



جامعة غرداية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقيادة التحويلية

دراسة ميدانية على اطارات الإدارة الوسطى بجامعة غرداية

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف:

الأستاذ: محمد قشار

إعداد الطالب:

مطهري علي بن سليمان

السنة الجامعية: 1438_1439هـ/2017_2018م



جامعة غرداية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس



الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقيادة التحويلية

دراسة ميدانية على اطارات الإدارة الوسطى بجامعة غرداية

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف:

الأستاذ : محمد قشار

إعداد الطالب:

مطهري علي بن سليمان

السنة الجامعية: 1438_1439هـ/2017_2018م

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
أ		الآية القرآنية
ب		الإهداء
ج		شكر وتقدير
د		ملخص الدراسة
ر		مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي		
02		01 إشكالية الدراسة
04		02 فرضيات الدراسة
05		03 أهمية الدراسة
05		04 أهداف الدراسة
06		05 التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة
07		06 الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الذكاء الانفعالي		
15		01 تمهيد
16		02 مفهوم الذكاء
16		03 مفهوم الانفعالات
20		04 مفهوم الذكاء الانفعالي
22		05 الجذور التاريخية للذكاء الانفعالي
25		06 أبعاد الذكاء الانفعالي

28	النماذج النظرية للذكاء الانفعالي	07
43	قياس الذكاء الانفعالي	08
46	خلاصة	09
الفصل الثالث: القيادة التحويلية		
48	تمهيد	01
49	مفهوم القيادة	02
50	عناصر القيادة	03
55	مفهوم القيادة التحويلية	04
56	نشأة القيادة التحويلية	05
57	أبعاد القيادة التحويلية	06
60	وظائف القائد التحويلي	07
62	خلاصة	08
الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة		
64	تمهيد	01
64	منهج الدراسة	02
64	حدود الدّراسة	03
68	الدراسة الاستطلاعية	04
72	إجراءات تطبيق الدراسة	05
77	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدّراسة	06
78	خلاصة	07
الفصل الخامس : عرض وتفسير نتائج الدراسة		

80	نتائج الفرضية العامة وتفسيرها	01
82	نتائج الفرضية الجزئية الأولى وتفسيرها	02
84	نتائج الفرضية الجزئية الثانية وتفسيرها	03
85	نتائج الفرضية الجزئية الثالثة وتفسيرها	04
86	نتائج الفرضية الجزئية الرابعة وتفسيرها	05
87	نتائج الفرضية الجزئية الخامسة وتفسيرها	06
88	نتائج الفرضية الجزئية السادسة وتفسيرها	07
90	الاستنتاج العام	08
92	قائمة المراجع	
95	الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
42	يوضح المقارنة بين نماذج الذكاء الانفعالي	01
59	يبين مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي	02
65	يبين إحصاء عام لإطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية	03
66	يبين توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الجنس	04
66	يبين توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير الخبرة المهنية	05
67	يبين توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير ميدان الاختصاص	06
69	يبين أبعاد الذكاء الانفعالي وعدد بنوده	07
69	يبين أرقام البنود الموجبة والسالبة لاستبيان الذكاء الانفعالي	08
70	يبين أبعاد الذكاء الانفعالي وعدد وأرقام بنوده	09
71	يبين صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الذكاء الانفعالي	10
71	يبين قيمة الدرجة الكلية لمعاملات الثبات لاستبيان الذكاء الانفعالي	11
72	يبين قيمة معامل الارتباط لاستبانة الذكاء الانفعالي	12
73	يبين نسبة تمثيل العينة للمجتمع الأصلي	13
73	يبين أبعاد القيادة التحويلية وعدد بنودها	14
73	يبين أرقام البنود الموجبة والسالبة لاستبيان القيادة التحويلية	15
74	يبين أبعاد القيادة التحويلية و عدد بنودها وأرقام بنودها	16
75	يبين صدق المقارنة الطرفية لاستبيان القيادة التحويلية	17
75	يبين قيمة الدرجة الكلية لمعاملات الثبات لاستبيان القيادة التحويلية	18
76	يبين قيمة معامل الارتباط لاستبانة القيادة التحويلية	19
80	يبين العلاقة الارتباطية بين المتغيرين الذكاء الانفعالي و القيادة التحويلية	20
81	يبين مجموع التكرارات و النسب المئوية الخاصة بالذكاء الانفعالي	21
82	يبين مجموع التكرارات و النسب المئوية الخاصة بالقيادة التحويلية	22

82	يبين نتائج اختبار (ت) في الذكاء الانفعالي تبعاً لمتغير الجنس	23
84	يبين نتائج اختبار (ت) في القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس	24
85	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي في الذكاء الانفعالي تبعاً للخبرة المهنية	25
86	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي في القيادة التحويلية تبعاً للخبرة المهنية	26
87	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي في الذكاء الانفعالي تبعاً لميدان الاختصاص	27
88	يبين نتائج تحليل التباين الأحادي في القيادة التحويلية تبعاً لميدان الاختصاص	28

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
19	شكل يوضح تفاعل و تكامل دينامي لأنظمة الشخصية	01
66	تبين الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس	02
67	تبين الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية	03
68	تبين الدائرة النسبية توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير ميدان الاختصاص	04

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	استبيان الذكاء الانفعالي
02	استبيان القيادة التحويلية
03	استبيان النهائي للذكاء الانفعالي
04	استبيان النهائي للقيادة التحويلية
05	يبين أسماء الأساتذة المحكمين
06	يبين الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية
07	صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الذكاء الانفعالي
08	صدق المقارنة الطرفية لاستبيان القيادة التحويلية
09	صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الذكاء الانفعالي
10	صدق الاتساق الداخلي لاستبيان القيادة التحويلية
11	الثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان الذكاء الانفعالي
12	الثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان القيادة التحويلية
13	الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لاستبيانين الذكاء الانفعالي و القيادة التحويلية

الآية القرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صدق الله العظيم.

الآية 32 سورة البقرة.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى من سهر على تربيّتي وتعليمي أمي و أبي العزيزين
حفظهما الله تعالى، وإلى جدي بابا أحمد رحمه الله تعالى وأسكنه فسيح جناته، وإلى
جدي الكريمة أطل الله في عمرها، وإلى كافة إخوتي وعائلي الكريمة قاطبة.
وإلى جميع أصدقائي وزملائي في الدراسة.

شكر وتقدير

بداية احمد الله كثيرا و اشكر فضله على أن وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع.
وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"
فعظيم الشكر والتقدير و الاحترام للأستاذ "قشار محمد" الذي تكرم بالإشراف على هذا البحث من
بدايته إلى نهايته، مرشدا، موجها و ناقدا . جزاه الله كل خير.
وأتقدم بخالص الشكر للأساتذة الذين تفضلوا بمناقشتهم لهذه الرسالة وهم : الدكتور بقادير عبد الرحمان
رئيسا/ والأستاذ خطارة عبد الرحمان مناقشا/ والأستاذ قشار محمد مشرفا.
ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان لكل أساتذة قسم علم النفس.
كما لا يفوتني أن أشكر جميع إطارات الادارة الوسطى لجامعة غرداية بمساهماتهم الفعالة في تعبئة
الاستبانة شاكرا لهم تعاونهم معي.
والشكر موصول إلى زميلي بابنات مصطفى الذي كانت له مساهمات طيبة في إتمام هذه الدراسة.
وأخيرا فائق شكري وتقديري إلى كل من أسدى لي مشورة أو قدم لي نصيحة أومد لي يد العون
والمساعدة في إنجاز هذا البحث و إخراجه على أحسن حال.

الطالب: مطهري علي

ملخص الدراسة :

عنوان الدراسة : الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقيادة التحويلية لدى إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية. هدفت هذه الدراسة إلى محاولة ايجاد العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية. وباستخدام المنهج الوصفي، تم تطبيق استبانتين الأولى للذكاء الانفعالي، والثانية للقيادة التحويلية، على عينة تتكون من 52 إطارا من إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية، منهم 46 ذكرا، و6 إناثا، وقد تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل. وللإجابة على الفرضيات تم استخدام معامل الارتباط بيرسون واختبار "ت" وتحصلنا على النتائج:

1. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الانفعالي و القيادة التحويلية لدى إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية.
2. لا توجد فروق بين الجنسين في الذكاء الانفعالي.
3. لا توجد فروق بين الجنسين في القيادة التحويلية.
4. توجد فروق في الذكاء الانفعالي تعزى للخبرة المهنية.
5. توجد فروق في القيادة التحويلية تعزى للخبرة المهنية.
6. لا توجد فروق في الذكاء الانفعالي تعزى لاختلاف ميدان الاختصاص.
7. لا توجد فروق في القيادة التحويلية تعزى لاختلاف ميدان الاختصاص.

Abstrait :

Titre de l'étude: L'intelligence émotionnelle et sa relation avec le leadership transformationnel dans les cadres d'Administration centrale à l'Université de Ghardaïa.

Le but de cette étude était d'essayer de trouver la relation entre l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel

Exemple d'étude a été sélectionné de façon exhaustive, avec 52 cadres, dont 46 hommes et 6 femmes Entre février et juin 2018, le chercheur a utilisé l'approche descriptive en fonction de la nature de l'étude. Un coefficient de corrélation Pearson pour connaître la relation entre l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel. Les deux premiers principes de l'intelligence émotionnelle ont été appliqués, consistant en 25 items, mesurant 50 dimensions, et le deuxième leadership transformationnel, composé de 21 items et mesurant 40 dimensions.

Pour les résultats d'hypothèse:

- 1 - Il existe une corrélation positive entre l'intelligence émotionnelle et le leadership transformationnel dans les cadres de gestion intermédiaire de l'Université de Ghardaïa.
- 2 - Il n'y a pas de différences dans l'intelligence émotionnelle chez les deux sexes.
3. Il n'y a pas de différences dans le leadership transformationnel entre les sexes.
4. Il existe des différences dans l'intelligence émotionnelle en raison de l'expérience professionnelle.
5. Il existe des différences de leadership transformationnel attribuables à l'expérience professionnelle.
6. Il n'y a pas de différences dans l'intelligence émotionnelle en raison du champ de compétence différent.
7. Il n'y a pas de différences dans le leadership transformationnel en raison du champ de compétence différent.

مقدمة:

تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالذكاء الانفعالي بوصفه نتاجا لروح العصر الجديد الذي يعتنق وجهات نظر غير تقليدية بشأن الذكاء والاعتقاد لدى قطاعات عديدة بأن الذكاء الانفعالي يحمل وعدا بحل العديد من مشكلات المجتمع الضاغطة، من خلال بحوث جولمان و ماير و سالوفي وغيرهم، و من خلال النتائج التي توصلت إليها مختلف الدراسات السابقة، حيث يمثل مفهوم الذكاء الانفعالي مظلة تغطي مجالا واسعا من المهارات والاستعدادات التي تقع خارج نطاق قدرات الذكاء التقليدية والتي تتضمن بشكل أساسي الوعي بالمشاعر وتأثيرها في الجوانب المعرفية.

ويعد الذكاء الانفعالي أفضل منبئ بالنجاح في الحياة الاجتماعية مقارنة بالذكاء المعرفي (Pellittcri, 2002) Emotionally intelligent وأن الأذكىاء انفعاليا متوافقون، دافئون، معدنهم أصيل (Genuine) ومثابرون ومتفائلون، متمتعون بصحة عقلية ووجدانية (Bernet 1996).

كما استخدم الذكاء الانفعالي لوصف الخواص العاطفية التي تظهر أهميتها في تحقيق النجاح ويمكن أن تشمل التقمص الانفعالي، ضبط النزعات أو المزاج، تحقيق محبة الآخرين، المثابرة أو الاصرار والتعاطف أو الشفقة والتعبير عن المشاعر أو الأحاسيس وفهمها والاستقلالية والقابلية للتكيف و حل المشكلات بين الأشخاص والمودة والاحترام (لورانس، 26، 2005).

هذا وقد برز مفهوم الذكاء الانفعالي في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحالي، نتيجة لجهود علماء النفس لتفسير النجاح في اتخاذ القرارات وإدارة الجماعات والمنظمات والتواصل مع الآخرين وتحقيق الرضا والنجاح في الحياة بصفة عامة (Cooper & Sawaf, 1997).

وتدور الفكرة الأساسية للذكاء الانفعالي على أن النجاح في الحياة الاجتماعية والمهنية لا يعتمد فقط على قدرات الفرد العقلية، ولكن على ما يتمتع به أيضا من مهارات وقدرات وإمكانات ووجدانية أطلق عليها "الذكاء الانفعالي".

ومن ثم تبدو أهمية الذكاء الانفعالي خصوصا ونحن في بداية الألفية الثالثة حيث نجد المجتمع يواجه العديد من المشكلات المتعلقة بالمجال السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي، وليس هناك شك في أن الحلول لمعظم هذه المشكلات التي تسبب الضيق والقلق للمجتمع هو أن يمتلك الأفراد ليس فقط للقدرات الفكرية المطورة بطريقة جيدة. بل عليهم أيضا أن يمتلكوا مهارات اجتماعية انفعالية تتكامل مع

المهارات الفكرية لحل المشكلات الراهنة ومن هنا يتضح أهمية المهارات بين الأشخاص والقدرة على الانسجام بينهم والفاعلية وقد ساهم كل هذا في الاهتمام بالذكاء الوجداني (Pfeiffer, 2001). وتعد هذه الدراسة محاولة للإسهام في ترسيخ نظرة علمية أكثر اتزاناً نحو الانفعالات، نسعى من خلالها إلى توضيح دورها الإيجابي في إنتاج السلوك الإنساني بما فيه السلوك التنظيمي، و ذلك من خلال الكشف عن العلاقة المحتملة بين القيادة التحويلية كسلوك له أهمية كبيرة بالنسبة للتنظيم، و بين الذكاء الانفعالي كقدرة شاملة تضم مجموعة من المهارات النفسية و الاجتماعية لدى الفرد.

وتستند فكرتنا في دراسة العلاقة بين الذكاء الانفعالي و القيادة التحويلية إلى اعتبار الانفعالات من المحركات الأساسية لنشاطاتنا اليومية، و إلى أن الذكاء الانفعالي قدرة مكتسبة في جانب كبير منها، ما يعني أنه قابل للتطور و للتعلم، و بالتالي فاحتمال ارتباطه بالقيادة سوف لا يعود بنا إلى نظرية الرجل العظيم القائلة، بأن القادة يولدون ولا يصنعون. و تقوم فكرتنا أيضا على اعتبار القيادة لا تتطلب فقط التقيد بالأهداف، و لكنها تستدعي أيضا فهم الطبيعة البشرية، و تشجيع تطور الاتباع. إذ تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتنفيذ المسؤوليات وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وابداعية ولذلك فهي تركز على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وبهذا فهي تعد ركيزة أساسية على العديد من الجوانب أبرزها أداء المنظمة.

فالقيادة التحويلية كما عرفها بورنز هي "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية" (Burns :1978,20). كما عبر عنها كونجر (2002): هي "تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب الى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وابداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة".

وقد خصص الباحث لدراسة علاقة هذين المتغيرين أربعة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي. ويتضمن تحديد إشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة ثم أهمية و أهداف الدراسة وكذا المفاهيم والمصطلحات لمتغيرات الدراسة و الدراسات السابقة لها.

الفصل الثاني: تم التطرق إلى متغير الذكاء الانفعالي من حيث تعاريفه و الجذور التاريخية له و أبعاده والنماذج المفسرة له، و أخيرا طريقة قياسه.

الفصل الثالث: تم التطرق إلى متغير القيادة التحويلية حيث تناولنا مفهوم القيادة وعناصرها ثم نشأة القيادة التحويلية، مفهومها، أبعادها، ووظائف القائد التحويلي.

الفصل الرابع: في هذا الفصل تطرقنا إلى الإجراءات الميدانية للدراسة، تم تحديد منهج الدراسة الذي اتبعه الباحث ثم وصف مكان إجراء الدراسة وحدودها وبعد ذلك خصائص عينة الدراسة والدراسة الاستطلاعية والخصائص السيكمترية لأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة ومن ثم عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة وأخيرا استنتاج عام للدراسة.

الفصل الأول الإطار المنهجي

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.
- 7- الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

تعتبر الانفعالات ذات التأثير الهام في طبيعتنا الانسانية، فمشاعرنا تؤثر في كل كبيرة وصغيرة في حياتنا، ذلك عندما يتعلق الامر بمصائرنا وأفعالنا وقراراتنا، ويؤكد أيضا أن المشاعر ضرورية للتفكير والتفكير مهم للمشاعر، إذا تجاوزت المشاعر ذروة التوازن في هذه الحالة، يتغلب العقل الانفعالي على الموقف ويكتسح العقل المنطقي، على اعتبار أن هناك عقلين أحدهما انفعالي والآخر منطقي كما يقول منسي (2002). لقد أشار التطور النظري حول مفهوم الذكاء الانفعالي إلى أن الانفعالات تلعب دورا ذا دلالة في الأداء الانساني، في مجال اتخاذ القرارات و حل المشكلات و غيرها.

إن الذكاء الانفعالي هو مجموعة من السمات والقدرات التي تشمل القدرة على حث النفس على الاستمرار في مواجهة الاحباطات والتحكم في الانفعالات والقدرة على تنظيمها وتأجيل إشباع الحاجات ومنع الأسى أو الألم من شل القدرة على التفكير ، والقدرة على التعاطف والشعور بالأمل (جولمان، 2000).

وبشكل أكثر دقة فإن الذكاء الانفعالي يتناول الجوانب الانفعالية والشخصية والاجتماعية والحياتية في الذكاء، تلك الجوانب التي تعد أكثر أهمية بالنسبة للحياة اليومية، مقارنة بعناصر الذكاء المعرفي.

فالتعاون القائم بين الانفعال والفكر أو بين العقل والقلب يبرز لنا أهمية دور الانفعال في التفكير المؤثر سواء في اتخاذ قرارات حكيمة أو في إتاحة الفرصة للفرد للتفكير بصفاء ووضوح، لذا علينا أن نأخذ بعين الاعتبار دور الانفعال وأهميته في اتخاذ القرار الذي يستند إلى التفكير والعقلانية، فالقدرة العقلية وحدها لا تحسّن العمل دون الذكاء الانفعالي وبمعزل عنه. ولهذا أصبح الذكاء الانفعالي جزء حيوي في كيفية مواجهة قادة اليوم للتحديات الهامة والتأثير في نفوس الأفراد وتطوير مهاراتهم وتغيير قناعاتهم وإيصالهم إلى مستويات فكرية لم يكونوا ليصلوا إليها بمجرد التوجيهات الإدارية العادية في إطارها التقليدي.

فالقيادة عنصر حيوي في حياة المنظمات، بل هي بمثابة روح التنظيم. و نستدل على ذلك بما قد أصبح يلاحظ أكثر من أن أهمية المنظمات تركز بشكل كبير على أهمية و قيمة الأشخاص الذين يسيرونها. لهذا الصدد، فقد ظهرت مفاهيم القيادة التحويلية كاستجابة لظروف المنظمة التي سادت خلال الخمس عشرة سنة الماضية، حيث احتدمت المنافسة بين المنظمات على الصعيد العالمي، الأمر الذي أظهر

ضرورات التّحديد والتّغيير، ويشمل ذلك إحداث تغييرات مستمرة على بنية الموارد البشرية وتطوير مهاراتها لجعلها أكثر التزاما بمتطلبات أدوارها الوظيفية الجديدة، من خلال تحقيق أداءات تفوق التوقعات.

حيث يرى العديد من الباحثين أنّ القيادة التّحويلية بما تتضمنه من جوانب قوّة تتمثل في التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي، يمكن أن تساهم بإيجابية في التغلب على الكثير من السّلبات التي تعاني منها القيادات التّقليدية التي تعتمد أساسا على التبادل بين الرّئيس والمرؤوس في أداء المهمّة.

فقد أكدّا (Fincham ; Rhodes, 1999) على أن القيادة التّحويلية تعني " قدرة القائد في التأثير على المرؤوسين من حيث حثهم على العمل من أجل أهداف معينة تتمثل في القيم والدوافع والرغبات والحاجات والطموح والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين".

في الحقيقة، إنّ خصائص وسمات ومهام ومواقف القائد التّحويلي، تشير في الذهن الكثير من التّساؤلات حول مدى توفّر هذه التّوعية من القيادات الأخلاقية التي تبدو مثالية، في المنظّمات الإدارية المعاصرة بصفة عامّة، ومؤسساتنا الوطنية بصفة خاصة، و منها جامعة غرداية، التي تضطلع بدور تنموي كبير وتحرص على تحقيق مستوى عال من الجودة في الأداء.

ومن الضرورة أيضاً وجود مستوى عال من ممارسة القيادة التّحويلية لدى إطارات الإدارة الوسطى بجامعة غرداية، التي تعمل على إيجاد نقلة نوعية، وفقا لمتطلبات الظروف المعاصرة، وذلك من خلال فتح المجال للمرؤوسين للابتكار والإبداع، والعمل على تلبية احتياجاتهم وإشباعها، واستثمار أقصى طاقاتهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك بإشعارهم بأهميتهم وأهمية العمل الذي يقومون به.

من خلال ما سبق، و انطلاقا من أن القيادة نشاط موضوعه الانسان، يقوم أساسا على الاتصال و التفاعل، حيث يعرف القائد بأنه الوسيط المعدل لسلوك أفراد جماعته، فنجاحه يمكن أن يتم من خلال القيادة التّحويلية، و سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة طبيعة العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة التّحويلية لدى إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية، و ذلك من خلال الاجابة على التّساؤل الرئيسي الآتي :

هل هناك علاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية لدى إطارات الإدارة الوسطى بجامعة غرداية ؟
ويتفرع عن التساؤل العام مجموعة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1) هل توجد فروق في الذكاء الانفعالي بين الذكور والاناث ؟
- 2) هل توجد فروق في القيادة التحويلية بين الذكور والاناث ؟
- 3) هل توجد فروق في الذكاء الانفعالي تعزى للخبرة المهنية ؟
- 4) هل توجد فروق في القيادة التحويلية تعزى للخبرة المهنية ؟
- 5) هل توجد فروق في الذكاء الانفعالي تعزى لميدان الاختصاص : (العلوم الانسانية والاجتماعية، الحقوق والعلوم السياسية، اللغات والآداب، العلوم والتكنولوجيا، علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؟
- 6) هل توجد فروق في القيادة التحويلية تعزى لميدان الاختصاص : (العلوم الانسانية والاجتماعية، الحقوق والعلوم السياسية، اللغات والآداب، العلوم والتكنولوجيا، علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ؟

2- فرضيات الدراسة :

- الفرضيات:

- 1) توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الانفعالي و القيادة التحويلية لدى إطارات الإدارة الوسطى بجامعة غرداية.
- 2) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الذكاء الانفعالي بين الذكور والاناث.
- 3) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة التحويلية بين الذكور والاناث.
- 4) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الذكاء الانفعالي تعزى للخبرة المهنية.
- 5) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة التحويلية تعزى للخبرة المهنية.
- 6) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الذكاء الانفعالي تعزى لميدان الاختصاص.
- 7) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة التحويلية تعزى لميدان الاختصاص.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي نتناوله، حيث أنها تسعى لدراسة الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقيادة التحويلية لدى عينة من إطارات الإدارة الوسطى بجامعة غرداية، ولا شك أن هذا الموضوع ينطوي على أهمية كبيرة.

1) يتناول مفهوما جديدا من المفاهيم النفسية الذي لم يظهر إلا مع أواخر القرن العشرين، ورغم ذلك فقد عدّ مؤشرا هاما للنجاح المهني والاجتماعي، ونقصد به الذكاء الانفعالي.

2) الذكاء الانفعالي هو بعد مهم من أبعاد الشخصية الذي فرض نفسه في السنوات الأخيرة، بوصفه أحد الصفات الجوهرية للقائد الفعال، وكذا مؤشرا قويا للنجاح المهني و الوظيفي للفرد.

3) اعتبار أن القيادة التحويلية تستوجب قدرة القائد على تشخيص حاجات الاتباع و فهمها، إذ تعتبر الانفعالات من المحددات الأساسية للسلوك الانساني، فإن الضرورة العلمية تستدعي محاولة الكشف عن دورها في إنجاح السلوك القيادي، بدلا من تحييدها.

4- أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي و القيادة التحويلية لدى إطارات الإدارة الوسطى بجامعة غرداية، و قد هدفت إلى ما يلي:

1) التعرف على مستوى الذكاء الانفعالي من جهة، ومستوى القيادة التحويلية من جهة أخرى لدى إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية.

2) معرفة مدى تأثير المتغيرات (الجنس، الخبرة المهنية، ميدان الاختصاص) على مستوى الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية لدى إطارات الإدارة الوسطى بجامعة غرداية.

5- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

أولا: الذكاء الانفعالي

يعرفه كل من عبد الهادي السيد عبده وفاروق السيد عثمان الذكاء الانفعالي (2001) بأنه : القدرة على الانتباه، والإدراك الجيد للانفعالات، و المشاعر الذاتية، وفهمها، وصياغتها بوضوح، وتنظيمها،

وفقا لمراقبة وإدراك دقيق لانفعالات الآخرين ومشاعرهم، للدخول معهم في علاقات انفعالية واجتماعية إيجابية تساعد الفرد على الرقي العقلي والانفعالي والمهني، وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية للحياة.
(عبد الهادي السيد عبده، فاروق السيد عثمان، 2002، ص 206)

التعريف الاجرائي الذكاء الانفعالي:

نعني به قدرة إطارات الإدارة الوسطى بجامعة غرداية على الوعي بمشاعرهم وانفعالاتهم، و قدرتهم على الوعي بمشاعر و انفعالات الآخرين و فهمها، و الدخول معهم وفق هذا الفهم في علاقات اجتماعية و مهنية بناءة. و نقيس الذكاء الانفعالي في هذا البحث من خلال استجابات إطارات الإدارة الوسطى لبنود الاستمارة الذكاء الانفعالي، تم استخراج أداة الدراسة من دراسة ماجيستير: (إبراهيم بن جامع، 2010). (D.Mayer & P. Salovey, 1997)

ثانيا : القيادة التحويلية

عرفها بورنز (Burns, 1978): بأنها " تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة (الغامدي، 2007، ص 17). ويرى روبرت (Roberts, 1985) أن القيادة التحويلية هي: القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم.

التعريف الاجرائي القيادة التحويلية:

القيادة التحويلية : هي القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات إطارات الإدارة الوسطى بجامعة غرداية، وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة، وأهدافها، وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية لمصلحة الجماعة، ويتحقق من خلال النظرة الكارزمايكية للإطارات والدافعية والإلهام وإشباع حاجات المرؤوسين العاطفية وتشجيعهم نحو الإبداع، وسيتم قياس القيادة التحويلية من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة القيادة التحويلية، (Bass, 1994).

