء والقادة بالمؤسسة يستخدمون الذكاء العاطفي لتطوير المهارات القيادية المختلفة والمتنوعة ولكل نوع من أنواع هذه المهارات لديه أهمية ومكانة داخل المؤسسة ومن أجل زيادة الأداء الوظيفي للمؤسسة والتي لا بد من توفرها ووجودها من أجل نجاح نشاط المؤسسة، وتوصلنا في نهاية الجانب التطبيقي إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

➤ أولا: النتائج التطبيقية

من خلال عرض وتحليل إجابات العينة حول أثر الذكاء العاطفي على تنمية المهارات القيادية في مؤسسة "Sci Pharma" توصلنا إلى استخلاص النتائج التالية:

- أكدت نتائج الدراسة أن مستوى توفر إدراك العواطف والتواصل في مؤسسة "Sci Pharma" مرتفع.
- أكدت نتائج الدراسة أن مستوى فهم وإدارة العواطف بالإضافة إلى التعاطف في مؤسسة "Sci Pharma" منخفض.
- أكدت نتائج الدراسة أن مستوى المهارات القيادية في مؤسسة "Sci Pharma" مرتفع جدا.
- أثبتت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والمهارات القيادية من وجهة نظر المبحوثين.

➤ ثانيا : اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

تم قبول الفرضية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدراك العواطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة"، ومع أن وسطها الحسابي جاء في مجال الموافقة، إلا أن النتائج أيضا أظهرت أنه لا يؤثر في تنمية المهارات القيادية، إذ ظهر مستوى دلالاته أكبر بكثير من القيمة المقبولة في العلوم الإنسانية والاجتماعية (0.05).

الفرضية الثانية:

تم رفض الفرضية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العواطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة"، ومع أن وسطها الحسابي جاء في مجال الحياد، إلا أن النتائج أظهرت أنه يؤثر في تنمية المهارات القيادية.

الفرضية الثالثة:

تم رفض الفرضية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفهم العواطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة"، ومع أن وسطها الحسابي جاء في مجال الحياد، إلا أن النتائج أظهرت أنه يؤثر في تنمية المهارات القيادية.

الفرضية الرابعة:

تم رفض الفرضية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعاطف على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة"، ومع أن وسطها الحسابي جاء في مجال الحياد، إلا أن النتائج أظهرت أنه يؤثر في تنمية المهارات القيادية.

الفرضية الخامسة:

تم رفض الفرضية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة"، وقد تأكد ذلك من خلال وسطها الحسابي الذي جاء في مجال الموافقة، حيث أظهرت النتائج أنه يؤثر في تنمية المهارات القيادية.

الفرضية الرئيسية:

تم رفض الفرضية "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على تنمية المهارات القيادية في المؤسسة محل الدراسة"، ومع أن وسطها الحسابي جاء في مجال الحياد، إلا أن النتائج أظهرت أنه يؤثر في تنمية المهارات القيادية.

➤ الاقتراحات: هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال الذكاء العاطفي والمهارات القيادية:

- الاهتمام بتطوير برامج تدريبية في الذكاء العاطفي داخل المؤسسات، تستهدف القادة والإداريين من مختلف المستويات، بهدف تعزيز قدرتهم على إدارة الذات والعلاقات.
- إدراج الذكاء العاطفي ضمن معايير اختيار وتقييم القيادات، إلى جانب المؤهلات والخبرات التقنية، لما له من أثر مباشر في نجاح الأداء القيادي.
- تحفيز الجامعات والمعاهد الأكاديمية على تدريس مهارات الذكاء العاطفي ضمن المناهج المرتبطة بالإدارة والقيادة، لإعداد جيل من القادة يتمتعون بوعي ذاتي واجتماعي متقدم.
- إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في بيئات عمل محلية وعربية لقياس أثر الذكاء العاطفي على الأداء القيادي، بما يعزز من فهم السياقات الثقافية المختلفة.

