

## Administrative Leaders 'Awareness of Emotional Intelligence and its Role in the Effectiveness of Leadership at King Saud University

Njoud Abdulaziz Alfrayan

Guzayel Saad Alaisa

King Saud University || KSA

**Abstract:** This study aimed to identify the administrative leaders 'awareness of emotional intelligence and its role in the effectiveness of leadership at King Saud University in Riyadh and to identify the extent of administrative and academic leaders 'familiarity with the concept and elements of emotional intelligence, it also aimed to recognize the role of emotional intelligence in the effective leadership. In this study, the researcher used the descriptive-analytical method, she also used the questionnaire as the study tool, which was distributed to the study community, which consisted of administrative and academic leadership at King Saud University in Riyadh, the number reached (151) questionnaires suitable for analysis, the results showed that the administrative and academic leadership at King Saud University have awareness of the concept and elements of emotional intelligence to an acceptable degree, where social skills and motivation came in a higher degree for leaders, followed by self-awareness after that empathy and in the last emotional management. The results showed the leadership effectiveness has a strongly acceptable degree. The results also showed that there is a strong direct correlation between the awareness of administrative and academic leaders, with the concept and elements of emotional intelligence and leadership effectiveness. The study recommended the need for administrative leadership at King Saud University to pay attention to emotional intelligence in its five elements, to reach a distinguished level of performance and distinguished leadership of the university's administrations, especially after the university's independence. In addition to conducting training courses that help increase the emotional intelligence skills of both managers and employees, especially training them to manage their feelings and recognize the feelings of others, so that emotional intelligence becomes part of the organizational culture of the university.

**Keywords:** Emotional intelligence, Administrative Leaders, Academic leaders, Effective leadership.

## وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بالذكاء العاطفي ودوره في فاعلية القيادة بجامعة الملك سعود

نجود بنت عبد العزيز آل فريان

غزير بنت سعد العيسى

جامعة الملك سعود || المملكة العربية السعودية

**المستخلص:** هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي، بالإضافة إلى التعرف على دور الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة لدى القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود. حيث استخدمت الباحثتان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات

الإدارية والأكاديمية في جامعة الملك سعود، وبأسلوب العينة الملائمة بلغ عدد أفراد العينة (151). وقد أظهرت النتائج أن القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود لديهم وعي بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي بدرجة موافق حيث جاء بعد المهارات الاجتماعية بمتوسط حسابي بلغ 4.27، وجاء التحفيز بدرجة مرتفعة لدى القادة بمتوسط حسابي بلغ 4.21، ويليهم بعد الوعي الذاتي جاء بدرجة أقل ولكنها مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 4.12، ويليه بعد التعرف على مشاعر الآخرين بمتوسط حسابي بلغ 3.94، وأخيراً بعد إدارة المشاعر بمتوسط حسابي بلغ 3.87. وأظهرت النتائج وجود فاعلية القيادة بدرجة موافق بشدة. كما أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة. بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع لمتغير الجنس بوعي القيادات الإدارية والأكاديمية بالذكاء العاطفي لصالح الإناث. واستناداً للنتائج أوصت الباحثتان بضرورة اهتمام القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود بالذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة، وذلك للوصول إلى مستوى متميز من الأداء وقيادة متميزة لإدارات الجامعة. بالإضافة إلى العمل على عقد دورات تدريبية تساعد في زيادة مهارات الذكاء العاطفي لكل من المديرين والموظفين وبالأخص تدريبهم على إدارة مشاعرهم وعلى التعرف على مشاعر الآخرين، حتى يصبح الذكاء العاطفي جزءاً من الثقافة التنظيمية للجامعة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، القيادة الإدارية، القيادة الأكاديمية، فاعلية القيادة.

## 1- المقدمة.

بينت معظم الدراسات التي أجريت في السبعينيات من القرن العشرين أن القادة والمديرين يعتقدون أن العمل يحتاج إلى الذكاء العقلي "المنطقي"، لكن الوضع اختلف تماماً في التسعينيات فقد توجه الاهتمام نحو البعد العاطفي كأحد الأبعاد المهمة للذكاء الإنساني والتي لا تقل أهمية عن البعد المعرفي للذكاء، لما لها من دور في تحقيق النجاح المهني والشخصي في حياة الأفراد، حيث أصبح الذكاء العاطفي يشكل أحد المتغيرات الأساسية، والتي ظهرت كأحد الصفات الجوهرية للقائد المعاصر والمتميز لما لها من تأثير على تفكير الفرد وانفعالاته وعلاقاته، وأن الذكاء العاطفي هو الأكثر ارتباطاً بقدرة الفرد على النجاح في العمل، فكلما زادت صعوبة العمل الذي يؤديه الفرد زادت أهمية الذكاء العاطفي للنجاح فيه (بكر، 2012م: 250). ولقد انتشر مفهوم الذكاء العاطفي بفضل أعمال "Daniel Goulman"، الذي بنى أفكاره على مفهوم "جاردنر للذكاء المتعدد" وأصدر الكتاب الشهير عام 1995م "الذكاء العاطفي" ولقد أكد عبر هذا الكتاب أهمية العاطفة للقيادة، حيث يقول "أن جذور وظيفة القيادة أساسها عاطفية" (شين، 2014م: 246).

فالقيادة كما ذُكرت في العديد من الدراسات الإدارية هي فن التأثير حيث أن القدرة على التأثير في الآخرين هي الصفة الأهم في شخصية أي قائد، ولكي يتمكن القائد من التأثير على مرؤوسيه يجب أن يتمتع بمهارات الذكاء العاطفي، فمهارات الذكاء العاطفي تمنح القائد القدرة على فهم عواطفه وانفعالاته والتحكم فيها، وكذلك فهم عواطف الآخرين والتأثير فيها، مما يساعد في خلق جوٍّ من التفاهم والانسجام والتعاون في المنظمة (بكر، 2012م: 250).

### 1. مشكلة الدراسة:

تعيش المملكة العربية السعودية اليوم حراكاً قوياً ورغبةً قوية في التجديد والتطوير يتماشى مع تحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في شتى القطاعات، وهنا يأتي دور القيادة الإدارية لإحداث هذا التحول والتطوير والإصلاح في شتى المجالات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والصحية والتعليمية. ومن هذا المنطلق يأتي دور الذكاء العاطفي كعنصر ومهارة أساسية للتطوير القيادية الإدارية وتساعد هذه المهارة في التأثير على تفكير القادة وسلوكهم الذي بدوره يؤثر على سلوك المرؤوسين، ولأن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة. إن قدرة القائد على اكتشاف واستغلال طاقات وقدرات العاملين الظاهرة والكامنة، ومساعدتهم في

توظيفها وتنميتها لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال اكتشاف القادة لأنفسهم والوعي بقدراتهم، مما يؤثر أيضاً في اتخاذ القرارات، والأداء، وإدارة الصراع في المنظمة. إذن الذكاء العاطفي يعتبر من أهم المهارات التي يجب أن تتوافر في كل قائد كي يستطيع أن يمارس الأعمال القيادية باحترافية (الخازندار، 2014م: 14).

ومن هنا، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى استكشاف مدى وعي القيادة الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بالرياض بعناصر ومكونات الذكاء العاطفي، وذلك على أساس أن الذكاء العاطفي يمثل العنصر الجوهري في القيادة في المنظمات الحديثة، حيث أن أغلب الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي لم تتناول وعي القيادة الإدارية بالذكاء العاطفي في جامعة الملك سعود. حيث جاءت مشكلة البحث متمثلة في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بالذكاء العاطفي وما دوره في فاعلية القيادة الإدارية؟

## 2. أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما مدى وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي؟
- 2- ما دور الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة الإدارية بجامعة الملك سعود؟
- 3- ما مدى وعي القيادات بالذكاء العاطفي وما دوره في فاعلية القيادة الإدارية؟
- 4- ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بالذكاء العاطفي ودوره في فاعلية القيادة بجامعة الملك سعود ترجع لمتغيرات (الجنس، الدورات التدريبية، العمر، سنوات الخبرة)؟

## 3. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مدى وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم الذكاء العاطفي.
- 2- التعرف على مدى وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بعناصر الذكاء العاطفي.
- 3- التعرف على دور الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود.
- 4- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بالذكاء العاطفي ودوره في فاعلية القيادة بجامعة الملك سعود ترجع لمتغيرات (الجنس، الدورات التدريبية، العمر، سنوات الخبرة).

## 4. أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية لهذه الدراسة تكمن في:

معرفة مدى وعي القيادة الإدارية بجامعة الملك سعود بالذكاء العاطفي وتأثيره على أداء المنظمة، وتوضيح أهمية الذكاء العاطفي للقيادة الإدارية كمهارة أساسية، ومعرفة دور الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة، إثراء المكتبة السعودية بإضافة دراسة محلية تتناول وعي القيادات الإدارية بالذكاء العاطفي ودوره في فاعلية القيادة، حيث أن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي لم تتناول وعي القيادة الإدارية بالذكاء العاطفي في جامعة الملك سعود.

- الأهمية العملية لهذه الدراسة تكمن في:

إظهار مدى أهمية اكتساب مهارات الذكاء العاطفي والوعي بمفهومها وعناصرها للمساعدة في تطوير القيادة الإدارية لكي يزاووا مهامهم القيادية بكل احترافية، والذي بدوره يساعد في تطوير المنظمة ككل.

5. فرضيات الدراسة:

- 1- يوجد وعي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي.
- 2- توجد علاقة بين الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة الإدارية بجامعة الملك سعود.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بالذكاء العاطفي ودوره في فاعلية القيادة بجامعة الملك سعود ترجع لمتغيرات (الجنس، الدورات التدريبية، العمر، سنوات الخبرة).

مصطلحات الدراسة:

- الذكاء العاطفي:

○ يعرفه "Goleman" بأنه: مجموعة من القدرات المتنوعة التي يمتلكها الأفراد واللازمة للنجاح في جوانب الحياة، والحماس والمثابرة وحفز النفس وإدراك الانفعالات الذاتية وإدارتها وتحفيز الذات والتعرف على انفعالات الآخرين وحسن التعامل معهم (شين، 2014م : 255).

- القيادة الإدارية:

○ يعرفه "Tichy" بأنه: الكفاءة في إعداد الأفكار والرؤية، تبعاً للقيم التي تدعم هذه الأفكار والرؤية، للتأثير في الآخرين، وتوجيه سلوكهم، وإتخاذ القرارات الصعبة لتحقيق الأهداف المرسومة (Slocum,jackson.Hellriegel, 2008. P397).