الإدارة الوسطى:

نقصد بها المستوى الإداري الذي يجتمع فيه سلوك صنع القرار بسلوك التنفيذ، بحيث يشارك إطارات الإدارة الوسطى بجامعة غرداية في تحديد خيارات التنظيم كما يتولى سبل تنفيذها، وسيتم قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانتين الذكاء الانفعالي و القيادة التحويلية .

6- الدراسات السابقة :

اتجه الباحثون في السنوات الأخيرة إلى دراسة موضوع الذكاء الانفعالي وطرق قياسه و البحث في علاقاته بالقيادة التحويلية لاسيما المتغيرات التنظيمية، وسنحاول في ما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة:

1- دراسة بارلينغ (2000) :

كان موضوع هذه الدراسة هو التحقق من وجود علاقة بين القيادة و الذكاء الانفعالي، وضمت العينة (60) مديرا، وقد استخدم فيها مقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ5X short) المعد من طرف

باس و أفوليو سنة 1995، لقياس القيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة عدم التدخل.

وتبين من نتائج الدراسة أن الذكاء الانفعالي يتوافق مع ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية وهي (تأثير القدوة، التشجيع الابداعي، والاهتمام بالاعتبارات الفردية)، وأنه يتوافق مع بعد واحد للقيادة التبادلية و هو(الجزء المشروط)، أما الإدارة بالاستثناء والإدارة بعدم التدخل فلا تتوافقان مع الذكاء الانفعالي.

Barling .J, ", v21, pp 157-161.

2- دراسة بالمر و والزر (2001) :

لقد تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الذكاء الانفعالي و القيادة الفعالة، و قد اعتبر القادة الفعالون هم القادة التحويليون، وقد تألفت عينة الدراسة من (43) مفردة من الطلاب الفعليين والسابقين في مركز جامعة سوينبورن (Swinburne) وتم قياس القيادة التحويلية باستخدام مقياس لبرامج الابتكار والاختراع، (Bass & Avolio, 1995 MLQ).

و أظهرت نتائج الدراسة أن لا وجود لدليل كاف يدعم الفرضية القائلة بأن القادة التحويليين لديهم مستوى من الذكاء الانفعالي أعلى من القادة التبادليين، و هذا بالرغم من إثبات النتائج لوجود علاقات

معنوية بين مكونات محددة للقيادة التحويلية و للذكاء الانفعالي، و خاصة التشجيع الابداعي و التقدير الفردي اللذين يرتبطان بشكل معنوي بالقدرة على إدارة الانفعالات الذاتية ولدى الآخرين. (Palmer, & Walls.M, v22, pp 5-10).

3- دراسة أندرسون و كينيدي(2002) :

لقد اختبرت الدراسة أثر الانفعالات على العلاقة بين نمط القيادة و أداء المرؤوسين، و شملت عينة البحث (139) فردا من ممثلي شركة صيدلانية عالمية مقرها استراليا .فأظهرت نتائج الدراسة أن للقيادة التحويلية تأثيرا على المرؤوس من خلال طريقين: الأول تأثير مباشر بزيادة التفاعل لدى المرؤوس، و الثاني: تأثير غير مباشر بزيادة الأداء الناتج عن طريق زيادة التفاعل، و أكدت أن الوصول إلى مستويات مرتفعة من الاحباط سيؤدي إلى تأثير سلبي جدا على الأداء، فالتفاعل و الاحباط متغيرات وسيطة تؤثر في العلاقة بين نمط القيادة التحويلية و الأداء.

(Kennedy.J, & Anderson.R, v13, pp 545-559).

4- دراسة غاردنر و شتوت (2002) :

لقد حاولت الدراسة التحقق من فائدة الذكاء الانفعالي في التنبؤ بالقيادة الفاعلين، و لقد بلغ حجم العينة (250) مديرا من مستويات إدارية عليا . و توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباطات بين القيادة التحويلية و الذكاء الانفعالي، حيث ترتبط القدرة على إدارة الانفعالات الذاتية وانفعالات الآخرين بشكل جوهري بالإلهام و التشجيع الابداعي للأفراد و بالتأثير المثالي.

(Gardner.L, & Stough.C, v23, pp 68-87).

5- دراسة روزات، و سياروتشي (2005) :

استهدف دراسة العلاقة بين الذكاء الانفعالي و القيادة الفعالة، و بلغت عينتها (149) مديرا، حيث تم قياس مستوى الذكاء الانفعالي عن طريق مقياس ماير سالوفي وكاروزو للذكاء الانفعالي (M.S.C.E.I.T) بينما قيست القيادة الفعالة عن طريق تقييم الأتباع و كذا المسؤولين المباشرين لأداء القادة (360 مرؤوسا، و 41 مسؤولا مباشرا)، وأظهرت النتائج أن القادة الذين يتحصلون على

نتائج مرتفعة بسلم الذكاء الانفعالي، لديهم ميل طبيعي إلى تحقيق أهداف التنظيم، و إلى النظر إليهم كقادة فعالين من طرف أتباعهم ومن طرف رؤسائهم المباشرين (Rosete.D, &Ciarrochi.J, v26, pp 388-399).

6- دراسة P, Shaap و C, Coetzee بريتوريا :

قام الباحثان من جامعة بريتوريا بدراسة حول العلاقة بين أساليب القيادة والذكاء الانفعالي وبعد إجراء الدراسة على عينة تتكون من 100 مدير ينتمون إلى مختلف الشركات وباستعمال مقياسي الذكاء الانفعالي المتعدد العوامل (M E IS) واستبيان القيادة المتعدد لعوامل (MLQ) أظهرت النتائج ما يلي وجود ارتباط موجب ذو دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية حيث بلغ معامل الارتباط 0.80

7- دراسة Resolito Amarilieto من جامعة Mindanao:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الذكاء الانفعالي والكفاءة القيادية وذلك على عينة تتكون من 54 مسؤولاً في الجامعة مستعملاً المنهج الوصفي الارتباطي ومعتماً على استبيان لجمع المعلومات، حيث خلص إلى النتائج الآتية:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الانفعالي والكفاءة القيادية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي بين المستجيبين في ضوء متغيرات :السن، الخبرة المهنية، الحالة العائلية والجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة القيادية بين المستجيبين في ضوء متغيرات : السن، الخبرة المهنية، الحالة العائلية والجنس.

8- دراسة Stough, Con, Liza, Gardner سنة 2001 بأمریکا :

قامت الباحثتان من جامعة Swinburne (فيكتوريا) بدراسة على عينة تتكون من 110 مدير (76 ذ / 30 إ) وكان الهدف منها تحديد العلاقة بين القيادة والذكاء الانفعالي وذلك باستعمال مقياس الذكاء الانفعالي لجامعة Swinburne (SUEIT) واستبيان القيادة المتعدد العوامل (M L Q (5x) وكانت النتائج كما يلي :

-وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية حيث بلغ معامل الارتباط 0.67 في حين بلغ معامل الارتباط 0.46 بين الذكاء الانفعالي والقيادة الإجرائية.

9- دراسة Holly.Solomon, Click سنة 2002 بأمریکا :

تمثل الهدف من الدراسة في الكشف عن مستوى الذكاء الانفعالي للطلبة المسجلين في البرنامج المقرر للإدارة التعليمية، و علاقة ذلك بمدة التكوين لديهم، حيث أجريت الدراسة على عينة تتكون من 85 طالبا من جامعة شرق ولاية Tennessee معتمدا على قائمة الكفاءات الانفعالية (ECI) لجمع البيانات وتوصلوا إلى النتائج الآتية:

لا توجد علاقة ذات دلالة بين الذكاء الانفعالي للطلبة ومدة التكوين في البرنامج المقرر

لا توجد علاقة بين الذكاء الانفعالي ومتغير السن

لا توجد علاقة بين الذكاء الانفعالي والأقدمية في التكوين.

10- دراسة دافيد روسيت وجوزيف سياروتشي(2005):

هذه الدراسة بعنوان: " الذكاء العاطفي وعلاقته بفعالية القيادة ونتائج الأداء في محيط العمل " ، هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين كل من الذكاء العاطفي والشخصية والذكاء المعرفي وكذلك فعالية القيادة، أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المدراء التنفيذيين في كبرى الشركات الاسترالية العاملة في قطاع الخدمات العامة وقد بلغ عدد المدراء التنفيذيين المشاركين في هذه الدراسة 41 مديراً تنفيذياً منهم 24 ذكور و 18 إناث وتراوح أعمارهم من 24 إلى 25 سنة بمتوسط 42.24، وقد تم استخدام ثلاثة مقاييس في هذه الدراسة وهي مقياس (MSCEIT) للذكاء المعرفي ومقياس (16PF5) للشخصية ومقياس (WASI) للذكاء العاطفي وهي مقاييس مشهورة ومعروفة. ومن نتائج الدراسة:

1- هناك ارتباط قوي بين أصحاب الذكاء العاطفي العالي وفعالية القيادة.

2- كذلك وجد أن الذكاء العاطفي يعطي توضيحات للفروقات في الفعالية القيادية بحيث لم تستطع المتغيرات الأخرى (مثل الذكاء المعرفي و كذلك الشخصية) أن تقدم تعطي تفسيراً لها.

3- كما رجحت النتائج أن أصحاب الذكاء العاطفي العالي عندهم قدرة على الإنجاز وتحقيق نتائج العمل.

4-أوضحت النتائج أن الذكاء العاطفي قد يكون أداة مهمة وفعالة في تمييز أو تحديد من يتمتع بقدرة على التعامل الفعال مع الزملاء والموظفين.

11- دراسة ستيف لانجورن (2004) :

هذه الدراسة بعنوان : "كيف للذكاء العاطفي أن يحسن أداء الإدارة"، وهدف هذه الورقة البحثية دراسة علاقة الذكاء العاطفي عند المدراء وأثره على نتائج عمل ممن هم ضمن نطاق إشرافهم الإداري وقد تم استخدام مقياس بار-أون للذكاء العاطفي (Bar-On, Eqi)، في هذه الدراسة، ومجتمع الدراسة عبارة عن مجموعة من المدراء العاملين في قطاع المطاعم الفندقية (pub restaurant sector) الذي يصنف ضمن صناعة الترفيه في بريطانيا، عدد مفردات عينة الدراسة 161 مدير منهم 109 ذكور و 52 إناث.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1- هناك علاقة بين كل من الذكاء العاطفي وأداء المدراء الأساسي ورضى الفريق وتوافقه و كذلك الربحية.

2- لا توجد فروقات ذات اتجاه واضح في مكونات الذكاء العاطفي عند الذكور والإناث في عينة الدراسة سوى عنصر التفاؤل فهو أعلى عند الإناث.

3-أوضحت الدراسة أن المطاعم ذات الربحية العالية فإنها تستحوذ على مدراء ذو ذكاء عاطفي عالي المستوى.

4- عن طريق الذكاء العاطفي يمكن التنبؤ بمدى الرضى والتوافق داخل الفريق بدرجة دقة معقولة.

5- لا توجد علاقة معنوية بين مقاييس الذكاء العاطفي الأساسية ومعدل الدوران في فرق العمل.

12- دراسة وليام ليبين وكارول زالايف 2004 :

هذه الدراسة بعنوان : "ارتباط الذكاء العاطفي بأنماط القيادة التحويلية" ، تبحث هذه الدراسة في ارتباط الذكاء العاطفي لدى مدراء المشاريع ذوي النمط التحويلي على أداء المشروع.

تناولت هذه الدراسة قطاعات صناعية متعددة مثل الرعاية الصحية، التصنيع وخدمات المبيعات،

خدمات إدارة المشاريع، خدمات تكنولوجيا المعلومات، خدمات التدريب والاستشارات، وعينة البحث

مكونة من 26 مدير من ستة شركات مختلفة، تم استخدام مقياس ماير - سالوفي - كاروزو (Mayer-

Salovey-Caruso) للذكاء العاطفي واستقصاء القيادة المتعددة العوامل (MLQ) .

و من أهم نتائج هذه الدراسة:

1- أن هناك ارتباطات عدة ما بين قدرات الذكاء العاطفي عند المدراء ونمط القيادة التحويلية.

2-والنتيجة الأخرى أن الذكاء العاطفي بشكل عام وكذلك القدرة على فهم المشاعر يرتبطان ارتباطاً معنوياً بالتحفيز الملهم.

3- كما وجد أن الاستخدام الاستراتيجي للذكاء العاطفي يرتبط معنوياً بالتأثير المثالي والاعتبارات الفردية لمكونات القيادة التحويلية.

4- وجد أن كل من الإدارة بالاستثناء والإدارة المتساهلة (القائمة على مبدأ دعه يعمل) لها ارتباط معنوي سلمي مع الذكاء العاطفي وفهم المشاعر.

13- دراسة إبراهيم بن جامع 2009 (الجزائر)

الموضوع: الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى بمركب تكرير البترول- سكيكدة-

الهدف - :التعرف على مستوى الذكاء الانفعالي ومستوى فعالية القيادة لدى اطارات الإدارة الوسطى.

-التعرف على حقيقة وجود علاقة بين الذكاء وفعالية القيادة لدى أفراد العينة.

العينة: 42 إطاراً من الإدارة الوسطى لمركب تكرير البترول.

الأدوات - :مقياس لقياس الذكاء الانفعالي من إعداد الباحث.

-مقياس لقياس القيادة الفاعلة من إعداد الباحث.

النتائج - :وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية، بين مستوى الذكاء ومستوى فعالية القيادة .

(بن جامع، 2009)

تعقيب:

من خلال الدراسات السابقة التي أمكن الاطلاع عليها نجد أن نتائج الدراسات التي تناولت الذكاء

الانفعالي في علاقته بالقيادة تجمع على وجود علاقة ارتباطية بين مستوى الذكاء الانفعالي والقيادة

فيرتبط الذكاء الانفعالي بالأداء العام للقائد.

بينما توصلت دراسة أندرسون وكينيدي (2002) إلى إثبات دور الانفعالات في العلاقة بين نمط القيادة

و أداء المرؤوسين.

أما البحوث التي تناولت الذكاء الانفعالي في علاقته بالقيادة التحويلية خاصة، فقد ركزت على دراسة

متغير القيادة انطلاقاً من إدراك الأتباع، و أجمعت نتائجها على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين دراسة

ودراسة غاردنر و شتوت 2002، و توصلت دراسة بارلينغ 2000، إلى أن الذكاء الانفعالي يتوافق مع

نمطي القيادة التحويلية و التبادلية معا، و أن توافقه يكون أكثر مع النمط التحويلي، وهذا ما لم تؤكدده دراسة بالمر، و والتر 2001 .

كما تشير دراسة Holly.Solomon,Click سنة 2002 إلى عدم وجود علاقة بين الذكاء الانفعالي والأقدمية في التكوين.

كما تشير دراسة ستيف لانجورن (2004) انه لا توجد فروقات ذات اتجاه واضح في مكونات الذكاء العاطفي عند الذكور والإناث في عينة الدراسة سوى عنصر التفاؤل فهو أعلى عند الإناث.

وتتفق مع دراسة **Resolito Amarilieto** إلى عدم لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي بين المستجيبين في ضوء متغيرات: السن، الخبرة المهنية، الحالة العائلية والجنس.

و نستنتج ما يلي لنتائج الدراسات السابقة:

أ – يلعب الذكاء الانفعالي دورا بارزا في القيادة الناجحة.

ب- يعتبر الذكاء الانفعالي مؤشرا قويا للأداء المهني للقائد.

ج- يساعد الذكاء الانفعالي القائد على مواجهة ضغوط العمل، واتخاذ القرارات ومواجهة الأزمات وإدارة الأعضاء و تحفيزهم على تحقيق الأهداف.

د- تشير كل الدراسات التي تم عرضها إلى وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الانفعالي والقدرة على القيادة بصفة عامة ويؤكد ذلك Goleman في أن الكثير من الدراسات أظهرت أن القادة الفعالين يستخدمون أكثر من غيرهم مهارات الذكاء الانفعالي في حياتهم اليومية في مختلف المواقف القيادية.

الفصل الثاني: الذكاء الانفعالي

- تمهيد

- 1- مفهوم الذكاء
- 2- مفهوم الانفعالات
- 3- مفهوم الذكاء الانفعالي
- 4- الجذور التاريخية للذكاء الانفعالي
- 5- أبعاد الذكاء الانفعالي
- 6- النماذج النظرية للذكاء الانفعالي
- 7- قياس الذكاء الانفعالي
- 8- خلاصة الفصل

تمهيد :

انتشرت الأبحاث العلمية التي تؤكد أهمية هندسة الانفعالات وبرمجتها بطريقة ذكية مرتبطة بالتفكير، وتفعيل المهارات لتوصل الفرد إلى فاعلية الوعي بذاته وإدارتها في المواقف الصعبة، في أطر إيجابية تمكنه من الإنجاز في الحياة ومواجهة أعبائها بروح عالية وثابتة بعيدة عن الإحباطات والاكنتاب وكل المعيقات.

في هذا الفصل سنتناول موضوع الذكاء الانفعالي الذي يعتبر موضوع البحث في الساحة النفسية والتربوية وفي مجال العمل حيث ظهر هذا المصطلح في الولايات المتحدة الأمريكية في التسعينيات، حيث لاحظ العديد من الباحثون من خلال دراسات شملت الألوف من الأشخاص أن نجاح الفرد وسعادته في الحياة لا يتوقفان فقط على شهادته وتحصيله العلمي والتي تعبران عن ذكائه العقلي IQ وإنما يحتاجان لهذا النوع من الذكاء الذي لا يزال يحتاج لبحث كثير، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل وسوف نتناول فيه أهم الأطر النظرية للذكاء الانفعالي، ومفهوم الذكاء الانفعالي والجذور التاريخية له، وأبعاد الذكاء الانفعالي والنماذج النظرية له وقياسه ونختتم الفصل بملخص عامة له.

1- مفهوم الذكاء:

لغة: يعني الفطنة وسرعة الفهم، والفعل منه ذكي ويزكو، ويقال ذكا قلبه، وأصله التوقد والإلتهاب، ويقال ذكت النار أي زاد اشتعالها، وذكت الحرب أي اتقدت وحمى وطيسها، وعليه فالذكاء يحمل معنى الزيادة في القوة العقلية المعرفية. (محمود عبدالله محمد خوالدة، 2004، ص 48).

لقد حاول الباحثون من خلال دراساتهم لمفهوم الذكاء تفسير ظواهر عقلية مختلفة: كالقدرة على فهم الأفكار المعقدة، القدرة على التكيف مع المحيط، القدرة على التعلم من التجارب والخبرات، القدرة على انتهاج أشكال مختلفة من التفكير والقدرة على التغلب على العراقيل والتعامل معها.

و عموما يعتبر الذكاء مظهرا من مظاهر النشاط البشري، ويعرف بأنه نشاط عقلي يتميز بالصعوبة والتعقيد، والتجديد، والاقتصاد في الوقت والجهد، والتكيف الهادف، والقيمة الاجتماعية والابتكار، وتركيز الطاقة، ومقاومة الاندفاع العاطفي (عطوف محمد ياسين، 1981، ص 454)

تتباين تعاريف الذكاء بين ارتباطها بالتفكير تارة، وبالتعلم والتكيف تارة أخرى.

فيعرف كولفين الذكاء بأنه : القدرة على تعلم التكيف مع البيئة.

ويعرفه وودرو أنه : القدرة على كسب الخبرات. بينما يعرفه تيرمان أنه: القدرة على التفكير المجرد.

ويعرف بيني الذكاء :هو القدرة على الفهم والابتكار والتوجيه الهادف للسلوك والنقد الذاتي.

وبصورة عامة فإن مفهوم الذكاء يشير إلى قدرة الفرد على التكيف وحل المشكلات.

2- مفهوم الانفعالات:

تعتبر الانفعالات مكونا هاما من مكونات الشخصية يتميز بتفاعله مع باقي المكونات الأخرى، وعليه فقد تتسبب الانفعالات القوية في تعطيل التفكير أو إضعاف بعض الدوافع، كما أن بعض الدوافع أو الأفكار يمكن أن تثير بعض الانفعالات.

وتعتبر الانفعالات استجابات سلوكية ذات استثارة فطرية ومكتسبة، فالإنسان يولد مزودا بمجموعة من الانفعالات الأساسية، مثل الخوف والغضب، التي تأخذ شكلا بسيطا ثم تتعقد شيئا فشيئا عن طريق التعلم كلما ارتقى في سلم التطور، وتعتبر العملية الشرطية هي أبسط صور التعلم. ويذكر جولمان أن لا وجود لاتفاق حول قائمة الانفعالات الأساسية غير أنه عادة ما تصنف الانفعالات المتقاربة في عائلة

واحدة فيضم الغضب على سبيل المثال لا الحصر مشاعر عدم الرضا، الانزعاج، الثورة، والهيجان، وتصنف ضمن عائلة الحزن مشاعر الندم، الانكسار، وحتى بعض مشاعر الغضب. إلا أن هذا التصنيف لا يعالج كافة الظواهر الانفعالية كالشعور بالغيرة مثلا، الذي يعتبر خليط من مشاعر الخوف والحزن والغضب إضافة إلى ظواهر أخرى معقدة، كالشعور بالأمل والشجاعة والكسل وغيرها، ومهما يكن من النظرة السلبية المرتبطة بعدم تمكن الانسان من ضبط انفعالاته في بعض المواقف، إلا أن ذلك لا ينقص من كون الانفعال يضي معنى حياة الانسان، فهو يشكل دينامية التواصل بين المخلوقات البشرية ويلعب دور الدليل في سلوك الانسان، يساعده في تكيفه أمام الوضعيات المختلفة في حياته، وهو من ثم محرك للذكاء المعرفي الذي وإن كان يميز الكائن البشري ويقف وراء تطوره، فهو يفقد مبرر وجوده في غياب الانفعال.

و من الأمور الشائعة لدى عامة الناس، أن التفكير الجيد لا يستقيم إلا بغياب العاطفة ومن المؤكد أن العاطفة القوية، والانفعال الحاد، يلعبان دورا سلبيا في التفكير السليم ومع ذلك تظهر لنا التجارب الإكلينيكية اليوم أن التفكير الخالي من العاطفة لا يؤدي بالضرورة إلى قرارات صائبة. إنّ المسألة لا تكمن في العاطفة في حد ذاتها، بقدر ما تتعلق بتناسب الانفعالات والعواطف، وملاءمتها للموقف وكيفية التعبير عنها. فليس المطلوب تنحية انفعالاتنا وعواطفنا جانبا، وإنما إيجاد التوازن بين التفكير العقلاني (المنطقي) والعاطفة.

حيث يرى ماير أنّ الانفعالات ترتبط بعمليات التفكير المنطقي، أكثر من أنها تشتتها ويؤكد ذلك جولمان بأن بنى الانفعالات والذكاء، تعمل في انسجام وتناغم، وليس بينها أي تعارض. وفي هذا الصدد يقول كينغ "إننا نكون أكثر ذكاء عندما نفهم بشكل صحيح انفعالاتنا، ونفسر بشكل دقيق انفعالات الآخرين، ونستعمل هذه المعرفة في ترقية تفكيرنا لكي ندرك العلاقة القائمة بين الذكاء بصورة عامة والانفعال"

فالذكاء عرف تعاريف متباينة، عبر مختلف المراحل التاريخية، ولعل أشهرها تعريف وكسلر الذي يرى بأنه " قدرة الشخص العامة للتصرف عن قصد، والتفكير بعقلانية ". وبصفة عامة يشير الذكاء إلى قدرة الشخص على التكيف والتعامل بفعالية مع بيئته وحل المشكلات.

كما يعرف الانفعال بأنه حالة داخلية، تتصف بجوانب معرفية خاصة، واحساسات وردود أفعال فيزيولوجية، وسلوك تعبيرى معين.

يذكر ماير أن الانفعالات تعتبر واحدة من أصل ثلاثة أو أربعة أقسام أساسية للعقل وتتمثل هذه الأقسام فيما يلي : الدوافع - الانفعالات - المعرفة - الوعي.

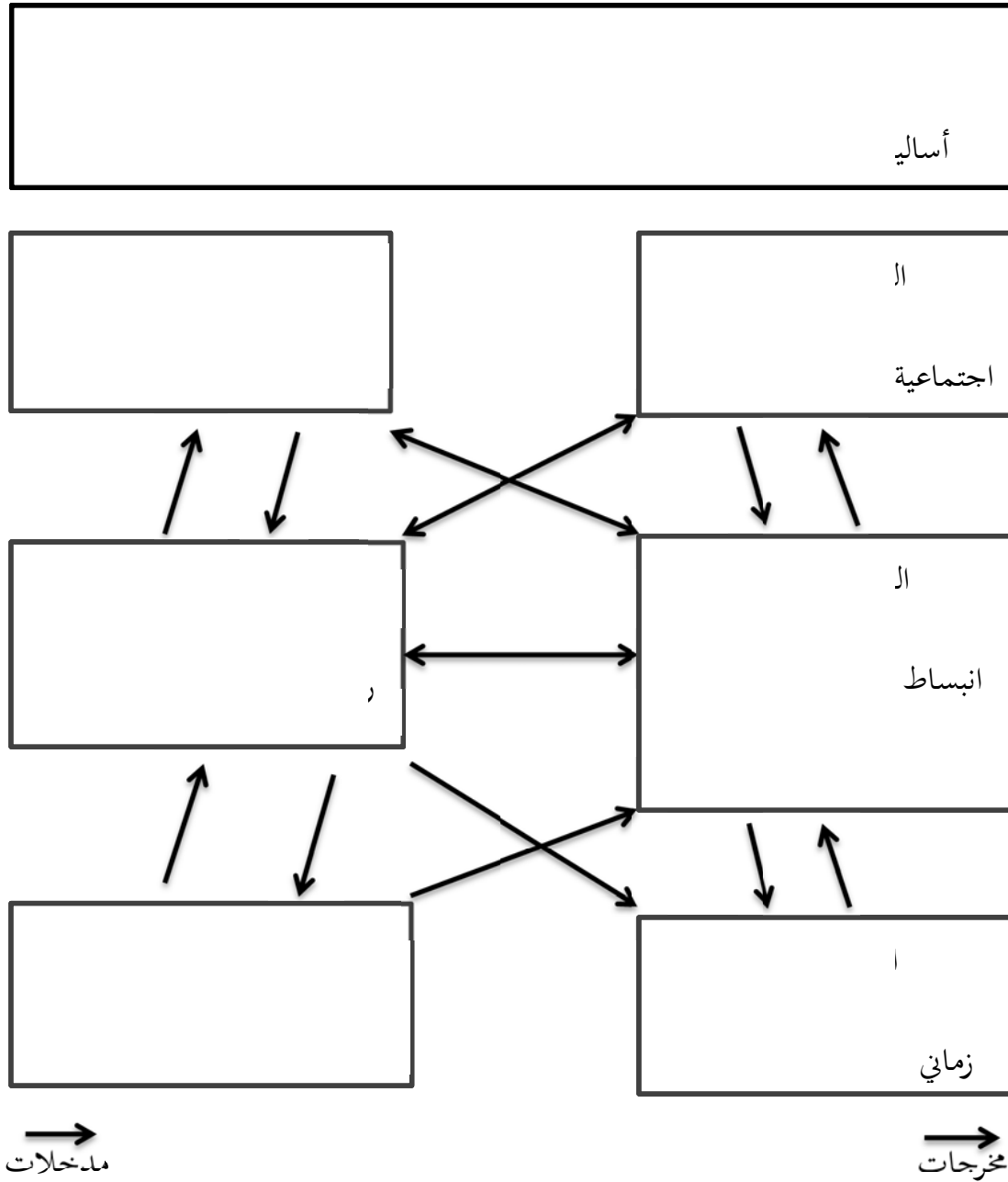
1-الدوافع مرتبطة بعضويتنا وتعتبر من محددات السلوك.

2-الانفعالات التي تتدخل في استجاباتنا للتغيرات، أثناء التفاعل بين الفرد وبيئته، فعندما نغضب تظهر إستجابة عدم الرضى وعندما نخاف تظهر استجابة لخطر ما.

3-المعرفة التي نتعلم خلالها من بيئتنا حيث تتيح لنا حل المشكلات التي نواجهها.

4-الوعي أو الشعور الذي يتضمن عمليات التفاعل، بين الدوافع والانفعالات من جهة وبين الانفعالات والمعرفة من جهة أخرى، حيث تتفاعل الدوافع مع الانفعالات مثلا عندما لا تلبى حاجتنا، فإن ذلك يقود إلى الغضب أو العدوان، كما تتفاعل الانفعالات والمعرفة فمثلا عندما يكون مزاجنا جيدا فإن ذلك يقودنا إلى التفكير بصورة إيجابية، هكذا يتضح التفاعل بين هذه الأقسام في النشاط الدينامي للشخصية.

إن التراث السيكولوجي يزخر بالكثير من الكتابات عن العلاقة بين الانفعال والذكاء وبين المشاعر والتفكير مكونين بينهما تفاعل متبادل، حيث قدم Wardell & Royce سنة 1978 تصورا نظريا أوضحا من خلاله العلاقة القوية بين كل من النظام الانفعالي والنظام المعرفي اللذان يشكلان الشخصية الإنسانية المتكاملة، كما هو موضح في الشكل الآتي :



شكل رقم 01 يوضح تفاعل وتكامل دينامي لأنظمة الشخصية

المصدر: فاروق السيد عثمان، ص172.

من المؤكد أن للتفكير علاقة متبادلة مع الشعور فكثير من المشاعر تتولد في نفوسنا نتيجة لنمط معين من التفكير فإذا غيرنا هذا النمط تبدلت تلك المشاعر فالإنسان المتفائل ينظر إلى النصف المليء من الكأس وبالتالي يتولد في نفسه شعور التفاؤل.

أما الإنسان المتشائم يفكر بطريقة النظر إلى النصف الفارغ من الكأس وبالتالي يتولد في نفسه شعور التشاؤم، كما أن الشعور بدوره يؤثر على تفكير الإنسان فالإنسان المتشائم يكون في حالة من القلق والتوتر والاكتئاب التي تمكنه من التفكير السلبي أو على الأقل تعرقل أسلوب التفكير لديه. لقد جاء مفهوم الذكاء العاطفي يعلمنا كيف نغير من أنماط تفكيرنا ومن طريقة نظرنا إلى الأمور، بحيث نول في نفوسنا أكبر قدر ممكن من المشاعر الإيجابية ولأطول فترة ممكنة. ومن هنا يمكن القول أن مفهوم الذكاء الانفعالي المتفق عليه من قبل معظم العلماء والباحثين يتجلى في قدرة الإنسان على التعامل مع عواطفه وانفعالاته بذكاء، بحيث يحقق أكبر قدر ممكن من السعادة لنفسه وللآخرين.

3- مفهوم الذكاء الانفعالي :

ظهر مصطلح الذكاء الانفعالي عام (1990) حيث اعتبر مفهومًا جديدًا على التراث السيكولوجي وأصبح موضوع الكثير من الباحثين والدارسين في مجال علم النفس العمل في تحديد تعريف دقيق له ومن أبرزها ما يلي :

يعرف (سالوبي وماير 1990) الذكاء الانفعالي بأنه : القدرة على معرفة الشخص لمشاعره و انفعالاته الخاصة كما تحدث بالضبط ومعرفته بمشاعر الآخرين وقدرته على ضبط مشاعره وتعاطفه مع الآخرين والإحساس بهم وتخفيف ذاته لصنع قرارات ذكية.

(السيد إبراهيم السمدوني، 2007، ص42).

- ويعرفه (عبد العالي عجوة 2002) بأنه : تنظيم من القدرات والمهارات والكفايات العقلية والوجدانية والعقلية التي تمكن الفرد من الانتباه والادراك الجيد للانفعالات وفهم المعلومات الانفعالية ومعالجتها واستخدامها والتي تجعل لديه الأمل والتفاعل على أنه قادر على التعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغط. (سلامة عبد العظيم حسين، طه عبد العظيم حسين، 2006، ص 35).

- ويعرفه (جولمان 1998) بأنه : مجموعة من القدرات المتنوعة التي يمتلكها الأفراد واللازمة للنجاح في جوانب الحياة المختلفة والتي يمكن تعلمها وتحسينها وتشمل المعرفة الانفعالية وإدارة الانفعالات والحماس والمثابرة وحفز النفس وإدراك انفعالات الآخرين وإدراك العلاقات الاجتماعية.
- وحدده جولمان بفهم الانفعالات الذاتية وإدارتها وتحفيز الذات والتعرف على انفعالات الآخرين وحسن التعامل معهم. (سعاد جبر سعيد، 2008، ص 11).
- بينما يرى (Weisinger) بأنه : الاستخدام الفطري والتلقائي للعواطف لدجة تمكنا من ترشيد أنفسنا وتهذيب سلوكنا وتحسين تفاعلنا مع الآخرين والأحداث التي تواجهنا على مدار الحياة.
- (سامية الانصار، حلمي الفيل، 2009، ص 109).
- في حين (يرى بشير معمريه)، أن الذكاء الانفعالي يتحدد من خلال ربط الذكاء بالعاطفة، فهو يعني توظيف المشاعر والانفعالات بذكاء، ويتضمن فكرتين هما:
- أن يجعل الوجدان تفكيرنا أكثر ذكاء، وأن يكون تفكيرنا ذكياً نحو حالاتنا الوجدانية.
- ويعرفه (العيتي ياسر) بأنه : عملية تغيير أنماط التفكير وطريقة النظر إلى الأمور بحيث تولد في النفس أكبر قدر ممكن من المشاعر الإيجابية. (العيتي ياسر، 2003، ص 19).
- ويعرفه (بار-أون 2000) الذكاء الانفعالي بأنه : منظومة من القدرات الانفعالية والشخصية والاجتماعية تمنح القدرة على التكيف مع الصعوبات المحيط والضاغطة. (المللي سهاد، 2010، ص 32).
- قال (جولمان 1998) : الذكاء الانفعالي لا يعني إطلاق العنان للانفعالات أو عدم المسؤولية بل يعني إدارة الانفعالات بحيث يكون التعبير عنها بصورة لائقة وفعالة بما يمكن الناس من العمل معا بتناغم لتحقيق أهداف مشتركة. (هارفي دوشيندورف، 2011، ص 12).
- ويرى (أبو حطب 1986) أن الذكاء العاطفي هو قدرة الشخص على قراءة رغبات ومقاصد الآخرين، حتى ولو لم تكن واضحة، ويظهر هذا الذكاء في سلوك رجال الدين والقادة السياسيين والمعلمين والمعالجين والآباء والأمهات ولا يعتمد هذا النوع من الذكاء على اللغة. (مدثر سليم أحمد، 2002، ص 71).

استنتاجا من المفاهيم السابقة يمكن القول أنّ: الذكاء الانفعالي هو الاستخدام الذكي للعواطف والانفعالات، حيث يتضمن ذلك تفاعلا بين القدرات المعرفية والمهارات الشخصية والاجتماعية، مما يساعد الفرد على توجيه سلوكه وتفكيره، بما يزيد من فرص التكيف والنجاح، في مختلف ميادين الحياة.

4- الجذور التاريخية للذكاء الانفعالي :

عندما بدأ علماء النفس يكتبون عن ظاهرة الذكاء كان جل تركيزهم على المظاهر المعرفية كالذاكرة الفهم والإدراك، إلا أن هناك بعض الباحثين الذين أدركوا باكرا بأن المظاهر اللامعرفية لها أهميتها أيضا.

- ففي الفترة بين 1920-1930 نجد ثورنديك الذي تحدث عن أهمية الذكاء الاجتماعي كمظهر لا معرفي من مظاهر الذكاء، وعرفه آنذاك بأنه القدرة على فهم الرجال والنساء، الأطفال والبنات، والتصرف بلباقة في العلاقات الإنسانية. (علاء عبد الرحمان محمد، 2009، ص 21).

- وفي فترة 1940 نجد وكسلر الذي أشار إلى أن العوامل اللامعرفية للذكاء تعتبر مهمة للتكيف والنجاح في الحياة، وأقرّ أن العوامل اللامعرفية لها دخل كبير في تحديد السلوك الذكي إلى جانب العوامل المعرفية. (السيد إبراهيم السمدوني، 2007، ص 33).

- في سنة 1973 عرض أبو حطب لأول مرة نموذج المعرفي المعلوماتي للقدرات العقلية والذي أشار فيه إلى تصنيف أنواع الذكاء إلى ثلاث فئات هي : الذكاء المعرفي- الذكاء الاجتماعي- الذكاء الوجداني. (مدثر سليم أحمد، 2002، ص 23).

- في سنة 1985 تحدث ستينبرغ عما أسماه الذكاء العملي الذي عرفه بأنه «القدرة على إيجاد توافق أكثر بين متطلبات المحيط والفرد وذلك من خلال التكيف مع البيئة، أو تغييرها أو انتقاء بيئة جديدة تبعا للأهداف الشخصية المحددة».

- في سنة 1983 جاء هوارد جاردنر بنظريته عن الذكاءات المتعددة، وفيها ذكر سبعة أنواع من الذكاءات، منها نوعين متعلقين بالمظاهر اللامعرفية للذكاء، وأعتبرهما مهمين أكثر من الذكاء الذهني وهما:

- الذكاء الشخصي : Intrapersonal intelligence

- الذكاء البيئي : Interpersonal intelligence

والحقيقة أن مفهوم الذكاء الانفعالي حسب الكثير من الباحثين أمثال:

جولمان - بار-أون - بويتزيس - سالا - صواف - كوبر، مبني على هذين النوعين من الذكاء والذي سنتطرق إليهما بإيجاز:

- حيث يرى (جاردنر 1983) أن الثقافة الإنسانية عرّفت الذكاء تعريفا ضيقا جدا واقترح بدلا من ذلك أن الذكاء "إمكانية تتعلق بالقدرة على حل المشكلات وتشكيل النواتج في سياق خصب وموقف طبيعي".

ويتمثل هذين النوعين من الذكاء الذين يعتبرانه أساس الذكاء الانفعالي في ما يلي:

- الذكاء الشخصي : Intrapersonal intelligence

يتجلى في الوعي بالذات وملاحظته بصورة دقيقة وإدراك نواحي القوة والقصور فيها .

كما يعني وعي الفرد لحالته المزاجية وانفعالاته ودوافعه ورغباته وقدرته على فهم ذاته وإدارتها بشكل إيجابي.

- الذكاء البيئي (الاجتماعي) : Interpersonal intelligence

يتمثل في القدرة على إدراك أمزجة الآخرين ومقاصدهم ودوافعهم ومشاعرهم والقدرة على التمييز بينها والاستجابة الفعالة والملائمة تبعا لذلك الإدراك.

- حسب جاردنر "من المهم أن نعرف الذكاءات الإنسانية المتعددة وأن نوليها الرعاية والتنمية، لأن ذلك يتيح لنا فرصة أفضل للتعامل على نحو مناسب مع الكثير من المشكلات التي نواجهها في العالم".

- أما بقية الأنواع الأخرى للذكاءات التي أشار إليها جاردنر فتمثل في ما يلي :
(جابر عبد الحميد جابر، 2003، ص 90).

الذكاء اللغوي : ويتمثل في القدرة على الاستعمال الفعّال للكلمة سواء أكان ذلك نطقا أو كتابة، كما يعني القدرة على استخدام اللغة من الناحية العملية.

الذكاء المنطقي الرياضي : يتمثل في القدرة على استخدام الأعداد والأنماط المنطقية وإدراك العلاقات ومعرفة الأسباب واستنباط النتائج.

الذكاء المكاني : يتمثل في القدرة على إدراك العالم البصري - المكاني الذي يتضمن الألوان والأشكال.

الذكاء الجسمي الحركي: ويتجلى في قدرة الفرد على استخدام جسمه للتعبير عن أفكاره ومشاعره.
الذكاء الموسيقي: ويتجلى في قدرة الفرد على إدراك الأصوات والإيقاعات الموسيقية وتمييزها وتحويلها.
-شهد مطلع التسعينات تقاليد بحث كبيرة حول الدور الذي تلعبه العوامل الانفعالية في مساعدة الناس للنجاح في الحياة بصفة عامة وميدان العمل بصفة خاصة.
- حيث ظهر مصطلح الذكاء الانفعالي لأول مرة عام 1990 على يد أستاذين هما بيتر سالوفي من جامعة Yale وجون ماير من جامعة Hampshire اللذان اعتبرا أن الذكاء الانفعالي نوع من أنواع الذكاء الاجتماعي وتم تعريفه آنذاك على أنه «القدرة على معرفة مشاعرنا وانفعالاتنا والتمييز بينها، واستخدام هذه المعرفة لإرشاد التفكير والسلوك». (بيتر سالوفي وجون ماير، الذكاء الانفعالي، 1990، ص 185-211).

-في عام 1995 انتشر مفهوم الذكاء الانفعالي انتشارا هائلا ولقي إقبالا كبير من قبل الأوساط العلمية والإعلامية ويعود الفضل في ذلك إلى جولمان من جامعة Harvard.
من الكتب الأكثر مبيعا والذي يحمل عنوان الذكاء الانفعالي وعرفه آنذاك بأنه «القدرة على معرفة وفهم استجاباتنا الانفعالية وكذا الاستجابات الانفعالية للآخرين»
- وحسب (Eric و Emery) فإن الذكاء الانفعالي «هو مجموعة من المهارات العملية والسلوكيات الضرورية لزيادة التحكم في مراقبة الانفعالات خاصة في عمليات التغيير».
(Eric. A & Emery . J.L.2002.p 120).

- إن الاهتمام بالانفعالات والعواطف حسب Eric و Emery هو لإثراء فهم السلوك الإنساني.
كما أن تطوير الذكاء الانفعالي وتنميته يعني الخروج من مبدأ (مثير ← إستجابة) وجعل العواطف والانفعالات كأساس لتحليل السلوك الإنساني. (Ibid. p 121)
ومن جهة أخرى يرى ماير أن أصل الذكاء الانفعالي يعود إلى القرن 18 وفيه كان من المعروف لدى علماء النفس أن العقل الإنساني يتكون من ثلاثة أقسام هي: (Mayer (ed): 2001.p p 4-6).

1) قسم المعرفة: ويتضمن الوظائف العقلية العليا كالتذكر والتفكير، وإصدار الأحكام.

2) قسم العاطفة: ويتضمن الانفعالات، المشاعر، المزاج، وعملية التقييم.

3) قسم الدوافع : ويتضمن الحاجات المرتبطة بعضويتنا وحياتنا السلوكية.

كما يعتقد ماير أن الذكاء الانفعالي في تطوره مرّ بخمس مراحل هي :

المرحلة الأولى : سنة 1969 وفيها تناولت الدراسات النفسية الذكاء والانفعالات كمواضيع ضيقة ومنفصلة.

المرحلة الثانية: تمتد من 1970 - 1989 وفيها ركّز علماء النفس في دراساتهم حول التأثير المتبادل بين الانفعالات والتفكير.

المرحلة الثالثة: تمتد من 1990 - 1993 حيث تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلح الذكاء الانفعالي في العديد من الدراسات والمقالات العلمية.

المرحلة الرابعة : تمتد من 1994-1997 وتميزت هذه الفترة بانتشار مفهوم الذكاء الانفعالي على يد جولمان من خلال كتابه الذي صدر عام 1995 بعنوان *Working with emotional intelligence*.

المرحلة الخامسة : تمتد من 1998 إلى الآن، حيث تميزت بتمحيص وغرابة مفهوم الذكاء الانفعالي من خلال الكتابات والدراسات المتعلقة بطبيعته ومكوناته وكيفية قياسه.

- بينما يعتقد بار-أون أن أصول نظرية الذكاء الانفعالي تعود إلى أعمال وكسلر (Wechsler) سنة 1940 وماسلو Maslow سنة 1950 - 1954 و Maslow سنة 1948 حيث قادته هذه الأعمال إلى استعمال مصطلح معامل الذكاء الانفعالي EQ واقترح أن الذكاء اللامعري موجود كجزء من وظائف الذكاء العام إن لم يكن أكثر أهمية منه. (Leonard, J.A. op. cit. p 6)

5- أبعاد الذكاء الانفعالي:

يذكر الباحثون أمثال ماير - سالوفي - جولمان - بار-أون أبعادا متعددة للذكاء الانفعالي تتمحور عموما حول ثلاث قدرات هي:

القدرة على إدراك الانفعالات والتعبير عنها، القدرة على التحكم في الانفعالات، والقدرة على توظيف الانفعالات في التفكير.

- ذكر ماير وسالوفي أن الذكاء الانفعالي يتكون من أربعة أبعاد هي: (دانيال جولمان، الذكاء الانفعالي، ص37، 38).

1) إدراك الانفعالات : ويعني قدرة الفرد على التعرف على المحتوى الانفعالي للملامح والسلوكيات، ويشمل ذلك إدراك وتقييم الانفعالات والتعبير عنها، أي وعي الفرد بانفعالاته وبأفكاره المتعلقة بها، وقدرته على التمييز بينها والتعبير عنها بشكل مناسب.

2) الفهم الانفعالي : ويعني إدراك مدى الصدق أو الصوابية التي تقف وراء انفعال معين، والتمييز بين الانفعالات المتشابهة والمتزامنة.

3) إدارة الانفعالات: ويعني هذا البعد، القدرة على تهدئة الذات والتخفيف من حدة الانفعال لدى الآخرين بعد مواجهة شحنات قوية من الانفعالات.

4) التيسير الانفعالي للتفكير : بمعنى توظيف الانفعالات في عملية التفكير بهدف تحسينه، وذلك بإفساح المجال أمام الانفعالات لكي توجه انتباهنا، فتوظيف الانفعالات في خدمة هدف معين ضروري للانتباه الانتقائي ولدفاعية الذات.

- أما جولمان فقد قسم الذكاء الانفعالي إلى خمسة أبعاد هي : (سالي علي حسن، مرجع سابق، ص 48).

1) الوعي بالذات : يعني معرفة الفرد بحالته المزاجية وبانفعالاته عند حدوثها.

2) إدارة الانفعالات: وتعني قدرة الفرد على تحمل الانفعالات القوية وأن لا يكون عبدا لها. كما تتضمن (الحفز الذاتي) وهي القدرة على توظيف الانفعالات في زيادة الدافعية.

3) الوعي الاجتماعي: ويقصد به معرفة وإدراك مشاعر الآخرين مما يؤدي إلى القدرة على المشاركة الوجدانية معهم وتحقيق التناغم الوجداني معهم.

4) المهارات الاجتماعية: ويقصد بها التعامل مع الآخرين، بناء على فهم ومعرفة مشاعرهم، وإدارة التفاعل معهم بشكل فعال، يسمح بتحقيق أفضل النتائج.

- أما بار-أون فقد قسم الذكاء الانفعالي إلى خمسة أبعاد وهي : (سالي علي حسن، مرجع سابق، ص 46).

البعد الشخصي، البعد الاجتماعي، التكيف، إدارة الضغوط، والمزاج العام.

و قدم ديوكس وهيجز تقسيما لمكونات الذكاء الانفعالي يتمثل في خمسة عوامل هي :

(بشير معمرية، مرجع سابق، ص34).

1) الوعي بالذات : معرفة الفرد بمشاعره.

2) تنظيم الذات : إدارة الفرد لانفعالاته بشكل يساعده في الأداء، وقدرته على تأجيل إشباع الحاجات.

3) حفز الذات : استخدام الفرد لقيمه وتفضيلاته العميقة من أجل تحفيز ذاته وتوجيهها لتحقيق أهدافها.

4) التعاطف : الإحساس بمشاعر الآخرين والقدرة على فهمها.

5) المهارات الاجتماعية : قدرة الفرد على إدارة انفعالات الآخرين، من خلال علاقته بهم والاهتمام بهم

و استخدام مهارات الاقناع والتفاوض، وبناء الثقة وتكوين شبكة علاقات ناجحة والعمل في فريق بصورة إيجابية فاعلة.

وتوصل فاروق السيد عثمان وعبد السميع رزق إلى أن الذكاء الانفعالي يتكون من خمسة أبعاد هي :

(فاروق السيد عثمان، عبد السميع رزق، 2001).

1- المعرفة الانفعالية: وهي القدرة على الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية، و التمييز

بينها والوعي بالعلاقة بين الأفكار والمشاعر الذاتية والأحداث الخارجية.

2- إدارة الانفعالات: وهي القدرة على التحكم في الانفعالات السلبية بما في ذلك القدرة على

كسب الوقت للتحكم فيها، وتحويلها الى انفعالات إيجابية، وممارسة مهارات الحياة الاجتماعية والمهنية بفاعلية.

3- تنظيم الانفعالات :القدرة على توجيه الانفعالات والمشاعر نحو تحقيق الانجاز والتفوق واستعمال

الانفعالات والمشاعر في صنع أفضل القرارات.

4- التعاطف : وهو القدرة على إدراك انفعالات الآخرين، والتوحد معهم انفعاليا وفهم مشاعرهم

وانفعالاتهم والتناغم معها.

5- التواصل الاجتماعي: وهو التأثير الايجابي القوي في الآخرين مع معرفة متى يفضل اتباعهم

ومساندتهم.

6- النماذج النظرية للذكاء الانفعالي:

- لقد كان لبعض الأوائل مثل ثورندايك وجاردنر الفضل في تمهيد الطريق للبحث في مجال الذكاء الانفعالي، ويمكن تلخيص النماذج النظرية للذكاء الانفعالي في صنفين، الأول يشمل ما يسمى بنماذج القدرة، والثاني يتضمن النماذج المختلطة.

- فالنظريات المتمحورة حول نموذج القدرة، تصف الذكاء الانفعالي بأنه شكل من أشكال الذكاء العقلي المحض وأهمها نموذج ماير وسالوفي.

- أما في النماذج المختلطة فإن الذكاء الانفعالي، يعرف بأنه تركيبة من القدرات العقلية والسمات الشخصية، وفي هذا الاطار يوجد نموذجان بأبعاد مختلفة أحدهما مقترح من طرف جولمان ويتمحور حول الكفاءة الاجمالية للشخصية وللقدرات العقلية. أما النموذج الآخر فيقترحه بار-أون ويأتي في سياق نظريات الشخصية ويركز على الارتباط الموجود بين القدرات العقلية والانفعالية من جهة، و السمات الشخصية من جهة أخرى، وانعكاس ذلك على التوافق النفسي والاجتماعي للفرد.

وفيما يلي عرض لمختلف هذه النماذج النظرية :

1) الذكاء الانفعالي كقدرة عقلية:

يُعتبر بيتر سالوفي (1989-1990) عالم النفس بجامعة يال (Yale) بالولايات المتحدة الامريكية، وجون ماير أستاذ علم النفس بجامعة نيوهامشر، من أبرز المنظرين للذكاء الانفعالي، فبعد الدراسات التي قاما بها حول التفاعل بين التفكير والانفعالات وحول كيفية جعل انفعالاتنا أكثر ذكاء تمكنا من تقديم مفهوم أوسع للذكاء يتفق مع مقتضيات النجاح في الحياة . كان هذان الباحثان أول من اقترح مفهوم الذكاء الانفعالي سنة 1990 كنظام تفاعل بين المزاج والتفكير، هذا النظام الذي يتدخل لحل المشاكل بتوجيه الانتباه والتمييز بين المشاعر.

- ينظر سالوفي وماير إلى الذكاء الانفعالي على أنه نوع من الذكاء المحض الذي يشكل أحد مكونات الذكاء العام، أي أنه عبارة عن قدرة عقلية، ولهذا يسمى نموذجهما بنموذج القدرة.

و اعتباره يشكل الجانب الاجتماعي من الذكاء، وعرفاه أنه (قدرة الفرد على ضبط انفعالات و انفعالات الآخرين، والتمييز بينهم، واستخدام هذه المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته).

(Mayer.J.D &Salovey,2001 p433-442)

- يبين نموذج القدرة أن الانفعال يمنح للفرد معلومات هامة يتفاوت الأفراد في قدرتهم على توليدها و الوعي بها وتفسيرها والاستفادة منها والاستجابة لها، ويشير إلى أن الذكاء الانفعالي يتضمن في جانب منه مفهوم الذكاء الاجتماعي لكنه يعتبر أوسع منه فهو يجمع بين الانفعالات الذاتية في إطارها الخاص الفردي وفي سياقها الاجتماعي من خلال التفاعل مع الآخرين. (عثمان حمود الخضر، مرجع سابق، ص15).

- يعتقد سالوفي وماير أن الانفعالات يمكنها أن تجعل التفكير أكثر ذكاء، وأنه يمكن للأفراد التفكير بشكل ذكي نحو حالاتهم الانفعالية، وتتأسس نظريتهما اعتمادا على عدة مفاهيم أساسية تتعلق بمفهوم الذكاء والانفعالات، منها أن مفهوم الذكاء يركز على القدرة على التفكير التحريدي، أما الانفعالات فتعطي معنى للعلاقات بين الأفراد، وأنه يوجد عدد من الانفعالات الأساسية الموحدة لدى جميع البشر، وأن الناس يختلفون في قدرتهم على إدراك ومعالجة المعلومات ذات الطبيعة الانفعالية، كما يختلفون في قدرتهم على الربط بين معالجتهم للمعلومات الانفعالية وبين تفكيرهم العام، ويعتقد الباحثان أن الاختلاف في هذه القدرات يظهر في بعض السلوكيات التكيفية.

- إن نظرة ماير وسالوفي للذكاء الانفعالي تكمن في اعتباره شكلا من أشكال الذكاء، فهما قد سعيًا إلى تعريف الذكاء الانفعالي في الحدود والمواصفات العادية لتعريف نوع جديد للذكاء، وحسب نظريتهما فإن الذكاء الانفعالي يتضمن مجموعة من المهارات والقدرات النفسية تتدرج من القدرات البسيطة الأساسية إلى القدرات المعقدة التي تندمج فيها الانفعالات مع العمليات العقلية.

- لقد شهد تعريف سالوفي وماير للذكاء الانفعالي عدة تعديلات، عرفاه أول مرة (1990)، بأنه (قدرة الفرد على توجيه انفعالاته الذاتية وانفعالات الآخرين، والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات في تفكيره وتصرفاته)، وعرفاه فيما بعد بدقة أكبر (1997) أنه : (قدرة الفرد على الإدراك والتقدير والتعبير عن انفعالاته، وقدرته على بلوغ وبعث انفعالات تسهل التفكير، وقدرته على فهم الانفعالات وفهم

المعلومات التي تحملها، وأخيرا قدرته على تعديل الانفعالات بما يشجع نموه الفكري والانفعالي) واستمرت جهودهما في دراسة الذكاء الانفعالي مع العديد من الباحثين.

- فنجد أن (Salovey , Bodell, Detweiler, Mayer, 1999) عرّفوا الذكاء الانفعالي أنه (قدرة الفرد على استخدام المشاعر والانفعالات لخدمة التفكير والفعل، ومن أهم مظاهر هذه القدرة مدى تمكن الفرد من رصد انفعالاته، وانفعالات الغير، وتعديل أو تحويل هذه الانفعالات، واستخدام المعلومات المبنية على الانفعالات في تشغيل الفكر وإطلاق الفعل .
(مصطفى سويف، العدد 25، 2001).

يحتوي مفهوم الذكاء الانفعالي في هذا النموذج على أربعة أبعاد تمثل في نفس الوقت أربع مستويات متدرجة وهي:

أ) إدراك الانفعالات :

و تسمى أيضا صياغة الانفعالات، وتعني قدرة الفرد على الوعي بانفعالاته وتقييمها والتعبير عنها وعن حاجاته الانفعالية بصورة صحيحة وصادقة ودقيقة. وتعني أيضا القدرة على التمييز بين التعبيرات الصادقة والغير الصادقة للانفعالات. وترتكز أساسا في مدى دقة الفرد في تعرفه على انفعالاته ومحتوياتها حيث يبدأ ذلك منذ مرحلة الرضاعة، فيميز الطفل بين الانفعالات المعبر عنها بوجه الأم ويستجيب لها، وبزيادة نموه يزداد دقة في تحديد انفعالاته وانفعالات الآخرين .

و الفرد الناضج يمكنه مراقبة انفعالاته وانفعالات الآخرين بدقة وعناية، فيستطيع تحديدها بوضوح، ويتطور ذلك بالتفاعل مع الآخرين وبالخبرة في معايشة المواقف الاجتماعية، حتى يصل إلى أن يكون قادرا على الشعور بصدق أو زيف انفعالات ومشاعر الآخرين، من خلال تعبيرات وجوههم أو كلامهم أو سلوكهم.

ب) الفهم الانفعالي :

و يسمى أيضا المعرفة الوجدانية، وهي القدرة على فهم الانفعالات المعقدة مثل الحالة التي يتداخل فيها انفعالات مختلفان في آن واحد، وتعني أيضا الوعي بحالة الانتقال من انفعال لآخر، وتظهر هذه القدرة في مرحلة موانية لظهور قدرات صياغة الانفعالات، وتتكون من مهارات فهم الانفعالات المعاشة عن طريق

استخدام المعرفة الانفعالية السابقة (الذاكرة الانفعالية)، فيعتبر فهم تسلسل الانفعالات والمشاعر جوهر الفهم الانفعالي، ومثال عن ذلك أن يكون الغضب ناتجا عن الشعور بالغيظ، أو أن تدعم الغيرة شعور الكراهية أو العدوان. ويشير الفهم الانفعالي أيضا إلى قدرة الفرد على ربط الانفعالات بالمواقف والأحداث، فيتعرف الفرد على الانفعالات ويحددها بدقة ويفهم محتواها وما يتضمنه من معاني وأفكار وذلك في حدود علاقاته مع الآخرين.

(ت) إدارة الانفعالات :

تسمى أيضا تنظيم الانفعالات، وتعني قدرة الفرد على أن يستمر في عيش الحالة الانفعالية أو التخلص منها حسب صلاحيتها للموقف وذلك بتعديل الانفعالات عن طريق التفكير، ونقصد بذلك التعديل الواعي للانفعالات الذي يسمح بتطوير الرصيد الوجداني والمعرفي معا .
و تأتي هذه القدرة في المرحلة الثالثة من حيث الظهور وفي المستوى الثالث من التعقيد وترتكز على التنظيم الشعوري المعتمد للانفعالات وتؤدي إلى ترقية كل من جوانب الانفعال وجوانب التفكير.

(ث) التيسير الانفعالي للتفكير :

يعني قدرة الفرد على معرفة مشاعره وانفعالاته التي تؤثر في مسار تفكيره، وقدرته على توليد المشاعر أو الوصول اليها عن طريق التفكير، وهي آخر قدرات الذكاء الانفعالي ظهورا وأعقدها، وهي تصف الانفعالات التي ترافق عملية التفكير، وتتعلق بالأحداث الانفعالية وتأثيرها على الذكاء والتفكير حيث أن الانفعال يعمل كنظام تنبيه أساسي للعقل فيكون بمثابة مرشد هام في ظل التغيرات البيئية والشخصية.

تبدأ هذه المهارات في الظهور بعد أن يتعلم الفرد آليات تحديد المشاعر والانفعالات والانفتاح على الآخرين، فتنبثق من تلك الاستراتيجيات خبرات تتعلق بكيفية تأثير الانفعال في جوانب الانتباه ومدى وضوح هذا التأثير ومدى قبوله، وخبرات تتعلق بكيفية التحول والتأرجح بين المزاج السيئ والمزاج الجيد وتأثير ذلك على التفكير.

2) نموذج جولمان: إن انتشار مفهوم الذكاء الانفعالي وتطبيقاته في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية يرجع بدون شك إلى كتابات جولمان الموجهة لعموم الناس والتي لاقت مبيعات واسعة في الأوساط العامة والمهنية عبر العالم ومنها كتابه المشهور الذكاء الانفعالي في جزئين 1995 و 1998.

لقد قام جولمان بتبسيط مفهوم الذكاء الانفعالي إلى مفهوم عام وشائع وذلك بتدعيمه بالنظريات والحالات الاكليينكية المختلفة. وحسب جولمان فإن الذكاء الانفعالي يشجع التوازن النفسي، والشعور بالثقة بالنفس، ويسهل اتخاذ القرارات، فهو يضمن حياة أفضل على المستوى الشخصي، الاجتماعي، والمهني. وفي وصفه لهذا المفهوم يوضح الكاتب أنه ذكاء خاص، يتعلق بالانفعالات ويختلف عن الذكاء المعرفي.

- اهتم جولمان بدراسة تأثير الجوانب اللامعرفية من الشخصية خاصة في النجاح المهني، وهو يعتبر أن الذكاء الانفعالي ذكاء مختلطا مكونا من القدرات المعرفية والسمات الشخصية يعبر عن قدرة الفرد على التعرف على مشاعره وعلى مشاعر الآخرين وعلى تحفيز ذاته وإدارة انفعالاته وعلاقاته مع الآخرين بشكل فعال، حيث يتميز مرتفعوا الذكاء الانفعالي بمجموعة من المهارات النفسية والاجتماعية كالوعي بالذات، التحكم في الانفعالات، المثابرة، الحماسة، التحفيز الذاتي، التعاطف أو التقمص العاطفي واللياقة الاجتماعية.

- وذكر جولمان أن معظم الأدلة تشهد أن الناس الماهرين انفعاليا الذين يعرفون كيف يتحكمون في مشاعرهم جيدا، والذين يقرؤون بكفاءة مشاعر الآخرين ويحسنون التعامل معها، يكون لهم سبق والتفوق في أي مجال من مجالات الحياة، ابتداء من مجال العلاقات العاطفية إلى العلاقات والقواعد غير الرسمية التي تحكم النجاح في مجال العمل.

كما يصف جولمان الذكاء الانفعالي بأنه ذكاء شامل ومتجدر في شخصية الفرد يؤثر في مستوى بقية الذكاءات الأخرى، فهو في نفس الوقت نظام للتحكم في الانفعالات وسمة شخصية ثابتة نسبيا لدى الأفراد، ويقدم نظريته التي تفترض أن الأشخاص يولدون بمستوى معين من الذكاء الانفعالي هو الذي يحدد فيما بعد مدى قدرتهم على اكتساب المهارات الانفعالية، حيث تظهر هذه المهارات وتنمو متكاملة مع بعضها تعتمد إحداها على الأخرى وتدعم إحداها الأخرى.

و أشار جولمان إلى الفروق الجنسية في الذكاء الانفعالي، فالذكور ذوو الذكاء الانفعالي المرتفع متوازنون اجتماعيا وصرحاء ومرحون ولا يميلون إلى الاستغراق في القلق، ويتمتعون أيضا بقدرة ملحوظة على الالتزام بأهدافهم وعلاقاتهم مع الآخرين وتحمل المسؤولية، وهم أخلاقيون، وتتسم حياتهم الانفعالية بالثراء، وهم راضون فيها عن أنفسهم وعن الآخرين. أما الإناث ذوات الذكاء الانفعالي المرتفع فيتصفن بالحسمة والقدرة على التعبير عن مشاعرهن بصورة مباشرة ويثقن في مشاعرهن وهن اجتماعيات غير متحفظات وللحياة معنى بالنسبة لهن، ويستطعن التكيف مع الضغوط النفسية ويسهل عليهن التوازن الاجتماعي وتكوين علاقات جيدة. ومع ذلك يشير جولمان إلى أنه رغم وجود فروق بين الذكور والإناث في اكتساب مهارات الذكاء الانفعالي، حيث أنهم يكتسبون نقاط قوة ونقاط ضعف مختلفة في ميدان الذكاء الانفعالي، إلا أنهم يتساوون في المستوى العام.

- وتوصل (جولمان وبويتزيس 2001) إلى أن الذكاء الانفعالي يتضمن أربعة أبعاد كل بعد منها يحتوي على مجموعة من المهارات الانفعالية الذاتية أو الاجتماعية، وهذه الأبعاد تمثل قدرات قابلة للتعلم والتطوير، وهي على النحو التالي:

أ) الوعي بالذات :

يعني قدرة الفرد على الانتباه إلى انفعالاته وإدراكها وقت حدوثها والتعرف على آثارها وانعكاساتها، ويشمل الوعي الانفعالي وتمييز للفرد لانفعالاته ولتأثيرها، وكذا التقييم الدقيق للذات وهو معرفة الفرد لقدراته الداخلية ولمواطن القوة والضعف فيه، والثقة بالنفس، وهو إقرار الفرد وتأكيد لقيمه ذاته وقدراته. ويمثل الوعي بالذات الركيزة الأساسية للذكاء الانفعالي، حيث يمثل امتلاك الفرد لمعرفة عميقة بانفعالاته الذاتية، وبالتالي بنقاط قوته وحدودها وبقيمه الخاصة وبمستوى دافعيته.

فهذا البعد يشير إلى القدرة التي تصنع الفرق بين الانحراف تحت سيطرة الانفعال وبين إدراك الحالة

الانفعالية، فالوعي بالذات يمثل الركيزة الأساسية للذكاء الانفعالي ويسمح بالانتباه والإدراك الجيد

للانفعالات والمشاعر الذاتية والتمييز الدقيق بينها، والوعي بالعلاقة بين المشاعر والأفكار والأحداث.

و يذكر جولمان أن الأمر يبدو بسيطاً في ظاهره لكنه في الحقيقة بالغ التعقيد . فقد يبدو لنا من الوهلة الأولى أننا واعون بانفعالاتنا عند حدوثها، ولكننا عند التفكير بعمق، ندرك أننا كنا نغفل عن جوانب كثيرة من حقيقة ما كانت عليه مشاعرنا اتجاه موقف معين.

كما استخدم جولمان مصطلح الوعي بالذات للإشارة إلى الاستمرارية في الانتباه للحالة الانفعالية الداخلية، حيث يقوم العقل بملاحظة ومراقبة الخبرات التي يمر بها الفرد وما تتضمنه من مشاعر، و يتناول هذا الانتباه كل ما يمر به الوعي لكن دون أن يكون طرفاً فيه، ويطلق علماء التحليل النفسي على هذه الحالة الأنا الملاحظة، وهي الجانب الواعي الذي يسمح للمحلل أن يراقب استجاباته نحو المريض . فالوعي بالذات حالة محايدة حتى في حالات التوتر أو الاكتئاب تساعد الفرد على فهم انفعالاته المضطربة وتزوده بمعلومات عن شعوره اتجاه الموقف.

يتطلب الوعي بالذات أن تقوم القشرة المخية بنشاطها الوظيفي، وخاصة مناطق اللغة منها بالتسمية والتعرف على الانفعالات التي تثار، وتعتبر حالة الوعي بالانفعالي الخطوة الأولى من أجل ضبطه فهي الكفاءة الوجدانية الأساسية التي يبنى عليها التحكم الانفعالي الذاتي. والوعي بالذات بما أنه يؤدي وظيفة رقابية على انفعالات الفرد وعلى مشاعره، فهو يصدر أحكاماً على هذه الانفعالات و المشاعر على أنها جيدة أو سيئة، مقبولة أو مرفوضة، وهو أيضاً يوجه التفكير نحو الانفعالات.

يختلف الناس في امتلاكهم لمستوى معرفتهم بانفعالاتهم، فليس باستطاعة الجميع إدراك الانفعالات الحقيقية التي تتناهم اتجاه أمر معين والتعبير عن حقيقة ما يشعرون به، إذ لا بد من جهد عقلي لذلك. وهكذا فإن الوعي بالذات هو بمثابة وعي آخر إلى جانب الوعي بالأحداث، يحقق الفرق بين فهم الموقف وفهم الحالة الانفعالية الذاتية المصاحبة للموقف. وبإيجاز فإن الوعي بالذات هو كما عرفه جون ماير (أن نكون مدركين لحالتنا النفسية ولتفكيرنا بالنسبة لهذه الحالة المزاجية نفسها)، وحسب ماير فإن الوعي بالذات يحمل في معناه العمل على تغيير الحالة الانفعالية أو السيطرة عليها، ذلك أن مجرد إدراك الحالة الانفعالية يولد الرغبة في التخلص منها أو الاستمرار فيها. فالتعرف على الحالة النفسية يوفر الجهود لتقييم المواقف واتخاذ القرارات، ويفتح سبيل الاختيار للتفكير بدلاً من تركه ينتهج السبيل الوحيد الخاضع لسيطرة الانفعال.

يعتبر الوعي بالذات مظهر هام من مظاهر الصحة النفسية يزود الشخصية بالوحدة والاستقرار الضروريان لحياة الفرد، فوعي الفرد بذاته يوفر له المعلومات الكافية عن نفسه وعن علاقته بالآخرين المحيطين به، في بيئة اجتماعية مليئة بالانفعالات والمشاعر، والتي تتراكم يوما بعد الآخر. ويساعده في تعلم طرق التخفيف من آلامه والتغلب على المصاعب والعقبات التي تواجهه في حياته، ويرشده لكل ما يشعره بالراحة النفسية، ويبلور له صورة واضحة عن ذاته تزداد ملاحظتها وضوحا بازدياد الخبرات اليومية، فيعتبر من الوعي بالذات أيضا إدراك الفرد للأحداث التي تترك تأثيرا إيجابيا أو سلبيا في أعماق نفسه وإدراكه للأساليب السلوكية للتصدي لبعضها وإعاقة نفاذها إلى داخل نفسه والسماح بالمرور لبعضها الآخر التي تتفق مع ميولاته واتجاهاته.

(ب) إدارة الذات :

يسمى هذا البعد أيضا تنظيم الذات، ويعني القدرة على التحكم في الانفعالات والنزوات والتكيف مع تطور الوضعيات. ويشير إلى القدرة على التحكم في الانفعالات السلبية بما في ذلك كسب الوقت من أجل التحكم فيها وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، وممارسة مهارات الحياة بفاعلية بحيث يدير الفرد تصرفاته وأفكاره ومشاعره بطريقة متوافقة ومرنة عبر مواقف وبيئات مختلفة اجتماعية أو مادية، ويتحمل الانفعالات العاصفة التي تفرضها عليه المواقف المختلفة من خلال تقبلها وليس قمعها، ويعبر عن انفعالاته سواء السارة (الإيجابية) أو المكدره (السلبية) كل في مواقفها المناسبة. تشمل إدارة الانفعالات عدة مهارات انفعالية هي : التحكم في الذات الموثوقة، وتعني حفاظ الفرد على معايير الأمانة والاستقامة، يقظة الضمير تحمل الفرد لمسؤولية تصرفاته الشخصية، التكيفية وهي مرونة الفرد في تعامله مع الآخرين، المبادأة وتعني استعداد الفرد لانتهاز الفرص، دافعية الانجاز وتعني انفتاح الفرد على الأفكار غير المألوفة والمعلومات الجديدة وتقبلها لها. (سالي علي حسن، مرجع سابق، ص 49) إن إدارة الانفعالات وضبطها تعني أن يكون الانسان سيد نفسه حين يتعرض إلى مواقف انفعالية، فيديرها بكفاءة بدل أن يكون عبدا لها، وهذا من المظاهر النفسية الصحية، فالخضوع للانفعال قد يؤدي إلى حالات متطرفة بل وأحيانا إلى حالات مرضية.

و إذا كان الانفعال يندفع عن طريق مثير، أي عن طريق تقييم أولي للموقف، فإن ما يسمح بالسيطرة عليه هو القيام بعمليات إعادة التقييم التي تنطلق من الواقع الذي يفرضه الوعي بالحالة النفسية. ففي حالات الغضب مثلا ينجم حوار نفسي داخلي يتعلق بالعوامل المسببة لحالة الغضب، والتي عادة ما تكون خطرا رمزيا كالشعور بالإهانة وفقدان احترام الذات والمكانة واللاعدالة والحرمان من تحقيق هدف أو إشباع حاجة، هذا الحوار قد يغذي الشعور بالغضب ويقويه ويستثير أفكارا أخرى أشد عنفا، كما قد يكون المفتاح الرئيسي لمواجهته عن طريق النظرة الإيجابية للموقف.

لاشك أن القدرة على التحكم في الانفعالات أمر حميد، خاصة إذا علمنا التأثير السلبي للانفعالات القوية على القدرة المعرفية للأشخاص، إلا أن ذلك لا يبرر التوجه لقمع الانفعال كليا، لأن ذلك سيؤدي إلى الفتور والعزلة، ولكن يتطلب الأمر السعي إلى سلوك يحقق التوازن الانفعالي. فالمسألة إذا لا تتعلق بالانفعال في حد ذاته بقدر ما تتعلق بكيفية التعبير عنه وتناسب ذلك مع الموقف.

يعتبر جولمان مقاومة الاندفاع الانفعالي أو تأجيل الإشباع من أهم المهارات النفسية المكونة لبعدها إدارة الذات، وتظهر هذه المهارة في قدرة الفرد على التحكم في حاجاته ورغباته حيث يختار منها تلك التي يستطيع إشباعها، أما الحاجات التي يرى استحالة تحقيقها فيسعى إلى تغييرها، وكلما زادت قدرة الإنسان على ضبط ذاته كلما قلت الحاجة إلى الضبط من مصدر خارجي.

و في هذا المجال فقد أجريت دراسة طويلة المدى قام بها الباحث النفسي ميتشل في الستينات من القرن العشرين على الأطفال في حضانة تابعة للجامعة (W.Mitchel) الأمريكية. حيث تشكلت عينة البحث من أبناء أعضاء هيئة (Stanford) ستانفورد التدريس وأبناء طلبة الدراسات العليا وأبناء بعض العمال في سن الرابعة، واستمر إخضاع أفراد العينة للدراسة إلى غاية تخرجهم من المرحلة الثانوية وكانت الدراسة عبارة عن تطبيق لمجموعة من الاختبارات حول تأجيل الأطفال بين الإشباع الفوري أو تأجيل الإشباع المقترن بزيادة حجمه. حيث تبين أن مجموعة من الأطفال لا يستطيعون مقاومة اندفاعهم نحو الإشباع الفوري، مقابل مجموعة أخرى يختارون كبح اندفاعهم ويقومون ببعض الأساليب التي تساعد على الصمود. وكانت الفروق بين المجموعتين في المجالات الانفعالية والاجتماعية والأكاديمية واضحة، فقد كان الأطفال الذين تمكنوا من تأجيل الإشباع، أكثر كفاءة من الناحية الاجتماعية،

مؤكدين لذواتهم بدرجة أكبر، وأكثر قدرة على مواجهة الإحباط، كما كانوا أقل عرضة للانحياز أو النكوص أمام المواقف الشديدة أو الاضطراب في المواقف الضاغطة، وكانوا أكثر تفوقا دراسيا ولديهم مبادرة أكبر وأكثر كفاءة أكاديمية وأكثر قدرة على صياغة أفكارهم لغويا، وأكثر استخداما للعقل وأكثر قدرة على التركيز وعلى التخطيط. أما الأطفال الذين لم يستطيعوا المقاومة، فقد كانوا أقل قدرة في الخصائص السابقة، وكانوا خلال مراهقتهم أكثر تورطا في المصاعب والمشكلات وأكثر خجلا وانسحابا من العلاقات الاجتماعية، وأكثر عنادا و أقل حماسا، وأقل ثقة في نفوسهم وأكثر غيرة وحسدا، ويضطربون أمام الإحباط ويتسمون بالنكوص وعدم القدرة على مواجهة الضغوط، ورغم بلوغهم سن المراهقة بقوا غير قادرين على تأجيل الإشباع وقد أشار ميتشال إلى أن تأجيل الإشباع المفروض ذاتيا والموجه بالهدف، ربما يكون أساس القدرة على تنظيم الذات الانفعالية.

ت) الوعي الاجتماعي :

عبر عنه جولمان في بداية الأمر بمصطلح التعاطف، وفي مرحلة ثانية وصفه بمصطلح أوسع هو الوعي الاجتماعي الذي يشمل : التعاطف وهو إدراك الفرد لمشاعر الآخرين ووجهات نظرهم، الوعي التنظيمي ويعني تفهم الفرد لقرارات المنظمة أو قدرته على النقد الايجابي باتجاه التنظيم، وتوجيه المساعدة وهو توقع الفرد لاحتياجات الآخرين وإدراكه وإشباعه لها . لكن يبقى التعاطف أهم قدرة انفعالية واجتماعية يشتمل عليها هذا البعد.

يقوم التعاطف أساسا على الوعي بالذات، فبقدر ما يكون الفرد قادرا على تقبل مشاعره وإدراكها، يكون قادرا على قراءة مشاعر الآخرين، فالأشخاص العاجزون عن التعبير عن مشاعرهم والمفتقدون لأي فكرة عما يشعرون به، يكونون في ضياع اجتماعي كامل، حيث أنهم إذا طلب منهم معلومات عن مشاعر أي شخص آخر ممن يعيشون حولهم فإنهم لا يجيبون بشيء، ومقابل ذلك هناك ما يطلق عليه الدور الذكي للعاطفة، حيث تبدو أهمية معرفة الفرد بعواطفه واستبصاره بها وبمشاعره وفهمها جيدا، ثم إدارتها والحفاظ عليها بشكل متوازن، ومن ثم استخدامها لمصلحة أهدافه ليصل إلى تقدير عواطف الآخرين ومشاركتهم فيها، وهي جزء مكمل لوعيه بذاته، والأساس في قدرته على التعامل مع الآخرين وإقامة علاقات معهم يسودها التلاؤم.

تعتبر الكلمات الوسيلة الأساسية للتعبير عن العقل، لكن الانفعالات تترجم في معظم الأحيان إلى وسائل غير منطوقة مثل نبرة الصوت والإيماءات والتعبير الوجهي والتي تصدر إراديا وحتى لا إراديا، فكما يقول فرويد الكائنات الفانية لا تقدر على كتمان سر، فعندما تصمت ألسنتها تنطق باقي أعضائها فلا يلبث أن يجد الإفشاء طريقا له. لكن عندما لا تتفق الكلمات مع ما يصدر من التعبيرات غير المنطوقة، يكون من الذكاء الانتباه إلى أن حقيقة الحالة الانفعالية هي التي تكمن في الرسائل غير المنطوقة والإشارات غير اللغوية. فلا بد للفرد أن تكون له القدرة على الحساسية وعلى قراءة الإشارات الانفعالية للآخرين بدقة أولا قبل أن تتم عملية التعاطف كاستجابة، (Daniel Goleman -2, op.cit, p163).

تمتد جذور التعاطف إلى الطفولة المبكرة، وتؤدي التنشئة الاجتماعية في الطفولة المبكرة دورا هاما في نمو ونضج التعاطف لاسيما الاتصالات المبكرة بين الأم وطفلها وبين "ستيرن" أن إدراك الطفل أن حالته الانفعالية تلقى تقبلا وتفهما من طرف والدته وحدث تبادل انفعالي جيد بينهما، أو ما سماه "ستيرن" بالتناغم، سيشكل لاحقا التوقعات الانفعالية التي يستحضرها الطفل خلال مرحلة الرشد. كما يرتبط التعاطف بالأخلاق، حيث يعبر مستوى التعاطف الذي يشارك به الناس بعضهم عن قيمهم الاخلاقية، وقد كشفت دراسات أجريت في ألمانيا وأمريكا أن أكثر الناس قدرة على التعاطف مع غيرهم هم أكثرهم تفضيلا للمبادئ الأخلاقية. (Daniel Goleman, , op.cit, p156).
للتعاطف أهمية في السياق الاجتماعي سواء الأسري أو المهني كما في علاقة الرؤساء بالمرؤوسين أو علاقة العاملين ببعضهم. إن القدرة على التعرف على انفعالات الآخرين تمارس في مجالات شتى من الحياة، في مجالات البيع، التسيير، العلاقات الشخصية، التدريس، السياسة، وغيرها. والمشاركة العاطفية في حياة الانسان تعطي له مجالا أوسع للاندماج في العلاقات، ومن ثم التقبل المتبادل والحياة العملية الناجحة.

إن فاقد القدرة على إدراك مشاعر الآخرين يعيشون في عمى اجتماعي، فالنغمات العاطفية التي تتردد من خلال كلمات الناس وأفعالهم وأصواتهم وصمتهم وانتقالهم من حالة انفعالية لأخرى، كل هذه الحالات تمر عليهم دون ملاحظة ودون فهم. وهذا العجز في تسجيل مشاعر الآخرين هو نقطة ضعف

في الذكاء الانفعالي وهو فشل في كل علاقة إنسانية . بل أكثر من ذلك لوحظ أن فقدان القدرة على التعاطف له دلالة مرضية، فعادة ما يتم ملاحظة هذا النقص الانفعالي في حالات الاضطرابات السيكوباتية الإجرامية، وفي حوادث الاغتصاب، وسلوك الاطفال المشاغبين، وغيرها من الحالات اللاسوية من جهة أخرى تبين دراسات أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أن الأفراد الذين يكونون قادرين على قراءة المشاعر من التعبيرات غير المنطوقة، هم في حالة أفضل من حيث التكيف الانفعالي . كما بينت هذه الدراسات أن النساء أكثر قدرة من الرجال على التعاطف. وأن الأطفال الأذكياء في قراءة الانفعالات غير المنطوقة أفضل أداء أكاديميا وأكثر توافقا اجتماعيا في المدرسة.

(ث) إدارة العلاقات :

أو الكفاءة الاجتماعية وتسمى أيضا المهارات الاجتماعية تشمل القدرة على الاتصال وعلى إلهام الآخرين والتأثير فيهم مع تسهيل تطورهم الشخصي، والقدرة على إدارة الصراعات، والقيادة، وخلق التغيير، وبناء العلاقات والتعاون، والعمل في فرق.

فتعني إدارة العلاقات، القدرة على التأثير الايجابي في الآخرين من خلال إدراك حالاتهم الانفعالية ومشاعرهم وتحديد متى يقادون ومتى يتبعون ويساندون . إن فن العلاقات بين البشر هو في معظمه مهارة لتطويع عواطف الآخرين، ويتطلب ذلك كفاءة اجتماعية وقدرات وفعالية في عقد الصلة معهم، كما يتطلب القدرة على فهم مشاعر الآخرين وانفعالاتهم بالصورة الصحيحة التي يستدعيها الموقف. والمتفوقون في هذه المهارات يجيدون التأثير بمرونة في المواقف التفاعلية وجيدون القيادة بفعالية.

تشكل القدرة على إدارة العلاقات لدى الانسان أثناء تشكل شخصيته في مرحلة الطفولة المبكرة ولا تظهر إلا بعد أن يبلغ الطفل مرحلة التحكم في نزواته، ولها ارتباط قوي بالقدرة على الوعي بالذات، فقد أوضحت العديد من الدراسات أن التفاعل الاجتماعي السليم والعلاقات الاجتماعية الناضجة يعززان الوعي بالذات، فتلعب الخبرات الانفعالية المكتسبة للطفل من خلال عملية التنشئة والتطبيع الاجتماعي دورا هاما في تشكيل وعيه بذاته، كما أن هذا الأخير يعزز بدوره نجاح التفاعل الاجتماعي ويزيد من نجاح العلاقات الاجتماعية.

و تكتسي القدرة على إدارة العلاقات أهمية بالنسبة للحياة النفسية والاجتماعية للفرد، فالإنسان كائن اجتماعي وقدرته على إصدار السلوك بصورة سليمة مع الآخرين عامل مهم في تحقيق توافقه العام . وتحمل العلاقة الاجتماعية في معناه سعي الفرد لمساعدة الآخرين في تحقيق حاجاتهم، والسعي إلى تحقيق المصلحة العامة وتحمل المسؤولية الاجتماعية وتحقيق التعاون البناء والعمل على أن يحظى الفرد بمحبة الناس، لأن الانطواء والبعد عن الناس دلالة على عدم التكيف الاجتماعي، وهي سمة الانسان اللاسوي كما تتضمن العلاقات الاجتماعية أيضا سلوك الفرد في مواجهة الاحباط وإدارة الصراعات.

و أهم المهارات الانفعالية في بعد إدارة الذات هما دافعية الانجاز والمبادرة، وهما يقابلان بعد تيسير الانفعال للتفكير في نموذج سالوفي. ويبين جولمان أنه بقدر ما نكون مدفوعين بمشاعر الحماس والمتعة في ما نعمل، بقدر ما يكون اندفاعنا نحو الانجاز. فهذا الجانب من الذكاء الانفعالي هو بمثابة استعداد رئيسي للسلوك، فإذا لم تكن هناك حاجة لدليل يؤكد إعاقة الاضطرابات الانفعالية للأداء الذهني، فإنه من ناحية الدافعية يعتبر تجميع المشاعر والحماس والهمة والثقة، من الدوافع الرئيسية للإنجاز. أخيرا يمكن تلخيص أبعاد الذكاء الانفعالي لدى جولمان في بعدين رئيسيين هما : بعد الوعي وبعد التحكم، بحيث يتفرعان إلى باقي المهارات النفسية والاجتماعية.

3) نموذج بار- أون:

يعتبر روفن بار-أون (1996 Reuven Bar-On) من بين الأوائل الذين ساهموا في تصميم أدوات لقياس الذكاء الانفعالي باقتراحه لمصطلح نسبة الانفعال (EQ) ويصف الذكاء الانفعالي بأنه يمثل الجانب غير المعرفي من الذكاء العام.

نموذج بار-أون للذكاء الانفعالي يركز على القدرات الكامنة للفرد وليس على قدراته السلوكية فهو يتمحور حول مجموعة من القدرات الانفعالية والاجتماعية للفرد التي يمكن أن تؤدي به إلى النجاح وإلى التوافق النفسي والاجتماعي، ومن بينها القدرة على الوعي بالذات أي أن يتمكن الفرد من فهم نفسه والتعبير عنها، والقدرة على الوعي بالآخرين أي فهمهم وبناء علاقات معهم، والقدرة على مواجهة الانفعالات القوية، وكذا القدرة على التكيف مع التغيير، وعلى حل المشاكل ذات الطبيعة الاجتماعية والشخصية.

يقدم بار-أون اعتقاداً بأن الأفراد الذين يمتلكون نسبة مرتفعة عن المعدل من الذكاء الانفعالي ينجحون عموماً أكثر من غيرهم في مواجهة ضغوط الموقف. و أن انخفاض الذكاء الانفعالي يمكن أن يعيق النجاح ويتسبب في خلق مشاكل انفعالية. و حسب ما يعتقد فإن مشاكل التكيف مع الوضعيات تظهر خصوصاً لدى الأفراد الذين يبدون قدرات منخفضة في تحمل الضغوط والتحكم في النزوات.

وعلى العموم فإن بار-أون يعتقد أن الذكاء الانفعالي والذكاء المعرفي يمثلان جانبين متكاملين من الذكاء العام للفرد كقدرة كامنة لديه تعبر عن إمكانية نجاحه في الحياة.

و يتكون نموذج بار-أون للذكاء الانفعالي من خمسة أبعاد رئيسية هي :
(سالي علي حسن، مرجع سابق، ص 46) .

أ) الذكاء الانفعالي الداخلي: (Intrapersonal emotional intelligence)

و يشمل الوعي بالانفعالات الذاتية، القدرة على تأكيد الانفعالات الذاتية، قبول واعتبار الذات، والاستقلالية.

ب) الذكاء الانفعالي الاجتماعي (Interpersonal emotional intelligence):

و يشمل التعاطف، القدرة على بناء علاقات مع الآخرين، والحس بالمسؤولية الاجتماعية.

ت) التكيف: (Adaptabilité) ويشمل القدرة على حل المشاكل ذات الطبيعة الاجتماعية الحس بالواقع، والمرونة.

ث) إدارة الضغوط: (Stress management) تحمل الضغوط، والتحكم في النزوات أو ضبط الاندفاع.

ج) المزاج العام: (General mood) ويشمل الحس بالسعادة والتفاؤل .

يعتقد بار-أون أن الذكاء الانفعالي يتطور بمرور الزمن، كما يمكن تطويره عن طريق التعلم وعن طريق العلاج، وأن المهارات الانفعالية يمكن اعتبارها موارد انسانية رئيسية واستغلالها على هذا النحو . كما يشير الى أن هذه المهارات ترتبط بالمحتوى الاجتماعي الثقافي أو التنظيمي التي تظهر فيه، حيث يصعب تحديد سلوكيات واستجابات انفعالية مناسبة وتعميمها، وهو بذلك يمنح امكانية التنوع في قياس الذكاء الانفعالي باقتراحه التقييم الذاتي للميولات السلوكية الفردية.

مقارنة بين النماذج النظرية للذكاء الانفعالي:

رغم وجود ثلاثة نماذج متميزة للذكاء الانفعالي، فإننا نلاحظ فيها تماثلا نظريا وبصفة إجمالية فإن جميع النماذج المذكورة تسعى إلى فهم وقياس المكونات الفاعلة في القدرات المتعلقة بإدراك الانفعالات والتحكم فيها، وهي تلتقي جميعا حول وجود مكونات أساسية للذكاء الانفعالي، بل يمكننا القول أنه يوجد اتفاق بينها حول بعض هذه المكونات. وهكذا فإنه في جميع النماذج يمثل الوعي بالانفعالات والتحكم فيها، خصائصا أساسية للشخص الذكي انفعاليا.

إن مهارات مثل التحكم في الذات والتكيف والوعي يصفها سالوفي بمصطلحات الفهم والتحكم في الانفعالات، ويصنفها بار-أون كخصائص اجتماعية، بينما يدرجها جولمان ضمن الوعي بالذات والتحكم في الذات، ونوضح في الجدول التالي ملخصا لمقارنة النماذج الثلاثة لمفهوم الذكاء الانفعالي.

جدول رقم 01: يوضح المقارنة بين نماذج الذكاء الانفعالي

الباحثون	تعريف الذكاء الانفعالي ومكوناته
سالوفي وماير 1990	الذكاء الانفعالي هو القدرة على إدراك الانفعالات الذاتية وانفعالات الآخرين، وفهمها وتوظيفها في التفكير والتصرفات، ويحتوي على أربعة مستويات هي: - إدراك الانفعالات. - فهم الانفعالات. - إدارة الانفعالات. - التيسير الانفعالي للتفكير.
جولمان 1995	قدرة الفرد على معرفة انفعالاته وانفعالات الآخرين، وتحفيزه لذاته، وإدارته لانفعالاته، ومعالجته لعلاقاته مع الآخرين، ويتكون من أربعة أبعاد: - الوعي بالذات. - إدارة الذات. - الوعي الاجتماعي. - إدارة العلاقات الاجتماعية.

<p>القدرة على فهم الذات وفهم الآخرين، وبناء العلاقات والتكيف مع الوضع المعاش من أجل مواجهة فاعلة لمتطلبات الموقف ويتكون من الأبعاد التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - البعد الداخلي. - البعد الاجتماعي. - التكيف. - إدارة الضغوط. - المزاج العام. 	<p>بار- أون 1997</p>
---	----------------------

7- قياس الذكاء الانفعالي:

رغم أن الذكاء الانفعالي أصبح يحظى باهتمام الباحثين والمهنيين على السواء، إلا أن قياسه لا يزال في مهده ويمكن تمييز مدخلين لقياس الذكاء الانفعالي هما: قياسه كقدرة عقلية، وكسمة شخصية وحاليا كلا المدخلين لا يزالان قابليين للبحث والتمحيص حيث لا تزال المقاييس المصممة بعيدة عن الثبات والصدق الذين يتطلبهما العلم.

(Daniel Goleman, L'intelligence émotionnelle-2, op.cit, p377).

و صنف ماير، كاروزو، وسالوفي مقاييس الذكاء الانفعالي إلى ثلاثة أنواع هي: (سالي علي حسن، مرجع سابق، ص 53).

- مقاييس القدرة (Mental measures)

- مقاييس التقرير الذاتي (Self- report measures).

- مقاييس تقدير الملاحظ (Observer- rating measures).

سعى ماير وسالوفي للتأكد من صلاحية نموذجهما ولإرساء مصداقية له، من خلال تصميم و استعمال مقياس الذكاء الانفعالي متعدد العوامل، وهو عبارة عن اختبار يقوم فيه المستجيب بإنجاز سلسلة من المهام التي صممت لتقييم قدراته على الإدراك، الفهم، والتعامل مع الانفعال. وقد سجلت عدة نقائص في هذا المقياس لاسيما في طوله (402 سؤال)، وكذا في تقييمه لبعد الفهم الانفعالي.

إثر ذلك تم تصميم مقياس آخر من طرف نفس الباحثين وزملائهم هو مقياس ماير سالوفي كاروزو

للذكاء الانفعالي (Mayer Salovey Caruso, Test :MSCEIT) وهو مقياس مصمم انطلاقاً من عينة تقدر ب 5000 فرد من كلي الجنسين موزعين على 50 ميدان بحث مختلف عبر العالم، ويحتوي على 141 سؤالاً، ويهدف إلى قياس القدرات الرئيسية الأربعة المكونة للذكاء الانفعالي المبينة في نموذج سالوفي وماير. ويتضمن هذا المقياس مجموعة من المواقف، حيث بعد اقحام الأفراد فيها، يطلب منهم التعرف على محتواها الانفعالي، تحليله، وإدارة انفعالهم لحل بعض المشاكل أو اتخاذ قرارات. فمثلاً لقياس قدرة إدراك الانفعال يطلب من الأفراد تحديد نوع الانفعال ومدى قوته التي تعبر عنه صور مختلفة، ومن أجل قياس مدى تيسير الانفعالات للتفكير يطلب من الأفراد تحديد ما يقابل كل انفعال من أفكار أو من محسوسات فيزيقية مثل الألوان، درجة الحرارة، الضوء، ومن أجل قياس القدرة على فهم الانفعالات يتم دعوة الأفراد إلى شرح كيف يتم الانتقال من انفعال إلى آخر، مثلاً من الغضب إلى الهيجان، أما من أجل قياس التحكم في الانفعالات أو إدارتها يطلب من الأفراد اختيار تقنيات فعالة من أجل ادارة الذات وإدارة الغير.

و في نفس المدخل طور شوت وزملاؤه (N.Schutte et al) مقياساً للذكاء الانفعالي يتكون من 33 عبارة تقيس الذكاء الانفعالي بطريقة التقرير الذاتي على تدرج خماسي.

السمات الشخصية : يتم قياس الذكاء الانفعالي بواسطة مفردات اختبار الشخصية وفي هذا الاطار أعد بار-أون (Bar-On). أداة لقياس الذكاء الانفعالي وهي عبارة عن مقياس تقرير ذاتي يتكون من مجموعة من مفردات اختبار الشخصية سميت جرد النسبة الانفعالية. Emotional Quotient Inventory: EQI (سالي علي حسن ، مرجع سابق، ص 57).

و تم تصميمه انطلاقاً من عينة قدرها 4000 فرد من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا من كلي الجنسين. وهو يعتبر أداة لقياس كفاءة السلوك من الناحية الانفعالية والاجتماعية. فجرد النسبة الانفعالية يهدف إلى قياس قدرة الفرد على مواجهة متطلبات وضغوط الوسط ويتكون من 133 عبارة تستخدم في تحديد النسبة الانفعالية (QE) وكذلك قياس الأبعاد الخمسة المشار إليها بنموذج بار-أون، حيث تتمثل النتائج في : النسبة الانفعالية الداخلية، النسبة الانفعالية الاجتماعية، النسبة الانفعالية

التكيفية، النسبة الانفعالية في إدارة الضغوط، والنسبة الانفعالية في المزاج العام. و ترتب الاجاباته على سلم يتكون من خمس درجات.

كما صممت عدة أدوات أخرى لقياس الذكاء الانفعالي والمهارات الانفعالية التي يشملها اعتمادا على نظرية جولمان، ومنها مقياس جرد المهارات الانفعالية (Emotional Competence Inventory: ECI. 1994) و مقياس تقييم الذكاء الانفعالي، (Emotional Intelligence Appraisal: EIA) و مقياس استبيان وصف العمل من ناحية الذكاء الانفعالي (WPQEI 2000).

فقام جولمان بتصميم مقياس جرد المهارات الانفعالية (ECI) 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 الانفعالية لدى المسيرين، الاطارات، والمديرين ويقيس 20 مهارة انفعالية تدرج ضمن الأبعاد الرئيسية لنموذج جولمان . حيث يطلب من الفرد أن يقوم بالوصف الذاتي أو وصف الغير وإدراج تقييمه على سلم يحتوي على سبع درجات.

خلاصة :

لقد جاء مفهوم الذكاء الانفعالي ليتيح لنا مجال التعلم في كيفية التغيير من أنماط تفكيرنا، ومن طريقة نظرنا إلى الأمور، بحيث يمكننا أن نولد في نفوسنا أكبر قدر ممكن من المشاعر الإيجابية ولأطول فترة ممكنة. ويمكن القول أن مفهوم الذكاء الانفعالي المتفق عليه من قبل معظم العلماء والباحثين يتجلى في قدرة الانسان على التعامل بذكاء مع عواطفه وانفعالاته، بحيث يحقق أكبر قدر ممكن من السعادة لنفسه وللآخرين.

تبقى الإشارة إلى أن اعتماد الذكاء الانفعالي كقدرة عقلية يجعل من مقياس سالوفي ماير وكاروزو أداة ذات أهمية كبيرة، لأنها تعني أنه من الممكن دراسة الذكاء الانفعالي بطريقة منفصلة عن مفهوم الشخصية في علاقاته بمتغيرات أخرى كالمغيرات التنظيمية مثلاً.

الفصل الثالث: القيادة التحويلية

- تمهيد

- 1- ماهية القيادة
- 2- عناصر القيادة
- 3- مفهوم القيادة التحويلية
- 4- نشأة القيادة التحويلية
- 5- أبعاد القيادة التحويلية
- 6- وظائف القائد التحويلي
- 7- خلاصة الفصل

تمهيد :

يلقي العنصر البشري اهتماما متزايدا من مؤسسات الأعمال في الوقت الحاضر نظرا للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث نجاحها وفعاليتها ومن تم بقاؤها. وهذا الاهتمام المتزايد يعود الى كون العنصر البشري هو العامل الأكثر تغيرا وديناميكية في العملية الإنتاجية من العناصر الأخرى، وسلوك الفرد يتأثر بعوامل نفسية واقتصادية واجتماعية وبيئة يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها بالشكل الذي تريده المنظمة. وحتى تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها في الحياة فيجب أن توفر للعاملين فيها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

1- مفهوم القيادة:

يفتقر مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، لذلك جاءت تعاريفهم للقيادة انعكاسا لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، ولهذا سنتطرق في هذا المطلب لمختلف التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة.

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين في مجال الإدارة ومنها ما يلي:

- تعرف القيادة أنها "النشاط الذي يمارسه المدير ليتمكن رؤوسيه من القيام بعملهم بفعالية " عبد (المعطي عساف، 2009، ص145).

- كما تعرف أنها " نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق الأهداف المرغوبة " (بشير علاق، 2010، ص 14).

- وتعرف أيضا " أنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة".
(زيد منير عبوي، 2008، ص7).

- وتعرف أيضا " أنها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة". (بشير علاق، مرجع سابق، ص 13).

- كما عرفها ألن allen "بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل رؤوسيه يقومون بعمل فعال" أما كونتز koontz وأودنيل odonnell فعرفاها " أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".
(سهيل أحمد عبيدات، 2007، ص8).

- كما عرفها رنسيس ليكرت (Rensis Likert) "أنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".

- كما عرفها الكاتب (Ivancevich) وزملاؤه أنها المقدرة على التأثير، من خلال الاتصال بأفعال الآخرين، أفرادا وجماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة وهذا يعني:

1- وجود شخص قائد

2- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم

3- ممارسة مهارات التأثير

4- استخدام هذه المهارات بقصد تحقيق هدف. (حسين حریم، 2009، ص 215-216).

-وتعرف أيضا " أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر أو الاشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة يقصد تحقيق هدف معين. (خضير كاظم حمود الفريجات، 2009 ، ص 237).

2- عناصر القيادة :

للوصول إلى فهم أكثر وضوحا وتكاملا للقيادة يمكن أن نميز بين ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:

(عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 146-147).

السلطة :وتعرف السلطة بأنها الحق المشروع والقانوني في اتخاذ القرارات واصدار الأوامر والتعليمات، وقد

نجد من يعرف القيادة بالاستناد إلى هذا المفهوم وحسب، ويرى أنها تعبير عن امتلاك سلطة الأمر.

القوة :وتعني السلطة الفعلية التي يتمتع بها بعض الأشخاص فتمكنهم من المشاركة في إصدار الأوامر

واتخاذ القرارات، رغم أنهم من الناحية القانونية قد لا يمتلكون مثل هذا الحق .وتتمثل مصادر القوة عادة

في طبيعة شخصية بعض الأفراد، فالشخصية القوية غير الشخصية الضعيفة، وكذلك في درجة المعارف

والمهارات التي قد يتمتع بها بعضهم، وفي قدرتهم على الإحاطة الشاملة، وفيما يمتلكون من بعض عناصر

الدعم المستمر من السلطة العليا في المنظمة، أو من بعض مصادر أخرى كالمكانة الاجتماعية

أو الاقتصادية أو السياسية أو غيرها، أو من دعم وتأييد التابعين أو الزملاء .أو من دعم الاتحادات

أو المنظمات النقابيةالخ.

القدرة: وهذه لا تمكن صاحبها من المشاركة في اتخاذ القرارات واصدار الأوامر من الناحية الرسمية و لا من الناحية الفعلية وانما تمكنه من التأثير في السلطات الرسمية أو الفعلية لتصدر قراراتها وأوامرها بما ينسجم ومصالح أصحاب القدرة ورغباتهم.

كذلك فإنه ينظر إلى القدرة كمقوم من مقومات القيادة التي تغذي وتدعم عناصر السلطة أو القوة بصورة فعالة فتمكن هذه العناصر، وهي تمارس وظيفتها القيادية، من التأثير في التابعين، بما يسمح بتفاعلهم وتنمية التزامهم. وبذلك تعتبر القدرة العنصر الايجابي الأساسي في علاقات القيادة ويضفي عليها صفة الفعالية، لأنها هي التي تمكن القادة من الحصول على استجابة المرؤوسين دون الاستناد إلى عناصر الإكراه التي تقوم عليها فكرة السلطة، أو قد تتضمنها فكرة القوة. كما قد تكون أيضا هي القدرة على مقاومة الضغوط والمؤثرات الخارجية (التي تمارسها عناصر القدرة الخارجية) التي قد تخرج عن موضوعيتها لو استجاب لها.

وبذلك فإن القيادة الفعالة هي عبارة عن تفاعل بين عناصر السلطة ومقوماتها، وعناصر القوة ومقوماتها، وعناصر القدرة ومقوماتها، كما في المعادلة التالية: القيادة الفعالة = (القدرة × القوة × السلطة) وانطلاقا من تعاريف القيادة المتعددة يتبين لنا انها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة والتي تتمثل في:

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو القائد.
 - التقاء أعضاء الجماعة (المرؤوسين) بما فيهم القائد لتحقيق أهداف معينة.
 - وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة وهو ما يعبر عنه بالموقف.
- (صالح جيلح، 2006، ص 24).

وبالتالي عناصر القيادة تتمثل فيما يلي:

1- القائد :

القائد هو الذي يرسي توجهها من خلال تطوير رؤية مستقبلية، ومن ثم توصيل تلك الرؤية للناس وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات. (حسين حريم، مرجع سابق، ص 217).

2- الجماعة :

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.

3- عملية التأثير :

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين، وقد يكون الإذعان قسريا، كذلك يختلف التأثير عن السلطة، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين، وهذا يتم بقرارات أو تعليمات رسمية، أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فعالية هي الاستمالة والإقناع والحث على التعاون، وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة، وتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته، على أن من أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي:

أ- التأثير القائم على المكافأة :

تعتبر المكافأة عاملا هاما يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط وحيوية، ويستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافآت المادية المعنوية على أدائهم الجيد، فيشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة.

ب- التأثير القائم على الاكراه :

يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة، فالعقاب يكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينه وبينهم، ويترتب على

ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الكراهية والروح المعنوية المنخفضة والعدوانية ضد القائد، لذلك عليه ألا يستعمل هذا الأسلوب إلا للضرورة.

ج- التأثير القائم على أسس مرجعية :

وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم، فإذا أدرك القائد أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم أمكنه تكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد صفوفهم وتوجيهها.

د- التأثير القائم على الخبرة :

يمكن للقائد أن يمارس تأثيرا على مرؤوسيه اعتمادا على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم أو التخصص المهني، وذلك لأن الثقة التي يوليها له المرؤوسون نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يدعون له دون الحاجة إلى الاستمالة أو الإقناع من جانبه.

ك- التأثير القائم على المعلومات :

يمكن للقائد أن يؤثر في مرؤوسيه من خلال سيطرته على المعلومات التي يحتاج إليها هؤلاء، فنقل أحداث دون أخرى، وتوفير معلومات معينة، قد تعطي انطبعا معينا وتقود إلى استنتاجات في اتجاه ما، وهي أساليب يستخدمها القائد بالاعتماد على تطويع المعلومات والسيطرة عليها، مما يؤثر على الافراد الذين يتلقونها منه.

م- التأثير القائم على الإعجاب الشخصي :

يعتمد القائد على إعجاب مرؤوسيه به وانتمائهم لشخصه، وهذا لتوفره على سمات وخصائص جذابة وملهمة، مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته فيهم، لأن القائد يستقطب احترامهم وتقديرهم، وهذا هو أقوى أنواع التأثير وأدومها، لذلك على القائد أن يسعى لاكتسابه من خلال أخلاقه وسلوكياته.

ن- التأثير القائم على الشرعية :

يقوم هذا التأثير على إدراك المرؤوسين أن للقائد حقا رسميا في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي، فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي وليس من العلاقة الشخصية للقائد بالآخرين، لذلك يشار إليه أحيانا بقوة السلطة.

ه- التأثير القائم على التمكين :

يعني اتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النفوذ والسلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج، كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية والثقة التي يمنحها لهم وأنه يعتبرهم في مستوى عالي من النضج والكفاءة، وهذا كله يحسن ويدعم العلاقة بينهم وبينه.

(صالح جيلح، مرجع سابق، ص 25-26).

4- تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة:

إن المهمة الأساسية لأي منظمة هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الافراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل، لذا ترى ماري فوليت Mary Follet أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وهذا طبعا يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة . (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص 266).

من الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية والذي من أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

3- مفهوم القيادة التحويلية :

لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية باعتبارها من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه عدة تعريفات من بينها:

- عرفها بيرنز (1978 Burns) بأنها: " نمط من القيادة يسعى القائد من خلاله إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق تغيير مقصود ". حسب هذا التعريف يتبين أن القيادة التحويلية هي عبارة عن نمط من أنماط القيادة التي يريد القائد من خلالها إشباع حاجات ورغبات الأفراد وذلك لاستثمار طاقاتهم انطلاقاً من التعرف على متطلباتهم الضمنية والظاهرة من أجل تغيير ما.

- ينظر كونجر (2002 Conger) للقيادة التحويلية على أنها: " تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وابداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة " من خلال تعريف Conger يبين أن القيادة التحويلية لا تعبر اهتماماً للحوافز مقابل الأداء، بل فاقت هذا المنظور وارتقت وسمت إلى تحويل اهتمامات الأفراد الذاتية لتكون جزءاً من رسالة وهدف المنظمة وذلك بتشجيعهم وتدريبهم ذهنياً وابداعياً.

- عرفها (قريفين ومورهان 1998) القيادة التحويلية على أنها: "مجموعة من القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو ابتداء رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفعالية " يبرز هذا التعريف الدور الفعال للقيادة في التغيير التحويلي وذلك من خلال تحديد طريقة لمسيرة المنظمة، فقيادة التغيير تتطلب نشر وصياغة رؤية جديدة والعمل بشكل مستمر لتحقيقها مما يعد مصدر لتحقيق ميزة تنافسية، فخلق وإيجاد رؤية مستقبلية هي الأسلوب الوحيد الذي يمكن للمنظمة فيه أن تتغير إلى منظمة متعلمة.

- كما أشار (فيرهولم 1995) إلى أن القيادة التحويلية: "تستخدم الإلهام والرؤى المشتركة، والقيم لدفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز، ورفع الروح المعنوية، فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة " هذا التعريف يبين كذلك أنها تلك القيادة التي تستخدم أهداف وغايات القادة والجماعة معا في خدمة المنظمة من خلال القيم والمبادئ التي تدفع إلى أعلى مستويات التفكير، وبذلك ترفع من روحهم المعنوية وتدفعهم أكثر لمضاعفة جهودهم.

- عرف الهواري (1999) القيادة التحويلية بأنها: "مدى سعي القائد إلى الارتقاء برؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات ككل ". هذا التعريف يبين أن القائد عليه أن ينمي ويطور كل من الأفراد التابعين له والمنظمة وتحقيق ميزة مقارنة بالمنظمات الأخرى وذلك بالعمل على السمو والرفع وتطوير الأفراد ذاتيا.

عرفت كذلك على أنها: "تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض منهم الآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق " ويعني ذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك من اعتبر القيادة التحويلية هي تطوير وتشجيع المرؤوسين، واعتبرت على أنها التي تستخدم الرؤى المشتركة، وكذا بأنها النهوض كل من القائد والجماعة إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. ومن هذه التعاريف نستنتج تعريفا إجرائيا للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلاءم هذه الرؤية.

4- نشأة القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الإدارية، جاءت محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، وكذا لتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته.

أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو (downton) وذلك عام 1973، فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية في عام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي جيمس ماجريجور بيرنز (James Macgregor Burns)، ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال (Burns) من قبل عدد من الباحثين والعلماء. وفي عام 1985 قدم باس (Bass) ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي).

وفي عام 1990 أضاف مكونا رابعا أطلق عليه الدافعية المستوحاة (Inspirational Motivation)، وفي عام 1993 قدم كل من باس وأفوليو (Bass & Avolio) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية، يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.

كما قدمت النظرية على شكل برامج تدريبية لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، عامة كانت أم خاصة.

5- أبعاد القيادة التحويلية

يرى (أفوليو، 2003: 73) أن سلوكيات القيادة التحويلية عند باس تشتمل على أربعة أبعاد هي:

أ - التأثير المثالي (Idealized Influence)

ويطلق عليها أيضا (التأثير الكارزماطيكي أو الجاذبية القيادية) ويسلك القادة وفقا لهذه الخاصية نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحوا أهلا للإعجاب والاحترام والثقة. ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتبارهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يتفادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بجوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم ومتى ما توفرت هذه الصفات

المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكاتها، وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقتهم.

ويرى الباحث هنا أن القائد يتمتع بوافر كبير من الثقة والاحترام من مرؤوسيه، فهو مثال للسلوكيات الجيدة التي يجب أن يتبعها المرؤوسون لإعجابهم بها وليس لفرضها عليهم.

ب - الحفز الإلهامي (Inspirational Motivation)

ويطلق عليها أيضا (الدفع الإلهامي) ويتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به مرؤوسيهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدًا ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهم يستخدمون الرموز والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية لتابعيه.

يرى الباحث في هذه الخاصية يكون لدى القادة قدر كبير من الفهم والوعي بأهداف المؤسسة متمثلة في رموز وقواعد بسيطة يذكر بها المرؤوسين باستمرار ويتيح الفرصة لهم بالمشاركة في أي عملية تطوير وتغيير على أن لا تخرج أفكارهم عن نطاق هذه الرموز والقواعد.

ج - استشارة التفكير (Intellectual simulation)

يطلق عليه أيضا (التشجيع الإبداعي) وهنا يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقا لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حال حدوث خطأ، ويستحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة ولا يعرضون أفكارهم للنقد أبدا، وفي المقابل يستحث التابعون القائد على إعادة التفكير حول آرائه وافتراضاته ومبادراته، فلا يوجد شيء ثابت وصحيح لا يمكن تحديده وتغييره والاستغناء عنه أو حتى إزالته.

يستخلص الباحث أن في هذه الخاصية يشجع القائد المرؤوسين على عملية الابتكار والإبداع في شتى المواضيع وأن يقوموا بعرض هذه الابتكارات والأفكار بكل حرية وتكون محل للنقاش الموضوعي.

د - الاهتمام بالفرد (Considération Individualise)

يطلق عليها أيضا (مراعاة مشاعر الأفراد) ووفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، ويخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال، كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضا وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

(محمد العازمي، 2006:31)

ويرى الباحث أن الأهم في هذه الخاصية هو مراعاة الفروق الفردية بعدل بين العاملين وفقا لقدراتهم وفلسفتهم وانتماءاتهم ومعتقداتهم ودياناتهم ومستوياتهم التعليمية وحتى أوضاعهم الخاصة سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية.

- مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي :

عند مقارنة القائد التحويلي والقائد العادي، يتضح أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه والهامه للتأثير في مرؤوسيه، فهو يتحدث للمرؤوسين عن كيفية الأداء ويثق بهم ويستخدم كثيرا من الوسائل غير الاعتبارية لتجاوز الواقع الذي يزرع بالأخطاء محاولا تغييره من خلال المرؤوسين، والجدول التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير التحويلي:

جدول رقم 02 يبين: مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

الرقم	الابعاد السلوكية	القائد العادي	القائد التحويلي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن.
2	الأهداف المستقبلية	تنشق من الوضع القائم دون	رؤية ثاقبة مطلعة إلى التغيير الجوهرى

للوضع الراهن.	إحداث تغييرات جوهرية.		
توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.	التوجه نحو الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير.	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	3
تكريس الجهود واثارة الحماس ورغبة في تحمّل المخاطر.	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.	الثقة بالآخرين	4
خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل.	خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل لتحقيق الأهداف.	الخبرة	5
معايير سلوكية غير تقليدية.	معايير سلوكية تقليدية.	السلوك	6
حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.	لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	التحسس البيئي	7
وضوح عالٍ للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية.	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح الألفاظ	8
قوة شخصية معتمدة على الخبرة واعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمه والبطولية.	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	أساس القوة ومصدرها	9
تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة.	العلاقة بين القائد والمرؤوسين	10

المصدر: (سنا علي شقوارة، 2013، ص 76)

6- وظائف القائد التحويلي :

يرى (سيد الهواري، 1996 : 81) أن وظائف القائد التحويلي تتمثل في ست نقاط وسيقوم الباحث

بشرح موجز عن كل نقطة:

- 1- يدرك الحاجة للتغيير: وهنا يجب عليه الاقتناع بوجود حاجة للتغيير ويكون لديه القدرة على إقناع الآخرين بضرورة التغيير وأن يقاوم معوقات التغيير التي تواجه المرؤوسون والمؤسسة.
- 2 - يقدم رؤية مستقبلية: وهنا يجب على القائد التحويلي أن يتعاون مع ذو الخبرة ومرؤوسيه في كتابة رسالة المنظمة ويوضح بها كل العناصر الأساسية للرسالة من أهداف يمكن تحقيقها قريبة المدى وبعيدة المدى.
- 3- يختار نموذج التغيير: يقوم القائد بتحديد النموذج الذي سيسير عليه في عملية التغيير ويستعين بالنماذج المماثلة التي يمكن تحقيقها باختلاف الظروف المتاحة.
- 4- يعيد تشكيل ثقافة المنظمة: يحول القائد الأنماط والسلوك والعادات والقيم السائدة إلى ما يتماشى ويلائم الرؤية الجديدة.
- 5- يدير الفترة الانتقالية: وهي مرحلة التخلص من النظام القديم والتي تتطلب من القائد التعامل مع الظروف والصعاب التي تطرأ نتيجة عملية التغيير.
- 6- ينفذ التغيير ويتابعه: وفي هذه المرحلة الأخيرة يقوم القائد بتنفيذ عملية التغيير مع ضرورة الاهتمام بمتابعة العملية بشكل شديد حتى يزيل العقبات التي قد تطرأ.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الافراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة. ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها هي تأثير القائد التحويلي في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الابداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم. لذلك فإن القائد التحويلي هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومرؤوسيه أخذًا في الحسبان النضج الوظيفي لهم.

الفصل الرابع

منهج الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

1 - منهج الدراسة

2 - حدود الدراسة

3 - الدراسة الاستطلاعية

4 - إجراءات تطبيق الدراسة

5 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتوقف نجاح أي عمل عملي على التقنيات العلمية والمنهجية المتبعة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة. وتعتمد هذه التقنيات بالأساس على المنهج الملائم، والأدوات العلمية المستخدمة. سيتضمن الفصل منهج الدراسة، حدود الدراسة، خصائص عينة الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة، إجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت للتحقق من الصدق والثبات، أو تلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفروضها بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة وتحليلها.

1- منهج الدراسة :

بعد أن عرض الباحث مشكلة الدراسة وفرضياتها بناء على الدراسات السابقة والأدب النظري، استخرج أداة الدراسة بناء على دراسات مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فبعد هذه الخطوات فإنّ المنهج المستخدم من طرف الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي لأنه المنهج المناسب لهذه الدراسة في تحقيق أهدافها. و سنحاول في دراستنا الحالية الكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية لدى إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية، و نعتد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا، و للتحقق من فروض الاختبار، القائم على تحليل المعلومات والاستنباط، والذي يهتم بدراسة ظاهرة أو حدث أو قضية موجودة حالياً، كما أنه يقوم بتحليل الظاهرة وتفسيرها وأخذ العبرة منها، وتوقع تأثيراتها المستقبلية، ومعرفة القوانين التي تحكمها، وبيان العلاقة بين مكوناتها، والآراء التي تطرح حولها، والعمليات التي تتضمنها، والوصول إلى استنتاج يسهم في تطوير الواقع وتحسينه. (ملحم، 2000، ص 387).

2- حدود الدراسة :

أ. الحدود الزمانية : دامت مدة الدراسة حوالي (04 أشهر)، وذلك من شهر فيفري إلى شهر جوان سنة 2018، حيث قام الباحث بالمسح المكتبي، بجمع الأدب النظري والدراسات السابقة، التي تناولت موضوع الدراسة، والأدوات التي طبقت في تلك الدراسات. بعد ذلك قام بإعداد استبانتين وأجرى عليهما صدق المحكمين، وبعد التحكيم أجرى الدراسة الاستطلاعية، للتأكد من صدق وثبات

الاستبانين، وبعد صياغة الاستبيان النهائي وزّعه الباحث وتمّ جمعه وهذا في ظرف أسبوعين. ليتمّ تفرّغ وتحليل البيانات بعدها.

- ب - الحدود المكانية :** أجريت الدّراسة بجامعة غرداية والتي تضمّ (06 كليات) وهي كلية : العلوم الانسانية والاجتماعية، الحقوق والعلوم السياسية، اللغات والآداب، العلوم والتكنولوجيا، علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ج - الحدود الموضوعية للدّراسة :** الدّراسة المطبّقة ونتائجها تعدّ محصورة بالمنهج المتّبع وبالاستبيان المستعمل كأداة للدّراسة، وعليه فلا يمكن تعميم نتائج الدّراسة إلّا على هذه الحدود وفي جامعة غرداية وفي سنة 2018 فقط.

- خصائص عينة الدراسة :

مجتمع الدراسة : تكوّن مجتمع الدراسة من إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية، وقد شمل مجتمع الدّراسة كلّ من يتولى منصب اداري في الإدارة الوسطى، من نواب العميد ورؤساء الاقسام ونوابهم، ورؤساء الشعب والتخصصات، ومن كلا الجنسين. وهذا في الموسم الدراسي 2017 / 2018.

عينة الدّراسة: اشتملت على إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية، وقد بلغ عددهم (52) إطارا، منهم 46 ذكور و6 إناث. وقد تم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، حسب ميدان الاختصاص.

جدول رقم (03) يبين إحصاء عام لإطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية

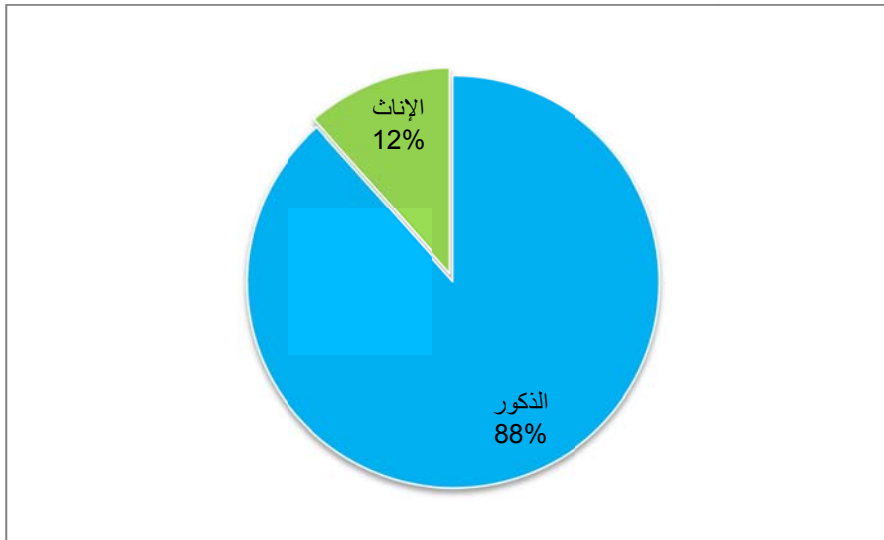
اطارات الادارة الوسطى	نائب العميد	رئيس القسم	نائب رئيس القسم	رئيس فريق شعبة التكوين	رئيس فريق الاختصاص	مسؤول فريق ميدان التكوين	المجموع
عدد الافراد	10	11	20	20	41	4	106

عرض بيانات عينة الدراسة : عرض بيانات أفراد عينة البحث وهي كالتالي :

الجدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة
الذكور	46	% 88,46
الإناث	06	%11,54
المجموع	52	%100

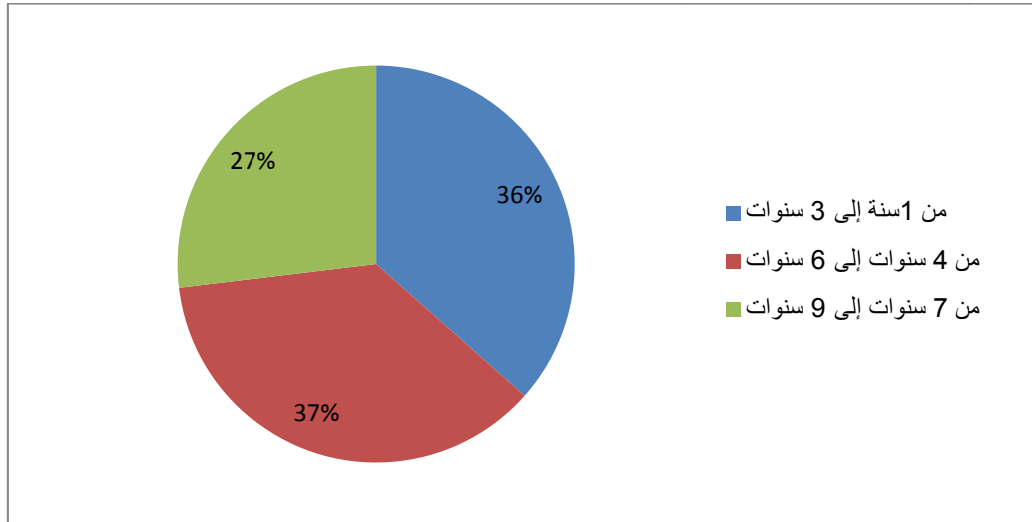
يتبين لنا من الجدول أنّ نسبة الذكور قدرت بـ % 88,46، بتعداد قدره 46 ذكر، بينما نسبة الإناث فقد بلغت % 11,54، بتعداد قدره 06 إناث.



الدائرة النسبية رقم (02) تبين توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس

جدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	العدد	النسبة
من 1 سنة إلى 3 سنوات	19	% 36,54
من 4 سنوات إلى 6 سنوات	19	%36,54
من 7 سنوات إلى 9 سنوات	14	% 26,92
المجموع	52	% 100

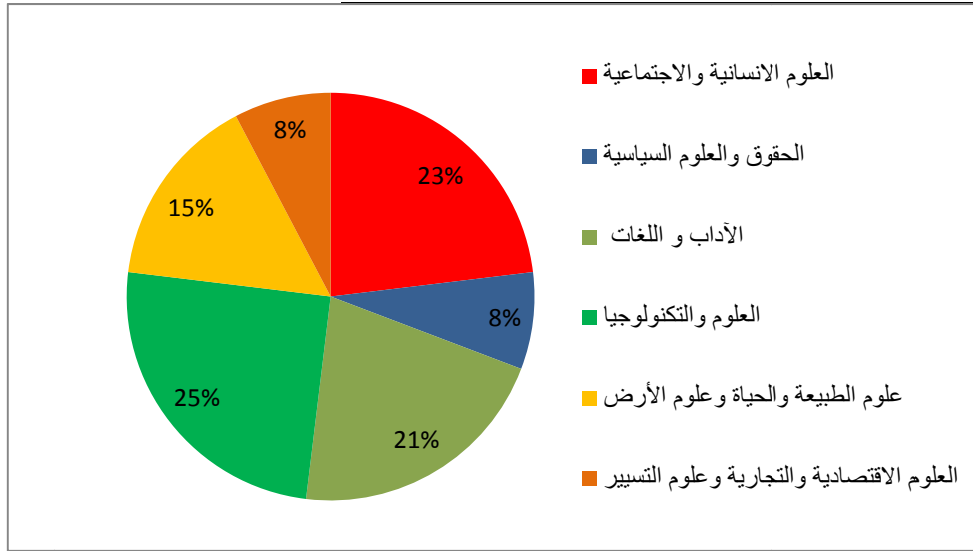


الدائرة النسبية رقم (03) تبين توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية

يتبين لنا من الجدول أنّ عدد الاطارات ذو الخبرة المهنية ما بين (من 1 سنة إلى 3 سنوات) بلغ 19 إطاراً بنسبة تقدر بـ : 36,54%، بينما بلغ عدد الاطارات ذو الخبرة المهنية ما بين (من 4 سنوات إلى 6 سنوات) بنسبة قدرت بـ : 36,54%، بينما بلغ عدد الاطارات ذو الخبرة المهنية ما بين (من 7 سنوات إلى 9 سنوات) بنسبة قدرت بـ : 26,92%.

الجدول رقم (06) يبيّن توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير ميدان الاختصاص (الكلية)

النسبة	العدد	الكليات
23,08%	12	العلوم الانسانية والاجتماعية
7,69%	04	الحقوق والعلوم السياسية
21,1%	11	الآداب واللغات
25%	13	العلوم والتكنولوجيا
15,39%	08	علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
7,69%	04	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
100%	52	المجموع



الدائرة النسبية رقم (04) تبين توزيع أفراد العينة تبعا لمتغير ميدان الاختصاص

يتبين لنا من الجدول عدد إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية والنسبة المئوية المقدرة لها. حيث بلغ 12 إطارا بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بنسبة قدرت بـ : 23,08 %، و 04 إطارات بكلية الحقوق والعلوم السياسية بنسبة قدرت بـ : 7,69 %، و 11 إطارا بكلية الآداب واللغات، بنسبة قدرت بـ: 21,15 %، و 13 إطارا بكلية العلوم والتكنولوجيا بنسبة قدرت بـ : 25 %، و 08 إطارات بكلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض بنسبة قدرت بـ : 15,39 %، و 04 إطارات بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بنسبة قدرت بـ 7,69 %.

3- الدّراسة الاستطلاعية :

للتحقّق من صدق وثبات أدوات الدراسة طبّق الباحث (52 استبيانا) بهدف تحديد ما إذا كانت أدوات الدّراسة تقيس فعلا ما وضع لقياسه وثابتة فيما تقيس. وقد وزع الباحث 56 استبيانا لإجراء الدّراسة الاستطلاعية عليهم وتم استرجاع منها 52 استبيانا.

- الخصائص السيكمترية لأدوات الدّراسة :

شملت أدوات الدّراسة استبانة الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية. ولإعداد استبانة الدّراسة اتّبع الباحث عددا من الخطوات كالتالي :

أولا : مقياس الذكاء الانفعالي :

* الصورة الأولى للاستبانة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ثم استخرج أداة الدراسة من دراسة ماجستير: (إبراهيم بن جامع، 2010)، وقد قام الباحث بتعديلها بما يتناسب مع عينة الدراسة :

وقد صمّم المقياس في صورته الأولى من (25) بنداً، يتطلب الإجابة عنها بطريقة ليكرت الخماسية، ويقاس خمسة أبعاد وهي :

الجدول رقم (07) يبين أبعاد الذكاء الانفعالي وعدد بنودها

الرقم	الأبعاد	عدد البنود
01	بعد تقييم الانفعالات الذاتية والتعبير عنها	05 بنود
02	بعد تقييم انفعالات الآخرين	05 بنود
03	بعد إدارة الانفعالات الذاتية	05 بنود
04	بعد إدارة انفعالات الآخرين	05 بنود
05	استخدام الانفعالات في التفكير	05 بنود

عدد البنود الموجبة التي تضمنتها استبانة الذكاء الانفعالي هي (14) بنداً، والبنود السالبة كان عددها (11) بنداً.

الجدول رقم (08) يبين أرقام البنود الموجبة والسالبة لاستبيان الذكاء الانفعالي

عددها	العبارات السالبة	عددها	العبارات الموجبة
11 بنداً	-15-14-10-9-5-4 .25-24-23-20-19	14 بنداً	-12-11-8-7-6-3-2-1 -22-21-18-17-16-13

1 - حساب الصدق

تمّ التأكّد من صدق استبانة الذكاء الانفعالي عن طريق الآتي :

أ- صدق المحكمين :

عرض الباحث صورة الاستبانة في شكلها الأولي على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وممن لهم علاقة بموضوع الدراسة من جامعة غرداية وقد بلغ عددهم (03) محكمين. وقد طلب منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم على بنود المقياس من أجل التأكّد من شمولية أداة الدراسة، الصياغة اللغوية،

ومناسبة الفقرة للمجالات، وحذف أو تعديل، أو إضافة ما يرويه مناسباً، وتم إجراء التعديلات المناسبة بناءً على ملاحظات المحكمين بتعديل بعض الفقرات، أو إعادة صياغتها لتناسب المجال الذي وضعت من أجله.

اعتبر الباحث أنّ نسبة اتفاق المحكمين لا بدّ أن تكون (67. 66 %) فما فوق للحكم على ثبات العبارة واستبقائها. ويتّضح من الجدول في نسبة اتفاق المحكمين على عبارات الاستبيان الذكاء الانفعالي، فجميع البنود بلغت نسبة الاتفاق حولها (100 %).

وقد أشار بعض المحكمين إلى تعديل صياغة بعض المصطلحات. وقد تمّ عمل ذلك بناءً على طلبهم واقتراحاتهم. وأخيراً يتّضح من ذات الجدول أنّ عدد بنود الذكاء الانفعالي التي وصلت نسب الاتفاق عليها (66.67 %) فما فوق موزعة كالتالي :

- بالنسبة للذكاء الانفعالي فكان مجموع البنود 25 بنداً.

جدول رقم (09) يبين أبعاد الذكاء الانفعالي وعدد وأرقام بنوده

الرقم	الأبعاد	عدد البنود	أرقام البنود
01	بعد تقييم الانفعالات الذاتية والتعبير عنها	05 بنود	21-16-13-10-1
02	بعد تقييم انفعالات الآخرين	05 بنود	22-18-8-5-2
03	بعد إدارة الانفعالات الذاتية	05 بنود	12-4-25-23-17
04	بعد إدارة انفعالات الآخرين	05 بنود	7-3-20-14-11
05	استخدام الانفعالات في التفكير	05 بنود	15-24-19-9-6

ب - صدق الاتساق الداخلي :

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند من بنود مقياس الذكاء الانفعالي بالدرجة الكلية للمقياس، حيث قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من (52) إطاراً، وبعد تصحيح إجاباتهم تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة ارتباط درجة كل بند من بنود المقياس بالدرجة الكلية للمقياس.

ج - صدق المقارنة الطرفية :

جدول رقم (10) يبين صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الذكاء الانفعالي

المتغير	البيانات المقارنة الطرفية	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة - T -	الدلالة الإحصائية
الذكاء الانفعالي	المجموعة العليا	14	95	5.71	26	- 17.26	غير دال
	المجموعة الدنيا	14	141	8.17	23.25		

2 - حساب الثبات :

تمّ التأكّد من ثبات استبانة الذكاء الانفعالي عن طريق الآتي :

أ - الثبات باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ :

تم التأكّد من ثبات الأداة من خلال تطبيقه على (52) إطارا من عينة الدراسة، وتم احتساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معاملات (ألفا كرونباخ) .

الجدول رقم (11) يبين قيمة الدرجة الكلية لمعاملات الثبات لاستبيان الذكاء الانفعالي

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد الذكاء الانفعالي	0.76

وقد بلغ الثبات الكلي لمقياس الذكاء الانفعالي (0.76)، وذلك يشير إلى امتلاك الاستبانة قدرة عالية من الاتساق بين فقراتها، وتتمتع بدرجة مقبولة من الثبات، مما يسمح بإمكانية استخدامها في الدراسة الحالية.

ب - الثبات باستخدام التجزئة النصفية :

تتمثل هذه الطريقة في تطبيق الأداة مرة واحدة على مجموعة واحدة من الأفراد، ثم تقسيم الأداة إلى جزئين متساويين، وقد يكون من المناسب أن يشمل جزء البنود ذات الأرقام الفردية، في حين يشمل

الجزء الثاني البنود ذات الأرقام الزوجية (عبد الكريم بوحفص، 2016، ص 222)، واستعمل الباحث الطريقة الثانية. يتم استخراج معامل الارتباط بيرسون، ثم يعدّل باستخدام معادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط بعد التصحيح دالة إحصائياً فإن الاختبار ثابت فيما يقيس.

- استبانة الذكاء الانفعالي

الجدول رقم (12) يبين قيمة معامل الارتباط لاستبانة الذكاء الانفعالي

بعد التعديل	قبل التعديل	معامل الارتباط
,794	,659	Corrélations Between Forms
		Spearman-Brown Coefficient

بلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة 0.659 درجة وبعد تصحيحها بمعادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون بلغت 0.794 وهي درجة عالية، مما يدلّ أنّ المقياس ثابت فيما يقيس.

* تصحيح المقياس :

تم الإجابة على بنود مقياس الذكاء الانفعالي عن طريق اختيار من بين خمس خيارات وذلك على طريقة ليكرت : (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقاً).

هذا وقد تمّ احتساب الدرجات لتصحيح الاستبانة في حالة كون العبارة موجبة : 5 درجات للموافقة التامة، 4 درجات للموافقة، 3 درجات للمحايدة، 2 درجة لغير الموافقة، 1 درجة لغير الموافقة إطلاقاً. أمّا إذا كانت العبارة سالبة فسوف تتغيّر الدرجة كالتالي:

1 درجة للموافقة التامة، 2 درجة للموافقة، 3 درجات للمحايدة، 4 درجات لغير الموافقة، 5 درجات لغير الموافقة إطلاقاً.

4- إجراءات تطبيق الدراسة :

تمثلت إجراءات الدراسة بالخطوات التالية:

بعد تحكيم أداة الدراسة (استبانة الذكاء الانفعالي)، وبعد توزيع أداة الدراسة على إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية، وعلى عينة مقدّرة بـ (56) إطاراً، استعاد الباحث (52) استبانة منها.

الجدول رقم (13) يبين نسبة تمثيل العينة للمجتمع الأصلي .

النسبة المئوية	عدد الأفراد	العينة
% 100	56	المجتمع الأصلي
% 92,86	52	العينة الفعلية
% 7,14	4	العينة المتبقية

بعد أن جُمعت الاستبانات من العينة، تم إجراء المعالجة الإحصائية لها واستخراج البيانات وتحليلها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة واقتراح التوصيات المناسبة.

ثانيا : مقياس القيادة التحويلية:

وهو مقياس مستخرج من دراسة ماجيستير ل : (أنس هباز، 2015)، كَيْفَهُ الباحث بما يتناسب مع عينة الدّراسة. وقد صمّم المقياس في صورته الأولى من (21) بندا، يتطلب الإجابة عنها بطريقة ليكرت الخماسيّة، ويقيس أربع أبعاد وهي :

جدول رقم (14) يبين أبعاد القيادة التحويلية وعدد بنودها

الرقم	الأبعاد	عدد البنود
01	التأثير المثالي	06 بنود
02	الحفز الإلهامي	05 بنود
03	الاستشارة الفكرية	05 بنود
04	الاعتبارات الفردية	05 بنود

تضمنت استبانة القيادة التحويلية (21) بندا موجبا، والبنود السّالبة كان عددها (0) بندا. والبيانات ممثلة في الجدول رقم (05).

الجدول رقم (15) أرقام البنود الموجبة والسالبة لاستبيان القيادة التحويلية.

عبارات الموجبة	عدها	العبارات السالبة	عدها
-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 21-20-19-18-17-16-15-14-13	21 بندا		0 بندا

1- حساب الصدق

تمّ التأكّد من صدق استبانة القيادة التحويلية عن طريق الآتي :

أ. صدق المحكمين :

عرض الباحث صورة الاستبانة في شكلها الأولي على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص ومن لهم علاقة بموضوع الدراسة من جامعة غرداية وقد بلغ عددهم (03) محكمين. وقد طلب منهم إبداء رأيهم وملاحظاتهم على بنود المقياس من أجل التأكد من شمولية أداة الدراسة، الصياغة اللغوية، ومناسبة الفقرة للمجالات، وحذف أو تعديل، أو إضافة ما يرويه مناسباً، وتم إجراء التعديلات المناسبة بناء على ملاحظات المحكمين بتعديل بعض الفقرات، أو إعادة صياغتها لتناسب والمجال الذي وضعت من أجله.

اعتبر الباحث أنّ نسبة اتّفاق المحكمين لا بدّ أن تكون (67. 66 %) فما فوق للحكم على ثبات العبارة واستبقائها. ويتّضح من الجدول في نسبة اتّفاق المحكمين على عبارات استبانة القيادة التحويلية، فجميع البنود بلغت نسبة الاتفاق حولها (100 %).

وقد أشار بعض المحكمين إلى تعديل صياغة بعض المصطلحات. وقد تمّ عمل ذلك بناء على طلبهم واقتراحاتهم. وأخيراً يتّضح من ذات الجدول أنّ عدد بنود القيادة التحويلية التي وصلت نسب الاتفاق عليها (66.67 %) فما فوق موزعة كالتالي :

جدول (16) يبين أبعاد القيادة التحويلية و عدد بنودها وأرقام بنودها

الرقم	الأبعاد	عدد البنود	أرقام البنود
01	التأثير المثالي	06 بنود	21-17-13-9-5-1
02	الحفز الإلهامي	05 بنود	-18-14-10-6-2
03	الاستشارة الفكرية	05 بنود	19-15-11-7-3
04	الاعتبارات الفردية	05 بنود	20-16-12-8-4

ب - صدق الاتساق الداخلي :

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بند من بنود مقياس القيادة التحويلية بالدرجة الكلية للمقياس، حيث قام الباحث بتطبيق المقياس على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من (52) إطارا، وبعد تصحيح إجاباتهم تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة ارتباط درجة كل بند من بنود المقياس بالدرجة الكلية للمقياس.

ج - صدق المقارنة الطرفية :

جدول رقم (17) يبين صدق المقارنة الطرفية لاستبيان القيادة التحويلية

المتغير	المقارنة الطرفية	البيانات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة - T -	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية	المجموعة العليا	14	76.07	4.21	26	- 13.50	غير دال	
	المجموعة الدنيا	14	96.21	3.66	25.50			

ثانيا : حساب الثبات

تم التأكد من ثبات استبانة القيادة التحويلية عن طريق الآتي :

أ - الثبات باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ :

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال تطبيقه على (52) إطارا من عينة الدراسة، وتم احتساب معامل الاتساق الداخلي باستخدام معاملات (ألفا كرونباخ) .

جدول رقم (18) يبين قيمة الدرجة الكلية لمعاملات الثبات لاستبيان القيادة التحويلية

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
أبعاد القيادة التحويلية	0.88

وقد بلغ الثبات الكلي لمقياس القيادة التحويلية (0.88)، وذلك يشير إلى امتلاك الاستبانة قدرة عالية من الاتساق بين فقراتها، وتتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يسمح بإمكانية استخدامها في الدراسة الحالية.

ب - الثبات باستخدام التجزئة النصفية :

تتمثل هذه الطريقة في تطبيق الأداة مرة واحدة على مجموعة واحدة من الأفراد، ثم تقسيم الأداة إلى جزئين متساويين، وقد يكون من المناسب أن يشمل جزء البنود ذات الأرقام الفردية، في حين يشمل الجزء الثاني البنود ذات الأرقام الزوجية (عبد الكريم بوحفص، 2016، ص 222)، واستعمل الباحث الطريقة الثانية. يتم استخراج معامل الارتباط بيرسون، ثم يعدّل باستخدام معادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون، فإذا كانت قيمة معامل الارتباط بعد التصحيح دالة إحصائية فإن الاختبار ثابت فيما يقيس.

الجدول رقم (19) يبين قيمة معامل الارتباط لاستبانة القيادة التحويلية

بعد التعديل	قبل التعديل	معامل الارتباط
898,	815,	Corrélations Between Forms
		Spearman-Brown Coefficient

بلغت قيمة معامل ثبات الاستبانة 0.815 درجة وبعد تصحيحها بمعادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون بلغت 0.898 وهي درجة مقبولة، مما يدل أنّ المقياس ثابت فيما يقيس.

* تصحيح المقياس :

تم الإجابة على بنود مقياس القيادة التحويلية عن طريق اختيار من بين خمس خيارات وذلك على طريقة ليكرت : (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق إطلاقا).

هذا وقد تم احتساب الدرجات لتصحيح الاستبانة في حالة كون العبارة موجبة : 5 درجات للموافقة التامة، 4 درجات للموافقة، 3 درجات للمحايدة، 2 درجة لغير الموافقة، 1 درجة لغير الموافقة إطلاقا. أما إذا كانت العبارة سالبة فسوف تتغير الدرجة كالتالي :

1 درجة للموافقة التامة، 2 درجة للموافقة، 3 درجات للمحايدة، 4 درجات لغير الموافقة، 5 درجات لغير الموافقة إطلاقاً.

4 - إجراءات تطبيق الدراسة :

تمثلت إجراءات الدراسة بالخطوات التالية:

بعد تحكيم أداة الدراسة (استبانة القيادة التحويلية)، وبعد توزيع أداة الدراسة على إطارات الإدارة الوسطى بجامعة غرداية، وعلى عينة مقدّرة بـ (56) إطاراً، استعاد الباحث (52) استبانة منها.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

استخدم الباحث المعالجات الإحصائية التالية:

أ - التكرارات والنسب المئوية (في توصيف العينة).

ب - معامل الارتباط بيرسون ومعادلة تصحيح الطول لسبيرمان براون (في صدق وثبات الاستبانة)، وكذلك للكشف عن العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية.

ج - معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبانتين.

هـ - اختبار (T) لدلالة الفروق بين عينتين مستقلتين للجنس.

د - تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA، لفحص دلالة الفروق تبعاً للخبرة المهنية وتبعاً لميدان الاختصاص.

الخلاصة:

في هذا الفصل وضّح الباحث الإجراءات المنهجية المتبعة في دراسته، حيث بيّن أنّ المنهج الوصفي هو المنهج المتبع في الدراسة، وأنّ الدّراسة أجريت على إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية، مبيّنا الكليات التي أجريت فيها الدّراسة، ثمّ تطرّق إلى أداة الدّراسة وإجراءات التّحقّق من صدقها وثباتها من خلال تحكيم الاستبيان والدّراسة الاستطلاعية، فإجراءات تطبيق الدّراسة والأساليب الإحصائية المستعملة فيها، وفي الفصل الموالي سيبين نتائج الدّراسة المتوصل إليها.

الفصل الخامس: عرض النتائج وتفسيرها

تمهيد

1. نتائج الفرضية العامة وتفسيرها
2. نتائج الفرضية الجزئية الأولى وتفسيرها
3. نتائج الفرضية الجزئية الثانية وتفسيرها
4. نتائج الفرضية الجزئية الثالثة وتفسيرها
5. نتائج الفرضية الجزئية الرابعة وتفسيرها
6. نتائج الفرضية الجزئية الخامسة وتفسيرها
7. نتائج الفرضية الجزئية السادسة وتفسيرها

- استنتاج عام

- اقتراحات.

تمهيد:

سيقوم الباحث في هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة وتفسيرها والتحقق من فروض بحثه، مقارنة إياها بالأطر النظرية والدراسات السابقة التي سبق عرضها في الفصول الثلاثة الأولى، ثم سيقوم الباحث باستنتاج عام ويقدم بعض الاقتراحات.

1- نتائج الدراسة وتفسيرها

1) نتائج الفرضية العامة

ينصّ الفرض العام على أنه: للذكاء الانفعالي علاقة بالقيادة التحويلية، لدى إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية.

وللتعرّف على ما إذا كان للذكاء الانفعالي علاقة بالقيادة التحويلية لدى إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية، استخدم الباحث معامل الارتباط، بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة بين المتغيرين وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول.

الجدول رقم (20) يبين العلاقة الارتباطية بين المتغيرين الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية.

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة
الذكاء الانفعالي	52	75	18,76	0.36	0.01 دال
القيادة التحويلية	52	63	8,31		

يتضح من خلال الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية 0.36. وهي علاقة ارتباطية موجبة دالة عند مستوى (0.01). إذن هناك علاقة ارتباطية دالة بين الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية لدى إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية.

ويتضح لنا من خلال قيمة المتوسط الحسابي للذكاء الانفعالي والذي بلغت قيمته 75 و بانحراف معياري قدر بـ 18,76 هذا مما يدل على أن العينة تتميز بالخاصية المدروسة للذكاء الانفعالي، ويتضح أيضا من

خلال قيمة المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية والتي بلغت قيمته 63 وانحراف معياري قدر بـ 8,31 مما يعني أن العينة تتميز بالخاصية المدروسة للقيادة التحويلية.

يفسّر الباحث وجود العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية، لأنّ هذا الارتباط يتعلق بدرجة الوعي بالذات لدى القائد والقدرة على القيادة، والتحكم في الذات فغالبا ما يعني بالنسبة للقائد القدرة على كبت الجموح الانفعالي للتمكن من الاحتفاظ بالمرونة اللازمة لفترة كافية من أجل إدارة وضعية صعبة إدارة.

وهذا ما توصلت إليه دراسة سوزيك وميجيريان (1999)، من وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية.

جدول رقم (21): يبين مجموع التكرارات والنسب المئوية الخاصة بالذكاء الانفعالي

الانحراف المعياري SD	المتوسط الحسابي X	النسبة الكلية %	مجموع التكرارات الإجابات	العبارات الخاصة بالذكاء الانفعالي
18,76	75	21,54%	280	الموافقة التامة
		45,38%	590	الموافقة
		16,85%	219	الحياد
		12,77%	166	المعارضة
		3,46%	45	المعارضة التامة
		100%	1300	المجموع

يعرض الجدول أعلاه النتائج الكلية للذكاء الانفعالي لإطارات الادارة الوسطى موزعة حسب نسب الإجابة على الدرجات الخمسة. وحسب نفس الجدول فإن نسب الموافقة تبقى السمة الغالبة على الإجابات بنسبة 45,38% ثم الموافقة التامة بـ: 21,54%، من جهة أخرى فإن وجود علاقة ايجابية يعكسها المتوسط الحسابي المقدر بـ 4,105، بانحراف معياري يساوي 0,20.

جدول رقم (22) يبين مجموع التكرارات الإجابات والنسب المئوية الخاصة بالقيادة التحويلية.

الانحراف المعياري SD	المتوسط الحسابي X	النسبة الكلية %	مجموع التكرارات الإجابات	العبارات الخاصة بالقيادة التحويلية
8,31	63	%29,85	326	الموافقة التامة
		%54,03	590	الموافقة
		%13,28	145	الحياد
		%2,47	27	المعارضة
		%0,37	04	المعارضة التامة
		%100	1092	المجموع

يعرض الجدول أعلاه النتائج الكلية للقيادة التحويلية لإطارات الإدارة الوسطى موزعة حسب نسب الإجابة على الدرجات الخمسة. وحسب نفس الجدول فإن نسب الموافقة تبقى السمة الغالبة على الإجابات بنسبة 54,03%، ثم الموافقة التامة بـ: 29,85% من جهة أخرى فإن وجود علاقة إيجابية يعكسها المتوسط الحسابي المقدر بـ 4,105، بانحراف معياري يساوي 0,20.

(2) نتائج الفرضية الجزئية الأولى

ينصّ الفرض الأول على أنه: لا توجد فروق في الذكاء الانفعالي لدى الجنسين و للتعرف على ما إذا لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الذكاء الانفعالي، استخدم الباحث اختبار (ت) لتوضيح الدلالة الإحصائية بين المتغيرين وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (23): يبين نتائج اختبار (ت) في الذكاء الانفعالي تبعا لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة - T -	الدلالة الإحصائية
الذكاء الانفعالي	الذكور	46	119,40	18,41	50	0.74	غير دال
	الاناث	6	113,33	22,44			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن قيمة (T) للفروق بين الجنسين في الدرجة الكلية للذكاء الانفعالي بلغت 0,740 وهي غير دالة عند (0.05) مما يعني أنّ إطارات الإدارة الوسطى لا يختلفون كثيرا في الذكاء الانفعالي التي تقيسها الدراسة، وبهذا فإننا نقبل الفرضية، لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في الذكاء الانفعالي لدى إطارات الإدارة الوسطى بجامعة غرداية.

يتضح لنا من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي للذكاء الانفعالي عند الذكور والذي بلغت قيمته 119,40 و بانحراف معياري قدر بـ 18,41 هذا مما يدل على أن الذكور يتميّزون بالخاصية المدروسة للذكاء الانفعالي، ويتضح أيضا من خلال قيمة المتوسط الحسابي للذكاء الانفعالي عند الاناث والتي بلغت قيمته 113,33 و بانحراف معياري قدر بـ 22,44 مما يعني أن الاناث يتميزن بالخاصية المدروسة للذكاء الانفعالي.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق بين الجنسين في الذكاء الانفعالي إلى أن الجنسين يتمتعون بجوانب شخصية متقاربة، رغم التفاوت الطفيف لصالح الاناث، ولأن هذه المهنة تجمع بين الجانب المعرفي والجانب المهاري للشخصية، كون هذه المهنة أكثر من غيرها من المهن اعتمادا على العلاقة المباشرة بالإنسان.

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة أجراها البوريني (2006)، ودراسة العلوان (2011) حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الانفعالي لدى المديرين يعزى لمتغير الجنس ولصالح الاناث .

وتتعارض هذه النتيجة مع دراسة " جاميلي وآخرون، " 2008 التي أوضحت أن هناك علاقة بين الجنس والذكاء الانفعالي فالذكور أعطوا تقديرات أعلى في بعض المكونات، بينما أعطت الإناث تقديرات أعلى في مكونات أخرى.

3) نتائج الفرضية الجزئية الثانية

ينصّ الفرض الثاني على أنّه: لا توجد فروق في القيادة التحويلية لدى الجنسين.

للتعرّف على ما إذا لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في القيادة التحويلية، استخدم الباحث اختبار (T) لتوضيح الدلالة الإحصائية بين المتغيرين وجاءت النتائج كما هو موضّح في الجدول:

جدول رقم (24) يبين نتائج اختبار (T) بين القيادة التحويلية تبعاً لمتغير الجنس

المتغير	البيانات الجنس	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة - T -	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية	الذكور	46	86,50	8,24	50	0,689	غير دال
	الإناث	6	84,00	9,34			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أن قيمة (T) للفروق بين الجنسين في الدرجة الكلية للقيادة التحويلية بلغت 0,689 وهي غير دالة عند (0.05)، مما يعني أنّ الاطارات غير مختلفين في القيادة التحويلية، وبهذا نقبل الفرض القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في القيادة التحويلية.

يتضح لنا من خلال الجدول أن قيمة المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية عند الذكور والذي بلغت قيمته 86,50 و بانحراف معياري قدر بـ 8,24 هذا مما يدل على أن الذكور يتميّزون بالخاصية المدروسة للقيادة التحويلية، ويتضح أيضاً من خلال قيمة المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية عند الإناث والتي بلغت قيمته 84,00 و بانحراف معياري قدر بـ 9,34 مما يعني أن الإناث يتميزون بالخاصية المدروسة للقيادة التحويلية.

ويعزو الباحث عدم وجود فروق بين الجنسين في القيادة التحويلية، إلى طبيعة المهنة وتشابه ظروف العمل كون الإطارات يعملون في نفس الظروف ونفس الحجم الساعي تقريباً كما أنّهم يخضعون لنظام إشرافي واحد بالجامعة كما أنّهم يتلقّون نفس الحوافز ويتعاملون مع مستوى متقارب من الإداريين.

الفرق أن العينة هي الذكور والإناث أي أن إطارات الإدارة الوسطى بمختلف أجناسهم ذكر وأنثى وعلى الرغم من تباين متغيرات الدراسة لا يختلفون في آرائهم حول مدى ممارستهم للقيادة التحويلية.

وبناء على ما سبق يتضح للباحث بأن الجنس لم يكن له تأثير استجابات إطارات الادارة الوسطى كون الذكور والإناث يتمتعون بنفس الثقافة العلمية والتربوية والتي كان لها الدور الأكبر في آرائهم ولأنهم يعيشون نفس الظروف الاجتماعية والتربوية في الجامعات.

تتفق النتيجة المتوصل إليها مع النتيجة التي خلصت إليها دراسة Resolito Amarilieto من جامعة Mindanao وذلك على عينة تتكون من 54 مسؤولاً في الجامعة مستعملاً المنهج الوصفي الارتباطي ومعتمداً على استبيان لجمع المعلومات، حيث خلصت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة القيادية بين المستجيبين في ضوء متغيرات السن، الخبرة المهنية، الحالة العائلية والجنس.

4) نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

ينصّ الفرض الثالث على أنه: لا توجد فروق في الذكاء الانفعالي تعزى للخبرة المهنية.

للتعرف على ما إذا كان الذكاء الانفعالي يختلف بين إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية باختلاف الخبرة المهنية استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (25) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي في الذكاء الانفعالي تبعا للخبرة المهنية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الذكاء الانفعالي	بين المجموعات	12,464	2	6,232	0.017	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	17954,613	49	366,421		
	المجموع	17967,077	51			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أنّ قيمة F بلغت 0.017. وهي دالة عند (0.05)، وهذا يعني أننا نرفض الفرضية، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي لدى إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية بحسب الخبرة المهنية.

يعزو الباحث ذلك إلى أنّ الاطارات يعملون في نفس ظروف عمل (مكان العمل، توقيت العمل خصوصاً، الإشراف).

والنتيجة المتوصل إليها تتفق مع النتيجة التي خلصت إليها دراسة Amarilieto Resolito وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي بين المستجيبين في ضوء متغيرات الخبرة المهنية، الحالة العائلية. وكذلك تتفق إلى ما توصل إليه (السمادوني 2001) في دراسته حيث وجد تباين في الذكاء الانفعالي ومعظم مكوناته لدى المعلمين وفقا لسنوات الخبرة.

5) نتائج الفرضية الجزئية الرابعة.

ينصّ الفرض الرابع على أنه: لا توجد فروق في القيادة التحويلية تعزى للخبرة المهنية. للتعرف على ما إذا كانت القيادة التحويلية تختلف باختلاف الخبرة المهنية، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول.

جدول رقم (26) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لتوضيح الدلالة الإحصائية بين القيادة

التحويلية والخبرة المهنية لدى إطارات الإدارة الوسطى بجامعة غرداية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية	بين المجموعات	631,380	2	315,690	5,343	غير دال عند 0,05
	داخل المجموعات	2895,293	49	59,088		
	المجموع	3526,673	51			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أنّ قيمة F بلغت 5,343، وهي دالة عند (0.05). يعزو الباحث ذلك إلى أنّ الاطارات يعملون في نفس ظروف عمل (مكان العمل، توقيت العمل خصوصا، الإشراف).

النتيجة المتوصل إليها تتفق مع النتيجة التي خلصت إليها دراسة Resolito Amarilieto وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الكفاءة القيادية بين المستجيبين في ضوء متغيرات الخبرة المهنية، الحالة العائلية.

6) نتائج الفرضية الجزئية الخامسة

ينصّ الفرض الخامس على أنه: لا توجد فروق في الذكاء الانفعالي تعزى لاختلاف ميدان الاختصاص للتعرف على ما إذا كان للذكاء الانفعالي اختلاف بين إطارات الادارة الوسطى بجامعة بغدادية باختلاف ميدان الاختصاص، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول.

جدول رقم (27): يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لتوضيح الدلالة الإحصائية في الذكاء

الانفعالي واختلاف ميدان الاختصاص لدى إطارات الادارة الوسطى بجامعة بغدادية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
الذكاء الانفعالي	بين المجموعات	2638,214	5	527,643	1,583	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	15328,863	46	333,236		
	المجموع	17967,077	51			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أنّ قيمة F بلغت 1,583 وهي غير دالة عند (0.05). وهذا يعني أننا نقبل الفرضية، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إطارات الادارة الوسطى بجامعة بغدادية بحسب اختلاف ميدان الاختصاص (العلوم الانسانية والاجتماعية، الحقوق والعلوم السياسية، اللغات والآداب، العلوم والتكنولوجيا، علوم الطبيعة والحياة وعلوم الارض، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ إطارات الادارة الوسطى يعملون في نفس ظروف عمل (مكان العمل، توقيت العمل)، ونظرا للتقارب الثقافي داخل الأسرة الجامعية والذي يخضع إلى نظام تعليمي شبه متقارب بين مختلف الكليات، ولأن البيئة الجامعية لها الأثر الأكبر والفعال في تنمية الذكاء الانفعالي، والتي أثرت بدورها على علاقاتها الايجابية بين إطاراتها، كما للثقافة التنظيمية من عادات وتقاليد متقاربة التي يعيشها إطارات الادارة الوسطى لعبت دور في كل من إطارات الكليات من مختلف الاختصاصات.

7) نتائج الفرضية الجزئية السادسة

ينصّ الفرض السادس على أنّه: لا توجد فروق في القيادة التحويلية تعزى لاختلاف ميدان الاختصاص.

للتعرف على ما إذا كان للقيادة التحويلية اختلاف بين إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية باختلاف ميدان

الاختصاص استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي. وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول

الجدول رقم(28): يبين نتائج تحليل التباين الأحادي لتوضيح الدلالة الإحصائية بين القيادة

التحويلية واختلاف ميدان الاختصاص لدى إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية
القيادة التحويلية	بين المجموعات	39,471	5	7,894	0.104	غير دال عند 0.05
	داخل المجموعات	3487,202	46	75,809		
	المجموع	3526,673	51			

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتضح أنّ قيمة F بلغت 0,104، وهي غير دالة عند (0.05).

وهذا يعني أنّنا نقبل الفرضية، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إطارات الادارة الوسطى

بجامعة غرداية بحسب اختلاف ميدان الاختصاص.

يعزو الباحث ذلك إلى أنّ إطارات الادارة الوسطى يعملون في نفس ظروف عمل (مكان العمل، توقيت

العمل). إلى جانب تمتعهم بالثقة بالنفس من خلال إنجاز بعض المهام العملية التي تستند إلى اتخاذ

قرارات حكيمة والتأثير والتأثر الاجتماعي، مما ينعكس على زيادة خبرتهم القيادية. ويدل ذلك على أنه

لا توجد اختلافات في مستوى القدرة على القيادة التحويلية بين إطارات الادارة الوسطى منخفضي

الأقدمية وبين إطارات الادارة الوسطى مرتفعي الأقدمية. وأن الفروق الطفيفة التي نلاحظها لصالح

الاطارات الأكثر أقدمية مردها إلى الصدفة.

إن النتيجة التي توصلنا إليها اختلفت مع دراسة Leonard الذي وجد أنه كلما زادت أقدمية

الاطارات كلما ازدادت إيجابية المناخ الجامعي. كما أن التراث العلمي في هذا المجال يشير إلى أن

الأقدمية المهنية والخبرة يساعدان على زيادة القدرة على القيادة وهذه نتيجة حتمية للممارسة والتعلم الذين يؤثران في السلوك القيادي.

2- الاستنتاج العام

جاءت الدراسة الحالية للبحث لتناقش علاقة الذكاء الانفعالي بالقيادة التحويلية لدى إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية، من خلال محاولة إيجاد العلاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية، على عينة تتكون من 52 إطارا من إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية، منهم 46 ذكرا، و6 إناثا، وقد تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل، و ذلك من خلال الاجابة على التساؤل الرئيسي الآتي :

هل هناك علاقة بين الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية لدى إطارات الإدارة الوسطى بجامعة غرداية ؟ وبعد محاولة إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة نظريًا وبالاستبيان المستعمل كأداة للدراسة على عينة قدرها 52 من إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية، وذلك في سنة 2018، وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا وفق المنهج الوصفي، ومناقشة فرضيات البحث بالاعتماد على جملة من الدراسات السابقة، وكذا معطيات البيئة الحالية وخصائص أفراد العينة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

(1) هناك علاقة موجبة بين الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية لدى إطارات الادارة الوسطى بجامعة غرداية. بقيمة 0,36 عند مستوى الدلالة (0.01).

(2) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الذكاء الانفعالي بين الذكور والاناث بقيمة بلغت 0,740 وهي غير دالة عند (0.05)

(3) لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في القيادة التحويلية بين الذكور والاناث. بقيمة بلغت 0,689 وهي غير دالة عند (0.05)،

(4) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي تبعا للخبرة المهنية . بقيمة بلغت 0.017. وهي دالة عند (0.05).

(5) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية تبعا للخبرة المهنية. بقيمة بلغت 5,343، وهي دالة عند (0.05).

(6) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الذكاء الانفعالي لاختلاف ميدان الاختصاص. بقيمة بلغت 1,583 وهي غير دالة عند (0.05).

7) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في القيادة التحويلية لاختلاف ميدان الاختصاص. قيمة بلغت 0,104، وهي غير دالة عند (0.05).

8) خلصت الدراسة إلى أن إطارات الإدارة الوسطى بجامعة غرداية يتمتعون بمستوى جيد من الذكاء الانفعالي ومن القيادة التحويلية. بقيمة 0,36 عند مستوى الدلالة 0,01

9) كما خلصت الدراسة إلى أن الذكاء الانفعالي مهم جدا بالنسبة لأداء العاملين، وعليه فإن الاهتمام بهذا الموضوع أصبح من الضروريات بقصد استخلاص النتائج النهائية فيه والوصول إلى تحديد ملمح شخصي خاص بالاطار الكفاء للإطارات الإدارة الوسطى، هذا الملمح يصبح قاعدة لا يُقبل شخص في مستوى الإدارة الوسطى إلا إذا توفرت فيه تلك المميزات، كون هذا الملمح ينبىء بالأداء والكفاءة المطلوبة لتأدية المهام على أحسن وجه.

3- الاقتراحات

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يقترح الباحث ما يلي:

1) إيلاء مزيد من العناية لإطارات الإدارة الوسطى بجامعة غرداية لتنمية جوانبهم الشخصية والوجدانية، وعلى الخصوص الذكاء الانفعالي بغية الرفع أكثر من أدائهم .

2) زيادة العمل على استشارة العاملين بجامعة غرداية وخلق مناخ تنافسي بينهم يحرك طاقاتهم الكامنة وينمي من قدرات القائد التحويلي.

3) دعم وتعزيز كل ما يؤدي إلى تطبيق الأساليب والمقترحات المناسبة لتفعيل أداء القيادة التحويلية في جامعة غرداية.

4) كما يقترح الباحث عددا من مواضيع البحث للباحثين المهتمين بمجال الذكاء الانفعالي والقيادة التحويلية، كالاتي:

5) إجراء تكوين في تنمية جوانب ومهارات الشخصية لدى اطارات الإدارة الوسطى بجامعة غرداية وقياس فاعلية هذا البرنامج (قياس قبلي وقياس بعدي)

6) دراسة أثر القيادة التحويلية على أداء العاملين.

قائمة المراجع :

- 1- سعادة رشيد، (2005) الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقيادة التربوية لدى مديري التعليم الإكمالي والثانوي دراسة ميدانية بولاية ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 2- أنس هباز، (2014) أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، دراسة حالة : شركة الهندسة المدنية civenco، تقرت، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 3- إبراهيم بن جامع، (2009) الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة، دراسة ميدانية على إطارات الادارة الوسطى بمركب تكرير البترول -سكيكدة- جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- 4- بشير معمري، بحوث و دراسات متخصصة في علم النفس الجزء الثالث، منشورات الخبر، الجزائر، 2007 .
- 5- جابر عبد الحميد جابر، الذكاءات المتعددة و الفهم، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 2003.
- 6- عساف (عبد المعطي)، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران، عمان، 2009.
- 7- سالي علي حسن، الذكاء الوجداني لمعلمات رياض الاطفال، دار المعرفة الجامعية، ط1، الاسكندرية، مصر، 2007.
- 8- عبيدات (سهيل أحمد)، القيادة (أساسيات نظريات مفاهيم)، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2007.
- 9- عبد الهادي السيد عبده، فاروق السيد عثمان، القياس و الاختبارات النفسية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 2002 .
- 10- عبوي (زيد منير)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر، عمان، 2008
- 11- عطوف محمد ياسين، علم النفس العيادي، دار العلم للملايين، ط1 ، بيروت، لبنان، 1981
- 12- فاروق السيد عثمان، القلق و ادارة الضغوط النفسية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة، مصر، 2001 .
- 13- محمود عبدالله محمد خوالدة، الذكاء العاطفي الذكاء الانفعالي، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2004.
- 14- علاق (بشير)، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 15- علاق (بشير)، القيادة الإدارية، البازاوي العلمية للنشر، عمان، الاردن، 2010.
- 16- مدرثر سليم أحمد، الوضع الراهن في بحوث الذكاء، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 17- روفين بار-أون، قائمة نسبة الذكاء الانفعالي، ترجمة محمد حبشي حسين، دار الوفاء، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 18- كلالدة (ظاهر)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر، 1997

رسائل الماجستير:

البهلال (ماجد بن عبد الرحمن)، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم علوم الادارية، السعودية، 2008.

المجلات:

- 1- عثمان حمود الخضر، الذكاء الوجداني هل هو مفهوم جديد؟ دراسات نفسية، رابطة الاخصائيين النفسيين المصرية، المجلد 12، العدد 1، يناير 2002.
- 2- فاروق السيد عثمان، محمد عبد السميع رزق، الذكاء الانفعالي مفهومه و قياسه، مجلة علم النفس، الهيئة المصرية العامة للكتاب، العدد 58 يونيو.
- 3- العتيبي (سعد بن مرزوق)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2005.

- 4- صبري ماهر، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لآراء العينة من متخذي القرارات، في بعض المصارف العراقية، مجلة علوم الاقتصاد، العدد 78، 2009 .
- 5- محمد عبد السميع رزق، مدى فاعلية برنامج التنوير الانفعالي في تنمية الذكاء الانفعالي للطلاب و الطالبات بكلية التربية بالطائف/جامعة أم القرى، مجلة أم القرى للعلوم التربوية و الاجتماعية و الانسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، يونيو .
- 6- مصطفى سويف، اللياقة النفسية، مجلة كلية الآداب، جامعة القاهرة، العدد 61، 2001 .

المراجع الأجنبية:

- 1- Brienza.D, Emotional competence and leadership excellence at Jhonson and Jhonson: the emotional intelligence and leadership study, 2002. (www.eiconsortium).
- 2-Emmerling.R.J, Goleman, Emotional intelligence: Issue and common misunderstanding. Consortium for research on Emotional Intelligence in Organisations. (www.eiconsortium.org).
- 3- Goleman. D, L'intelligence émotionnelle, traduit par Thiery Piétat, édition Robert Laffont, S.A, Paris, 1997.
- 4- Goleman. D, L'intelligence émotionnelle-2, traduit par Daniel Roche, éditions Robert Laffont, SA, Paris, 1999. (titre original: Working With emotional intelligence).
- 5- Mayer.J.D, A field guide to emotional intelligence, emotional Intelligence in everyday life. Philadelphia. PA/Psychology press 2001.
- 6- Mayer.J.D et all, Model of emotional intelligence, hand book of intelligence, Cambridge University press, UK, 2000.
- 7- Mayer.J.D et all, Emotional Intelligence as a standard Intelligence, Emotion, vol 1, N3, 2001.
- 8- Mayer.J.D & Salovey, P. the intelligence of emotional intelligence. Intelligence. V17. 1993.
- 9- Salovey.P & Mayer.J.D, Emotional intelligence, imagination, cognition & personality, 1990.

الملاحق

الملحق رقم (01) استبيان الذكاء الانفعالي :

درجة الاستجابة					الفقرة	الرقم
أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما		
تقييم الانفعالات الذاتية و التعبير عنها						
					عند مباشرة مهامى مع الآخرين فيني أكون على دراية تامة بحالتي الانفعالية التي أمر بها.	1
					أستطيع التعبير عن كل ما أشعر به.	2
					أدرك مسبقا أن مواقف معينة ستثير انفعالي.	3
					لا أدرك أني متوترا إلا بعد أن يلاحظ الآخرون ذلك عليّ.	4
					يصعب عليّ وصف حقيقة ما أشعر به.	5
تقييم انفعالات الآخرين						
					عندما يفصح لي بعضهم عن أمر يؤرقه أشعر كما لو أنني أعيشه.	6
					أثناء حديثي مع الآخرين أدرك إن كان لديهم شعورا يحاولون إخفاءه.	7
					أدرك الحالة الانفعالية للآخرين من نبرة أصواتهم.	8
					أفهم متأخرا أن الآخرين واقعون تحت تأثير انفعال ما.	9
					يصعب عليّ فهم ما يشعر به الآخرون.	10
إدارة الانفعالات الذاتية						
					أؤجل تحقيق بعض مطالبى الآنية للوصول إلى أهدافى.	11

					أحافظ على هدوئي أثناء محاولتي حل خلافاتي مع الآخرين.	12
					في المواقف الصعبة أبذل جهدا للتحكم في انفعالاتي.	13
					لا أعرف كيف أقوم بتهدئة نفسي.	14
					لا أستطيع التوقف عن التفكير في مواقف مؤلمة تعرضت لها.	15
إدارة انفعالات الآخرين						
					أجد أفكارا مناسبة للتخفيف من حدة التوتر لدى الآخرين.	16
					أتمكن من خلق الشعور المطلوب لدى من حولي.	17
					قادر على إدخال السرور على الآخرين.	18
					عندما يكلمني أحدهم عما يشعر به أحاول تغيير موضوع الحديث.	19
					في الاجواء المتوترة لا يكون لي أي دور.	20
استخدام الانفعالات في التفكير						
					أستثير حماسي لتحقيق طموحاتي.	21
					أستفيد من شعوري بالقلق في تحفيز نفسي.	22
					عند محاولتي خلق مناخ عمل إيجابي أتذكر المواقف السابقة المشحونة بالانفعالات.	23
					انفعالاتي تعيق استغلالي لكافة قدراتي.	24
					عندما لا أنجح في أمر ما أتخلي عن تكرار المحاولة.	25

ملحق رقم (02) استبيان القيادة التحويلية :

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التأثير المثالي						
01	يشعربي العمل مع الأساتذة بالفخر					
02	أتخطى مصلحتي الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.					
03	أتصرف بأخلاق عالية تزيد من احترامي وثقتي للأساتذة.					
04	تظهر عليّ علامات القوة والثقة بالنفس.					
05	أتحدث عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لدي					
06	أشدد على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء مهامهم.					
الحفز الإلهامي						
07	أتحدث عن مستقبل العمل بتفاؤل.					
08	أتحدث بحماسة عما يتوجب إنجازاه.					
09	أثق بقدرة العاملين على تحقيق الأهداف.					
10	أحفزهم أن يحققوا أكثر مما يتوقع أن ينفذوه.					
11	أقوي التزامهم بأهداف المنظمة.					
الاستشارة الفكرية						
12	أشجعهم على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاري.					
13	أشجعهم على حل المشكلات بطرق					

					ابتكارية.	
					قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	14
					قادر على التعامل مع المواقف الغامضة.	15
					أثق بقدرة المرؤوسين بشكل كبير.	16
الاعتبارات الفردية						
					أقضي وقتاً في توجيه وتدريب المرؤوسين.	17
					أعامل كل مرؤوس حسب ظروفه.	18
					أنظر إليهم كأفراد لديه احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين.	19
					أساعدهم على تطوير نقاط القوة في شخصيتهم.	20
					أحرص على تزويدهم بكل المعلومات الخاصة بعملهم.	21

ملحق رقم (03) الاستبيان النهائي للذكاء الانفعالي :

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
1	عند مباشرة مهامى مع الآخرين فيني أكون على دراية تامة بحالتي الانفعالية التي أمر بها.					
2	عندما يفصح لي بعضهم عن أمر يؤرقه أشعر كما لو أنني أعيشه.					
3	عندما يكلمني أحدهم عما يشعر به أحاول تغيير موضوع الحديث.					
4	لا أعرف كيف أقوم بتهدئة نفسي.					
5	أثناء حديثي مع الآخرين أدرك إن كان لديهم شعورا يحاولون إخفاءه.					
6	أستثير حماسي لتحقيق طموحاتي.					
7	في الاجواء المتوترة لا يكون لي أي دور.					
8	أدرك الحالة الانفعالية للآخرين من نبرة أصواتهم.					
9	أستفيد من شعوري بالقلق في تحفيز نفسي.					
10	أستطيع التعبير عن كل ما أشعر به.					
11	أجد أفكارا مناسبة للتخفيف من حدة التوتر لدى الآخرين.					
12	لا أستطيع التوقف عن التفكير في مواقف مؤلمة تعرضت لها.					
13	أدرك مسبقا أن مواقف معينة ستثير انفعالي.					
14	أتمكن من خلق الشعور المطلوب لدى من حولي.					
15	عندما لا أبح في أمر ما أتخلى عن تكرار					

					المحاولة.	
					لا أدرك أنني متوترا إلا بعد أن يلاحظ الآخرون ذلك عليّ.	16
					أؤجل تحقيق بعض مطالبني الآنية للوصول إلى أهدافي.	17
					أفهم متأخرا أن الآخرين واقعون تحت تأثير انفعال ما.	18
					عند محاولتي خلق مناخ عمل إيجابي أتذكر المواقف السابقة المشحونة بالانفعالات.	19
					قادر على إدخال السرور على الآخرين.	20
					يصعب عليّ وصف حقيقة ما أشعر به.	21
					يصعب عليّ فهم ما يشعر به الآخرون.	22
					أحافظ على هدوئي أثناء محاولتي حل خلافاتي مع الآخرين.	23
					انفعالاتي تعيق استغلالي لكافة قدراتي.	24
					في المواقف الصعبة أبذل جهدا للتحكم في انفعالاتي.	25

ملحق رقم (04) الاستبيان النهائي للقيادة التحويلية :

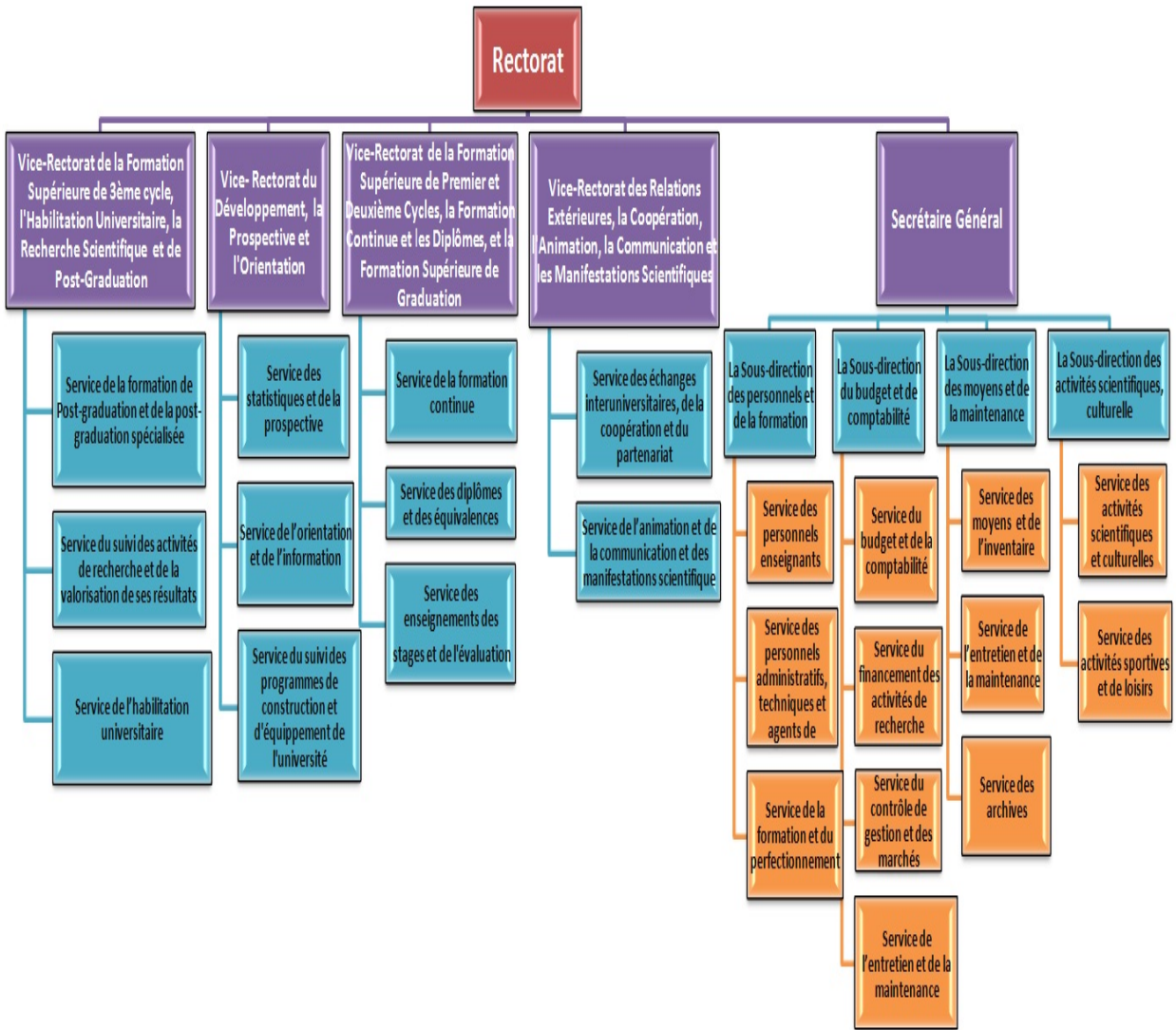
الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقا
01	يشعري العمل مع الأساتذة بالفخر					
02	أتحدث عن مستقبل العمل بتفاؤل.					
03	أشجعهم على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاري.					
04	أقضي وقتا في توجيه وتدريب المرؤوسين.					
05	أخطئ مصلحة الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.					
06	أتحدث بحماسة عما يتوجب إنجازه.					
07	أشجعهم على حل المشكلات بطرق ابتكارية.					
08	أعامل كل مرؤوس حسب ظروفه وطبيعته.					
09	أتصرف بأخلاق عالية تزيد من احترامي وثقتي للأساتذة.					
10	أثق بقدرة العاملين على تحقيق الأهداف.					
11	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.					
12	أنظر إليهم كأفراد لديه احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين.					
13	تظهر عليّ علامات القوة والثقة بالنفس.					
14	أحفزهم أن يحققوا أكثر مما يتوقع أن ينفدوه.					
15	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة.					
16	أساعدهم على تطوير نقاط القوة في شخصيتهم.					

					أحدث عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لدي	17
					أقوي التزامهم بأهداف الجامعة.	18
					أثق بقدرة المرؤوسين بشكل كبير.	19
					أحرص على تزويدهم بكل المعلومات الخاصة بعملهم.	20
					أشدد على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء مهامهم.	21

ملحق رقم (05) يبين أسماء الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	التخصص	الاسم الكامل	الرقم
دكتوراه	علم النفس العمل والتنظيم	د. معمر حمزة	01
ماجستير	علم النفس العمل والتنظيم	أ. قشار محمد	02
ماجستير	علم النفس العمل والتنظيم	أ. خطارة عبدالرحمان	03

ملحق رقم (06) يبين الهيكل التنظيمي لجامعة غرداية



ملحق رقم (07) صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الذكاء الانفعالي

صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الذكاء الانفعالي

Group Statistics

	الطرفين	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الذكاء الانفعالي	1,00	14	95,0000	5,71099	1,52633
	2,00	14	141,0000	8,17124	2,18386

صدق المقارنة الطرفية لاستبيان الذكاء الانفعالي

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الذكاء الانفعالي	Equal variances assumed	1,008	,325	-17,265	26	,000	-46,00000	2,66438	-51,47670	-40,52330
	Equal variances not assumed			-17,265	23,254	,000	-46,00000	2,66438	-51,50836	-40,49164

ملحق رقم (08) صدق المقارنة الطرفية لاستبيان القيادة التحويلية

صدق المقارنة الطرفية لاستبيان القيادة التحويلية
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
										Lower	Upper
القيادة التحويلية	Equal variances assumed	,353	,557	-13,498	26	,000	-20,14286	1,49226	-23,21024	-17,07547	

صدق المقارنة الطرفية لاستبيان القيادة التحويلية

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
القيادة التحويلية	Equal variances assumed	,353	,557	-13,498	26	,000	-20,14286	1,49226	-23,21024	-17,07547
	Equal variances not assumed			-13,498	25,503	,000	-20,14286	1,49226	-23,21316	-17,07256

ملحق رقم (09) صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الذكاء الانفعالي

صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الذكاء الانفعالي				
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
البند الأول	87,9423	81,546	,406	,749
البند الثاني	88,0769	81,563	,392	,749
البند الثالث	88,2115	80,405	,382	,749
البند الرابع	88,3269	81,048	,328	,752
البند الخامس	88,4615	83,234	,213	,758
البند السادس	88,1731	85,715	,087	,764
البند السابع	88,5385	80,410	,316	,752
البند الثامن	88,0192	84,686	,176	,760
البند التاسع	88,7885	85,621	,046	,770
البند العاشر	88,8846	79,163	,378	,748
البند الحادي عشر	88,1731	81,126	,444	,747

صدق المقارنة الطرفية لاستبيان القيادة التحويلية					
Group Statistics					
	الطرفين	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة	1,00	14	76,0714	4,21470	1,12643
التحويلية	2,00	14	96,2143	3,66225	,97878

البند الثاني عشر	89,5769	87,072	-,029	,776
البند الثالث عشر	88,4231	81,386	,295	,754
البند الرابع عشر	88,4423	82,879	,283	,755
البند الخامس عشر	88,2885	77,817	,474	,742
البند السادس عشر	88,6346	82,707	,188	,761
البند السابع عشر	88,1346	85,178	,111	,764
البند الثامن عشر	88,9038	81,618	,319	,752
البند التاسع عشر	89,4423	85,193	,075	,768
البند العشرون	88,1154	80,653	,439	,747
البند الواحد والعشرون	88,7885	76,445	,481	,740
البند الثاني والعشرون	88,4808	75,000	,680	,729
البند الثالث والعشرون	88,2308	82,103	,336	,752
البند الرابع والعشرون	89,2308	77,201	,382	,748
البند الخامس والعشرون	88,3269	81,558	,298	,754

ملحق رقم (10) صدق الاتساق الداخلي لاستبيان القيادة التحويلية

صدق الاتساق الداخلي لاستبيان القيادة التحويلية				
Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
البند الأول	81,9423	66,526	,154	,889
البند الثاني	81,9615	63,842	,404	,880
البند الثالث	81,9615	61,998	,594	,874
البند الرابع	82,4038	61,108	,524	,877
البند الخامس	81,9038	63,932	,528	,877
البند السادس	81,9231	60,700	,735	,870
البند السابع	82,0385	60,155	,743	,870
البند الثامن	82,1154	63,790	,489	,878
البند التاسع	81,7308	64,397	,477	,878
البند العاشر	82,1538	63,897	,374	,881
البند الحادي عشر	82,2115	61,229	,663	,872
البند الثاني عشر	82,2500	62,583	,563	,875
البند الثالث عشر	82,1923	59,217	,750	,869
البند الرابع عشر	82,2308	61,514	,651	,873
البند الخامس عشر	82,3846	62,555	,447	,879
البند السادس عشر	82,2885	63,699	,483	,878

البند السابع عشر	82,0769	65,327	,287	,884
البند الثامن عشر	82,1538	65,231	,340	,882
البند التاسع عشر	82,4808	65,431	,221	,887
البند العشرون	82,0577	63,546	,374	,882
البند الواحد والعشرون	81,7692	64,181	,542	,877

ملحق رقم (11) الثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان الذكاء الانفعالي

الثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان الذكاء الانفعالي			
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part	Value	,627
	1	N of Items	13 ^a
	Part	Value	,619
	2	N of Items	13 ^b
	Total N of Items		26
Correlation Between Forms			,659
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,794
	Unequal Length		,794
Guttman Split-Half Coefficient			,794

الثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان الذكاء الانفعالي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part	Value	,627
	1	N of Items	13 ^a
	Part	Value	,619
	2	N of Items	13 ^b
	Total N of Items		26
Correlation Between Forms			,659
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,794
	Unequal Length		,794
Guttman Split-Half Coefficient			,794
<p>a. The items are: VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011, VAR00012, VAR00013.</p> <p>b. The items are: VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022, VAR00023, VAR00024, VAR00025, VAR00026.</p>			

ملحق رقم (12) الثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان القيادة التحويلية

الثبات بالتجزئة النصفية لاستبيان القيادة التحويلية			
Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part	Value	,792
	1	N of Items	11 ^a
	Part	Value	,805
	2	N of Items	11 ^b
	Total N of Items		22
Correlation Between Forms			,815
Spearman- Brown Coefficient	Equal Length		,898
	Unequal Length		,898
Guttman Split-Half Coefficient			,898
<p>a. The items are: VAR00001, VAR00002, VAR00003, VAR00004, VAR00005, VAR00006, VAR00007, VAR00008, VAR00009, VAR00010, VAR00011.</p> <p>b. The items are: VAR00012, VAR00013, VAR00014, VAR00015, VAR00016, VAR00017, VAR00018, VAR00019, VAR00020, VAR00021, VAR00022.</p>			

ملحق رقم (13) الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للاستبيان الذكاء الانفعالي القيادة التحويلية

ثبات استبيان القيادة التحويلية	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,883	21

ثبات استبيان الذكاء الانفعالي	
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,761	25