- تشجيع القادة على ممارسة التأمل الذاتي والتقييم المستمر لمهاراتهم العاطفية، باستخدام أدوات القياس المعتمدة مثل اختبار EQ أو نموذج Goleman.
 - تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتعبير عن المشاعر ومراعاتها، حيث تساعد بيئة العمل الإيجابية في نمو الذكاء العاطفي وتوظيفه في دعم فرق العمل.
- ✚ آفاق الدراسة: لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:
- دراسة الفروق الثقافية في تأثير الذكاء العاطفي على القيادة؛
 - استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي والأنماط القيادية المختلفة؛
 - البحث في أثر الذكاء العاطفي على الأداء التنظيمي العام.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- أحمد إبراهيم أحمد، "الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين"، دار الفكر، القاهرة، 2003.
- 2- الأغبري عبد الصمد، "الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر"، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 2000.
- 3- البدري طارق، "الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية"، دار الفكر، الأردن، 2001.
- 4- الحريري، "مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007م.
- 5- العمارة محمد، "مبادئ الإدارة المدرسية"، دار المسيرة، الأردن، 2001.
- 6- السامدونى السيد إبراهيم، "الذكاء الوجداني"، دار الفكر، عمان، الأردن، 2007.
- 7- السيد إبراهيم السامودوني، "الذكاء الوجداني، أسسه، تطبيقاته وتنميته"، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط1، مصر، 2007.
- 8- حسان حسن والعجمي محمد، "الإدارة التربوية"، ط3، دار المسيرة، الأردن، 2013.
- 9- حسين علي موسى، عبد الفتاح الصعيدي، "الإفصاح في فقه اللغة"، دار الفكر العربي، ط 2، الجزء الأول، باب الأوصاف، 1981.
- 10- خيرى عجاج، "الذكاء الوجداني الأسس والتطبيقات"، ط1، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2000
- 11- دانيال جولمان، "الذكاء العاطفي"، ترجمة ليلى الجبالي،، سمسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2000.
- 12- دياب محمد إسماعيل، "الإدارة المدرسية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2001.
- 13- عثمان الخضر، الذكاء الإنفعالي: هل هو مفهوم جديد؟ دراسات نفسية"، دار غريب للطباعة، الأردن، 2000
- 14- شعبان علي حسين السيسى، "علم النفس -أسس السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 15- صلاح هادي الحسيني، إعتصام الشكرجي، "القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً"، ط 01، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015
- 16- ناريمان يونس لهلوب، ماجدة أحمد الصرايرة، "مهارات القيادة التربوية الحديثة"، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 17- ناصر زيدان، "مهارات القيادة الإدارية، وأخلاقيات الأعمال"، ط 01، الدار العربية للعلوم ناشرون، لبنان، 2014م

ثانيا: الرسائل الجامعية

- 1- بلال هري، "أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه ماناجمنت المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020.
- 2- حواس رشيد، "دور القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) العنمة ولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الإجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، الجزائر، 2018.
- 3- عبد الرحيم بوخلخال، "القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية"، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013.
- 4- عبد المنعم كمال الصادق محمد نور، "القيادة الإدارية وأثرها في أداء العاملين--دراسة ميدانية في بنك فيصل الإسلامي السوداني"، درجة الدبلوم العالي، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، السودان، 2017.
- 5- عمار شوشان، "النمط القيادي لمديري الثانويات وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى الأساتذة"، رسالة ماجستير تخصص الإدارة والتسيير التربوي، علوم التربية، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، 2009م
- 6- غنية إيطاحين، "القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة -دراسة ميدانية بكل من الإقامة الجامعية العناصر -برج بوعريريج- والإقامة الجامعية 1000 سرير -خميس مليانة-"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، 2015م.
- 7- محمد أحمد موصللي، "أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية -دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013.
- 8- مقراش فوزية، "أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بجاية"، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015.
- 9- مكفس عبد المالك، "تمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي"، شهادة الماجستير، تخصص إدارة تربوية، علوم التربية، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 01، 2009

