

## The relationship of emotional intelligence to the dimensions of transformational leadership An applied study on the teachers of the Institute of Science and Technology for physical and sports activities

Boukhalfa Hamza

Ben Shikh Youcef

Faculty of Arts and Humanities and Social Sciences || Baji Mokhtar University || Annaba || Algeria

**Abstract:** This study aims to study the relationship between emotional intelligence and the dimensions of transformational leadership among the teachers of the Institute of Science and Technology for physical and sports activities at the University of Mohammed Boudiaf in M'sila. It also aims to identify differences in the degree of emotional intelligence and leadership dimensions. The application of two measures of emotional intelligence and the other of the transformational leadership on a random sample of 30 teachers and the results indicate a relationship between the attributes of transformational leadership and emotional intelligence in the study sample. The results also revealed significant differences. The results of the study showed that the degree of the practice of transformational leadership was moderate. The research also identifies the most important recommendations: the need to review the criteria in which university leaders are chosen to be more in tune with the requirements of contemporary changes it supports transformational leadership in universities, attracting and retaining creators, and the need to design training seminars that value the role of emotional intelligence

**Keywords:** emotional intelligence, transformational leadership.

## علاقة الذكاء الوجداني بأبعاد القيادة التحويلية دراسة تطبيقية على أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

بوخالفة حمزة

بن شيخ يوسف

كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية || جامعة باجي مختار عنابة || الجزائر

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الذكاء الوجداني وأبعاد القيادة التحويلية عند أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية العاملين بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، كما هدفت للتعرف على الفروق الموجودة في درجة كل من الذكاء الوجداني وأبعاد القيادة، حيث استخدمنا المنهج الوصفي وتم تطبيق مقياسين أحدهما للذكاء الوجداني والآخر للقيادة التحويلية على عينة عشوائية، بلغ عددها 30 أستاذاً، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية والذكاء الوجداني، كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائية بين مستويات أبعاد الذكاء السائدة لدى عينة الدراسة وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية متوسطة.

وتركز أهم التوصيات على ضرورة إعادة النظر في المعايير التي يتم على ضوءها اختيار القادة لتصبح أكثر انسجاماً مع متطلبات التغييرات المعاصرة. وتوفير مناخ تنظيمي يدعم القيادة التحولية في الجامعات واستقطاب المبدعين والحفاظ عليهم وضرورة برمجة ندوات تكوينية تثمن دور الذكاء الوجداني.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الوجداني، القيادة التحولية.

## 1- مقدمة:

أن المؤسسات التربوية الجامعية هي مؤسسات نمو وتطوير وتغير نحو الأفضل حيث تهيأ الفرص لاكتساب الخبرات والمعلومات الموجهة التي تؤدي إلى تحقيق التغير المرغوب، لاسيما إذا ما تناولنا جوانب بناء الشخصية فكريا وسلوكيا، أن نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها يتوقف على وضوح رؤيتها لفلسفة التعليم وأهدافه وتطوير مناهجه واساليبه بما يحتاجه من إمكانيات مادية وبشرية، ويقف علي هرم ذلك كله توفر كفاءات تمتلك من القدرات العقلية والوجدانية ما يسمح لها بتحمل المسؤولية.

"من المؤكد أن للعاطفة والانفعالات دور مهم في توجيه الفكر والسلوك الإنساني، وتحديد علاقة الفرد بعالمه، ويزخر التراث النفسي قديما وحديثا بموضوعات تشير إلى وجود علاقة تفاعل متبادل بين مشاعر الفرد وتفكيره فقد أشار بوزان إلى وجود علاقة بين الجانب العقلي والجانب الانفعالي". (السيد، وآخرون، 2000: 249)

ويمكننا القول "أن الذكاء الوجداني هو شرط مسبق لتطوير ولتحقيق قدراتنا العقلية المتنوعة، لذا نحتاج للتعرف على انفعالاتنا ومشاعرنا وأحاسيسنا وعلى إعطاء مشاعرنا وحاجاتنا الداخلية الوصف المناسب والتسمية الملائمة، مما يفيدنا في تحقيق أهدافنا الحياتية والمهنية بما يتناسب مع حاجات ومشاعر الآخرين من حولنا". (ابو حطب، 1996: 74)

ظهرت نظريات عديدة في مجال القيادة وأنماطها بين فترة وأخرى لأجل الرقي بدور القائد التربوي نحو الأفضل من خلال الانسجام بين أهداف المؤسسة وحاجات المرؤوسين فيها، حيث ظل الباب مفتوحا امام أنماط القيادة الي أن ظهر النمط التحولية، وتأتي أهمية هذه الدراسة في كون الذكاء الوجداني مهم في الحياة بصفة عامة وفي تحمل مسؤولية القيادة بصفة خاصة. فالذكاء ضرورة لا بد من تحقيقها في جوانب حياة القائد ويبرز أثرها على شكل حل مشكلات سلوكية كما سنقوم في هذه الدراسة بالتطرق لمتغيرين مهمين هما الذكاء الوجداني والقيادة التحولية في الوسط الجامعي باحثين في ذلك عن العلاقة بين متغيري الدراسة.

## إشكالية الدراسة:

شهدت العقود القليلة الماضية اهتماما متزايدا بموضوع الذكاء حيث يعد مفهوم الذكاء ظاهرة نفسية مركبة تنطوي على العديد من القدرات فهو ليس مجرد نشاط معرفي فقط بل يتأثر بمتغيرات متعددة منها العاطفة والانفعال والتي لا تقل في أثرها وموقعها عن المتغيرات العقلية المعرفية ويعد استخدام مفهوم الذكاء الوجداني من أحدث أنواع الذكاء في الصحة النفسية والعلوم الإنسانية في الوقت الحاضر لكن تختلف من شخص إلي آخر حسب ما عاشه خلال مراحل نموه.

وتعد هذه الدراسة محاولة للإسهام في ترسيخ نظرة علمية أكثر اتزاناً نحو العاطفة نسعى من خلالها إلى توضيح دورها الايجابي في إنتاج السلوك الإنساني بما فيه السلوك التنظيمي باعتبار القيادة التحولية جوهرها، وذلك من خلال الكشف عن العلاقة المحتملة بين القيادة التحولية كسلوك له أهمية كبيرة بالنسبة للتنظيم، وبين الذكاء الوجداني كقدرة شاملة تضم مجموعة من المهارات النفسية والاجتماعية لدى الفرد، وتستند فكرتنا في

دراسة العلاقة بين الذكاء الانفعالي وفعالية القيادة التحويلية إلى اعتبار الانفعالات من المحركات الأساسية لنشاطاتنا اليومية، وإلى أن الذكاء الوجداني قدرة مكتسبة في جانب كبير منها، ما يعني أنه قابل للتطور وللتعلم، وبالتالي فاحتمال ارتباطه بالسلوك القيادي سوف لا يعود بنا إلى نظرية الرجل العظيم القائلة بأن القادة يولدون ولا يصنعون. وتقوم فكرتنا أيضا على اعتبار فعالية القيادة لا تتطلب فقط التقييد بالأهداف، ولكنها تستدعي أيضا فهم الطبيعة البشرية، وتشجيع تطور الاتباع.

إن إبراز أهمية الجانب الوجداني في السلوك الإنساني بصورة عامة وفي السلوك التنظيمي المتمثل في القيادة التحويلية بصورة خاصة لهو امر مهم في تحقيق الجو العام المناسب للعمل، كما أن الذكاء الوجداني الذي لا يعبر فقط عن مجموعة من المهارات النفسية والاجتماعية المفيدة في الميدان التنظيمي، ولكنه يعتبر أيضا مهارة لأنسنة السلوك البشري.

وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتحدد بالتساؤلات التالية:

1. هل توجد فروق دالة إحصائية بين مستويات أبعاد الذكاء الوجداني السائدة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة محمد بالمسيلة؟.
2. هل يمتلك أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة أنماط القيادة التحويلية؟.
3. هل توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية عند أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟.
4. هل توجد فروق في أبعاد الذكاء العاطفي لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بدلالة كل من (السن، الرتبة المهنية والأقدمية)؟.
5. هل توجد فروق بين أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من حيث مهارة القيادة التحويلية بدلالة كل من (السن، الرتبة المهنية والأقدمية)؟

#### 1- فرضيات الدراسة:

- توجد فروق دالة إحصائية بين مستويات أبعاد الذكاء الوجداني السائدة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة محمد بالمسيلة!؟.
- يمتلك أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة أنماط القيادة التحويلية!؟.
- توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية عند أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة!؟.
- توجد فروق في أبعاد الذكاء العاطفي لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بدلالة كل من (السن، الرتبة المهنية والأقدمية)!؟.
- توجد فروق بين أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من حيث مهارة القيادة التحويلية بدلالة كل من (السن، الرتبة المهنية والأقدمية)!؟.

#### أهداف الدراسة:

1. الكشف عن الفروق بين مستويات أبعاد الذكاء الوجداني عند أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة محمد بالمسيلة.

2. تحديد درجة اكتساب أساتذة المعهد لأبعاد القيادة التحويلية .
3. تحديد نوع العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية عند أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
4. الكشف عن الفروق في أبعاد الذكاء العاطفي لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بدلالة كل من (السن، الرتبة المهنية والأقدمية)
5. فحص مدى وجود فروق بين أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية من حيث مهارة القيادة التحويلية بدلالة كل من (السن، الرتبة المهنية والأقدمية).

#### أهمية الدراسة:

● أهمية الدراسة: تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تناوله، وهو موضوع الذكاء الوجداني وعلاقته بالقيادة التحويلية، وذلك نظراً لحدثة هذا التناول المحدود خاصة في البيئة العربية. كما تبرز أهميتها فيما قد توفره لإطارات الجامعة الجزائرية من معلومات حول السلوك القيادي الذي يؤدي إلى زيادة الفاعلية، مما يساعد العديد منهم في إعادة النظر في سلوكهم القيادي وتطويره في ظل العقل العاطفي باعتبارهم قدوة للكثير من الطلبة.

وسوف تمكن هذه الدراسة، ومن خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها العاملين في المجال الإداري توظيف مبادئ هذه النظرية (القيادة التحويلية) لتحفيز الأفراد ودفهم إلى بذل مزيد من الجهود تفوق المستوى المتوقع والذي تحدده لهم المنظمة، وذلك من خلال رفع مستوى الوعي لديهم بأهمية وقيمة الذكاء الوجداني وحثهم على التعاون في مواجهة التحديات، وإيثار المصلحة العامة على المصالح الخاصة (Bass, 1985, p. 20).

وأخيراً فإن هذه الدراسة قد تفيد الباحثين وتشجعهم على إجراء دراسات جديدة حول نظرية القيادة التحويلية والبعد العاطفي في الإنسان، وتأثيرها في العديد من المتغيرات، مثل تحسين الأداء، وأخلاقيات المرؤوسين، وغيرها من متغيرات من شأنها تحويل المؤسسات إلى مؤسسات فاعلة تقدم الكثير من سواء لأساتذتها أو طلابها.

#### مصطلحات الدراسة:

- مفهوم وتعريف القيادة: CONCEPT OF LEADERSHIP
- لغة: "القاد" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالهداية والقدوة والمرشد.
- اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:
- عرفت القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
- وهذا يعني أن القيادة عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكلة إليهم. (عباس، 2004: 11)
- وعرفها ببيتر ف. دراكر... PETER F. DRUCKER بقوله: الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات، أما آرثر ويمر... ARTHUR WEMER فيؤكد على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، ويتفق معه كونتز وأودنل... CONTEZ & ODNEL حيث يقول: القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وكذا هايمان وهيلجرت... HAYMAN & HILGERT

الذي عرفها بأنها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين وفي اتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد.

● مفهوم القيادة التحويلية: "هي العملية التي تغير الأفراد وتحولهم، وهي قيادة تسعى إلى رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، وتروج لعملية تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات، وتستثير في العاملين الهمم العالية، والوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي تعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم" (الهوراي، 1999).

- ويصفها كونجر (Conger, 1999) بأنها ذلك النوع من القيادة الذي يتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة. وأشار فيرهولم (Fairholm, 1996) إلى أن القيادة التحويلية تستخدم الإلهام، والرؤى المشتركة، والقيم لرفع القائد والمرؤوسين إلى أعلى مستويات التفكير والتحفيز، ورفع الروح المعنوية؛ فالقيادة هنا تدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة.

- من جهة أخرى يرى باس (Bass, 1990) أن القيادة التحويلية هي التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراك هؤلاء الموظفين، وقبولهم لرؤية المنظمة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية، من أجل الصالح العام للمنظمة. ويتحقق ذلك من خلال أكثر من طريقة كالنظرة الكاريزمية للقائد، وإشباع الحاجات العاطفية لكل فرد، وتشجيع الإبداع للموظفين.

- وقد طور باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1995, 2000) استبانة متعددة العناصر (Multifactor Leadership Questionnaire) بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة عوامل هي التأثير المثالي (Idealized Influence (Charisma) والتحفيز الإلهامي أو الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)، والاعتبارات الفردية (Individualized Consideration)، والاستثارة الفكرية أو العقلية (Intellectual Stimulation).

- فالتأثير المثالي (الكاريزما) يصف سلوك القائد الذي يكون قدوة حسنة يقتدي به المرؤوسون، ويحظى بإعجابهم وتقديرهم واحترامهم، ويتطلب ذلك المشاركة في مواجهة المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين ومصالحهم على مصالحه الشخصية، مظهراً سمواً أخلاقياً يجعله يربأ بنفسه عن استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية (الحربي، 2008؛ نورث هاوس، 2006).

- ويمكن القول إن القيادة التحويلية مرتبطة بسلوك القائد الفعال (Bass, 1990).

الذكاء الوجداني: الذكاء لغة: (ذكي فلان) - ذكاً: ذكا: فهو ذكي.

● (والذكاء): هو القدرة على التحليل والتركيب والتمييز والاختيار وعلى التكيف إزاء المواقف المختلفة. (مجمع اللغة العربية: 2004: 314). كما ورد أيضاً: الذكاء ممدود: جدّة الفؤاد، والذكاء: سرعة الفطنة.

- والذكاء في الفهم: أن يكون فهماً عاماً سريع القبول (ابن منظور: 1994: 355-356).

- اصطلاحاً: يعرفه بينيه (Bineet) بأنه: "القدرة على الابتكار والفهم الصحيح والتوجه الهادف للسلوك" (عبد المجيد نشواتي: 2003: 101).

- ويعرفه أيضاً بياجيه (Piaget): "هو عملية توافق وتنظيم" (سعد رياض: 2005: 32).

- ويعرفه بنتنر (Pintner): "بأنه القدرة الفرد على التكيف بنجاح مع ما يستجد في الحياة من علاقات" (سليمان الخضري الشيخ: 2008: 61).