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

الذكاء العاطفي: مفهومه، أهميته، وعناصره

يعتبر الذكاء العاطفي مفهوماً حديثاً وله تأثير كبير على حياة القادة وعلى الإنسان بشكل عام، وله تأثير مهم في طريقة التفكير والعلاقات والانفعالات فهناك قاسم مشترك بين العواطف والتفكير وبين العقل والقلب لإتاحة الفرصة للإنسان لاتخاذ القرارات الصحيحة والتفكير بشكل سليم، فالشخص الذي يعاني من اضطراب عاطفي وعدم اتزان في المشاعر لا يستطيع السيطرة على مشاعره أو التحكم بانفعالاته حتى وان كان على مستوى عالي من الذكاء. فالقادة الناجحين لا بد أن تكون لديهم مهارة الذكاء العاطفي على المستوى الشخصي أولاً وعلى مستوى العلاقات ثانياً، فالذكاء العاطفي يعني أن يكون القائد ذكياً في تعامله مع مشاعره ومع مشاعر الآخرين، حيث أن الذكاء العاطفي يساعد بنسبة 70% في تحقيق النجاح بشكل عام (بكر، 2012م: 252 - 258).

ويقوم الذكاء العاطفي على فكرة أن نجاح الفرد في الحياة الاجتماعية والمهنية لا يتوقف على ما يمتلك من قدرات عقلية ولكن أيضاً على ما يتوفر لديه من مهارات عاطفية واجتماعية، فقدره الفرد على الاستخدام الفعال لمهارة الذكاء العاطفي التي تمكنه من فهم مشاعره ومشاعر الآخرين وإدارتها هي جوهر الذكاء العاطفي (دره، 2015م: 820).

ووجد أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع أكثر نجاحاً في حياتهم المهنية والشخصية، وأعلى أداء وظيفي، وأقل شعوراً بضغوط العمل ولديهم مهارات قيادية أعلى ولديهم مقدرة على موازنة مشاعرهم والتعامل مع انفعالاتهم بشكل صحي (بكر، 2012م: 260).

### مفهوم الذكاء العاطفي:

تعددت مفاهيم الذكاء العاطفي من قبل العلماء والباحثين، حيث عرفها كل من "Mayer & Salovey" بأنه القدرة على مراقبة المشاعر والانفعالات الذاتية وفهمها، وإدارتها، واستخدام هذه المعرفة كمرشد لتفكير الفرد وأفعاله. أما "Bar-on" عرفه بأنه مجموعة منظمة من المهارات والكفاءات غير المعرفية في الجوانب الشخصية، والانفعالية والاجتماعية والتي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في الحياة (Bar-on, 2006: P2).

والذكاء العاطفي بحسب (Abraham, 2000) هو قابلية الفرد على استخدام المعرفة الانفعالية لحل المشاكل من خلال انفعالاته الإيجابية والتي تعد من المهارات التي يشار إليها بدقة في تقدير المشاعر وتصحيحها ومعرفة الملامح الانفعالية للآخرين واستخدامها من أجل الإنجاز في حياة الفرد.

ويرى (Woolsey, 2016) أن الذكاء العاطفي هو إدراك الفرد لمشاعره والقدرة على محاورتها والسيطرة عليها من أجل سهولة التفكير والتعرف وفهم مشاعر الآخرين.

وعرّف دانيال جولمان (2000) الذكاء العاطفي بقدرة الفرد على إدراك انفعالاته بما يساعده على التفكير

السليم، وفهم ومعرفة انفعال الآخرين، بحيث يؤدي ذلك إلى تنظيم وتطوير النمو الذهني المتعلق بتلك الانفعالات.

وترى نادية بكر (2012) أن مفهوم الذكاء العاطفي هو قدرة الفرد على الانتباه والإدراك والوعي الجيد للمشاعر والانفعالات الذاتية والقدرة على التحكم في مشاعره وانفعالاته السلبية وتحويلها إلى مشاعر إيجابية وتنظيمها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه، والقدرة على إدراك مشاعر الآخرين وانفعالاتهم وفهمها والتأثير الإيجابي في الآخرين وتطوير مشاعرهم وانفعالاتهم للدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية إيجابية تساعدهم على الرقي العقلي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الإيجابية في الحياة.

وترى الباحثتان بأنه القدرة على الانتباه وملاحظة المشاعر الشخصية وفهمها والقدرة على التحكم فيها والسيطرة عليها وإدارتها بشكل جيد، ومعرفة وفهم مشاعر الآخرين والقدرة على التعامل معهم وكسبهم، حيث أن الوعي وتمييز المشاعر يساعد على توجيه تفكيرنا وأعمالنا وسلوكياتنا.

### أهمية الذكاء العاطفي:

إن الأبحاث العلمية بدأت في الاهتمام بالعواطف والانفعالات للإنسان وتطورت الأساليب والطرق لفهم ودراسة هذه العواطف والانفعالات التي كانت مصدر غموض فيما مضى، وتعتبر العواطف جانباً أساسياً من السلوك الإنساني وتؤثر بشكل كبير على حياة الإنسان وشخصيته وتختلف باختلاف شخصية الفرد وسلوكه والبيئة التي يعيش فيها، فبعض الأشخاص من لديه نضج عاطفي وانفعالي وله القدرة على التعامل مع عواطفه والتكيف مع أفراد المجتمع، ومنهم من ليس لديه نضج وهو غالباً ما يعاني من مشكلات التكيف والتوافق وإدارة العلاقات، ومنهم من لديه القدرة على التعامل مع العواطف والانفعالات السلبية والإيجابية ولديه القدرة على التحكم بها وإدارتها لكي تكون حافزاً له ودافعاً له ويكون هو متخذ القرار.

فالذكاء العاطفي هو المفتاح للنجاح ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الكثير من القيادات الإدارية ذوي المؤهلات العالية فشلوا في تحقيق النجاح وكان من أسباب فشلهم تدني معدل الذكاء العاطفي لديهم وعدم قدرتهم على بناء العلاقات والتواصل الفعال. وهذا يوضح مدى أهمية الذكاء العاطفي وأهمية اكتسابه من قبل

القائد الإداري لمواجهة المشكلات والتعامل مع الضغوط واتخاذ القرارات وإدارة العواطف والانفعالات بشكل صحيح لتحقيق النجاح (بكر، 2012م: 258-259).

والذكاء العاطفي هو السلم الأساسي للارتقاء بالبعد الاجتماعي في رأس المال البشري ويعتبر ضرورياً في تفعيل وتعظيم البعد الفكري. حيث أن النجاح في الحياة والعمل يتطلب توفر نوعية معينة من المهارات والكفاءات الوجدانية لدى القائمين بالعمل بدرجة أكبر من الذكاء العقلي وتعرف هذه القدرات بالكفاءة الشخصية (الذاتية) والكفاءة الاجتماعية وهو الذكاء العاطفي الذي يجمع ما بين الذكاء الذاتي والذكاء الاجتماعي (حسين، 2019م: 17). وبذلك يمكن القول، أن الذكاء العاطفي يعتبر مهارة مهمة لكل قائد إداري ولكل موظف وفرد بصفة عامة عليهم أن يتحلوا بهذه المهارة لمواجهة ضغوطات العمل والقدرة على التكيف مع المجتمع وفي الحياة اليومية بشكل عام. لأن الذكاء العاطفي يساعدنا في فهم أنفسنا وفهم الآخرين من حولنا مما يساعد على السيطرة على المواقف والمشاعر التي تمر بنا، لأن من لا يمتلك هذه المهارة غالباً يتعرض لمشاكل في إدارة العلاقات وفي مواجهة الضغوط واتخاذ القرار.

### عناصر الذكاء العاطفي:

يعتبر العلماء الذكاء العاطفي أحد أهم أنواع الذكاء المتعددة لأنه يعد محورياً جوهرياً في مجال القدرة على تحديد الانفعالات وإدارتها لتحقيق التواصل الصحيح مع الذات ومع الآخرين، لذا تم تحديد عدة عناصر للذكاء العاطفي ويتكون من خمسة عناصر، حيث تشمل ما يلي:

#### 1- الوعي بالذات Self-awareness:

وهي أن يعرف كل قائد عواطفه فالوعي بالنفس والتعرف على شعور ما وقت حدوثه هو حجر الأساس في الذكاء العاطفي لكي يتمكن من إدارتها، والوعي بتأثيرها على مزاجه وقراراته وعلى مشاعر الآخرين، حيث أن عدم القدرة على ملاحظة مشاعرنا الحقيقية تجعلنا نقع تحت رحمتها. بالإضافة إلى أن وعي القائد بالأفكار التي تؤثر على المشاعر ومن ثم تؤثر على السلوك، وهو أساس الثقة بالنفس والثقة بالقدرات وهو الأساس الذي يبني عليه القائد قراراته المهمة (جولمان، 2000م: 68).

حيث أن قدرة القادة على اكتشاف واستغلال طاقات وقدرات العاملين الظاهرة والكامنة، ومساعدتهم في توظيفها وتنميتها، لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال اكتشاف القادة لأنفسهم والوعي بقدراتهم، والأفراد الذين يدركون مشاعرهم وعواطفهم بشكل دقيق يتعاملون مع المشاعر والانفعالات بشكل أفضل ويتمتعون بحياتهم أكثر مقارنة بالأشخاص الذين يدركون مشاعرهم بصورة أقل (بكر، 2012م: 259).

#### 2- إدارة المشاعر Emotional Management:

وتشير إلى قدرة القائد على التحكم في مشاعره السلبية وتحويلها إلى مشاعر إيجابية، والقدرة على التعامل مع المشاعر وتهدئة النفس، والتخلص من الغضب، والقلق، وسرعة الانفعال. لأن التحكم في الانفعالات وإيقاف المشاعر السلبية أساس مهم لكل إنجاز. ويكون من خلال التصدي للأفكار المثيرة للمشاعر السلبية ومعالجتها، من خلال الحوار مع الذات ومعرفة سبب هذه المشاعر، وتقديم وجهات نظر منطقية، واستبدال هذه الأفكار بأفكار إيجابية، مما يساهم في السيطرة على هذه المشاعر، لأن المشاعر تتكون نتيجة الأفكار وبالتالي يحدث السلوك، حيث يتبين فيما سبق أن الأفكار والأحداث هي أساس تكوين المشاعر والتي من شأنها أن تؤثر عليها بشكل مباشر (جولمان، 2011: 107). حيث يستطيع أن يعمل الذكاء بين (العواطف - الأفكار - السلوكيات) وحتى يتحكم الأفراد في أنفسهم

لابد من فهم عواطفهم جيداً، فالإنسان الذكي لا يتجاهل عواطفه بل يفهمها ويتعامل معها، ومشاعر الأفراد تعطيهم صورة صادقة ودقيقة عن أنفسهم فهي لا تجامل ولا تكذب (بكر، 2012م: 264).