- 10- منصور بوبكر، "أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل-دراسة ميدانية بمجموعة "ورود" لصناعة الروائح ولاية الوادي"، أطروحة دكتوراه، تنظيم وعمل، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة 01، الجزائر، 2014.
- ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية
- 1- أريج بنت محمد التويجري، "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز"، مجلة كلية التربية، العدد 46، الجزء 03، كلية التربية، جامعة عين الشمس، القاهرة، 2022.
- 2- إبرييم سامية، بوقندورة يمينة، "ماهية القيادة الإدارية"، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، العدد 02، المجلد 04، جامعة زيان عاشور -الجلفة، جوان 2019م.
- 3- الشمري، راضي بن محسن بن عبيد، "درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 35، العدد 168، أبريل 2016
- 4- العقون زينب، عبد القادر قرش، "الذكاء العاطفي وعلاقته بضغط العمل -دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط"، مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 10، العدد 01، 2018.
- 5- الغالبي طاهر محسن منصور، ليلي لفته علي، "دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة- دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق"، 2015، المجلد 08، العدد 15
- 6- بن وهيبة نورة، هماش لمين، "أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة، مجلة الفكر القانوني والسياسي"، العدد 03، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عمار تليجي -الأغواط، الجزائر، 2015
- 7- ثائر عبد الرحمن حبوش، فارس سليمان الهاشمي، "أثر الذكاء العاطفي على أداء مديري إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد 53، 2021.
- 8- بلال نجمة، "الذكاء الوجداني وعلاقته بالثقة بالنفس لدى طلاب الجامعة -دراسة ميدانية على عينة من طلاب بالقطب الجامعي تامدة"، رسالة ماجستير في علم التربية، قسم علم النفس، جامعة تيزي وزو، 2014.
- 9- جروان، ف. ع، "الذكاء العاطفي وعلاقته بالاندماج الجامعي لدى طلبة كلية التربية جامعة تعز"، المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد 04، 2006.
- 10- حران العربي، زرقط بولرباح، "أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات"، مجلة العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد 02، 2017.
- 11- دوح التيجاني، "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي -دراسة حالة جامعة غرداية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020.

- 12- عامر رجب ذياب، بصير خلف خزعل، حيدر سلطان داود، "أنماط القيادة الإدارية وأثرها على جودة حياة العمل -دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كركوك"، مجلة العلوم الإدارية العراقية، مجلة فصيلة متخصصة محكمة، المجلد 02، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كركوك، العراق، 2018.
- 13- سلامي دلال، "الذكاء العاطفي: مدخل نظري"، مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، مارس 2016.
- 14- سمحي فايزة، صحراوي بن شيحة، "تنمية مهارات القيادة الإدارية ودورها في تنفيذ استراتيجية المنظمة -دراسة حالة المؤسسة العامة للصناعات النسيجية بدمشق"، مجلة الإبتكار والتسويق، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2015.
- 15- صبري عبد الجبار محمد، "المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى"، مجلة الفتح، العدد 22، 2005م.
- 16- محمود عبود الحراشنة، "درجة الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس المديرية التربوية والتعليم للواء قسبة محافظة المفرق -الأردن"، مجلة المنارة، المجلد 03، العدد 03، 2013
- 17- كير عمار، "القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي"، العدد 08، جامعة البويرة، الجزائر .
- 18- نوال آمنة، "دور الذكاء الانفعالي للقائد في تحقيق تميز المؤسسة"، أبعاد اقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2017.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Ciarrochi. J، Mayer. J، "Emotional Intelligence in everyday life"، Psychology Press، 2nd Edition، USA، (2006)
- 2- Goleman. D، "Working with Emotional Intelligence"، Bantam Books، New York، 2006.
- 3- Griut، Jeff & Fisher، Liz، "What you need to know about leadership". John Wiley & Sons، USA، 2011