- ويعرف أيضا بأنه: " القدرة على التحليل والتركيب والتمييز والاختيار، وعلى مواجهة المواقف الجديدة بنجاح، أو حل المشكلات الجديدة بابتكار الوسائل الملائمة لها " (محمد حمدان: 2006: 160).
- الوجدان لغة: الوجدان في عرف بعضهم هو: النفس وقواها الباطنة (الوجدانيّ) ج وجدانيات: ما يجده كل أحد من نفسه ما يدرك بالقوى الباطنة (كرم البستاني وآخرون: 1991: 888). وقد ورد أيضا: الوجدان (في الفلسفة): يطلق أولا على كل إحساس أولي باللذة والألم، ثانيا: على ضرب من الحالات النفسية من حيث تأثرها باللذة أو الألم في مقابل حالات أخرى تمتاز بالإدراك والمعرفة (مجمع اللغة العربية: 2004: 1013).
- اصطلاحا: وهو في جوهره مشاعر وعواطف وانفعالات، ويعبر عنه سلوكيا ضمن الميول والاهتمامات والمواقف والاتجاهات والقيم والتوافق، ويعبر عنه أيضا ضمن التذوق والتقدير والتقبل والتفضيل والالتزام، فيظهر التلميذ ميوله واهتماماته واتجاهاته ومواقفه إزاء موضوعات أو قضايا اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو إزاء أشخاص أو أفكار، أو إزاء مواد دراسية (بشير معمريّة: 2007: 164).
- الذكاء الوجداني:
  - حيث يعرفه سالوفي وماير وكاريوسو (Carioso, Mayer, Salovey) بأنه: "القدرة على مراقبة المشاعر والانفعالات الذاتية ومشاعر الآخرين" (سعاد جبر سعيد: 2006: 10).
  - تعريف سالوفي وماير (Salovey & Mayer): عرفا الذكاء الوجداني بأنه: "القدرة على فهم مشاعر الفرد الخاصة، ومشاعر الآخرين، والتمييز بينهما واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير الفرد وأفعاله وسلوكه" (علاء عبد الرحمان: 2009: 15).
  - تعريف ماير (Maier): عرفته بأنه: "عملية إدراكية تعمل على تحقيق التوازن بين الانفعالات واستخدام المنطق والعقلانية، مع عمل إدراك وتحليل لهذا التوازن" (علاء عبد الرحمان: 2009: 16).
  - تعريف دانيال جولمان (Daniel Goleman 1995): عرف جولمان الذكاء الوجداني بأنه: "مجموعة من القدرات المتنوعة التي يمتلكها الأفراد، واللازمة للنجاح في جوانب الحياة المختلفة، والتي يمكن تعلمها وتحسينها، وتشمل المعرفة الانفعالية وإدارة الانفعالات، الحماس، المثابرة، وحفز النفس وإدراك انفعالات الآخرين، وإدراك العلاقات الاجتماعية".
  - كما عرفه أيضا: "أن يكون الفرد قادرا على التحكم في نزعاته ونزواته، وأن يقرأ ويفهم المشاعر الدفينة لدى الآخرين، ويتعامل بمرونة في علاقاته" (عبد الرحمان: 2009: 18).
  - أو كما يقول أرسطو: "تلك المهارة النادرة على أن غضب من الشخص المناسب في الوقت المناسب وللهدف المناسب".
  - تعريف بار-أون (Bar On): وعرفه بأنه: "مجموعة منتظمة من المهارات والكفايات غير المعرفية في الجوانب الشخصية، والانفعالية، والاجتماعية والتي تؤثر في قدرة الفرد على معالجة المطالب، والضغوط البيئية، وهو عامل مهم لتحديد قدرة الفرد على النجاح في الحياة" (طه عبد العظيم: 2007: 39).

## 2- الدراسات السابقة:

### 1-2- الدراسات العربية:

- أجرى (الشحقاء، 2004) دراسة بعنوان " علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري " وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى العاملين في مديرية الجوازات العامة في منطقة الرياض. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي يليه التسلسلي يليه الحر وبدرجة

متوسطة. أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغير (العمر، الخبرة، المستوى التعليمي، الرتبة).

• وأجرى (العتيبي، 2003) دراسة بعنوان "المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي" هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، تكونت عينة الدراسة من كافة ضباط القوات البرية وضباط القوات الجوية وقد توصلت الدراسة إلى أن المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع السعودية جاءت بدرجة مرتفعة.

• دراسة (الطحان، 2000) بعنوان: "أثر الأنماط القيادية على رضا العاملين وإبداعهم الإدارية". وهي دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية. وقد هدفت الدراسة إلى تشخيص الأنماط القيادية للمديرين العاملين في الشركات الصناعية المشمولة بالدراسة، وتعرف مستويات الإبداع الإداري الذي وصلت إليه هذه الشركات، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية في رضا العاملين وإبداعهم الإدارية في تلك الشركات. وقد استخدم الباحث أساليب التحليل الوصفي والتحليلي في استخلاص النتائج. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والإبداع الإداري، كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإبداع الإداري. ومن خلال هذه الدراسة التي تشير إلى وجود علاقات ارتباطية بين الرضا الوظيفي من جهة والإبداع الإداري من جهة أخرى، عكست هذه المتغيرات قيمة العمل، التي استخدمها الباحث كبعد من أبعاد المتغير التابع.

• دراسة (معمريه، 2006) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الفروق في أنماط السلوك العدواني وفقا لارتفاع وانخفاض الذكاء الوجداني وهي دراسة وبالنسبة للمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي المقارن لأنه يقارن بين العينات الفرعية في متغيرات الدراسة وهي بين الذكور والإناث، والمنخفضين والمرتفعين في الذكاء الوجداني، فلقد كانت عينة الدراسة متمثلة في فئة من الشباب الجزائري من شرائح مختلفة. ولقد تم استخدام أداتين لقياس متغيرات الدراسة هما استبيان السلوك العدواني واستبيان الذكاء الوجداني. ولقد أسفرت هذه الدراسة عن أن الفروق بين الذكور والإناث في أنماط السلوك العدواني دالة إحصائيا في العدوان البدني للذكور، وغير دالة إحصائيا في أنماط العدوان اللفظي والغضب.

• دراسة (مطر، 2004) استهدفت هذه الدراسة استقصاء فاعلية برنامج تعليمي-تعليمي مستند إلى نظرية الذكاء الوجداني في تنمية الذكاء الوجداني والتقليل من السلوك العدواني وهي دراسة ميدانية أملت طبعها الموضوع، حيث استخدمت فيها المنهج التجريبي، وكانت عينة الدراسة التي طبق عليها هذا البرنامج هي عينة من الطلبة العدوانيين من الصفين الخامس والسادس، حيث بلغ عدد أفراد العينة (78) طالبا وطالبة، (38) ذكور و(40) إناث تم اختيارهم بطريقة مقصودة، وقسموا عشوائيا إلى مجموعة ضابطة ومجموعة تجريبية ولقد تم استخدام ثلاثة مقاييس هي مقياس السلوك العدواني وفقا لتقديرات المعلمين ومقياس السلوك العدواني وفقا لتقديرات الطلبة أنفسهم ثم بناء استبيان لقياس الذكاء الوجداني عند الأطفال ولقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن وجود أثر دال إحصائيا على الدرجة الكلية لمقياس الذكاء الوجداني لصالح أفراد المجموعة التجريبية.

## 2-2 الدراسات الأجنبية:

- وأجرى (Politi, 2003) دراسة بعنوان " أثر المهارات القيادية في بيئة العمل " حيث هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير متغيرات مختارة من القيادة الإدارية (الملاحظة الشخصية، وضع الأهداف، التدعيم والتوقع، والاستعداد للعمل والنقد الذاتي) على متغيرات بيئة العمل التي تدعم الإبداع) الإشراف والاستقلالية والعمل الجماعي وكفاية الموارد وتحديات العمل والعوائق التنظيمية وضغوط العمل(، من خلال المسح الميداني لسبع شركات خدمة تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة. استخدم الباحث معاملاً ارتباطاً " بيرسون " لفحص العلاقة بين المتغيرات. دلت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين القيادة والأبعاد المحركة للإبداع في بيئة العمل. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن عناصر بيئة العمل التي تعيق الإبداع هي العوائق التنظيمية وضغوط العمل والتي لا ترتبط بعلاقة مع القيادة. هذه النتائج تؤكد قيمة القيادة في الإبداع. وتقتصر الحاجة إلى استراتيجيات قيادية تشجع العاملين على إدارة سلوكهم، وتعطيهم حرية أكثر، واستقلالية، وتحفيز ذاتي، وهي كلها بواعث على الإبداع.
- دراسة هالاجي وجاناني وفلاح (Hallaj, Janani, & Fallah, 2011) إلى دراسة تأثير أنماط القيادة التحويلية والتبادلية للمدربين على رضا لاعبي كرة اليد والتزامهم في الدوري الإيراني. وقد شارك 218 لاعباً في هذه الدراسة وأجابوا على مقياس القيادة التحويلية ومقياس الرضا والالتزام. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين القيادة التحويلية والتبادلية ورضا اللاعبين والتزامهم. وتبين أن القيادة التحويلية تؤثر في مستويات الرضا عند لاعبي كرة اليد بشكل أكبر من القيادة التبادلية والقيادة التساهلية. وأظهرت النتائج كذلك أن القيادة التحويلية والتبادلية تؤثران في درجة الالتزام عند اللاعبين بدرجة متقاربة، في حين أن القيادة التساهلية ليس لها أي تأثير على التزام اللاعبين.

## 3-2 التعليق على الدراسات السابقة:

لقد تنوعت الدراسات السابقة، التي تناولت موضوع الذكاء الوجداني والقيادة حيث تباينت في أهدافها في حين اتفقت هذه الدراسة مع دراسة سعادة رشيد (2005)، ودراسة إبراهيم جامع (2010) في هدف واحد وهو التعرف على مستوى الذكاء الوجداني واختلفت مع الدراسات الأخرى في الأهداف كما اتفقت مع دراسة العتيبي (2003) ودراسة الطحان (2009) بالنسبة للمتغير الثاني واختلفت مع باقي الدراسات من حيث الأهداف. في الوقت الذي تنوعت فيه الأهداف الدراسات السابقة اختلفت العينات التي اعتمدها تلك الدراسات على وفق المتطلبات التي تناسب تلك الأهداف، فقد اتخذت بعض الدراسات مدرءاً الثانويات والبعض طبق دراسته على عمال شركة والأخرى طبقها على المدربين في حين أن دراستنا اعتمدت عينة لم تتناولها الدراسات السابقة وهم أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. أما من حيث طريقة اختيارها فقد تباينت بين العشوائية والمسحية، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة كل من كريم منير (2013) ودراسة إبراهيم جامع (2010) في استعمال العينة العشوائية، اتفقت الدراسات السابقة في الحصول على البيانات مع الدراسة الحالية، فقد استخدمت جميع الدراسات المنهج الوصفي، ما عدا دراسة سعد بن حامد (2009) التي استعملت المنهج الوصفي الارتباطي والمقارن، وتتفق النتيجة المتوصل إليها في هذه الدراسة مع دراسة (البيعي، 2011) والتي أشارت نتائجها إلى ارتفاع مستوى الذكاء الوجداني واختلفت مع الدراسات الأخرى لطبيعة موضوع الدراسة.

### 3- الطريقة والإجراءات:

المنهج المستخدم: لأجل الإجابة عن المشكلة المطروحة في بحثنا استخدمنا المنهج الوصفي لمناسبه لطبيعة الإشكال المطروح.

مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع البحث: وتمثل مجتمع بحثنا في أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- العينة: أجريت الدراسة الميدانية أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، حيث تم استبعاد 15 أساتذة التي أجريت عليهم الدراسة الاستطلاعية، وبعد عملية استرداد الاستمارات تم الحصول على 30 استمارات فقط.

أدوات جمع البيانات والمعلومات:

مقياس الذكاء الانفعالي:

من إعداد عثمان وعبد السميع سنة (2002) وهو يتألف من 58 بند موزعة على خمسة أبعاد وهي: (المعرفة الانفعالية، إدارة الانفعالات، تنظيم الانفعالات، التعاطف، التواصل الاجتماعي) وقد تم توزيع أوزان الاستجابات المتعلقة فقرات المقياس حسب طريقة لكرت من خمس استجابات هي: (يحدث دائما، يحدث عادة، يحدث أحيانا، يحدث نادرا، لا يحدث)، وبهذا تكون أعلى درجة للاستجابات هي 5 درجات وأقل درجة للاستجابات هي 1 درجة، وتم عكس الفقرات السلبية وهي (1، 15، 16، 20، 29، 49) لكي تصبح جميع الاستجابات في الاتجاه الإيجابي وهكذا يتم جمع هذه الدرجات في أبعاد ثم يتم حساب الدرجة الكلية والتي تتراوح نظريا بين 58 لا يوجد ذكاء إطلاقا، و290 درجة قصوى للذكاء.

جدول رقم (01) توزيع فقرات المقياس على أبعاد الذكاء الانفعالي:

م	المكون	أرقام الفقرات في المقياس
1	المعرفة الانفعالية	1، 2، 3، 5، 7، 8، 10، 14، 49، 51
2	إدارة الانفعالات	4، 6، 9، 11، 12، 13، 16، 17، 18، 26، 28، 31، 50، 53، 56
3	تنظيم الانفعالات	15، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 27، 29، 30، 32، 58
4	التعاطف	33، 34، 35، 37، 38، 40، 41، 44، 54، 55، 57
5	التواصل الاجتماعي	36، 39، 42، 43، 45، 46، 47، 48، 52

حساب الخصائص السيكومترية للأداة:

- حساب صدق الاتساق الداخلي لمقياس الذكاء: تم إجراء التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس عن طريق تطبيقه على عينة قوامها 15 أستاذا تم اختيارها بالطريقة العمدية من المجتمع الأصلي، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بيرسون "Person" بين درجة كل بعد من الأبعاد الخمسة والدرجة الكلية للمقياس، كما قمنا بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد وكذا الدرجة الكلية للمقياس والجدول التالية توضح ذلك:

جدول رقم (02) معامل ارتباط درجة كل عبارة من عبارات بعد المعرفة الانفعالية مع الدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	p	رقم العبارة	p	رقم العبارة	p	رقم العبارة	p	رقم العبارة	p
04	0.880	15	0.956	33	0.824	36	0.823		
06	0.836	19	0.758	34	0.942	39	0.774		
09	0.839	20	0.843	35	0.763	42	0.892		
11	0.753	21	0.501	37	0.930	43	0.813		
12	0.862	22	0.864	38	0.726	45	0.863		
13	0.901	23	0.956	40	0.824	46	0.830		
16	0.484	24	0.786	41	0.942	47	0.711		
17	0.665	25	0.764	44	0.930	48	0.848		
18	0.801	27	0.929	54	0.824	52	0.863		
26	0.681	29	0.864	55	0.837	51	0.966	التواصل	
28	0.754	30	0.852	57	0.851		0.964	المعرفة الانفعالية	
31	0.839	32	0.764		0.984				
50	0.774	58	0.956						
53	0.674		0.983						
56	0.777								
إدارة الانفعالات	0.975								

يبين الجدول (2) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس وبعدها الذي تنتهي اليه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل على أن المقياس يتميز بالصدق ويمكن استخدامه لتحقيق أغراض الدراسة. الثبات: وتم التحقق من ذلك باستخدام بعض مؤشرات الثبات ومنها بحساب الثبات عن طريق ألفا كرونباخ

جدول رقم (3) قيم معامل ألفا كرونباخ لمقياس الذكاء الانفعالي

المقياس ككل	التواصل الاجتماعي	التعاطف	تنظيم الانفعالات	إدارة الانفعالات	معرفة الانفعالات	الذكاء الانفعالي
معامل الفا	0.953	0.969	0.968	0.952	0.930	0.96

يلاحظ من الجدول (3) أن معاملات الثبات لمجالات مقياس الذكاء الانفعالي جيدة

- الاتساق الداخلي: بحساب معاملات ارتباط الأبعاد الفرعية بالدرجة الكلية ويوضح ذلك في الجدول رقم (04) جدول رقم (4) معامل ارتباط الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لمقياس الذكاء الوجداني.

الأبعاد	الدرجة الكلية	إدارة الانفعالات	التعاطف	تحفيز الذات	المعرفة الانفعالية
إدارة الانفعالات	0.82	1			
التعاطف	0.83	0.66	1		
تحفيز الذات	0.90	0.65	0.65	1	

الأبعاد	الدرجة الكلية	إدارة الانفعالات	التعاطف	تحفيز الذات	المعرفة الانفعالية
المعرفة الانفعالية	0.89	0.68	0.66	0.799	1
التواصل	0.85	0.65	0.61	0.710	0.72

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات ارتباط الأبعاد ببعضها وكذلك بالدرجة الكلية لمقياس الذكاء الوجداني جيدة ومرتفعة وهي دالة عند مستوى 0.01 مما يحقق درجة مرتفعة من الاتساق الداخلي للأبعاد الفرعية لمقياس الذكاء الوجداني.

## 2- مقياس السلوك القيادي متعدد العوامل (MLQ) Multifactor Leadership Questionnaire

تم استخدام مقياس القيادة التحويلية الذي اقتبسه وترجمه إلى اللغة العربية المومني والطحاينة (2007) من مقياس القيادة متعدد العوامل (Multifactor Leadership Questionnaire) والذي أعده باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1995). وهو مقياس مكون من عشرين فقرة تقيس أربعة مجالات فرعية للقيادة التحويلية هي: التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والدافعية الإلهامية، والاستثارة الفكرية. والمقياس معد على شكل فقرات ذات مقياس خماسي التدرج تتراوح العلامات فيه على الفقرة الواحدة من (صفر) إلى (4)، حيث تعني العلامة صفر (لا يحدث مطلقاً)، 1 (مرة كل فترة)، 2 (أحياناً)، 3 (غالباً)، 4 (مراراً أن لم يكن دائماً).

حساب الخصائص السيكومترية للمقياس:

صدق وثبات المقياس:

### جدول (5) قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي لأبعاد مقياس القيادة التحويلية

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات ( $\alpha$ )	الصدق الذاتي
التأثير المثالي	8	0.82	0.90
الاعتبارات الفردية	4	0.75	0.86
الدافعية الإلهامية	4	0.71	0.84
الاستثارة الفكرية	4	0.69	0.83

يتضح من الجدول (5) أن قيم معاملات الثبات لأبعاد مقياس القيادة التحويلية قد تراوحت بين (0.69-0.82)، وقيم الصدق الذاتي تراوحت بين (0.86-0.90) وهي معاملات علمية مقبولة لأغراض البحث العلمي.

التحليل الإحصائي:

تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار، ومعاملات الارتباط للإجابة عن أسئلة الدراسة.

## 4- عرض النتائج ومناقشتها:

### 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دالة إحصائية بين مستويات أبعاد الذكاء الوجداني السائدة لدى أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة محمد بالمسيلة.

جدول رقم (6) الكشف عن الفروق بين مستويات أبعاد الذكاء الوجداني السائدة لدى عينة الدراسة

تحفيز الذات	إدارة الانفعالات	الإدراك الانفعالي والإنجاز	التحكم في الانفعالات	التعاطف	أبعاد الذكاء
					الأسلوب الإحصائي
19.98	24.84	35.58	40.27	64.07	المتوسط الحسابي
2.85	4.25	4.65	5.97	9.28	الانحراف المعياري
1.74	0.90	1.84	1.72	1.40	الدرجة المعيارية

تحليل النتائج وتفسيرها: كشفت الدراسة كما يبين الجدول رقم (6) أن قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء الوجداني السائدة لدى أساتذة المعهد كلها أكبر من المتوسطات النظرية وبالتالي يبدو ظاهرياً أن عينة الدراسة ككل لها مستويات تزيد عن المتوسط أي أنها في اتجاه أبعاد المقياس، وبالرغم من وجود فروق ظاهرية لصالح بعد التعاطف ويليها بعد التحكم في الانفعالات ثم بعد الإدراك الانفعالي والإنجاز ويليها بعد إدارة الانفعالات ثم في المستوى الأخير بعد تحفيز الذات، إلا أن هذه الفروق لا تسمح في الواقع بإعطاء تفسير منطقي للاختلاف في مستويات أبعاد الذكاء الانفعالي، لهذا نلجأ إلى أسلوب إحصائي آخر نعتمد فيه على قيمة الدرجات المعيارية، حيث دلت النتائج على ترتيب أبعاد الذكاء الوجداني من حيث توزيعها على العينة كالتالي: في المرتبة الأولى الإدراك الانفعالي يليه بعد تحفيز الذات ثم التحكم في الانفعالات ثم التعاطف وأخيراً إدارة الانفعالات.

لقد كشفت النتائج على تحقق الفرضية والتي ترى بوجود فروق دالة إحصائية بين مستويات أبعاد الذكاء الانفعالي السائدة لدى عينة الدراسة، فاحتلت مهارة الإدراك الانفعالي والإنجاز المرتبة الأولى، ثم تحفيز الذات ثم بعد التحكم في الانفعالات وبعد التعاطف وفي المرتبة الأخيرة مهارة إدارة الانفعالات.

تعد مهارات الذكاء الوجداني مهمة جداً في المجال المهني فقد برهنت العديد من الدراسات السابقة على دور الأساسي الذي تلعبه هذه المهارات منها ما أشار إليه (Talavera, Pérez-Gonzalez, 2007) حيث أن معظم الدراسات بينت أن الذكاء العاطفي أو الانفعالي يساهم في تحسين الأداء والرفع من التمكن لدى الأفراد، ولقد وضح الباحثان (Cherniss) و(Pérez) في سنتي 2000 و2003 على التوالي أن مهارات الذكاء الانفعالي والمهارات الاجتماعية تعد عاملاً أساسياً في جميع الوظائف وهذا لدورها في تحسين جودة الحياة المهنية للعمال وتطوير مهاراتهم وترقية مساهمهم المهني وكذلك مساهمة الذكاء الوجداني في إدارة الجماعات وتسهيل العمل ضمن الفريق وتحمل الضغوط المهنية وتحفيز الذات لمواجهة الحالات الصعبة.

إن التأكيد على دور الإدراك الانفعالي في العمل مهم جداً، فانخفاض مستوى هذه المهارة يؤدي إلى عدم إدراك لمشاعر الاحباط والاشمئزاز والحساسية المفرطة والغضب والحزن المتعلقة بالأستاذ وبالتالي تظهر قدرات منخفضة على مستوى التحكم في انفعالات والتعبير عنها وهذا ما يؤثر سلبياً على العلاقات المهنية سواء مع مسؤوليه أو الطالب.

ولقد احتل بعد تحفيز الذات المرتبة الثانية من حيث السيادة لدى عينة الدراسة نظراً لدور هذه المهارة في دفع قادة الجامعة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف العلمية التي تتطلب بدل الجهد والتحمل من أجل تقديم ما هو جيد، فلقد بين (Yaich, 2010) دور هذه المهارة الانفعالية التي تساعد الأفراد لتحقيق الأهداف والطموح وتتجلى من خلال الانتباه والتركيز والالتقان والالتزام اتجاه أهداف المؤسسة والجماعة والمبادرة وسهولة التعامل مع الأفكار والمعلومات الجديدة والتفائل ومتابعة الأهداف بالرغم من الصعوبات والعقبات، لهذا تعتبر هذه المهارة ضرورية.

ويعتبر بعد التحكم في الانفعالات الذي احتل المرتبة الثالثة لدى عينة الدراسة، مهارة محورية ما بين الإدراك الانفعالي وإدارة الانفعالات والتعاطف وهذا ما أشارت إليه كل من (McQueen, 2004) و (Noumayhed, 2010) في دراستهما، والتي أكدتا على الدور الأساسي للتحكم في الانفعالات وذلك بإدراك لانفعالات مهما كانت الحالة وهذا يسمح لهم بتقييم انفعالات الآخرين وبالتالي التحلي بالثقة في النفس، وكذلك يتطلب التحكم في الانفعالات والاندفاعات التحلي بالتفكير والبحث عن الوسائل التي تسمح بإدارة الانفعالات وتوجيهها بصفة فعالة في حالات الخوف وبالتالي القدرة على العمل ضمن الفريق في جو من الثقة، وهذا ما يقودنا إلى تفسير نتيجة احتلال بعد التعاطف لدى عينة الدراسة الحالية المرتبة الرابعة، بالرغم من أهمية هذا البعد في العلاقات، فلقد أشار (إبراهيم، 2010) إلى أن الذكاء العاطفي يحتوي على أبعاد التحكم في الذات والحماس والاصرار والقدرة على تحفيز الذات والتحول في هذه المواقف ويتوسط هذا التحول مهارة التعاطف والتي تشكل أساس العملية العلاجية بفضل العلاقات الجيدة مع جميع الفاعلين في هذه العملية، كما يمكن ربط انخفاض مستوى بعد إدارة الانفعالات باحتلالها المرتبة الأخيرة من حيث سيادتها لدى عينة الدراسة بانخفاض مستوى مهارة التعاطف كما ذكرنا سابقاً أن هذه المهارة الأخيرة تعد أساس عملية تحول الانفعالات والمواقف وكما هو معلوم يعرف بعد إدارة الانفعالات بالقدرة على تحويل الانفعالات السلبية إلى انفعالات ايجابية .

ويعزو الباحث نتيجة هذه الفرضية إلى أن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في المحيط الجامعي وعند معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية تنسم بالإيجابية إذ تتيح الفرصة لعينة الدراسة لإدارة الانفعالات وإدراكها ثم التحكم فيها وتحفيز الذات عن طريق التعارف والتواصل وتوطيد العلاقات الإنسانية فيما بينهم وهو ما يعكس مستوى الذكاء الوجداني الجيد عندهم، وقد يعود ذلك إلى التكوين النفسي للأساتذة ورهافة مشاعرهم دائماً وهو ما يؤدي إلى التواصل العاطفي وقراءة المشاعر الدفينة عند الآخرين وهو جوهر الذكاء الوجداني كما أن عينة الدراسة تعد من الشرائح الاجتماعية الواعية والمثقفة والقادرة على مواجهة مشكلات الحياة والتمكن من حلها والصمود والسيطرة في تنظيم الانفعالات نتيجة تمتعهم بمرونة عقلية تجعل من علاقاتهم وتصرفاتهم مقبولة ومنظمة وقد تعود إلى تعدد خبراتهم واكتسابهم لمجموعة القيم التي تثن الذكاء الوجداني.

## 2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: يمتلك أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة أنماط القيادة التحويلية.

جدول رقم (7) درجة أنماط القيادة التحويلية عند أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

التحليل الإحصائي	أبعاد سمات القيادة	التأثير المثالي	التحفيز المهم	الاستشارة الفكرية	الاعتبارية الفردية
المتوسط الحسابي	13.34	12.77	14.20	12.70	
الانحراف المعياري	0.520	0.811	0.718	0.748	
الدرجة التطبيق	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة

تحليل النتائج وتفسيرها: يبين الجدول (7) أن درجة ممارسة عينة الدراسة للقيادة التحويلية كما يراها الأساتذة متوسطة في معدلها إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستجابات اللاعبين (13.25). ويبين الجدول كذلك أن مجال الاستشارة الفكرية قد حصل على أعلى درجة ممارسة إذ بلغ المتوسط الحسابي (14.20)، تلاه مجال التأثير المثالي

بمتوسط حسابي (13.34)، ثم مجال التحفيز المهم بمتوسط حسابي (12.77)، وأخيراً جاء مجال الاعتبارات الفردية وبلغ متوسطه الحسابي (12.70).

هدف السؤال 2 في هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي التحويلي لدى فراد عينة الدراسة من وجهة نظرا الأساتذة، وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (13.25).

وبينت النتائج أن أكثر مجالات القيادة التحويلية ممارسة من وجهة نظر الأساتذة كان الاستشارة الفكرية. وهو سلوك ناتج عن القوة التأثيرية سواء لرؤساء الأقسام أو العميد ونائب رئيس المعهد وغيرهم من إطارات المعهد، ولإحساس الفرد بأهمية الاستاذ الذي يمتلك القدرة على استثارة الجهود التفكيرية والتحليلية المبدعة لمن يعملون معه وتحت قيادته وتحويلها لتكون جهوداً إبداعية خلاقة، وينمي فيهم روح التنافس الإيجابي، ويمكنهم من ممارسة السلطة بالقدر اللازم، ويدعوهم باستمرار للمشاركة في صنع القرارات، ولعل مثل هذه الأمور هي التي طورت مثل هذا الشعور عند العمال ودفعتهم للتعبير عنه بإيجابية، وساهمت في احتلال هذا المجال الترتيب الأول في هذه الدراسة. وحل مجال التأثير المثالي في المرتبة الثانية كسلوك يمارسه إطارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. وقد يكون ذلك عائداً إلى أن هذا السلوك قائم على القدوة. فالقائد يمتلك قدرة كبيرة على التأثير بحيث يصبح نموذجاً يقتدى به، ويحوز على احترامهم، وثقتهم، وإعجابهم. وهذا ما أكدته يوكل (Yukl, 2002) بقوله: إن التأثير المثالي يصف سلوك القائد الذي يكون قدوة حسنة للمرؤوسين ويحظى باحترامهم وتقديرهم.

وفيما يتعلق بالحفز الإلهامي فقد حل في المرتبة الثالثة من حيث درجة الممارسة. وهو سلوك يستطيع المسؤول من خلاله إثارة حب التحدي في عماله، ويذكي فيهم الحماس وروح الجماعة، ويزودهم بصورة واضحة للأهداف العامة ويشجعهم على العمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

أما بالنسبة لمجال الاعتبارات الفردية وعلى الرغم من احتلاله المرتبة الرابعة بين مجالات القيادة التحويلية، فهو سلوك يمارسه المسؤول بدرجة متوسطة كغيره من سلوكيات القيادة التحويلية الأخرى. ويسعى المسؤول من خلاله إلى تحقيق رغبات أتباعه الشخصية، وحاجاتهم للإنجاز، وتحقيق الذات. ويعامل كل فرد بصفة مستقلة، ويساهم في حل مشاكله، ويقف إلى جانبه، ويعترف بالفروق الفردية بين أتباعه، ويحرص على إيجاد نظام فعال بينه وبينهم، ويصغي جيداً لمن يتحدث إليه منهم (Avolio, Bass, & Jung, 1999).

وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من كومار (Kumar, 2012)، ودراسة ياكاسات وكانكانالا (Yakasat & Kankanala, 2010)، والطحانية وزملائه (Altahayneh et al., 2009)، وليو (Liu, 2008)، والمومني والطحانية (2007)، وديفيس (Davis, 2002).

إن اتفاق نتيجة هذه الدراسة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة يؤكد على أهمية القيادة وفعاليتها في المؤسسات. فالقيادة التحويلية قيادة فاعلة، تعمل على تحفيز الأفراد على بذل أكثر مما هو متوقع منهم، وذلك من خلال رفع مستوى وعيمهم بأهمية وقيمة الأهداف المحددة، وحثهم على تغليب مصلحة المنظمة على مصالحهم الشخصية، وتحفيزهم على الاهتمام بالحاجات الأعلى.

وهذه النتيجة تدل على أن تأثير عينة الدراسة بما يملكون من شخصية وكاريزما ليست بالدرجة الكافية التي ينبغي أن تكون لدى القائد الذي يتمتع بسمات القيادة التحويلية، وربما يرجع ذلك إلى تعامل أفراد الدراسة مع شريحة أعضاء هيئة التدريس الذين يحملون درجات علمية وخبرات بعضها يفوق ما يحمله غيرهم، ومن ثم لا يرون فيهم قدوة لهم، خصوصاً أن سياسة الكثير من الجامعات في اختيار القادة يكون بطريق التعيين وليس عن طريق الاقتراع أو الترقية وهو طبعاً أحد أعضاء هيئة التدريس، ويوكل إليه مهام قيادية لمدة زمنية معينة، بعدها يختار

عضو هيئة تدريس آخر، وبالرغم بما يتمتع به القائد المنتهية مدته من أخالق عالية، وتطابق أقواله مع أفعاله، ويعمل على إشراك جميع أعضاء هيئة التدريس في كل القرارات، كما أن القدرة وإن كانت متوافرة بشكل متوسط على تحفيز أعضاء هيئة التدريس لكل ما يخدم مصلحة المجموعة ويسعى إلى تطويره من خلال العمل الجماعي التعاوني، وابتكار ما من شأنه يرفع سقف الاداء أكاديميا كما أنه يحفزهم على تقديم حلول إبداعية.

### 3- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد الذكاء الوجداني وأبعاد القيادة التحويلية لدى عينة الدراسة والدرجات الكلية للمقياسين على التوالي.

جدول رقم (8) الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الذكاء الوجداني والقيادة التحويلية لدى عينة الدراسة

البعد الكلي للذكاء العاطفي	التحفيز الذاتي	إدارة الانفعالات	الإدراك الانفعالي والإنجاز	التحكم في الانفعالات	التعاطف	الذكاء الانفعالي
0.50**	0.42**	0.42**	0.45**	0.38**	0.37**	التأثير المثالي
0.31**	0.29**	0.21**	0.30**	0.24**	0.22**	التحفيز الملهم
0.24**	0.10	0.25**	0.12*	0.18**	0.23**	الاستشارة الفكرية
0.33**	0.25**	0.23**	0.29**	0.23**	0.28**	الاعتبارات الفردية
0.41**	0.26**	0.41**	0.30**	0.26**	0.36**	البعد الكلي

\*\* مستوى الدلالة عند 0,01، \* مستوى الدلالة عند 0,05

تحليل النتائج وتفسيرها: يكشف الجدول رقم (8) عن مستوى العلاقات بين الذكاء الانفعالي وأبعاد القيادة التحويلية حيث كان معامل الارتباط  $r = 0.41$  وهي علاقة ارتباطية دالة، أما عن مستوى الأبعاد الجزئية لكل متغير نلاحظ وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين بعد التأثير المثالي والبعد الكلي للذكاء الانفعالي حيث  $r = 0.50$  وهو أعلى ارتباط دال بين أبعاد سمات القيادة التحويلية والذكاء الانفعالي، ونلاحظ أيضا وجود ارتباطات دالة إحصائيا مع جميع أبعاد الذكاء الانفعالي حيث نجد أن أعلى ارتباط دال إحصائيا  $r = 0.41$  بين البعد الكلي لأبعاد القيادة وبعد إدارة الانفعالات وأدنى ارتباط دال بين أبعاد القيادة التحويلية وبعدي التحكم في الانفعالات والتحفيز الذاتي حيث كان معامل الارتباط  $r = 0.26$  وهو ارتباط منخفض نوعا ما.

أما فيما يخص ارتباط بعد التأثير المثالي بالأبعاد الجزئية للمتغير الذكاء فنلاحظ وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية وقوية نوعا ما مع كل الأبعاد وأعلى ارتباط يخص بعد الإدراك الانفعالي حيث  $r = 0.45$ ، ثم ارتباطات متساوية بين بعدي إدارة الانفعالات والتحفيز الذاتي حيث  $r = 0.42$ ، وأخيرا أدنى ارتباط دال إحصائيا بين بعد التحفيز الذاتي وبعدي التحكم في الانفعالات والتعاطف حيث  $r = 0.38$  و  $0.37$  على التوالي.

أما بعد التحفيز الملهم فله علاقة دالة إحصائيا مع البعد الكلي للذكاء الانفعالي حيث  $r = 0.31$  وعلاقة ارتباطية دالة إحصائيا مع جميع الأبعاد الجزئية للذكاء الانفعالي ولكنها ارتباطات متوسطة نوعا ما حيث قيمة (r) تتراوح ما بين 0.21 و 0.30، ونلاحظ أيضا وجود ارتباطات متوسطة ودالة إحصائيا بين بعد الاعتبارات الفردية وجميع أبعاد الذكاء الانفعالي حيث تراوحت قيمة (r) ما بين 0.33 أما بالنسبة الاستشارة الفكرية فله علاقة ارتباطية دالة إحصائيا مع البعد الكلي للذكاء الانفعالي حيث  $r = 0.24$ ، كما لديه ارتباطات دالة إحصائيا مع أبعاد الذكاء الانفعالي

هي التعاطف، التحكم في الانفعالات، والإدراك الانفعالي والإنجاز وإدارة الانفعالات حيث تراوحت قيمة (r) ما بين 0.12 و0.25 وهي تعد ارتباطات ضعيفة .

ان مشاركة أساتذة المعهد بالسلوك العاطفي من شأنه أن يساهم في بناء ولاء طبيعي للعمل، وتكوين ثقافة خاصة للمعهد قائمة على تفويض السلطة، وهذا النوع من القيادة يزيد من دافعية وولاء الأساتذة لعملمهم، كما يوفر البيئة المناسبة لهم للتطوير والإبداع وهناك بعض الخصائص التي يجب أن يتحلى بها القادة التحويلين في الجامعة أبرزها امتلاك القدرة على المبادرة والإبداع، لإحداث التغيير والتطوير في جميع عناصر المؤسسة التعليمية، مع القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير، ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، والارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات.

ومنه تتحقق الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة التبادلية والذكاء الوجداني لدى أفراد عينة الدراسة، حيث  $r = 0.41$  عند مستوى دلالة 0.01 وهي علاقة متوسطة في اتجاهها الإيجابي.

#### 5- الخلاصة والاستنتاجات:

تعتبر المهام المسندة لمسؤولي من الأستاذ الي اعلي مسؤول في المعهد وفق مختلف المناصب عمل ذو ثقل انفعالي كبير يتطلب منهم بدل جهد جسدي ونفسي استثنائي لتقديم الأفضل مع تحمل الضغوط المرافقة لهذه المسؤولية، وكذلك تحمل الانفعالات السلبية والقلق الناتج عن الحياة الاجتماعية، هذا ما يتطلب منهم التحلي بمهارات الإدراك الانفعالي وإدارة الانفعالات السلبية وتحويلها إلى انفعالات ايجابية، وتفهم مشاعر الآخرين وابرار التعاطف مع الجميع وكذلك القدرة على تحفيز الذات والعمل في بيئة فيها الكثير من المتغيرات وكذلك تقديم الدعم للزملاء من أجل التنسيق والتكامل فيما بينهم، وكشفت نتائج الدراسة على وجود فروق دالة إحصائية في مستويات أبعاد القيادة

كما كشفت النتائج على تحقق الفرضية الثانية بوجود فروق دالة إحصائية في مستويات أبعاد الذكاء الانفعالي السائدة لدى أفراد الدراسة، حيث احتل بعد الإدراك الانفعالي والإنجاز المرتبة الاولى، فإدراك ومعرفة لمشاعرهم وتلك الخاصة بزملائهم تدفعهم لإنجاز مهامهم كما يساعدهم على التحكم في الانفعالات السلبية، واحتلت مهارة تحفيز الذات المرتبة الثانية بالنظر لدورها في تحفيز زملاء العمل لتحقيق الأهداف المرجوة والتي تتطلب بدل الجهد والتحمل، أما بعد التحكم في الانفعالات فاحتل المرتبة الثالثة لدى العينة، وتعد هذه المهارة بعد وسيطي بين مهارات الإدراك الانفعالي وإدارة الانفعالات والتعاطف، فمعرفة الانفعالات تستوجب من المسؤولين التحكم فيها وبالتالي توجيه وإدارة المهارات السلبية وتحويلها إلى إيجابية للتمكن من العمل ضمن إطار تسوده الثقة المتبادلة بين جميع أطراف العمل داخل الوسط الجامعي لجامعة المسيلة، إذ إن المسؤولين الذين يبدون انخفاض في مستوى هذه المهارة تقل قدراتهم على الاصغاء وهذا يتجلى في انخفاض مستوى مهارة التعاطف والتي احتلت المرتبة الرابعة لدى العينة بالرغم من أهمية هذه المهارة التي تعد أساس العلاقة المهنية، فالتفهم أو التقمص الوجداني يساعد الزملاء على الإنجاز ويسهل تقبل، ويمكن تبرير انخفاض مستوى هذه المهارة لدى المسؤولين باستخدام بعضهم لاستراتيجيات واليات دفاعية للتقليل من حدة مشاعرهم السلبية اتجاه الزملاء وكذلك بنقص في مستوى الحساسية اتجاه معاناة زملائهم وبالتالي يعتبر هذا الانخفاض مؤشر للصرعات داخل المؤسسات وارتفاع مستوى الاحتراق النفسي، وأخيرا

تقودنا هذه المبررات إلى تفسير انخفاض مستوى إدارة الانفعالات والتي ترتبط بصورة ايجابية بمهارة التعاطف، حيث كشفت النتائج على تحقق فرضية وجود علاقة ارتباطية بين القيادة التبادلية والذكاء الوجداني لدى عينة الدراسة

### التوصيات والاقتراحات:

تبعاً لنتائج وخلاصة تحليل العلاقة بين الذكاء الوجداني لدى عينة الدراسة يمكن طرح بعض التوصيات العلمية والتطبيقية، ونوجزها فيما يلي:

- تعزيز وزيادة البحوث قصد التأكد من صدق مقياس الذكاء الوجداني في مجتمع دراستنا والمجتمع الجزائري على العموم.
- البحث عن دور الذكاء الوجداني في الانتقاء والتوظيف والتوجيه والمهني وعلاقتها بالأداء في المؤسسات الجزائرية بمختلف القطاعات.
- إجراء الدراسات والبحوث عن دور المهارات الانفعالية في تحسين الأداء المهني والتكيف في بيئات العمل الحرجة والتي تتميز بالثقل الانفعالي وخاصة في قطاع الخدمات والمهن التي تتطلب التفاعلات الاجتماعية.
- فتح مجال لترقية المسار المهني للرفع من الرضا المهني لديهم وتشجيعهم بالاعتراف المعنوي قبل المادي نظير الجهود التي يبذلونها وبالتالي تقوية مهارة تحفيز الذات لديهم.
- إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول السلوك القيادي التحويلي في مختلف المنظمات ومختلف مراحل التعليم والمستويات الإدارية، وتأثيره على المتغيرات الإدارية مثل الولاء التنظيمي، والإبداع الإداري، وإدارة الجودة الشاملة، وغيرها من المتغيرات.
- قيام إدارة الجامعات بكل ما من شأنه زيادة الرضا وتذليل المعوقات
- عقد دورات تدريبية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية من أجل تنمية مهارات القيادة التحويلية لديهم، وتعزيز ممارستها في مجال العمل.
- إجراء دراسات أخرى مشابهة مع توسيع عينة ومجتمع إطرارات الجامعة الجزائرية وربط متغيرات الدراسة بمتغيرات أخرى.

### المراجع باللغة العربية:

- ابن منظور (1998). معجم لسان العرب. بيروت: دار صادر.
- أبو حطب، صادق (1996). القدرات العقلية. القاهرة، مصر: المكتبة الانجلو مصرية.
- البستاني، كرم (1991). المنجد في اللغة والأعلام. ط31، بيروت: دار المشرق.
- جبر سعيد، سعاد (2006). أثر برنامج تعليمي مسند إلى نظرية الذكاء الانفعالي في تنمية مفهوم الذات ودافعية التعليم لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا (رسالة ماجستير). الأردن.
- جبر سعيد، سعاد (2006). سيكولوجية التغير، ط1، عمان: عالم الكتب الحديثة.
- جبر سعيد، سعاد (2008). الذكاء الانفعالي وسيكولوجية الطاقة اللامحدودة، ط1، الأردن: عالم الكتب الحديثة وجدار للكتب العالمي.
- جولمان، دانييل (2005). الذكاء العاطفي، الكويت: عالم المعرفة.
- الحربي، قاسم بن عائل (2008). القيادة التربوية الحديثة. ط1، عمان، الأردن: الجنادرية للنشر.
- حمدان، محمد (2006). معجم مصطلحات التربية والتعليم. ط1، الأردن: دار كنوز المعرفة.

- زيدان حمدان، محمد (1986). أدوات ملاحظة التدريس. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.
- الطحايينة، زياد لطفي (2008). السلوك القيادي لمدربي كرة السلة في الأردن من وجهة نظر اللاعبين وأثره على مستويات الرضا لديهم، مجلة الدراسات، العلوم التربوية، عدد 35.
- طه عبد العظيم، حسين (2006). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، ط1، القاهرة: دار الوفاء.
- طه عبد العظيم، حسين (2006). مهارات توكيد الذات، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء.
- عبد الرحمان، علاء (2009). الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري. عمان: دار الفكر.
- فاروق السيد عثمان، السيد عبد الهادي (2000). القياس والاختبارات النفسية. القاهرة: دار الفكر العربي
- مجمع اللغة العربية (2004). المعجم الوسيط. ط4، القاهرة: مكتبة الشروق الدولية
- معمريه، بشير (2007). بحوث ودراسات متخصصة في علم النفس، منشورات الحبر، الجزء الثالث، الجزائر، 2007.
- معمريه، بشير (2008). اكتشاف الموهوبين وفق نظرية الذكاء المتعدد، مجلة تنمية الموارد البشرية، مجلة متخصصة دورية محكمة متخصصة في الأبحاث التربوية والتنمية البشرية، العدد (6)، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- المومني، زياد، والطحايينة (2007). السلوك القيادي التحويلي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم. مجلة أبحاث البرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (2)23.
- <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://repository.aabu.edu.jo/jspui/bitstream/123456789/319/1/4.doc>
- نورث هاوس، بيتر (2006). القيادة الإدارية، النظرية والتطبيق. (ترجمة صلاح المعيوف). الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الهواري، سيد (1999). القائد التحويلي للعبور بالمنظمات إلى القرن 21 رؤية عن قائد جديد بأفكار ومهارات جديدة من اجل إنجاز غير عادي في عالم متغير متنافس. ط2، القاهرة: مكتبة عين شمس.

#### ثانياً- المراجع باللغة الإنجليزية:

- Bass, B. M. & Avolio, B. J.(2000) Multifactor leadership questionnaire (form 5x). Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.
- Bass, B. M.(1990) Bass and Stogdill's herdbook of leadership (3rd ed.). New York: The Free Press.
- Bass ,B M ،& Avolio ,B. J(1995). MLQ Multifactor leadership questionnaire: Technical report. Redwood City, CA: Mind Garden, Inc.1995
- Bass ،B. M. & Avolio, B. J.(1994) Improving organizational effectivities through transformational leadership. Thousand Oaks ،CA: Sage Publications.
- Goleman ،d.(1995) . Emotional Intelligenee ،Why It Can Matter More Than IQ. New York ،A Bantam Book.
- Kent, A.(1999) .Cascading transformational leadership and the impact of multiple leaders influences on employee attitudes and behavior. Unpublished doctoral dissertation, The Ohio State University.

- Levinson ،M.H(1999) ." Working With Emotional Intelligence " A review Of General Semantics Vol ، 56 ،No 1.
- Mayer ، j ،Salovey ،p.(1997) . Emotional Intelligence ،In R Sternberg (ed) ،handbook of Intelligence ، Cambridge ،UK ،Cambridge University pressm.
- Song، S.(2002) .the relationship between transactional transformational leadership behaviors and organizational culture in selected South Korean sport teams. Unpublished doctoral dissertation .The University of New Mexico ،Albuquerque.
- Yusof، A. (1998) The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and coaches' job satisfaction ، The Physical Educator ،55(4).
- Yusof، A(1999) . The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and leadership substitutes variables with the job satisfaction of coaches at NCAA Division I and III institutions .Unpublished doctoral dissertation ،The University of Connecticut ،Storrs.
- Yusof ،A.(2002) . Practice of transformational leadership among Malaysian high school coaches and its impact on athlete satisfactions with individual performances. Journal of the International Council for Health ،Physical Education ،Recreation ،Sport ،and Dance ،38(1) ،26-30.