إذن إدارة المشاعر هي القدرة على تحمل الفرد المسؤولية الذاتية عن مشاعره وسعادته، والقدرة على تحويل العواطف السلبية إلى عملية تعليمية إيجابية وفرصة للمزيد من النمو، والقدرة على إبقاء العلاقة المنفتحة والمتفاعلة مع العواطف سواء المفرحة أو المحزنة (بكر، 2012م: 268).

إن القدرة على السيطرة على المشاعر والانفعالات هي أساس الإدارة وأساس الشخصية الناجحة وإدارة المشاعر هي تحدي بحد ذاته وحاجه ضرورية في نفس الوقت، فالمشاعر هي التي تقود التفكير والقدرة على إدارتها بشكل صحيح يعني الخروج من الأزمات والمشكلات، وإدارتها بشكل سلبي يعني الانغماس في الأزمات والمشكلات وبالتالي التأثير بشكل سلبي على الشخص وعلى أدائه وقراراته (بكر، 2012م: 259).

### 3- التحفيز Motivation:

وتعني القدرة على تحفيز الذات وتشير إلى قدرة القائد على تنظيم المشاعر وتوجيهها في خدمة هدف معين لتحقيق التفوق والإنجاز، وأن يكون القائد هو مصدر التحفيز لنفسه، واستعمال المشاعر والانفعالات في اتخاذ وصنع أفضل القرارات، كما يعتبر الأمل والتفاؤل محفزاً لكثير من القادة، مما يجعلهم يحققون طموحاتهم وأهدافهم. حيث أن الأشخاص الذين يتمتعون هذه المهارة يتمتعون بأعلى مستوى من الأداء والفاعلية (الزومان، 2014م: 8).

### 4- التعرف على مشاعر الآخرين (التقمص الوجداني) Empathy:

وتعني القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتعاطف معهم والقدرة على التقاط الإشارات الانفعالية لهم، وتبنى هذه المهارة على أساس الوعي بالمشاعر، وتعتبر مهارة أساسية في الأعمال القيادية وصفة إنسانية جوهرية، حيث أن الأشخاص الذين يتمتعون بهذه الصفة يكونون أكثر قدرة على فهم الآخرين ويستطيعون التعامل مع الآخرين بشكل أفضل (شين، 2014م: 256).

ومن يمتلك هذه المهارة يعرف حقيقة مشاعره ويتصرف معها بشكل جيد كما يستطيع أن يقرأ مشاعر الآخرين، ويكونون أكثر احتمالاً ليكونوا راضين عن أنفسهم، ومن فقد القدرة على خلق حالة من التوازن في حياته ومع عواطفه عاش في صراع داخلي يضعف قدرته على الإنجاز في أي عمل يحتاج إلى التركيز (بكر، 2012م: 257-258).

### 5- المهارات الاجتماعية Social Skills:

إن فن العلاقات بين البشر هو في مهارة فهم عواطف الآخرين، والقدرة على اكتشاف مشاعر الآخرين، ومعرفة اهتماماتهم ودوافعهم. هذه القدرة تؤدي إلى سهولة إقامة علاقات اجتماعية ناجحة، والقدرة على التحليل الاجتماعي أفضل تحليل. وإذا اجتمعت هذه المهارات فتصبح مادة لصقل وتهذيب العلاقات وهي ما تسمى بالذكاء الاجتماعي. وتكون من خلال فهم انفعالات الآخرين ومشاعرهم والقدرة على التعامل معهم. ومن السهل أن يكونوا قادة وواضعي نظم، بالإضافة إلى القدرة على حل المشكلات والنزاعات قبل حدوثها في أي تفاعل إنساني.

هذه القدرات على التفاعل مع الآخرين تبنى من خلال الذكاء الاجتماعي والذي يندرج تحت الذكاء العاطفي، فالأشخاص الذين يتكون انطباعاً اجتماعياً ممتازاً، لديهم القدرة على إظهار انطباعهم العاطفي، ويكونون متناغمون مع ردود أفعال الناس، وهم قادرين على التناغم بسبب أدائهم الاجتماعي المنضبط. ولأن نجاح المنظمات لا يعتمد على الأداء الفردي للعاملين فقط، بل على مقدرتهم على بناء علاقات عمل قوية وفعالة وحسن إدارتها (جولمان، 2011م: 175-176).

## دور الذكاء العاطفي في تطوير أداء القائد وأداء المنظمة

إن للذكاء العاطفي ارتباطات كثيرة ومتشعبة بواقع تعاملنا مع الحياة وطريقة إدارتنا لأنفسنا وعلاقاتنا مع الآخرين، فالذكاء العاطفي مرتبط بالتنظيم الشخصي والإدارة والمهارات التي تساعد الفرد على التفوق في العمل وفي الحياة بشكل عام، مما يساعد المدير في التميز وتكوين وإدارة العلاقات مع الموظفين ويساعد أيضاً في اتخاذ القرارات. ووفقاً للعديد من الدراسات يمثل الذكاء العاطفي 85% من الأداء المرتفع للأفراد القياديين، حيث يوجد علاقة قوية ومباشرة بين الذكاء العاطفي وأداء الأفراد العاملين في المنظمة وبصفة خاصة القيادات الإدارية (بكر، 2012م: 262).

### مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها:

تحتل القيادة الإدارية أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة لما له من تأثير مهم على المنظمة ككل، ولها قدرة في التأثير على سلوك الموارد البشرية في المنظمة بما يحقق أهداف المنظمة. حيث تعددت تعريفات القيادة الإدارية ونذكر منها ما يلي:

القيادة الإدارية بحسب (السيد وآخرون، 2003) هي عملية التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرين رؤوسين أو زملاء أو أعضاء في تنظيم غير رسمي. أما في المجال التنظيمي فتعني القيادة عموماً تلك السلوكيات التي يمارسها القائد في مجموعة العمل، والتي تتشكل من خلال التفاعل بين خصائص شخصية القائد والمرؤوسين وطبيعة العمل والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط، وتسعى إلى حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية، كما تسعى إلى تحقيق قدر مرتفع من الرضا والتماسك لدى الجماعة.

وعرّف كل من (Hitt, Miller, Colella, 2006) القيادة بأنها العملية التي يستطيع القائد من خلالها التأثير في جماعة من الأفراد لتحقيق أهداف جماعية أو تنظيمية.

وعرّف (مليوت، 2001) القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير أو الاستمالة بغرض تحقيق هدف معين.

وأيضاً عرّفت القيادة الإدارية بأنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة (القحطاني، 2001).

وفق ما سبق يمكن القول أن مفهوم القيادة الإدارية يعني القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم وتدريبهم وتحفيزهم لتحقيق هدف معين، وصنع واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

إن أهمية القيادة الإدارية تأتي من خلال حاجة المنظمات إلى شخص يستطيع قيادة المنظمة وتحقيق أهدافها المرسومة وخططها مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية مع رؤوسيه. والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يؤثر في رؤوسيه إيجاباً، فالقيادة العظيمة التي تعمل من خلال العواطف أي بمعنى إن الحالات العاطفية للقيادة وأعمالهم تؤثر بالفعل على كيفية شعور الموظفين الذين يقودهم وبالتالي على العملية الإنتاجية (حسين، 2019م: 50 - 51).

### فعالية القيادة الإدارية والذكاء العاطفي:

إن الوظيفة الجوهرية للقائد هي أن يحقق النتائج المرجوة، ولأن القيادة الإدارية هي تفاعل بين طرفين طرف فردي وهو القائد وطرف جماعي وهم المرؤوسون، فإن فهم الآخرين والتعامل معهم مهم في تحقيق فاعلية التواصل وهو أساس من أساسيات الذكاء العاطفي. وإن كان للمهارات الفنية والذكاء العقلي المنطقي دور بارز في نجاح القائد في العمل، فإن الذكاء العاطفي يمثل أهمية قصوى أيضاً في تحقيق ذلك حيث أنه يساعد المدير إلى الوصول إلى أعلى مستويات الأداء الوظيفي في كافة أوجه العمل داخل المنظمة، كما أن الذكاء العاطفي يزود القائد بمزيد من المرونة



والقدرة على التعامل مع المتغيرات التي تحدث داخل البيئة المحيطة به، كما انه يساعد على التعامل والتأثير على المرؤوسين بشكل إيجابي.

يرتبط الذكاء العاطفي في تفعيل القيادة وجعله واقعاً ملموساً من خلال تأثيره على الشخصية حيث يتمتع بعض القياديين بالقدرة على إشاعة البشاشة والحب مع من حوله مما يكون له الأثر الكبير في تقبل الآخرين لتلك الشخصية وهو ما يسمى بسحر الشخصية، بعكس صاحب الشخصية المنفردة والمنطوية فإن الناس ينفرون منها ويكون صاحبها مُهملاً من الآخرين. وأيضاً يؤثر الذكاء العاطفي على القياديين من خلال التواصل مع الآخرين حيث أن بعض القادة قادرين على التحدث بأسلوب يجذب اهتمام الآخرين وقادرين على توصيل الأفكار بصورة جذابة (لرزق، 2019م: 740 - 741).

يعتبر الذكاء العاطفي مهارة مهمة وتؤثر على القيادة وفعاليتها لأن القيادة بشكلها الحديث تهتم بشكل كبير على قدرة القائد على فهم الآخرين وفهم مشاعرهم وما يفكرون به، حيث تساعد القائد على معرفة نقاط قوتهم وضعفهم، وذلك بهدف التشجيع الدائم وزيادة دافعيتهم وحماسهم، وهذا يتطلب ذكاءً عاطفياً أي بمعنى وعيه بمشاعره ومدى تأثيرها على الآخرين والقدرة على إدارتها، ومعرفة مشاعر الآخرين والقدرة على التعامل معهم بشكل سليم وفعال يضمن قيادة ناجحة. أي أن القادة الذين يمتلكون ذكاءً عاطفياً يكون لديهم قدرة أكبر على فهم احتياجات الموظفين، وتوفير لهم ما يحتاجون فيه الطريقة يستطيع القائد تجسيد علاقة قوية وثقة متبادلة بينه وبين المرؤوسين، لأنها تساعد على زيادة الثقة والإخلاص والاحترام المتبادل بين الطرفين (غبون، وأبو خيران، وشعيبات، 2020م: 185).

وبذلك فإن القائد الجيد هو الذي يحدد نجاح المنظمة وأنه يفهمه لذاته والتحكم فيها وفهمه للمرؤوسين والتعاون والتعاطف معهم وتشجيعهم سيؤدي إلى رفع مستوى أداء المرؤوسين، والذي بدوره يساعد على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. أما في حالة عدم فهم القائد لنفسه ووعيه بذاته ومشاعره ومشاعر الآخرين، بالتالي ستكون أفعاله تلقائية وعشوائية ويفقد التحكم والسيطرة على الذات، وأن أي نقص في المهارات العاطفية سيؤدي إلى حدوث خلل وظيفي وفجوة بين القائد والمرؤوسين، ولن يكون هناك اتفاق وتعاون واحترام وثقة بينهم، لأن القدرة على ضبط التصرفات والانفعالات هي أساس الإرادة والشخصية السوية. بالإضافة إلى أن للذكاء العاطفي دور في صنع واتخاذ القرارات لأنه إذا تمكن القائد الإداري من التحكم بعواطفه ومشاعره وأن لا يجعلها تسيطر عليه، بالتالي لن تؤثر على قراراته واختياراته، وأيضاً يساعد التمكين من المهارات العاطفية في القدرة على الفصل بين النزاعات وحل المشكلات من خلال أن يكون القائد محايد ولا يتحيز لطرف وأن لا تسيطر عليه عاطفه معينه تجعله يتحيز بغير قصد، بالإضافة إلى أن يشجع القائد المرؤوسين على إيجاد حلول للمشاكل بطرق جديدة، بالتالي فإن وعي القائد بهذه المهارات يساعده على أن تكون القيادة فعّالة، والتي بدورها تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

قامت الباحثتان بالاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، وتم تصنيف الدراسات إلى محلية وعربية وأجنبية، حيث اشتملت على دراسات تناولت الذكاء العاطفي والقيادة، حيث تم ذكر عنوان الدراسة والأهداف والمنهجية والأدوات ومجتمع الدراسة، وأبرز النتائج والتوصيات.

#### أ- دراسات محلية:

- قام الثبيتي (2019م) بدراسة عن القدرات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030. وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استراتيجيات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية،

والكشف عن معوقات تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية، وتحديد القدرات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في تخصص القيادة التربوية بالجامعات الحكومية السعودية، حيث بلغ أفراد الدراسة (93). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن القدرات الإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية في ضوء رؤية 2030، هي على التوالي: (إدارة الذات - إدارة المؤسسة - إدارة الموارد البشرية - إدارة البرامج - إدارة الأداء - إدارة المشاريع)، وأن المعوقات التي تواجه تطوير أداء القيادات بالجامعات السعودية هي على التوالي: (المعوقات التنظيمية - المعوقات الإدارية - المعوقات البشرية). وقد أوصت الدراسة ببناء استراتيجية لتطوير أداء القيادات بكل جامعة من الجامعات السعودية تتوافق مع الخطة الاستراتيجية للجامعة وفي ضوء أهدافها الاستراتيجية، وإنشاء مركز لتطوير القيادات بكل جامعة من الجامعات السعودية تكون غايته إعداد وتأهيل وتطوير القيادات لكل جامعة وفي ضوء خططها الاستراتيجية والتنفيذية.

- **وقام العنقري (2014م)** بدراسة عن أثر الذكاء العاطفي للقادة على مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على كليات إدارة الأعمال بالجامعات السعودية. وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير خصائص الذكاء العاطفي للقادة على كل مرحلة من مراحل وعمليات التخطيط الاستراتيجي، وطبقت الدراسة على (127) مفردة من القادة والمسؤولين بكليات إدارة الأعمال التابعة للجامعات السعودية، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير جوهري لخصائص الذكاء العاطفي للقادة في مرحلة بناء الرؤية والرسالة والأهداف. وكذلك وجود تأثير لإدارة الذات وإدارة الآخرين كخاصيتين من خصائص الذكاء العاطفي للقادة على مرحلة التحليل البيئي، أما مرحلتنا تحديد البدائل الاستراتيجية. والاختيار الاستراتيجي، فقد اتضح أن جميع خصائص الذكاء العاطفي للقادة تؤثر عليهما تأثيراً جوهرياً. أما أهم التوصيات تنمية القدرات والمهارات القيادية للأفراد ورفع مستويات ذكائهم العاطفي بما يدعم إدراكهم للأدوار المنوط بهم القيام بها تجاه أنفسهم وتجاه الآخرين، سواء بكلياتهم أو خارجها بما يساعد على توفير مؤشرات لإمكانية نجاح هؤلاء الأفراد في ممارسة مهامهم القيادية وبناء استراتيجيات فعالة بالكليات محل الدراسة.
- **وقام الزومان (2014م)** بدراسة عن مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة -دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية-. وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى القيادة (ذكور وإناث) في مختلف المستويات الإدارية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وتحديداً مدينة الرياض، وعلاقة مستوى الذكاء العاطفي بالخصائص الديموغرافية للقائد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين المقبولين في البرامج العليا بمعهد الإدارة العام، الذين يشغلون الوظائف القيادية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية (214) فرداً، وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القادة في الأجهزة الحكومية لمهارات الذكاء العاطفي كانت مرتفعة، وأن جميع الأبعاد متواجدة لدى القادة محل الدراسة ولكن بنسب متفاوتة بسيطة جداً. وأوصت الدراسة على عقد دورات تدريبية للقادة بهدف تدريبهم على كيفية التعامل مع الذات وضبط الانفعالات، والوقوف على أفضل الطرق للتعامل مع الضغوط والأزمات.

ب- دراسات عربية:

- قام غبون وآخرون (2020م) بدراسة الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مدراء مدارس محافظة بيت لحم والبالغ عددهم (179) مديراً ومديرة، وتمونت العينة من (140) مديراً ومديرة. واستخدم الباحثون أداتين هما الأولى هي اختبار الذكاء العاطفي، والثانية استبانة طورها الباحثون. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس جاء بنسبة (70.5%)، أي بدرجة متوسطة. وأن درجة ممارسة المهارات القيادية لديهم جاءت بدرجة عالية. وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات أهمها الاهتمام بزيادة وعي المديرين بدور الذكاء العاطفي في عملية صناعة القرارات الإدارية، من خلال إعداد برامج تدريبية لتنمية درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس، حتى يتمكن من إدارة ذاته والتحكم في انفعالاته، والقدرة على التعامل مع الآخرين والتواصل معه.
- قام حسين (2019م) بدراسة عن دور الذكاء الوجداني في فاعلية القيادة في المنظمات الحكومية. دراسة حالة: جهاز المغتربين. وهدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مفهوم الذكاء الوجداني وأهميته وأبعاده، ومعرفة العلاقة بين الذكاء الوجداني وفاعلية القيادة، وتحديد اثر الذكاء الوجداني في فاعلية القيادة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جهاز المغتربين، وتم جمع المعلومات عن طريق الاستبانة والمقابلة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها يعرف المدير كيف يوظف انفعالاته حول كيفية قيادة المواقف الصعبة في العمل، ويستطيع المدير استعادة هدوئه بسرعة بعدما يزعجه أمر مهم، ويمتلك المدير القدرة على التحكم بسرعه في مشاعره وأفكاره وتصرفاته، ويدفع المدير العمال إلى تحقيق أكبر قدر من الإنجاز مقابل منحهم ما يطلبونه من امتيازات، ويحاول المدير أن يكون مبتكراً في حل المشكلات اليومية ويشجع العمال لإيجاد الحلول لها بطرق جديدة. أما أهم التوصيات يجب أن يتحلى الأفراد في المنظمات بذكاء وجداني عالي، لكي يكون أدأؤهم فعالاً في تلك المنظمات، ويجب أن تشتمل برامج إعداد القادة على فنيات لتنمية القدرات العاطفية ضمن مخططات التدريب على إدارة جماعات العمل، وكيفية إدارة الصراع وأسلوب التفاوض.
- قام لزرقي (2019م) بدراسة عن دور الذكاء العاطفي في فعالية القيادة: دراسة حالة بالقطاع الاقتصادي والإدارة العمومية بمعسكر. وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الذكاء العاطفي على فعالية القيادة من خلال تأثير الأبعاد الخمس للذكاء العاطفي (الذكاء الداخلي، الذكاء الاجتماعي، القدرة على التكيف، إدارة الضغوط، المزاج العام) على فعالية القيادة وذلك باستخدام المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة، وأن فعالية القيادة تتعلق بالأسلوب القيادي والذي يتأثر بالعديد من العوامل كالشخصية القوية، مهارات الاتصال، الثقة في اتخاذ القرارات كلها تنبع من التفكير الجيد للقائد من خلال مزجه بين ذكاه وعواطفه والذي ينتج عنه ما يسمى بالذكاء العاطفي.
- قام السامرائي (2018م) بدراسة عن الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي كمتغير مستقل من خلال (فهم الذات، إدارة الذات، المهارات الاجتماعية، الوعي الاجتماعي) في القيادة الاستراتيجية كمتغير تابع من خلال (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الأخلاقية، الرقابة الاستراتيجية). وطبقت الدراسة الحالية في البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (13) بنك، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (366) حيث شملت

مديري الإدارة العليا والوسطى، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة لجمع المعلومات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك اهتمام بالذكاء العاطفي (فهم الذات، إدارة الذات، المهارات الاجتماعية، الوعي الاجتماعي) في البنوك التجارية الأردنية في عمان حيث جاءت مرتفعة المستوى من وجهة نظر افراد عينة الدراسة. واوصت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بالذكاء العاطفي وممارساته واعطائه الأولوية في العمل الإداري وضرورة تنمية قدرات ومهارات المديرين المنوط بهم صنع القرارات الاستراتيجية.

- قام أبو الخير (2018م) بدراسة عن مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بتحسين أداء مديري المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة التعليمية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين وعلاقته في تحسين مستوى أدائهم من وجهة نظر المشرفين بمدارس المرحلة الأساسية الدنيا بمنطقة غرب غزة التعليمية التابعة لوكالة الغوث. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في مدارس المرحلة الأساسية في غرب محافظة غزة. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية بمنطقة غرب غزة التعليمية التابعة لوكالة الغوث من وجهة نظر المشرفين كان متوسطاً بوزن نسبي 66,291%. أما التوصيات فأوصت الدراسة بقياس مستوى الذكاء العاطفي للمتقدمين بوظائف إدارية وخاصة القيادة.

- قام شين (2014م) بدراسة عن أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل: دراسة اتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة. وهدفت الدراسة إلى تقديم عرض نظري لمفهوم الذكاء العاطفي والقيادة بمختلف نظرياتها التقليدية والحديثة، واختبار أهمية الذكاء العاطفي للقيادة حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وإبراز ضرورة تبني القادة لمهارات الذكاء العاطفي. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتكون مجتمع البحث من مجموعة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (40) استاذ. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها هناك أهمية كبيرة لممارسة الذكاء العاطفي حسب وجهة آراء العينة التي تكونت من أساتذة التعليم العالي، وهناك وعي كبير بأهمية ممارسة القادة لمهارات الذكاء العاطفي. أما التوصيات فتوصلت الدراسة إلى أهمية تعلم واكتساب الاستاذ الجامعي لمهارات الذكاء العاطفي، ليستطيع التحكم في انفعالاته وإدارتها بشكل جيد.

- وقام موصلي (2013م) بدراسة عن أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية: دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الذكاء العاطفي، وأثرها في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية في الفنادق التابعة لمديرية السياحة في مدينة حلب. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة تعدادها (61) مديراً في (7) فنادق. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي بأبعاده الخمس (إدراك العواطف، فهم العواطف، إدارة العواطف، التعاطف، التواصل) في أداء المديرين. وتوصلت إلى عدة توصيات أهمها رفع المستوى المعرفي لدى المديرين فيما يخص الذكاء العاطفي في حقل العمل الإداري، وتوضيح أثره على الأداء وعلى النمط القيادي المتبع، والاعتماد في عمليات اختيار المديرين والقادة في الفنادق على مدى امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي، كأحد أهم المعايير في اختيار تلك القيادات ولأنه أحد أهم مؤشرات ارتفاع أداء المديرين والقادة، والمتنبئ بنجاحهم مستقبلاً.

- وقام الدماطي (2013م) بدراسة عن دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية النمط القيادي (دراسة تطبيقية على عينة من القطاعات الخدمية بوزارة المالية). وهدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد الذكاء العاطفي وأنماط القيادة والتوصل إلى مدى تأثير كل من: الوعي بالذات واستخدام وتنظيم وإدارة الانفعالات والعواطف على فعالية نمطي القيادة (التحويلية والتبادلية). تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتألفت عينة الدراسة من (250) من القادة الإداريين العاملين بالقطاعات الخدمية بوزارة المالية. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين بوزارة المالية مرتفع. وتوجد علاقة جوهرية وذات دلالة إحصائية بين فعالية نمط القيادة الإدارية التحويلية والتبادلية وكلاً من: الوعي بالذات، استخدام الانفعالات، تنظيم وإدارة الانفعالات والعواطف. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بالنواحي الإيجابية الناتجة عن القيادة التحويلية والتبادلية.

- وقدم الحراحشة (2013م) دراسة عن درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق في الأردن. وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق في الأردن، وأثر كل من النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة على استجابات أفراد عينة الدراسة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم للواء قصبه محافظة المفرق في الأردن. وبينت نتائج الدراسة أن درجة الذكاء الانفعالي مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمغیر النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بعقد ورش عمل وتدريب مديري المدارس على مواقف إدارية مختلفة لزيادة التعرف على مجالات الذكاء الانفعالي.

- وقام بكر (2012م) بدراسة عن المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر. وهدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فعالية المديرين العاملين في قطاع الاتصالات بمصر في كيفية تحقيق مهارة الأداء القائمة على الذكاء العاطفي وتقوية علاقات العمل الإيجابية ونجاح العمل وتحسين الأداء فيه بوجه عام. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتكون مجتمع البحث من القيادات الإدارية العليا والمتوسطة والمباشرة في قطاع الاتصالات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مهارة القيادات الإدارية بوجه عام في القطاع محل الدراسة نحو مهارة تحقيق متطلبات الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي ومدى تأثيرها على نجاح العمل وتحسين الأداء فيه تتسم بالقصور والسلبية عموماً. وأشارت أهم التوصيات إلى ضرورة النهوض بمستوى القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة نحو مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي لما لها من تأثير على نجاح العمل وتحسين الأداء فيه، حيث إن تلك المهارة تتسم عموماً بالقصور والسلبية لديهم مما يؤثر سلباً على مستوى أداء الخدمات لمختلف المواطنين حيث أن قطاع الاتصالات من القطاعات الهامة والحيوية التي تخدم مختلف فئات المواطنين، وضرورة أن تشمل برامج تدريب القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة بتلك المهارة على كافة متطلبات تحسين مهارة النضج الوجداني (الوعي والمعرفة بالذات وبالأخرين).

ج- دراسات بالأجنبية:

- قام (Ljerka Hajncl. Dario Vučenović, 2020) بدراسة عن تأثيرات مقاييس الذكاء العاطفي على العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين مقياسين من مقاييس الذكاء العاطفي: اختبار القدرة القائمة على الأداء، ومقياس التقرير الذاتي عن قدرات الذكاء العاطفي، والقيادة

التحولية. تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من (177) قائد من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، في (16) منظمة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه لا توجد علاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحولية طبقاً لمقياس قدرات الذكاء العاطفي. أما التوصيات فأوصت الدراسة إلى الحاجة للتركيز على استخدام مقاييس متعددة للحصول على نتائج موضوعية عن القيادة، لتأسيس نموذج يمكن أن يوضح طبيعة العلاقة بشكل صحيح.

- وقام (cheng Koh & Eleanor O'Higgins, 2018) بدراسة عن العلاقة بين الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة المتصورة والفعلية في القطاع العسكري. وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة المتصورة والفعلية. وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات، وتكون مجتمع الدراسة من طلبة القوات الجوية في جمهورية سنغافورة في القطاع العسكري. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة المتصورة والفعلية من وجهة نظر المشرفين. وتوصلت إلى وجود نتائج عملية من استخدام الذكاء العاطفي لتعزيز فاعلية القيادة.

- وقام (Chris Dulewicz, 2005) بدراسة عن ملائمة الذكاء العاطفي لأداء القيادة. وتهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي وأداء العمل. تكون مجتمع الدراسة من الضباط في البحرية الملكية، وكان التركيز على ثلاثة عناصر ضمن استبيان أبعاد القيادة الجديدة (LDQ)، الذهنية (IQ)، والعاطفية (EQ)، والإدارية (MQ). والتي تتعلق بمقاييس الأداء المستمدة من تقييمات الأداء الرسمية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الذهني، والعاطفي، والإداري مرتبطين بالأداء العام وتقييمات الأداء الرسمية. وأن الذكاء العاطفي كان له الأثر الأكبر في الأداء بشكل عام.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها طبيعة الدراسة، وهو منهج يستخدم في البحوث والدراسات الإنسانية، والذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة، ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها ويتعرف على العوامل المؤثرة فيها، ويحللها ويقدم تفسيرات منطقية ودلائل وبراهين للخروج بالنتائج المناسبة. وقد عرفه (العساف، 2010) على أنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منه؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها".

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود (ذكور وإناث)، وهم القيادات الإدارية ضمن المستويات التنظيمية المختلفة، والقيادات الأكاديمية من عمداء وعميدات الكليات، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام الأكاديمية، وعمداء العمادات المساندة ووكلائهم، البالغ عددهم (528).

#### عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب العينة الملائمة؛ وذلك لسهولة إجرائها، ولضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد العينة في الوقت المحدد، حيث تم توزيع استبانة إلكترونية عن طريق الإيميل الرسمي للقادة الأكاديميين والإداريين

في جامعة الملك سعود، وبلغ حجم عينة الدراسة وفقاً لمعادلة ريتشارد جيكر لحساب حجم العينة (222) مفردة، وبلغ عدد الاستجابات التي تم الحصول عليها (151) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بما يمثل 68%.

خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (1) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها:

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة	المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	55	36.4	دورات تدريبية عن الذكاء العاطفي	نعم	37	24.5
	أنثى	96	63.6		لا	114	75.5
العمر	أقل من 30 سنة	5	3.3	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	7.3
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	58	38.4		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	40	26.5
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	62	41.1		من 10 إلى أقل من 15 سنة	38	25.2
	50 سنة فأكثر	26	17.2		أكثر من 15 سنة	62	41.1
عدد الدورات التدريبية	دورة	22	59.5	اسم الدورة	الإجمالي	151	100.0
	دورتين	8	21.6		الذكاء العاطفي	22	59.5
	3 فأكثر	7	18.9		لها علاقة بالذكاء العاطفي	15	40.5

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

يظهر من الجدول (1) أن الإناث بعينة الدراسة جاءت بنسبة أكبر من الذكور حيث بلغت نسبتهن 63.6% من عينة الدراسة من القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود في حين بلغت نسبة الذكور 36.4%، في حين توزعت فئة العمر لعينة الدراسة بين الفئات المختلفة ولكن جاءت النسبة الأكبر من فئة العمر من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 41.1% من عينة الدراسة، وفئة العمر من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 38.4% من عينة الدراسة، في حين جاءت فئة العمر 50 سنة فأكثر، بنسبة 17.2% من عينة الدراسة، في حين جاءت نسبة 3.3% من عينة الدراسة من فئة العمر أقل من 30 سنة.

كما يتضح من الجدول أن نسبة 75.5% من عينة الدراسة لم يلتحقوا بدورات تدريبية عن الذكاء العاطفي، في حين أن نسبة 24.5% التحقوا بدورات تدريبية، وأن اللذين التحقوا جاءت نسبة 59.5% منهم حصلوا على دورة واحدة، بينما 21.6% التحقوا بدورتين وأخيراً 18.9% التحقوا بثلاث دورات فأكثر، وأن هذه الدورات عن الذكاء العاطفي بنسبة 59.5% من عينة الدراسة، بينما النسبة المتبقية 40.5% من عينة الدراسة حصلوا على دورات لها علاقة بالذكاء العاطفي.

وتنوعت فئات سنوات الخبرة بعينة الدراسة حيث جاءت النسبة الأكبر من أصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة 41.1% من عينة الدراسة، في حين أصحاب الخبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بلغت نسبتهن 26.5%

من عينة الدراسة، وأصحاب الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة، بلغت نسبتهم 25.2%، وأخيراً أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم 7.3% من عينة الدراسة.

#### أداة الدراسة:

استخدمت الباحثتان الاستبانة كأداة للإجابة عن تساؤلات الدراسة وجمع البيانات المتعلقة بها، حيث قامت الباحثتان بتصميمها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وتم الاستعانة بعدة استبانات من دراسات مختلفة، دراسة فاطمة حسين (2019)، ودراسة حنان الدماطي (2013)، ودراسة محمد موصللي (2013).

واشتملت الاستبانة على جزين رئيسيين: القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للمجيب ويتكون من خمسة أسئلة متمثلة في (النوع - العمر - المؤهل العلمي - المستوى الوظيفي - سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يتكون من محورين:

المحور الأول: يتكون من مجموعة من العناصر التي تقيس الذكاء العاطفي لدى القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود، البعد الأول الوعي الذاتي ويتكون من خمس عبارات، البعد الثاني إدارة المشاعر ويتكون من أربع عبارات، البعد الثالث التحفيز ويتكون من خمس عبارات، والبعد الرابع التعرف على مشاعر الآخرين ويتكون من خمس عبارات، والبعد الخامس المهارات الاجتماعية ويتكون من خمس عبارات.

المحور الثاني: يقيس أثر الذكاء العاطفي على فاعلية القيادة ويتكون من عشرة عبارات، وتم بناء الاستبانة وأدوات الدراسة بهدف جمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة من وجهة نظر العينة المختارة، وقد قامت الباحثتان بتصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي بعبارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

#### 9- صدق أداة الدراسة وثباتها:

##### 1- الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والمتخصصين في مجال الإدارة العامة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود، وبناء على آرائهم وبمراجعة المشرفة تمت المراجعة والتعديل وظهرت بصورتها المطبقة.

##### 2- صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قامت الباحثتان بحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، ويوضح الجدول رقم (2) تطبيق معامل ارتباط بيرسون على عبارات الاستبانة.

جدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للبعد:

معامل الارتباط بالبعد	العبرة	البعد	معامل الارتباط بالبعد	العبرة	البعد
**0.838	6	البعد الأول الوعي الذاتي	**0.545	1	البعد الأول الوعي الذاتي
**0.831	7		**0.674	2	
**0.801	8		**0.616	3	
**0.773	9		**0.668	4	
			**0.593	5	
**0.676	15	البعد الرابع التعرف	**0.685	10	البعد الثالث
**0.687	16	على مشاعر الآخرين	**0.670	11	التحفيز



البعد	العبرة	معامل الارتباط بالبعد	البعد	العبرة	معامل الارتباط بالبعد
	17	**0.591		12	**0.746
	18	**0.435		13	**0.770
	19	**0.606		14	**0.641
البعد الخامس المهارات الاجتماعية				20	**0.634
				21	**0.774
				22	**0.842
				23	**0.772
				24	**0.795

\*\* ارتباط مهم عند مستوى الدلالة 0.01 المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

جدول رقم (3) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لمحور فاعلية القيادة بالمتوسط العام للمحور:

م	معامل الارتباط بالمحور	م	معامل الارتباط بالمحور
25	** 0.611	31	** 0.763
26	** 0.733	32	** 0.648
27	** 0.761	33	** 0.742
28	** 0.611	34	** 0.729
29	** 0.652	35	** 0.705
30	** 0.750		

\*\* ارتباط مهم عند مستوى الدلالة 0.01 المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

يتبين من الجداول أعلاه: أن جميع معاملات الارتباط لعبارات الاستبانة وبين محاورها التي تنتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) مما يشير إلى أن معامل الارتباط بيرسون للعبارات جميعها طردية موجبة وعالية مما يدل على الاتساق والصدق الداخلي للاستبانة.

ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على الاستبانة للتأكد من ثبات الأداة.

جدول رقم (4) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة:

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المحور
24	0.879	المحور الأول: مهارات الذكاء العاطفي
11	0.895	المحور الثاني: فاعلية القيادة
35	0.925	الثابت العام

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

ومن جدول رقم (4) يلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة للمحاور تراوح بين 0.879 وبين 0.895 وهي متوافقة مع الثبات العام للاستبانة ككل (0.925) وهي قيمة مرتفعة، ومتناسقة مع قيمة المعامل لكل محور؛ مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### خامساً: المعالجة الإحصائية:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، حيث تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

- 1- معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاستبانة، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبانة.
- 2- المتوسط الحسابي، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية، الذي يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي، بالإضافة إلى استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على إجابات عينة الدراسة على العبارات.
- 3- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد الدراسة.
- 4- تم استخدام اختبارت (Independent Sample T-test) لعينتين مستقلتين للتحقق من الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين.
- 5- تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للتحقق من الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى أكثر من فئتين، وتم استخدام اختبار LSD للتحقق من اتجاه الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة التي بينها اختبار تحليل التباين الأحادي.
- 6- ولتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثان الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بدائل المقياس، وذلك بإعطاء وزن للبدائل: (أوافق بشدة = 5، موافق = 4، أوافق إلى حد ما = 3، لا أوافق = 2، لا أوافق بشدة = 1)، كما يتضح من الجدول رقم (8)، ثم صنفت الباحثان تلك الإجابات إلى خمس مستويات متساوية المدى عن طريق المعادلة الآتية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس = (5 - 1) ÷ 5 = 0.80).

جدول رقم (5) درجات فئات معيار نتائج الدراسة وحدودها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

فئة المتوسط		مقياس الحكم على النتائج	الدرجة
إلى	من		
5	4.21	موافق بشدة	5
4.20	3.41	موافق	4
3.40	2.61	محايد	3
2.60	1.81	غير موافق	2
1.80	1	غير موافق بشدة	1

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

#### 4- عرض النتائج ومناقشتها.

إجابة السؤال الأول: " ما مدى وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي؟

وللإجابة فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتكون هذا المحور من خمسة أبعاد تناقش مدى وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي حيث تم ترتيب هذه الأبعاد، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (1) آراء عينة الدراسة حول مدى وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي مرتبة تنازلياً بحسب المتوسطات

م	البعد	المتوسط	الانحراف	الترتيب
5	البعد الخامس المهارات الاجتماعية	4.27	0.578	1
3	البعد الثالث التحفيز	4.21	0.551	2
1	البعد الأول الوعي الذاتي	4.12	0.519	3
4	البعد الرابع التعرف على مشاعر الآخرين	3.94	0.455	4
2	البعد الثاني إدارة المشاعر	3.87	0.732	5
	مدى وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي	4.09	0.420	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

يتضح من الجدول رقم (6) أن عينة الدراسة أيدوا وجود وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي بمتوسط حسابي بلغ (4.09 من 5) درجات وهو متوسط يشير إلى الفئة الثانية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي أي الموافقة، حيث تكون هذا المحور من خمس أبعاد وجاء ترتيب هذه الأبعاد وفق التالي:

1. المهارات الاجتماعية بمتوسط حسابي بلغ 4.27 أي الموافقة بشدة.
2. التحفيز بمتوسط حسابي بلغ 4.21 أي الموافقة بشدة أيضاً.
3. الوعي الذاتي بمتوسط حسابي بلغ 4.12 أي الموافقة فقط.
4. التعرف على مشاعر الآخرين بمتوسط حسابي بلغ 3.94 أي الموافقة.
5. إدارة المشاعر بمتوسط حسابي بلغ 3.87 أي الموافقة فقط.

• ما دور الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة الإدارية بجامعة الملك سعود؟

جدول رقم (2) آراء عينة الدراسة حول عبارات فاعلية القيادة:

م	العبرة	قبلاً موافقاً	موافقاً بشدة	محايداً	مختلفاً بشدة	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
25	استطيع تحقيق أهداف المنظمة المطلوبة مني.	ك	69	76	6	0	4.42	0.568	3
		%	45.7	50.3	4.0	0.0			
26	أشجع العاملين على البحث عن أفضل طريقة ممكنة للأداء.	ك	67	74	8	1	4.36	0.674	5
		%	44.4	49.0	5.3	0.7			
27	أحرص أن يعرف من حولي مدى ثقتي بهم وبقدراتهم.	ك	83	54	12	0	4.44	0.697	2
		%	55.0	35.8	7.9	1.3			
28	استطيع التقييم السليم للموقف قبل اتخاذ أي قرار.	ك	58	75	18	0	4.26	0.658	9
		%	38.4	49.7	11.9	0.0			
29	أشعر بالرضا حين يحقق المرؤوسين معدلات الأداء المستهدفة.	ك	95	48	8	0	4.58	0.592	1
		%	62.9	31.8	5.3	0.0			

م	العبارة	بشدة موافق	موافق	محايد	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف	الترتيب
30	أحاول أن أكون مبتكراً في حل المشكلات اليومية.	ك	66	19	2	4.28	0.731	8
		%	43.7	12.6	1.3	0.0		
31	أشجع الزملاء لإيجاد الحلول للمشاكل بطرق جديدة.	ك	81	14	2	4.42	0.713	4
		%	53.6	9.3	1.3	0.0		
32	أقوم بتمثيل المنظمة خارج بيئة العمل بشكل جيد مما يعزز سمعتها الإيجابية.	ك	76	21	4	4.29	0.850	7
		%	50.3	13.9	2.6	0.7		
33	استطيع صنع القرارات الإدارية بسهولة.	ك	58	24	2	4.18	0.790	11
		%	38.4	15.9	1.3	0.7		
34	استطيع التأثير على الرؤوسين بشكل إيجابي.	ك	61	15	3	4.26	0.716	10
		%	40.4	9.9	2.0	0.0		
35	أبحث خارج المنظمة عن حلول أو طرق إبداعية لتطوير العمل داخل المنظمة.	ك	70	22	2	4.29	0.760	6
		%	46.4	14.6	1.3	0.0		
		المتوسط الحسابي				4.34	0.432	

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

ومن جدول رقم (7) يتضح الموافقة بشدة على فاعلية القيادة، بمتوسط حسابي بلغ (4.34 من 5 درجات) وهو متوسط يشير إلى الفئة الأولى وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، حيث تم مناقشة هذه الفاعلية من خلال أحد عشر عبارة جاءت جميعها بمتوسطات حسابية تشير إلى الموافقة بشدة ما عدا عبارة واحدة أستطيع صنع القرارات الإدارية بسهولة، حيث جاءت المتوسطات لعبارة هذا المحور ما بين (4.18 و4.58 من 5 درجات) أي ما بين الموافق القريب من الموافقة بشدة والموافقة بشدة، وهو ما أثار على المتوسط العام للمحور.

وجاءت أكبر عبارة تأييداً هي العبارة رقم (29) " أشعر بالرضا حين يحقق الرؤوسين معدلات الأداء المستهدفة" بمتوسط حسابي بلغ 4.58 أي الموافقة بشدة حيث جاء إجمالي نسبة الموافقة 94.7% من عينة الدراسة، بينما لم يرفضها أحد من عينة الدراسة، في حين جاءت أقل عبارة تأييد بالمحور العبارة رقم (33) " أستطيع صنع القرارات الإدارية بسهولة" بمتوسط حسابي بلغ 4.18 أي الموافقة بإجمالي نسبة موافقة 82.1% من عينة الدراسة في حين رفضها 2% فقط من عينة الدراسة.

#### • ما مدى وعي القيادات بالذكاء العاطفي وما دوره في فاعلية القيادة الإدارية؟

جدول رقم (8) يوضح معامل ارتباط بيرسون لمحور مفهوم وعناصر الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة الإدارية:

عناصر الذكاء العاطفي	فاعلية القيادة الإدارية
الوعي بالذات	**0.535
إدارة المشاعر	**0.461
التحفيز	**0.658
التعرف على مشاعر الآخرين	**0.417
المهارات الاجتماعية	**0.681
إجمالي مهارات الذكاء العاطفي	**0.742

\*\* ارتباط مهم عند مستوى الدلالة 0.01 المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2021م. يتبين من الجدول أعلاه: أن هناك ارتباط بين عناصر الذكاء العاطفي الخمس وفاعلية القيادة الإدارية حيث جاءت قيم الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وهو ما يدل على أن عناصر الذكاء العاطفي أثرت في فاعلية القيادة الإدارية تأثير إيجابي.

إجابة السؤال الثاني: "ما مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة بناءً على البيانات الأولية لعينة الدراسة؟

• الفروق باختلاف متغير الجنس:

جدول رقم (9) نتائج " اختبار (ت) T-Test؛ للفروق في استجابات مفردات طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس:

المحور	الجنس	العدد	المتوسط	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التعليق
محور وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي	ذكر	55	4.0606	0.631-	149	0.048	دالة
	أنثى	96	4.1055				
محور فاعلية القيادة	ذكر	55	4.3736	0.671-	149	0.099	غير دالة
	أنثى	96	4.3277				

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول محور وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي، ترجع لمتغير الجنس حيث كان اتجاه الدلالة لصالح الإناث عن الذكور، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة وفقاً للجنس لمحور فاعلية القيادة، عند مستوي دلالة أقل من 0.05.

• الفروق باختلاف متغير الحصول على دورات تدريبية عن الذكاء العاطفي:

جدول رقم (10) نتائج " اختبار (ت) T-Test؛ للفروق في استجابات مفردات طبقاً إلى اختلاف الحصول على

دورات تدريبية عن الذكاء العاطفي:

المحور	العدد	المتوسط	قيمة ت	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية	التعليق
محور وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي	نعم	37	4.1115	149	0.986	غير دالة
	لا	114	4.0819			
محور فاعلية القيادة	نعم	37	4.2948	149	0.008	دالة
	لا	114	4.3604			

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول محور فاعلية القيادة، ترجع لمتغير الحصول على دورات تدريبية عن الذكاء العاطفي حيث كان اتجاه الدلالة لصالح

الذين لم يحصلوا على دورات تدريبية، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول محور وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

• الفروق باختلاف العمر:

جدول رقم (3) نتائج " تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) للفروق في استجابات مفردات الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر:

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى دلالة	التعليق
محور وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي	بين المجموعات	1.946	3	0.649	3898	0.01	دالة
	داخل المجموعات	47.727	147	0.166			
	المجموع	26.41	150				
محور فاعلية القيادة	بين المجموعات	2.746	3	0.915	3.926	0.01	دالة
	داخل المجموعات	34.272	147	0.233			
	المجموع	37.018	150				

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

يتضح من الجدول رقم (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحوري الدراسة تبعاً لمتغير العمر حيث كان مستوى الدلالة أصغر من 0.05، ولتحديد صالح الفروق بين الجهات المختلفة استخدام اختبار LSD، والذي جاءت نتائجه كالتالي:

جدول رقم (12) نتائج اختبار LSD لتحديد اتجاه الفروق طبقاً إلى اختلاف متغير العمر:

المتغير	الفئة العمرية الأعلى متوسط الاستجابات	المتوسط للمؤهل الأعلى	الفئة العمرية لمؤهل الأقل في متوسط الاستجابات	الفرق في المتوسطات	مستوى دلالة
محور وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي	من 40 إلى أقل من 50	4.121	من 30 إلى أقل من 40 سنة	0.15904	0.03
	50 سنة فأكثر	4.2676	من 30 إلى أقل من 40 سنة	0.30570	0.00
محور فاعلية القيادة	من 40 إلى أقل من 50	4.4047	من 30 إلى أقل من 40 سنة	0.21504	0.03
	50 سنة فأكثر	4.5524	من 30 إلى أقل من 40 سنة	0.36279	0.00

\*\* دالة عند مستوى 0,05 فأقل المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2021م.

يتضح من الجدول رقم (12) أن متوسط استجابات عينة الدراسة من فئة العمر من 30 إلى أقل من 40 سنة أقل من متوسطات استجابات عينة الدراسة من فئة العمر من 40 إلى أقل من 50 سنة وأقل من فئة العمر 50 سنة فأكثر حول محور وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم الذكاء العاطفي، ومحور فاعلية القيادة، وهذه الفروق كانت عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

• الفروق باختلاف متغير سنوات الخبرة:

أظهر نتائج تحليل التباين الأحادي " (One Way ANOVA) لاستجابات عينة الدراسة حول محورين بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى دلالة أكبر من 0.05.

مناقشة نتائج الدراسة:

في ضوء تساؤلات البحث وأهدافه، خرجت الدراسة بعدد من النتائج ذات العلاقة، ويمكن إجمالها في الآتي:

- أظهرت النتائج أن القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود لديهم وعي بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي بمتوسط حسابي بلغ (4.09 من 5) درجات حيث ظهر هذا من خلال الوعي بشدة بالمهارات الاجتماعية بمتوسط حسابي بلغ 4.27 والوعي بشدة بالتحفيز بمتوسط حسابي بلغ 4.21، في حين جاء الوعي الذاتي بدرجة أقل ولكنها مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ 4.12، والتعرف على مشاعر الآخرين بمتوسط حسابي بلغ 3.94، وأخيراً بإدارة المشاعر بمتوسط حسابي بلغ 3.87.

وترى الباحثان أن تميز القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بوعيها بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي الخمس، وأن هذا الوعي كان متميزاً أكثر لديهم حول عنصر المهارات الاجتماعية والتحفيز، وهي تتوافق مع بعض ما توصلت إليه الدراسات السابقة حيث توافقت مع دراسة الزومان (2014) حول مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والتي أكدت أيضاً أن درجة ممارسة القادة في الأجهزة الحكومية لمهارات الذكاء العاطفي كانت مرتفعة، وأن جميع أبعاد للذكاء العاطفي متواجدة لدى القادة بهذه الأجهزة ولكن بنسب تفاوت بسيطة جداً، كما توافقت هذه النتائج مع بعض ما جاءت به دراسة السامرائي (2018) أن هناك تفهم واهتمام لعناصر الذكاء العاطفي (فهم الذات، إدارة الذات، المهارات الاجتماعية، الوعي الاجتماعي) لدى قيادات البنوك التجارية الأردنية. كما اتفقت أيضاً مع دراسة شين (2014) حول مفهوم الذكاء العاطفي عند أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة، والتي جاءت بنتائج إيجابية مرتفعة لوجود هذا المفهوم لديهم، بينما اختلفت هذه النتائج مع نتائج دراسة أبو الخير (2018) حول مستوى الذكاء العاطفي لمديري المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة التعليمية، والتي جاء مستوى وعيهم بالذكاء العاطفي متوسط، وهذا قد يرجع لاختلاف المجتمع وعينة الدراسة وطبيعة المجتمع الإداري بالمدارس بهذه المنطقة.

- أظهرت النتائج أن هناك ارتباط طردي قوي بين وعي القيادات الإدارية بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة بقيمة (0.742). كما أظهرت النتائج وجود فاعلية القيادة بدرجة موافقة بشدة بمتوسط حسابي بلغ (4.34 من 5 درجات) حيث تمثلت هذه الفاعلية في الموافقة بشدة على الشعور بالرضا حين يحقق المرؤوسين معدلات الأداء المستهدفة، والحرص بمعرفة من حول القيادة بمدى ثقهم بهم وبقدراتهم، وأن تستطيع القيادة تحقيق أهداف المنظمة المطلوبة منها وأن تشجع القيادة الزملاء لإيجاد الحلول للمشاكل بطرق جديدة، والعاملين على البحث عن أفضل طريقة ممكنة للأداء، كما أظهرت النتائج الموافقة بشدة على أن القيادة تبحث خارج المنظمة عن حلول أو طرق إبداعية لتطوير العمل داخل المنظمة، كما أنها تقوم بتمثيل المنظمة خارج بيئة العمل بشكل جيد مما يعزز سمعتها الإيجابية وتحاول أن تكون مبتكرة في حل المشكلات اليومية، وأنها لديها القدرة على التقييم السليم للموقف قبل اتخاذ أي قرار، والتأثير على المرؤوسين بشكل إيجابي، صنع القرارات الإدارية بسهولة.

وترى الباحثان تميز نتائج آراء القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود حول دور الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة الإدارية التي أظهرت موافقتهم الشديدة على هذا الدور والموافقة على الأدوار المختلفة التي يمكن أن

يلعبها الذكاء العاطفي لتحقيق فاعلية في القيادة الإدارية، وهو ما توافق مع بعض نتائج الدراسة السابقة حيث أكدته عليه دراسة (cheng Koh & Eleanor O'Higgins, 2018) حول العلاقة بين الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة المتصورة والفعالية في القطاع العسكري، كما أكدته عليه دراسة لزرق (2019) من خلال تأكيدها على دور الذكاء العاطفي في فعالية القيادة بالقطاع الاقتصادي والإدارة العمومية بمعسكر، ودراسة السامرائي (2018) حول أثر الذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية.

• أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس عند مستوى (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول محور وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي، حيث كان اتجاه الدلالة لصالح الإناث عن الذكور، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة لمحور فاعلية القيادة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في استجابات عينة الدراسة حول محور فاعلية القيادة، ترجع لمتغير الحصول على دورات تدريبية عن الذكاء العاطفي حيث كان اتجاه الدلالة لصالح الذين لم يحصلوا على دورات تدريبية، بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي.

وترى الباحثان أن هذه الدلالات تشير إلى الارتباط الإيجابي لمفهوم الذكاء العاطفي وعناصره بالإناث أكثر من الذكور، ولكن لم يؤثر اختلاف الجنس في آرائهما حول فاعلية القيادة، كما ترى الباحثان أن عينة الدراسة الذين أجابوا بحصولهم على دورات حول مفهوم الذكاء العاطفي كانوا أكثر واقعية وأعطوا استجابات ذات مصداقية حول فاعلية القيادة، وهو ما يعكس تأثير الدورات التدريبية عن الذكاء العاطفي في تعميق الفهم للقيادات.

وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحوري الدراسة تبعاً لمتغير العمر عند مستوى دلالة أصغر من 0.05، وتم تحديد اتجاه الفروق فكانت متوسط استجابات عينة الدراسة من فئة العمر من 30 إلى أقل من 40 سنة أقل من متوسطات استجابات عينة الدراسة من فئة العمر من 40 إلى أقل من 50 سنة وأقل من فئة العمر 50 سنة فأكثر حول محور وعي القيادات الإدارية والأكاديمية بجامعة الملك سعود بمفهوم وعناصر الذكاء العاطفي، ومحور فاعلية القيادة.

وترى الباحثان تأثير متغير العمر على استجابات عينة الدراسة حول محوري الدراسة قد يرجع إلى أن الفئة العمرية الأكبر سناً والتي تعتبر أكثر خبرة تدرك أهمية الذكاء العاطفي في القيادة وفعاليتها وهو ما جعلهم يعطوا استجابات أعلى حول المفهوم والفاعلية، وهذا لم ينطبق للفئة العمرية الأقل في القيادات من 30 إلى أقل من 40 سنة.

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحوري الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل أو سنوات الخبرة لعينة الدراسة عند مستوى دلالة أقل من 0.05.

### توصيات الدراسة ومقترحاتها.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الباحثان وتقترجان بما يلي:

1- تعزيز اهتمام القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود بالذكاء العاطفي بأبعاده الخمسة، وذلك للوصول إلى مستوى متميز من الأداء وقيادة متميزة لإدارات الجامعة للوصول إلى أهدافها، وذلك بناءً على نتائج الدراسة التي توصلت إلى أن بعض عناصر الذكاء العاطفي حصلت على متوسطات حسابية موافقة فقط وبعض العناصر حصل على موافقة بشدة.



- 2- بناءً على تأثير عنصر الدورات على آراء القيادات الإدارية والأكاديمية على فاعلية القيادة توصي الدراسة بإجراء دورات تدريبية تفيد في زيادة مهارات الذكاء العاطفي لكل من المديرين والموظفين وبالأخص تدريبهم على إدارة مشاعرهم وعلى التعرف على مشاعر الآخرين، حتى يصبح الذكاء العاطفي جزءاً من الثقافة التنظيمية للجامعة.
- 3- رفع المستوى المعرفي لدى القيادات الإدارية بالجامعة فيما يخص الذكاء العاطفي في حقل العمل الإداري، وتوضيح أثره على الأداء وذلك من خلال ذكر تجارب ناجحة عبر الندوات والمواقع الإلكترونية للجامعة والبريد الإلكتروني ورسومات الأنفوجرافيك، وذلك بناءً على اختلاف آراء الفئات العمرية من القيادات الأقل سناً في مستوى الوعي بمفهوم الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة.
- 4- عقد ورش عمل بين إدارات الجامعة حول دراسة واقع الذكاء العاطفي في الجامعة والخروج بتوصيات حول أهمية الذكاء العاطفي وتأثيره على الأداء واتخاذ القرارات وإدارة ضغوطات العمل وعلى المنظمة ككل.
- 5- الأخذ في الاعتبار عند اختيار القيادات الإدارية مدى امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي، كأحد المعايير في اختيار تلك القيادات الإدارية؛ وأحد مؤشرات ارتفاع أداء القيادات الإدارية، والتنبؤ بنجاحهم مستقبلاً.
- 6- ينبغي لإدارة الموارد البشرية الاهتمام بكل من الذكاء العاطفي في مراحل الاستقطاب والتعيين بالجامعة، وأن يراعى ذلك أثناء تقييم الأفراد للترقية.
- 7- الاستفادة من القيادات الأكثر خبرة في المواقف والقرارات ودعم قنوات الاتصالات بين المديرين والعاملين والإدارة العليا، وهو ما أظهرته النتائج بوجود اختلاف لصالح الفئة العمرية ذات الخبرة الأعلى.
- 8- توفير المناخ الملائم لتطبيق الذكاء العاطفي وإدراج مهارات الذكاء العاطفي العلمي كمنهج في المقررات الدراسية بالجامعة ليكتسب الطلاب ذوي الذكاء العاطفي العادي مهارات التحكم بالانفعالات العاطفية والذي يؤثر في مستقبلهم المهني في سوق العمل، خصوصاً أن الجامعة أهلاً لذلك.

## قائمة المراجع.

### أولاً- المراجع بالعربية:

- بكر، نادية. (2012). المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر. مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مج (16)، ع (47)، ص ص 249 - 294.
- جولمان، دانيال. (2000). الذكاء العاطفي. (ترجمة ليلى الجبالي). الكويت: دار عالم المعرفة.
- جولمان، دانيال. (2000). ذكاء المشاعر. (ترجمة هشام الحناوي). القاهرة: هلا للنشر والتوزيع.
- جولمان، دانيال. (2011). الذكاء العاطفي (10th. ed). (ترجمة مكتبة جرير). الرياض: مكتبة جرير.
- حسين، فاطمة. (2019). دور الذكاء الوجداني في فاعلية القيادة في المنظمات الحكومية: دراسة حالة: جهاز المغتربين. جامعة إفريقيا العالمية - الخرطوم، ص ص 1 - 137.
- الخازندار، د. جمال. (2014). ذكاء المشاعر مدخل للتميز في القيادة. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- دره، عمر. (2015). دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج (11)، ع (4)، ص ص 817 - 839.
- الدماطي، حنان. (2013). دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية النمط القيادي (دراسة تطبيقية على عينة من القطاعات الخدمية بوزارة المالية). رسالة ماجستير غير منشورة، مصر: معهد التخطيط القومي.

- سعاد جبر سعيد. (2008). الذكاء الانفعالي، الطبعة الأولى، دار جدار، الأردن.
- السماراني، ندى. (2018). الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- السيد، عبد الحليم وآخرون. (م2003). علم النفس الاجتماعي المعاصر. الطبعة الأولى. مصر: استراكت للنشر والتوزيع. ص 184.
- السيد، مليوت. (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. القاهرة: دار السماح.
- الشماع، خليل ومحمود، خضير. (2000). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة.
- شوقي، طريف. (2004). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- عثمان، فاروق. (2000). القلق وإدارة الضغوط النفسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- العساف، صالح. (2016). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط3. الرياض: دار الزهراء للنشر.
- العيتي، ياسر. (2010). الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة. دمشق: دار الفكر.
- غبون رولا وآخرون (2020). الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث -مجلة العلوم التربوية والنفسية-، مج (4)، ع (25)، ص ص 174 - 201.
- فيروز، شين. (2014). أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل: دراسة اتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة. جامعة محمد خيضر بسكرة -الجزائر-، ع (16)، ص ص 245 – 270.
- القحطاني، سالم. (2001). التحول نحو نموذج القيادي العالمي. الرياض: مجلة البحوث الأمنية.
- لرزق، نوال. (2019). دور الذكاء العاطفي في فعالية القيادة: دراسة حالة بالقطاع الاقتصادي والإدارة العمومية بعسكرة. مجلة البشائر الاقتصادية. مج (5)، ع (3)، ص 737 - 749.
- موصلي، محمد. (2013). أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية (دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب). رسالة ماجستير غير منشورة. حلب: جامعة حلب.
- ويزنجر، هنري. (2000). الذكاء العاطفي الفطري وتطبيقاته في بيئة العمل. القاهرة: الشركة العربية للإعلام العربي.

#### ثانياً- المراجع بالإنجليزية:

- Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence-outcome relationships. The journal of psychology, Vol 134, No 2, P169.
- Bar-on. Reuven (2006). The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence. University of Texas Medical Branch. P2. [https://www.researchgate.net/publication/6509274\\_The\\_Bar-On\\_Model\\_of\\_Emotional-Social\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/6509274_The_Bar-On_Model_of_Emotional-Social_Intelligence)
- Cheng Boon Koh & Eleanor O'Higgins, (2018). Relationships between emotional intelligence, perceived and actual leadership effectiveness in the military context. Military Psychology journal, Vol 30, No 1, PP 27-42.
- Chris Dulewicz & Mike Young, (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. Journal of General Management, Vol 30, No 3, PP 71 - 86.

- Hitt. M. Miller. C, Colella. A. (2006). Organizational Behavior: A Strategic Approach. Danvers, MA: John Wiley & Sons, Inc.
- Ljerka Hajndl. Dario Vučenović,(2020). Effects of Measures of Emotional Intelligence on the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership: University of Zagreb. [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=344863](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=344863)
- Slocum. Jackson. Hellriegel. (2008). Competency-based management. Usa. P397.
- Woolsey, C.J. (2016) the explanatory relationship between knowledge sharing, emotional intelligence, and generational cohorts for United States healthcare services employees (Doctoral dissertation, Capella University).