الملاحق

الملحق رقم 01:

سم الله الرحمن الرحيم

سيدي، سيدتي:

بعد واجب التحية والتقدير،،

الإستمارة التي بين أيديكم معدة لأغراض البحث العلمي وهي أداة رئيسية لجمع المعلومات الخاصة بإنجاز البحث الموسوم " أثر الذكاء العاطفي على تنمية المهارات القيادية"

إن دقة إجاباتكم وموضوعيتها تعكس بالتأكيد مدى إهتمامكم وحرصكم على وصولنا إلى نتائج دقيقة وصحيحة تفيد الجميع وسنزودكم بالنتائج التي تتوصل إليها الدراسة، علما بأن إجاباتكم سوف تعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إستـبانة:

أولاً، معلومات عامة:

1 - الجنس

أنثى

ذكر

من 40 إلى 49 سنة

من 30 إلى 39 سنة

من 20 إلى 29 2 - العمر:

أكبر من 50 سنة

من 50 إلى 59 سنة

ماستر

ليسانس

تقني سامي

ثانوي

3 - المستوى التعليمي:

أخرى

ماجستير أو دكتوراه

20 - 15 سنة

15-10 سنة

10 - 06 سنوات

05 - 01 سنوات 4- الخبرة المهنية:

أكثر من 20 سنة

ثانياً: فقرات الذكاء العاطفي: (يرجى تأشير واحد من المقاييس لكل فقرة من الفقرات أدناه)

الرقم	المقرات	لا أتمكن إطلاقاً	لا أتمكن	خير متأكد	أتمكن تماماً
إدراك العواطف					
1	عند مباشرتي لمهامي الوظيفية مع الزملاء أو المرؤوسين، أحرص على أن أكون مدركاً تماماً لحالتي العاطفية وانعكاسها على سلوكي المهني.				
2	أثناء تواصلتي مع الآخرين في بيئة العمل، أتمتع بقدرة على ملاحظة وفهم المشاعر التي قد يحاولون إخفاءها.				
3	أتمكن من التعرف على الحالة العاطفية للآخرين من خلال نبرة أصواتهم أثناء الحديث.				
4	أتمتع بوعي واضح بعواطف ومشاعري، مما يساعدني على فهم ذاتي بشكل أفضل.				
5	غالبًا لا أدرك أنني أشعر بالتوتر إلا عندما يُشير الآخرون إلى ذلك من خلال ملاحظتهم لتصرفاتي أو ملامحي.				
فهم العواطف					
6	أكون على دراية مسبقة بأن بعض المواقف قد تثير مشاعري، مما يساعدني على الاستعداد للتعامل معها بشكل مناسب.				
7	أدرك في وقت متأخر أن الآخرين يمرّون بحالة انفعالية أو يتأثرون بمشاعر معينة.				
8	أجد صعوبة في التعبير بدقة عن المشاعر التي أختبرها أو وصفها بشكل واضح.				
9	أواجه صعوبة في فهم المشاعر التي يمر بها الآخرون أو تفسيرها بشكل صحيح.				
10	أمتلك القدرة على إدراك وفهم الرسائل غير اللفظية التي أرسلها للآخرين، وكذلك تلك التي يُرسلها الآخرون إليّ، مثل تعابير الوجه ونبرة الصوت ولغة الجسد.				
إدارة العواطف					
11	أتحكم في العواطف التي تنتابني، وأسعى لتحييدها حتى لا تؤثر على قراراتتي المهنية أو سلوكي في العمل.				
12	الانفعالات التي أمر بها قد تعيق أحياناً قدرتي على استغلال إمكانياتي بشكل كامل، وقد تؤدي إلى ضياع فرص حقيقية لتحقيق النجاح.				
13	أحوّل شعوري بالقلق إلى دافع إيجابي يساعدني على تحفيز نفسي وبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهدافي.				
14	أجد صعوبة في التوقف عن استرجاع المواقف المؤلمة التي مررت بها، مما يؤثر أحياناً على تركيزي وحالتي النفسية.				
15	أحرص على الحفاظ على هدوئي وارتزاني أثناء محاولاتني لحل الخلافات مع				

				الآخرين، مما يساعدي على التعامل مع المواقف بشكل عقلاي وفعال.
				التعاطف
				16 عندما يشاركني أحدهم أمرًا يؤرقه، أشعر بتعاطف عميق وكأنني أعيش تلك التجربة معه. عندما يفتح أحدهم قلبه لي ويشاركني ما يؤرقه، أتفاعل معه بعمق وأشعر وكأنني أعيش تجربته وأحمل جزءًا من مشاعره.
				17 عندما يتحدث إليّ أحدهم عن مشاعره، أجد نفسي أحيانًا أميل إلى تغيير موضوع الحديث، ربما لتجنب الدخول في أجواء عاطفية أو لصعوبة التعامل معها.
				18 أقدّر مشاعر المرؤوسين وأظهر تعاطفي معهم، مما يعزز مناخًا من الثقة والاحترام المتبادل في بيئة العمل.
				19 أحرص على تقديم الشاء والتقدير للمرؤوسين عند إنجازهم لأعمالهم بشكل جيد، لما لذلك من أثر إيجابي في تحفيزهم وتعزيز أدائهم.
				20 أحرص على أن تبقى عواطف الآخرين دون تأثير مباشر على أسلوبي في التعامل معهم، محافظًا بذلك على المهنية والاتزان في مختلف المواقف.
				التواصل
				21 في الأجواء المتوترة، غالبًا ما أجد نفسي بلا دور فعال، ولا أتدخل لتهدئة الموقف أو المساهمة في حل النزاع.
				22 أتمكن من إيجاد أفكار وأساليب فعّالة تساعد على التخفيف من حدة التوتر لدى المرؤوسين، مما يسهم في خلق بيئة عمل أكثر هدوءًا وتوازنًا.
				23 أمتلك القدرة على التأثير في الآخرين وخلق الشعور المناسب لديهم بحسب الموقف، مما يساعد على تعزيز التواصل الإيجابي وبناء علاقات فعّالة.
				24 أميل إلى التشارك العاطفي مع الآخرين، حيث أجد في ذلك وسيلة لتعميق العلاقات وبناء جسور من التفاهم والود.
				25 أسعى دائمًا إلى دعم المرؤوسين ومساعدتهم على تحسين حالتهم النفسية، ليشعروا بمشاعر أفضل ويؤدوا مهامهم بروح إيجابية.

ثالثًا: فقرات المهارات القيادية: (يرجى تأشير واحد من المقاييس لكل فقرة من الفقرات أدناه)

الرقم	الفقرات	أتمت تماما	أتمت مئاً	لا أتمت مئاً	لا أتمت إطلاقاً
بُعد المهارات الذاتية					
26	يلتزم الأفراد بتنفيذ قرارات رئيسهم المباشر في العمل، باعتبارها جزءاً من واجباتهم المهنية واحتراماً للتسلسل الإداري.				
27	يتمّ بشخصية هادئة وقدرة عالية على حسن التصرف في مختلف المواقف، مما يعكس توازنه وثقته بنفسه..				
28	يتمّ بسرعة البديهة والقدرة على ابتكار الحلول المناسبة في الوقت المناسب، مما يساعد على التعامل الفعّال مع التحديات والمواقف الطارئة..				
29	يملك القدرة على التعبير عن رأيه بوضوح وثقة، مع احترام آراء الآخرين ومراعاة السياق المهني..				
30	يتمّ بقدر عالٍ من الحيوية والنشاط، مما يعكس إيجاباً على أدائه المهني وحماسه في إنجاز المهام..				
بُعد المهارات الفنية					
31	يتمتع القائد بدرجة عالية من المهنية والانضباط، ويحرص على إنجاز المهام بدقة وإتقان، مما يجعله قدوة لفريقه في الالتزام وجودة الأداء.				
32	يحرص على توجيه المرؤوسين لحل المشكلات باستخدام أساليب حديثة ومبتكرة، بما يساهم في رفع كفاءة العمل وتحسين جودة الأداء.				
33	يحرص على المشاركة الفعّالة في اتخاذ القرارات المناسبة، مما يعزز روح التعاون ويسهم في الوصول إلى حلول متوازنة ومدروسة.				
34	يعمل باستمرار على تطوير أسلوبه في العمل، من خلال اكتساب مهارات جديدة وتبني ممارسات أكثر فاعلية لتحقيق أفضل النتائج.				
35	الالتزام بتنفيذ الأعمال اليومية بدقة وإتقان، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من المهنية والانضباط في الأداء.				
بُعد المهارات الإنسانية					
36	يُجيد العمل ضمن فريق، ويساهم بفعالية في تحقيق الأهداف المشتركة من خلال التعاون وتبادل الخبرات مع الزملاء..				
37	يسعى إلى مساعدة الموظفين في حل مشكلاتهم المهنية، من خلال الاستماع الجيد، وتقديم التوجيه المناسب، وتهيئة بيئة عمل داعمة.				
38	يحرص على دعم الموظفين وتشجيعهم بما يعزز ثقتهم بأنفسهم، ويُنمي				

				شعورهم بالكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات..	
				39 يحرص على بناء علاقات طيبة وإيجابية مع جميع من حوله، مما يعزز روح التعاون والاحترام المتبادل في بيئة العمل.	
				40 يمتلك فهماً عميقاً للمشاعر الإنسانية ويوليها اهتماماً كبيراً، مما يعزز من قدرته على التفاعل الإيجابي مع الآخرين وبناء علاقات إنسانية متينة..	
				بُعد المهارات الفكرية	
				41 يعرض أفكاره ومقترحاته بأسلوب علمي ومنهجي، مما يسهل فهمها ويساهم في تعزيز مصداقيتها وقابليتها للتنفيذ.	
				42 يمتاز بقدرة عالية على الاستماع والإنصات الجيد للآخرين، مما يساهم في فهم وجهات نظرهم وبناء تواصل فعال ومثمر.	
				43 يتميز بقدرته على التخطيط المسبق وابتكار أفكار جديدة ومبتكرة، مما يساهم في تطوير العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة.	
				44 يحرص على أداء مهامه ضمن رؤية استراتيجية وخطّة عمل واضحة ومدروسة، ما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.	
				45 يُبدع في ابتكار أساليب حديثة وفعّالة لحل المشكلات، مستفيداً من التفكير التحليلي والتقنيات المعاصرة لتحسين جودة العمل.	
				بُعد المهارات الإدارية	
				46 يحرص على الحضور الدائم والمستمر للاجتماعات الإدارية، إدراكاً منه لأهميتها في متابعة سير العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات.	
				47 يُظهر التزاماً تاماً بسياسة المنظمة، ويحرص على تطبيق الأنظمة والقوانين المعتمدة بدقة ومسؤولية في جميع مهامه.	
				48 يستثمر الوقت بشكل فعال ومنظم لتحقيق أقصى استفادة ممكنة في إنجاز المهام.	
				49 أحرص على الاستمرار في تطوير قدراتي الإدارية والمهنية من خلال التعلم المستمر واكتساب المهارات الجديدة.	
				50 يشارك بفعالية في عمليات اتخاذ القرار داخل الإدارة، مساهماً بأفكاره وتحليلاته لتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة.	

الملحق رقم 02:

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	30	75,0	75,0	75,0
Valide أنثى	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	19	47,5	47,5	47,5
Valide سنة 50 و 30 بين	18	45,0	45,0	92,5
سنة 50 من أكثر	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	25	62,5	62,5	62,5
تقني سامي	4	10,0	10,0	72,5
Valide ليسانس	6	15	15	87,5
ماستر	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	العواطف إدراك بُعد ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات :

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,177 ^a	,031	,006	,223

a. Valeurs prédites : (constantes), العواطف_إدراك_بُعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,061	1	,061	1,224	,276 ^b
	Résidu	1,891	38	,050		
	Total	1,952	39			

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات

b. Valeurs prédites : (constantes), العواطف_إدراك_بُعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,780	,671		5,634	,000
	العواطف_إدراك_بُعد	,196	,177	,177	1,106	,276

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العواطف_فهم_بُعد ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,631 ^a	,399	,383	,176

a. Valeurs prédites : (constantes), العواطف_فهم_بُعد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,778	1	,778	25,179	,000 ^b
1 Résidu	1,174	38	,031		
Total	1,952	39			

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات

b. Valeurs prédites : (constantes), العواطف_فهم_بُعد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	6,691	,433		15,443	,000
1 العواطف_فهم_بُعد	,807	,161	,631	5,018	,000

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	العواطف_إدارة_بُعد ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,394 ^a	,155	,133	,208

a. Valeurs prédites : (constantes), العواطف_إدارة_بُعد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,303	1	,303	6,994	,012 ^b
1 Résidu	1,649	38	,043		
Total	1,952	39			

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات

b. Valeurs prédites : (constantes), العواطف_إدارة_يُعد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,560	,365		9,751	,000
العواطف_إدارة_يُعد	,291	,110	,394	2,645	,012

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التعاطف_يُعد ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,588 ^a	,346	,328	,183

a. Valeurs prédites : (constantes), التعاطف_يُعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,675	1	,675	20,066	,000 ^b
	Résidu	1,278	38	,034		
	Total	1,952	39			

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات

b. Valeurs prédites : (constantes), التعاطف_يُعد

oefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,833	,378		7,495	,000
التعاطف_يُعد	,500	,112	,588	4,479	,000

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التواصل_يُعد ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,333 ^a	,111	,087	,214

a. Valeurs prédites : (constantes), التواصل_يُعد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,216	1	,216	4,738	,036 ^b
	Résidu	1,736	38	,046		
	Total	1,952	39			

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات

b. Valeurs prédites : (constantes), التواصل_يُعد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,471	,484		7,175	,000
	التواصل_يُعد	,298	,137	,333	2,177	,036

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التواصل_يُعد, العواطف_إدراك_يُعد, العواطف_إدارة_يُعد, العواطف_فهم_يُعد, التعاطف_يُعد ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,802 ^a	,643	,591	,143

a. Valeurs prédites : (constantes), العواطف_إدراك_بُعد, التواصل_بُعد, العواطف_إدارة_بُعد, التعاطف_بُعد, العواطف_فهم_بُعد, العواطف_إدارة_بُعد

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,256	5	,251	12,262	,000 ^b
1 Résidu	,696	34	,020		
Total	1,952	39			

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات

b. Valeurs prédites : (constantes), العواطف_إدراك_بُعد, التواصل_بُعد, العواطف_إدارة_بُعد, العواطف_فهم_بُعد, العواطف_إدارة_بُعد, التعاطف_بُعد

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	2,527	1,177		2,147	,039
1 العواطف_إدراك_بُعد	,336	,118	,303	2,853	,007
1 العواطف_فهم_بُعد	,435	,204	,341	2,136	,040
1 العواطف_إدارة_بُعد	,284	,082	,385	3,474	,001
1 التعاطف_بُعد	,364	,168	,429	2,174	,037
1 التواصل_بُعد	,078	,145	,087	,540	,593

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات