



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية في المؤسسة
-دراسة تطبيقية في مديرية التجارة لولاية سكيكدة-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذة:

▪ بوعنينة وهيبة

من إعداد الطالبة:

▪ بوضوغة وسيلة

أعضاء لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ	الصفة	الرتبة	الجامعة الأصلية
سلطان كريمة	رئيسا	أستاذ محاضر	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
بن صالح وسام	ممتحنا	أستاذ محاضر	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
بوعنينة وهيبة	مقررا	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

السنة الجامعية 2025/2026



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة

دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية في المؤسسة

-دراسة تطبيقية في مديرية التجارة لولاية سكيكدة-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذة:

▪ بوعنينة وهيبة

من إعداد الطالبة:

▪ بوضوغة وسيلة

أعضاء لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ	الصفة	الرتبة	الجامعة الأصلية
سلطان كريمة	رئيسا	أستاذ محاضر	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
بن صالح وسام	ممتحنا	أستاذ محاضر	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
بوعنينة وهيبة	مقررا	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

السنة الجامعية 2025/2026



اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقني واعانني على إتمام هذا العمل، أهدي ثمرة جهدي وتعبي الى روح امي
الغالية رحمها الله رحمة واسعة وأسكنها فسيح جناته

الى من كانت رمز الحنان والعطاء والتضحية، الى من أفقطني القدر وجودها وبقي
حبها ودعاؤها وذكرها راسخين في قلبي

أهديك هذا العمل راجية من الله ان يجعله في ميزان حسناتك.

الى أبي العزيز حفظه الله وأدام عليه الصحة والعافية، أبي الذي كان سندي وعوني بعد الله والذي
لم يبخل على يوما بالنصح والتشجيع والدعم، فله مني كل الحب والتقدير والامتنان

الى اخوتي واخواتي الذين شاركوني مشوار الحياة وساندوني في مختلف مراحل دراستي وكانوا
دائما مصدر قوة وتشجيع

الى أبناء إخوتي الغاليين نشيد، فراس، إسحاق، وليد، ايمان، مزنة، ورحمة، أسأل الله أن يوفقهم
ويحقق لهم كل ما يتمنونه من نجاح وسعادة.

إليهم جميعا أهدي هذا العمل المتواضع عربون وفاء ومحبة وتقدير، راجية ان يكون ثمرة تفتخرون
بها كما افتخر بانتمائي اليكم.



شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى جميع الاساتذة الذين أشرفوا على تكويني العلمي طوال مسيرتي الدراسية وأسهموا في إثراء معارفي وتوجيهي نحو طريق النجاح. أشكر الأستاذة المشرفة بوعنينة وهيبة على ما قدمته لي من توجيهات قيمة ونصائح سديدة ودعمها لي طوال فترة إنجازي لهذه المذكرة. أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع موظفي مديرية التجارة على تعاونهم ومساعدتهم طيلة فترة تربصي لا سيما موظفي مصلحة الإدارة والوسائل لما قدموه من تسهيلات ودعم. كما لا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى السيد بلعكري نعيم مدير الصيد البحري وتربية المائيات على دعمه المتواصل وتشجيعه الدائم ومساندته القيمة والتي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل. دون أن أنسى جميع زملائي في العمل على تعاونهم لا سيما موظفي مصلحة مراقبة النشاطات وعلى رأسهم السيد محمد بن علي رضا، قطار نادية وبو الغبرة آمال تقديرا لمساعدتهم القيمة وتشجيعهم المستمر. إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل وأسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء والحمد لله رب العالمين.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة، ومن أجل ذلك تم توزيع الاستبيان على عينة مكونة من 40 موظفا بمديرية التجارة لولاية سكيكدة، وذلك بعد التحقق من صدقه وثباته باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ومن خلال بعض الأساليب الإحصائية أظهرت نتائج آراء أفراد العينة وجود دور ذي دلالة إحصائية للذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، بالإضافة إلى وجود دور لأبعاد الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الاجتماعي، المهارات القيادية، مديرية التجارة لولاية سكيكدة.

Abstract:

This study aims to investigate the role of social intelligence in developing leadership skills within the organization. For this purpose, a questionnaire was distributed to a sample of 40 employees at the Directorate of Commerce of Skikda Province, after verifying its validity and reliability using the SPSS statistical program. Through the use of several statistical methods, the results of respondents' opinions showed a statistically significant role of social intelligence in developing leadership skills. The findings also revealed a positive relationship between the two variables, in addition to the role of social intelligence dimensions in enhancing leadership skills.

Keywords: Social Intelligence; Leadership Skills; Directorate of Commerce of Skikda.

قائمة المحتويات:

المحتويات	الصفحة
الإهداء	—
الشكر والعرفان	—
الملخص	—
القائمة	—
قائمة الجداول	—
قائمة الأشكال	—
المقدمة	أ-ث
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية	
تمهيد	6
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية	7
المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاجتماعي	7
الفرع الأول: نشأة وتطور مفهوم الذكاء الاجتماعي	7
الفرع الثاني: تعريف الذكاء الاجتماعي وخصائصه	8
الفرع الثالث: أبعاد الذكاء الاجتماعي	12
المطلب الثاني: مفهوم المهارات القيادية	13
الفرع الأول: تعريف المهارات القيادية	13
الفرع الثاني: أهمية المهارات القيادية	14
الفرع الثالث: أنواع مهارات القيادة	15
الفرع الرابع: أساليب تنمية المهارات القيادية	16
المبحث الثاني: دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية	21
المطلب الأول: دور التفاعل وبناء العلاقات الاجتماعية بتنمية المهارات القيادية	21
المطلب الثاني: دور التواصل الفعال في تنمية المهارات القيادية	23
المطلب الثالث: دور التعاطف وإدارة الأزمات في تنمية المهارات القيادية	25
المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية	28
المطلب الأول: الأبحاث والدراسات السابقة	28

28	الفرع الأول: الدراسات المحلية
29	الفرع الثاني: الدراسات العربية
31	الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية
33	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
33	الفرع الأول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
34	الفرع الثاني: القيمة المضافة للدراسة الحالية
35	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية في مديرية التجارة لولاية - سكيكدة -	
37	تمهيد
38	المبحث الأول : الاطار المنهجي والأدوات المستخدمة في الدراسة
38	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
38	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
41	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
42	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
42	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
43	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
46	الفرع الثالث: صدق وثبات الدراسة
55	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
55	المطلب الأول: تحليل الاستبيان
55	الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية
60	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات أفراد العينة حول أبعاد المحور الثاني (الذكاء الاجتماعي)
67	الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات أفراد العينة حول أبعاد المحور الثالث (المهارات القيادية)
69	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
69	الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية
79	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية
81	خلاصة
83	الخاتمة
87	قائمة المراجع
91	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع الاستبيان على عينة الدراسة	43
2	مقياس ليكرث الخماسي	43
3	درجات توزيع قيم المتغيرات	45
4	معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من محاور الاستبيان	47
5	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الوعي الاجتماعي في العمل	48
6	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد مهارات التواصل المهني	49
7	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التعاطف المهني	50
8	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد إدارة العلاقات المهنية	50
9	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التأثير داخل المؤسسة	51
10	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المهارات القيادية	52
11	جدول اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	53
12	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	55
13	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	56
14	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	57
15	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	58
16	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	59
17	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الوعي الاجتماعي في العمل	61
18	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مهارات التواصل المهني	62
19	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التعاطف المهني	63
20	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد إدارة العلاقات المهنية	64
21	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التأثير داخل المؤسسة	65
22	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور المهارات القيادية	67
23	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد الوعي الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية	69
24	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد مهارات التواصل المهني في تنمية المهارات القيادية	71
25	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد التعاطف المهني في تنمية المهارات القيادية	72

73	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد إدارة العلاقات المهنية في تنمية المهارات القيادية	26
74	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد التأثير داخل المؤسسة في تنمية المهارات القيادية	27
75	اختبار T في حالة عينتين مستقلتين	28
76	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار العمر	29
77	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار المؤهل العلمي	30
78	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار سنوات الخبرة	31
78	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الوظيفة	32
79	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية	33

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية سكيكدة	40
2	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	56
3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	57
4	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	58
5	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	59
6	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	60

المقدمة

توطئة:

يعد الذكاء الاجتماعي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، نظرا لما يتمتع به من أهمية في تحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، حيث يمكن الأفراد من فهم مشاعر الآخرين وسلوكياتهم والتفاعل معهم بفعالية، كما يساعد على بناء علاقات مهنية إيجابية قائمة على التعاون والثقة والاحترام المتبادل. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات المعاصرة، أصبح الذكاء الاجتماعي من المقومات الأساسية التي تسهم في رفع كفاءة المورد البشري وتحسين أدائه، لما يوفره من قدرة على التكيف مع مختلف المواقف والتعامل مع التحديات التنظيمية بكفاءة.

ومن جهة أخرى، تعد المهارات القيادية من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، إذ تمكن القادة من التأثير في العاملين وتوجيههم وتحفيزهم نحو الأداء الفعال، كما تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة وإدارة فرق العمل وتحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة. ونظرا لأهمية القيادة في تحسين الأداء المؤسسي، فقد اتجهت العديد من الدراسات إلى البحث عن العوامل التي تسهم في تنمية المهارات القيادية وتطويرها.

وانطلاقا من ذلك، برز الاهتمام بدراسة العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية، باعتبار أن امتلاك الأفراد لمستويات مرتفعة من الذكاء الاجتماعي يمكن أن يعزز قدراتهم القيادية ويساعدهم على التأثير الإيجابي في الآخرين وبناء بيئة عمل يسودها التعاون والانسجام، الأمر الذي يجعل من دراسة دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية موضوعا ذا أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الساعية إلى تحسين أدائها وتحقيق أهدافها.

أولا الإشكالية:

تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.

بناء على ما سبق جاءت إشكالية هذا البحث على النحو التالي:

ما هو دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة؟

ومن خلال التساؤل السابق ولتوضيح الموضوع أكثر نقوم بطرح الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

1- ما دور الوعي الاجتماعي في العمل في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة؟

2- ما دور مهارات التواصل المهني في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة؟

3- ما دور التعاطف المهني في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة؟

- 4- ما دور إدارة العلاقات المهنية في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة؟
- 5- ما دور التأثير داخل المؤسسة في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة؟
- 6- ما طبيعة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة، نضع الفرضية الرئيسية التالية:

"لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة."

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الوعي الاجتماعي في العمل في تنمية المهارات القيادية.
- 2- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد مهارات التواصل المهني في تنمية المهارات القيادية.
- 3- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعاطف المهني في تنمية المهارات القيادية.
- 4- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة العلاقات المهنية في تنمية المهارات القيادية.
- 5- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التأثير داخل المؤسسة في تنمية المهارات القيادية.
- 6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثالثا: مبررات اختيار موضوع البحث

- ✓ أهمية الذكاء الاجتماعي في تحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسات.
- ✓ الرغبة في التعرف على مدى مساهمة الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ الاهتمام المتزايد بالمهارات القيادية باعتبارها من العوامل الأساسية لتحقيق النجاح التنظيمي.

✓ إثراء المكتبة العلمية بدراسة تتناول العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية.

رابعاً: أهداف الدراسة وأهميتها

1- أهداف الدراسة:

- التعرف على مفهوم الذكاء الاجتماعي وأبعاده المختلفة.
- إبراز أهمية المهارات القيادية ودورها في نجاح المؤسسات.
- الكشف عن دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بالمؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مستوى الذكاء الاجتماعي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات التي تساعد المؤسسة على تنمية الذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية.

2- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية موضوع الذكاء الاجتماعي باعتباره من المفاهيم الحديثة التي تساعد على تحسين التفاعل الإنساني داخل بيئة العمل، كما تبرز أهمية الدراسة من خلال تناولها للمهارات القيادية التي تعد من المقومات الأساسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، الأمر الذي يجعل نتائجها ذات فائدة للمؤسسات والباحثين على حد سواء.

خامساً: حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** تمثلت في مديرية التجارة لولاية سكيكدة.
- **الحدود الزمانية:** امتدت فترة إنجاز الدراسة الميدانية من 19 أفريل الى غاية 03 ماي من سنة 2026.
- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة موظفي مديرية التجارة لولاية سكيكدة، وقد بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 40 استبانة.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على معرفة دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية.

سادساً: منهج الدراسة

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة عن التساؤل الرئيسي، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة، وذلك من خلال جمع المعلومات المتعلقة بمتغيري الدراسة وتحليلها وتفسيرها. كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، ثم معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، مع الاعتماد على منهجية IMRAD في إعداد وإخراج الدراسة.

سابعاً: صعوبات الدراسة

- ✓ صعوبة الحصول على بعض المراجع الحديثة المرتبطة بموضوع الدراسة.
- ✓ محدودية الوقت المخصص لإنجاز الدراسة الميدانية.
- ✓ تأخر بعض أفراد العينة في استرجاع الاستبيانات.
- ✓ تفاوت درجة تعاون بعض الموظفين في الإجابة عن أسئلة الاستبيان.

ثامناً: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي، حيث:

- **الفصل الأول:** تناول الإطار النظري للدراسة، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول للإطار المفاهيمي للذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية، بينما تناول المبحث الثاني دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية، بالإضافة إلى المبحث الثالث الأدبيات التطبيقية والذي تناول الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.
- **الفصل الثاني:** تناول الدراسة الميدانية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة، وتم تقسيمه إلى مبحثين، حيث خصص المبحث الأول للإجراءات المنهجية للدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، أما المبحث الثاني فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات للوصول إلى النتائج النهائية.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء الاجتماعي والمهارات
القيادية

تمهيد

يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، الأمر الذي جعل الاهتمام يتزايد بالقدرات والمهارات التي تسهم في تحسين الأداء وتعزيز فعالية القيادة داخل بيئة العمل. ومن بين هذه القدرات يبرز الذكاء الاجتماعي باعتباره عاملاً مهماً في فهم الآخرين والتفاعل معهم وبناء علاقات مهنية إيجابية، كما تعد المهارات القيادية من المقومات الأساسية التي تمكن القائد من توجيه العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

ونظراً لأهمية هذين المتغيرين، يهدف هذا الفصل إلى عرض الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بالذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية، من خلال التطرق إلى مفاهيمهما وخصائصهما وأبعادهما، وإبراز دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية، بالإضافة إلى استعراض أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية

يعد الذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية الأداء داخل المؤسسات الحديثة، لما لهما من دور كبير في تحسين التفاعل الإنساني وتحقيق الأهداف التنظيمية. فالذكاء الاجتماعي يمكن القائد من فهم سلوك الأفراد والتعامل معهم بمرونة ووعي، بينما تسهم المهارات القيادية في توجيه الجهود وتحفيز العاملين نحو الأداء المتميز. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى تسليط الضوء على هذين المتغيرين من خلال التطرق إلى مفاهيمهما والعلاقة التي تربط بينهما.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاجتماعي

الفرع الأول: نشأة وتطور مفهوم الذكاء الاجتماعي¹

يرى بعض الباحثين أن مفهوم الذكاء الاجتماعي ليس حديث النشأة، بل تعود جذوره إلى أعمال "ثورندايك" الذي أشار إليه في مقال نشر سنة 1925، حيث اعتبر الذكاء الاجتماعي أحد أوجه الذكاء المرتبطة بالتعامل مع الآخرين. وفي تلك الفترة ظهرت وجهة نظر أخرى لدى بعض علماء النفس كانت أكثر تشاؤماً، إذ اعتبروا الذكاء الاجتماعي قدرة على خداع الآخرين والتأثير فيهم لجعلهم يقومون بما نريده، سواء بإرادتهم أو رغما عنهم.

غير أن الاهتمام الحقيقي بهذا المفهوم بدأ سنة 1920، عندما أشار "ثورندايك" إلى وجود نوع مميز من الذكاء يختلف عن الذكاء العملي والذكاء المجرد، وأطلق عليه اسم الذكاء الاجتماعي. وقد أكد ذلك من خلال تقسيمه الثلاثي للذكاء، والذي يتمثل في:

الذكاء الميكانيكي: ويظهر في المهارات العملية واليدوية ذات الطابع التقني.

الذكاء المجرد (المعنوي): ويتمثل في القدرة على فهم واستخدام الرموز والمعاني المجردة.

الذكاء الاجتماعي: ويظهر في القدرة على فهم الآخرين والتفاعل معهم.

وبعد ذلك، تزايد اهتمام العلماء بدراسة هذا النوع من الذكاء، من حيث مكوناته وطرق قياسه. فقد أشار "سبيرمان" إلى وجود عوامل ترتبط بالذكاء الاجتماعي، كما توصل "حامد العبد" سنة 1962 إلى عامل ينتمي إلى هذا

¹كتفي جميلة، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين بجامعة المسيلة -، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 35-36.

المجال. ويرى "أبو حطب" أن من أبرز الدراسات في هذا السياق تلك التي قام بها "أوسليفان" و"جيفورد" و"دي ميل" سنة 1965.

وفي سنة 1983، نشر "جاردنر" (Gardner) كتابه "أطر العقل" الذي عرض فيه نظرية الذكاءات المتعددة، حيث أشار إلى الذكاء الاجتماعي تحت مسمى "الذكاء بين الشخصي" (Interpersonnel Intelligence).

وتوالى بعد ذلك الدراسات، حيث أكدت دراسة "Marlowe" سنة 1985 على أهمية الذكاء الاجتماعي في تقييم احتياجات التدريب، خاصة في البيئات التي تتطلب تفاعلا تكنولوجيا مع الآخرين. كما قامت "Beckzr" سنة 1999 بدراسة تناولت القدرة العقلية العامة وأنماطا أخرى من الذكاء، من بينها الذكاء الاجتماعي.

وفي سنة 2000، توصل "Bjoerkqvist" إلى أن الذكاء الاجتماعي يلعب دورا مهما في مختلف أنماط السلوك الصراعي، سواء كان سلوكا اجتماعيا أو مضادا للمجتمع، كما أنه يساهم في تحسين قرارات التعامل مع الصراعات، خاصة عند توفر التعاطف العاطفي.

وعموما، يحظى الذكاء الاجتماعي اليوم باهتمام كبير لدى الباحثين في مجال السلوك الإنساني، رغم اختلاف وجهات نظرهم حوله، سواء باعتباره قدرة عامة على فهم الآخرين والتفاعل معهم، أو كقدرة معرفية نوعية ضمن البناء العقلي كما أشار إليه "جيفورد".

الفرع الثاني: تعريف الذكاء الاجتماعي وخصائصه

1- تعريف الذكاء الاجتماعي:

يمتد مفهوم الذكاء الاجتماعي في أصوله إلى أعمال "ثورندايك" (Thorndike) سنة 1925، من خلال كتاباته المبكرة حول الذكاء، خاصة تمييزه الشهير بين الذكاء الاجتماعي والذكاء الميكانيكي والذكاء المجرد. وقد عرف الذكاء الاجتماعي بأنه القدرة على فهم الرجال والنساء والأطفال والتعامل معهم وإدارتهم بطريقة حكيمة في العلاقات الإنسانية.¹

¹ أبو حطب فؤاد، القدرة العقلية، الطبعة الرابعة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1984، ص408.

ويعرف الذكاء الاجتماعي أيضا بأنه: قدرة تتضمن عمليات معرفية تتعلق بفهم الآخرين من حيث مدركاتهم وأفكارهم ومشاعرهم واتجاهاتهم وسماتهم الشخصية، وهي قدرة ذات أهمية كبيرة لدى الأفراد الذين يتعاملون مباشرة مع الآخرين، مثل المعلمين والأطباء والأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين، إضافة إلى رجال السياسة والإعلام.¹

كما يعرف بأنه: القدرة على فهم مشاعر وأفكار الآخرين، والتعامل مع البيئة بنجاح، والاستجابة بذكاء في المواقف الاجتماعية، مع التقدير الصحيح لخصائص الموقف بناء على وعي اجتماعي.²

وفي سياق متصل، أشار "سبيرمان" (Spearman) سنة 1917 إلى وجود علاقة سيكولوجية بين أنواع العلاقات المختلفة، حيث يرى أن الفرد يستطيع إدراك مشاعر الآخرين من خلال الربط بينها وبين عالمه الداخلي. كما وسع "كانتريل" (Cantrell) مفهوم الذكاء الاجتماعي، حيث اعتبر أن النشاط الوظيفي المرتبط بالإدراك الاجتماعي يتضمن التأثير والتأثر المتبادل بين الفرد والمثيرات المحيطة به، وهو ما يعكس الوعي الاجتماعي. وبذلك لا يقتصر الإدراك الاجتماعي على الأشخاص فقط، بل يشمل كل ما له طابع اجتماعي، سواء كان إنسانا أو فكرة أو أيديولوجية.³

ويعرف في قاموس العلوم الاجتماعية بأنه: قدرة الفرد على التعامل مع المواقف الجديدة التي تنطوي على علاقات متبادلة مع أعضاء الجماعة، بينما يعرفه المعجم التربوي بأنه مهارة الفرد في التكيف وبناء علاقات اجتماعية سليمة مع الآخرين.⁴

ونظرا لتعدد هذه التعريفات واختلاف توجهاتها، فإنه لا يوجد تعريف موحد للذكاء الاجتماعي وعليه، يمكن القول إن الذكاء الاجتماعي يتجلى في مجموعة من المظاهر السلوكية، من أهمها:

- قدرة الفرد على تكوين علاقات اجتماعية ناجحة.
- التمتع بقبول وتقدير من الآخرين.
- النجاح في التعاون والعمل الجماعي.

¹ملياني عبد الكريم، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية - دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية لولاية المسيلة-، رسالة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017، ص 41-43.

²أبو الأنوار عادل، تنمية واستغلال مهارات الذكاء الاجتماعي - كيف تجعل علاقاتك سلاحا لنجاحك-، الطبعة الأولى، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص 5.

³أبو حطب فؤاد، صادق أمال، القدرات العقلية، مكتبة الانجلو، القاهرة، مصر، 1996، ص 200.

⁴بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، 1982، ص 389.

- امتلاك حساسية اجتماعية عالية لفهم مشاعر الآخرين من خلال سلوكهم وتعبيراتهم.¹

2- خصائص الذكاء الاجتماعي:²

يتميز الذكاء الاجتماعي بمجموعة من الخصائص التي تعكس طبيعته التفاعلية، وقد اختلف الباحثون في تصنيفها وتحديد أبعادها. فقد حدد "توني بوزان" (Tony Buzan) مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الفرد الذكي اجتماعياً، تتمثل فيما يلي:

- ✓ الثقة بالنفس والتصرف على الطبيعة.
 - ✓ فهم الحياة ومعرفة الاتجاه الذي يسير فيه الفرد.
 - ✓ الاهتمام المستمر بالآخرين.
 - ✓ احترام الآخرين.
 - ✓ التعاطف والقدرة على قراءة لغة الجسد.
 - ✓ معرفة الوقت المناسب للكلام والإصغاء.
- أما "حمزة الجبالي" فقد قدّم رؤية أخرى لخصائص الذكاء الاجتماعي، حيث يرى أنها تتمثل في:
- ✓ القدرة على تكوين صداقات مع الآخرين.
 - ✓ التحكم في الغضب وإدارته.
 - ✓ تقديم النصائح للآخرين.
 - ✓ تحمل الفشل.
 - ✓ التحلي بالشجاعة والمثابرة عند الوقوع في الخطأ أو الفشل.
 - ✓ سرعة التكيف مع المواقف المختلفة.
 - ✓ سرعة البديهة.
 - ✓ فهم الآخرين من خلال لغة الجسد.
 - ✓ اللباقة في الحوار.
 - ✓ تقديم النفس بصورة إيجابية وصادقة.

¹ملياني عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 44.

²بن مشري عائشة، بولقواس زرفة، الذكاء الاجتماعي ودوره في تفعيل قيم العمل بالمؤسسات المقاولانية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 12، العدد 04، 2024، ص157.

ومن خلال ما سبق، يمكن تحديد أهم خصائص الذكاء الاجتماعي التي يحتاجها المسؤولون والقادة في إدارة المؤسسات، والتي تساعد على بناء علاقات اجتماعية ومهنية ناجحة، بما يساهم في تحقيق النجاح والرضا الشخصي والمهني.

ومن أبرزها ما يلي:¹

التعاون والعمل الجماعي: ويقصد به القدرة على العمل والتفاعل مع الآخرين ضمن فريق، بما يسهل تحقيق الأهداف المشتركة.

التحليل الاجتماعي: ويتمثل في القدرة على فهم الديناميكيات الاجتماعية والتفاعلات المختلفة التي تحدث في مختلف السياقات والمواقف.

التكيف الاجتماعي: أي القدرة على الانسجام والتوافق مع مختلف الأفراد على اختلاف ثقافتهم وبيئاتهم الاجتماعية دون صعوبات.

القدرة على إدارة المواقف الصعبة: وتعني امتلاك مهارات تساعد على إيجاد حلول مناسبة للمواقف التي تواجه الفرد قبل تفاقمها.

القيادة الاجتماعية: وتتمثل في القدرة على تحفيز وتوجيه الآخرين بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

القدرة على حل الصراعات: أي التعامل مع المشكلات والخلافات بطريقة بناءة تحقق التوازن وتراعي مصالح جميع الأطراف.

القدرة على التفكير الاجتماعي والعقلاني: وتتمثل في فهم وتحليل سلوكيات الآخرين ودوافعهم بطريقة منطقية وعقلانية.

¹ ابن مشري عائشة، بولقواس زرفة، مرجع سبق ذكره، ص 158.

الفرع الثالث: أبعاد الذكاء الاجتماعي

حدد "مارلو" (Marlowe, 1985) خمسة أبعاد أساسية للذكاء الاجتماعي تتمثل فيما يلي:¹

- ✓ الاهتمام الاجتماعي: ويشير إلى ميول الفرد نحو التفاعل والانخراط في الجماعات البشرية.
- ✓ المهارات الاجتماعية: وتعكس قدرة الفرد على استخدام مهارات التفاعل بكفاءة مع الآخرين.
- ✓ مهارات التعاطف: وتتمثل في فهم مشاعر وأفكار الآخرين والتعاطف معهم.
- ✓ القلق الاجتماعي: ويعبر عن مستوى القلق الذي يشعر به الفرد في المواقف الاجتماعية المختلفة.
- ✓ المشاعر الوجدانية: وتشير إلى قدرة الفرد على إدراك وتوقع ردود أفعال الآخرين تجاه سلوكه

إلى جانب ذلك، توجد أبعاد أخرى للذكاء الاجتماعي، يمكن توضيحها كما يلي:

التعامل مع الآخرين والتكيف معهم: يرى محمد عماد الدين إسماعيل أن الذكاء الاجتماعي يتمثل في القدرة على التعامل مع الآخرين، ويمكن تحليل هذا البعد إلى مجموعة من القدرات، منها:

- حسن التصرف في المواقف الاجتماعية.
- التعرف على الحالة النفسية للمتحدث.
- تذكر الأسماء والوجوه بدقة.
- ملاحظة السلوك الإنساني والتنبؤ به.
- روح المرح والمداعبة.²
- التواصل مع الآخرين: يعكس التواصل قدرة الفرد على التفاعل مع الآخرين والتكيف معهم، مع مراعاة حالتهم النفسية وتحفيزهم. ويعد التواصل أساس الحياة الاجتماعية، إذ لا يمكن للفرد الاستغناء عن العلاقات الاجتماعية.

وقد أشار "جاردنر" و" Hatch" (1989) إلى هذا البعد تحت مسمى "الاتصال الشخصي"، حيث يتمثل في قدرة الفرد على إدراك مشاعر الآخرين وبناء علاقات ناجحة. كما يرى "Roberts" و"Scott" (2000) أن هذه المهارات تمثل أساس الجاذبية الاجتماعية والنجاح، حيث يتمكن الفرد الذكي اجتماعيا من التواصل بسهولة وقيادة الآخرين وحل الخلافات.

¹Marlowe, H. A. (1986). Social Intelligence: Evidence for Multidimensionality and Construct Independence. Journal of Educational Psychology.

²ملياني عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 47-50.

كما ركز "Riggio" وزملاؤه (1992) على مهارات الاتصال الاجتماعي باعتبارها أساس الذكاء الاجتماعي، وتشمل: التعبير الانفعالي، الحساسية الانفعالية، الضبط الانفعالي، التعبير الاجتماعي، الحساسية الاجتماعية، والضبط الاجتماعي.¹

فهم الآخريين: يعد فهم الآخريين من الركائز الأساسية للذكاء الاجتماعي، حيث يساعد على تفسير سلوكهم وسلوك الذات. ويرى "جاردينر" (1991) أن الذكاء الاجتماعي يتمثل في قدرة الفرد على فهم دوافع ورغبات الآخريين.²

التأثير والتأثر الاجتماعي والذاكرة الاجتماعية: يقصد به قدرة الفرد على التأثير في الآخريين والتأثر بهم أثناء التفاعل الاجتماعي، مما يؤدي إلى بناء علاقات ناجحة. وقد أشار "Ford" (1983) إلى أن التأثير النفسي شرط أساسي للذكاء الاجتماعي، وهذه القدرة تسهم في تحقيق التوافق الاجتماعي.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تلخيص أبعاد الذكاء الاجتماعي في:

- ✓ الحساسية لمشاعر الآخريين واحترامهم وتحمل المسؤولية الاجتماعية.
- ✓ امتلاك مهارات اجتماعية كالتواصل والقيادة وتحقيق الأهداف.
- ✓ الكفاءة الاجتماعية التي تظهر في التكيف والتخطيط والمشاركة الاجتماعية.
- ✓ امتلاك مفهوم إيجابي عن الذات والتوكيدية في المواقف الاجتماعية.³

المطلب الثاني: مفهوم المهارات القيادية

الفرع الأول: تعريف المهارات القيادية

قد يكون مصدر المهارات القيادية فطرياً، حيث يمتلك بعض الأفراد قدرات طبيعية تميزهم عن غيرهم، كما يمكن أن تكون مكتسبة من خلال البيئة وما توفره من تعليم وتدريب. إلا أن الملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثيراً في القيادة الإدارية، إذ إن أغلب المهارات القيادية اللازمة للتأثير في الأتباع هي مهارات مكتسبة، يتم تطويرها من خلال التدريب والممارسة، خاصة تحت إشراف قادة أكثر خبرة ومعرفة.⁴

¹ غباري ثائر أحمد، أبو شعيرة خالد محمد، القدرات العقلية بين الذكاء والابداع، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010، ص 122.

² جابر عبد الحميد جابر، الذكاءات المتعددة والفهم: تنمية وتعميق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2003، ص 99.

³ كتيبي جميلة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

⁴ Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. The Leadership Quarterly, 11(1), 11-35.

كما تشير المهارات القيادية إلى تلك القدرات التي يحتاجها القائد لتنظيم جهود الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف مشترك، سواء تعلق الأمر بمنصب إداري أو بقيادة مشروع معين. وتتطلب هذه المهارات القدرة على تحفيز الأفراد لإنجاز سلسلة من المهام غالباً وفق إطار زمني محدد، إذ إن القيادة ليست مهارة واحدة، بل هي مجموعة من المهارات المتكاملة التي تعمل معاً.¹

وقد عرفت المهارات القيادية أيضاً بأنها نقاط القوة والقدرات التي يمتلكها الأفراد، والتي تساعدهم على الإشراف على العمليات، وتوجيه المبادرات، وقيادة العاملين نحو تحقيق الأهداف. وتعد هذه المهارات عنصراً أساسياً للمديرين، خاصة في اتخاذ القرارات المدروسة المتعلقة بأهداف المنظمة، وتخصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق تلك الأهداف.²

كما تعرف المهارة القيادية بأنها: القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز، بما يحقق نتائج أفضل مقارنة بالموارد والإمكانات المستخدمة.³

ومن خلال استعراض مختلف المفاهيم، يمكن تعريف المهارات القيادية إجرائياً بأنها: مجموعة من الممارسات السلوكية والقدرات المتخصصة التي يتمتع بها القائد، والتي قد تكون فطرية أو مكتسبة، ويمكن تنميتها وتطويرها من خلال التعلم والتدريب، وتشمل الأساليب والتقنيات اللازمة للتعامل مع مختلف المواقف الإدارية بكفاءة وفعالية، خاصة في ظل التغيرات التنظيمية، وتشمل أبعاداً متعددة مثل المهارات الفنية، الإنسانية، الفكرية والتنظيمية.⁴

الفرع الثاني: أهمية المهارات القيادية

تعد المهارات القيادية من العناصر الأساسية التي ينبغي أن يمتلكها القائد الإداري، حيث أكدت العديد من الدراسات على ضرورة توافر المهارات الفكرية والإنسانية والفنية والتنظيمية لدى المدير، حتى يتمكن من أداء مهامه القيادية بكفاءة وتميز. وتتجلى أهمية المهارات القيادية فيما يلي:

¹ السلمي علي، القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية، مجلة البحوث الإدارية، العدد 02، 2010، ص 89.

² عبد الحميد طارق، أثر المهارات القيادية في تحسين الأداء المؤسسي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 35، العدد 01، 2015، ص 121.

³ حسن أحمد، مفهوم المهارة الإدارية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية، مجلة الدراسات الإدارية الحديثة، العدد 06، 2013، ص 56.

⁴ أم حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد، النجف الإشراف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد 7، العدد 30، الكوفة، العراق، 2014، ص 5.

-تتضح أهمية المهارات القيادية من خلال الدور المحوري للقيادة في الإدارة، والتطور التاريخي لمفاهيمها منذ بداية القرن العشرين إلى أحدث الاتجاهات في الفكر الإداري والقيادي.

-تتمثل قدرة القيادة في تطوير المنظمة وسلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف، وهو ما لا يتحقق إلا من خلال امتلاك القائد لمهارات قيادية فعالة تسهم في إحداث التغيير المطلوب.

-تعد المهارات القيادية من الركائز الأساسية التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر، مما يجعل مسألة اختيار القادة وتنمية مهاراتهم من أولويات المؤسسات والدول.

-تؤثر المهارات القيادية بشكل مباشر في عملية التطور الإداري، ويتجلى ذلك من خلال تأثيرها في مستوى الأداء داخل المنظمة.

-تسهم المهارات القيادية في بناء رؤية واضحة وشاملة للعمل، مع تحفيز العاملين وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف من خلال اختيار الأساليب المناسبة للعمل.

-تساعد المهارات القيادية على تحسين مستوى الأداء ورفع الإنتاجية، من خلال تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، كما تسهم في رفع مستوى رضاهم وضمان استمرارية العمل التنظيمي.

-تمكن المهارات القيادية القائد من كسب احترام وتقدير الآخرين، كما تساعد على تحقيق النجاح في مهامه وزيادة قدرته على التحكم في مساره المهني.

-تعد وسيلة فعالة لفهم احتياجات العاملين وتوجيههم وتحفيزهم، كما أن توفر هذه المهارات واستخدامها بفعالية يمكن القائد من التأثير في أتباعه ورفع مستوى أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة.¹

الفرع الثالث: أنواع مهارات القيادة

ترتبط المهارات القيادية بخصائص القيادة الفعالة، حيث تكمن في قدرة الفرد على اكتساب وتعلم مجموعة من المهارات التي تمكنه من أداء الأدوار القيادية بكفاءة عالية. وقد اتفقت العديد من الدراسات على وجود مجموعة من المهارات الأساسية التي يجب على القائد التحلي بها، وتتمثل فيما يلي:

¹ هري بلال، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، مناجمت المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص51-52.

1- المهارات الفنية: تتمثل في إلمام القائد بطبيعة عمله والجوانب التقنية المرتبطة به، ومعرفته بالإجراءات القانونية والتنظيمية، إضافة إلى فهمه لمتطلبات العمل والمهام التي يشرف عليها. كما تعكس قدرته على تحليل المعلومات واختيار الوسائل المناسبة لإنجاز العمل، وهي مهارات يمكن اكتسابها من خلال التعليم والتدريب والخبرة المهنية.

2- المهارات الفكرية: تعني قدرة القائد على التفكير المنطقي والتحليل السليم، وحسن التقدير واتخاذ القرارات المناسبة، إضافة إلى القدرة على التنبؤ بالمستقبل وإعداد الخطط. كما تشمل مواكبة التطورات العلمية وتحليل المشكلات وتقييمها في ظل التغيرات البيئية.

3- المهارات الإنسانية: تتمثل في قدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين، وتنسيق جهودهم، وبناء روح التعاون والعمل الجماعي. وتعد من أصعب المهارات، لارتباطها باختلاف الأفراد في صفاتهم وثقافتهم، مما يتطلب من القائد التحلي بالصدق والأمانة والمرونة، بما يعزز الثقة ويشجع على الإبداع والابتكار.

4- المهارات التنظيمية: تعكس قدرة القائد على تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل عادل وفق قدرات الأفراد، ووضع معايير لتقييم الأداء، ومتابعة التنفيذ، والتنسيق بين مختلف الأنشطة. كما تشمل القدرة على التخطيط الاستراتيجي، وتعبئة الموارد، وتنمية الكفاءات لتحقيق الأهداف بكفاءة.¹

الفرع الرابع: أساليب تنمية المهارات القيادية

تعد تنمية المهارات القيادية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق الفعالية التنظيمية والتميز في الأداء، حيث لم يعد نجاح القائد مرتبطاً فقط بخصائصه الفطرية، بل أصبح نتيجة لعمليات تطوير مستمرة تعتمد على أساليب علمية ومنهجية. وتحرص إدارة الموارد البشرية على تبني مجموعة من الآليات التي تهدف إلى إعداد قيادات قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية، واتخاذ القرارات الرشيدة، وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. ومن أبرز هذه الأساليب التدريب والإشراف باعتبارهما من الأدوات الفعالة في صقل المهارات القيادية وتطويرها.

¹ عيسى سالم، مهيري دليلا، *المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل - دراسة سوسيو-تنظيمية بشركة اتصالات الجزائر* *أبواب*، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 01، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2022، ص 965-966.

أولاً: التدريب كآلية لتنمية المهارات القيادية¹

يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتنمية المهارات القيادية، كونه عملية منظمة تهدف إلى إكساب الأفراد المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي. ولا يقتصر دور التدريب على نقل المعلومات فقط، بل يمتد ليشمل تطوير القدرات التحليلية، وتعزيز مهارات اتخاذ القرار، وتنمية روح القيادة والعمل الجماعي. كما يسهم التدريب في إعداد قادة قادرين على التعامل مع ضغوط العمل والتحديات المختلفة داخل المؤسسة.

1- التدريب خارج المؤسسة

يعد التدريب خارج المؤسسة من الأساليب الحديثة التي تسعى من خلالها المنظمات إلى تطوير مهارات قياداتها عبر الاستفادة من خبرات خارجية متنوعة. حيث يتم هذا النوع من التدريب في مراكز متخصصة أو جامعات أو مؤسسات تدريبية، مما يتيح للمتدربين فرصة الاحتكاك ببيئات عمل مختلفة واكتساب معارف جديدة. ويساهم هذا النوع من التدريب في توسيع مدارك القائد وتنمية قدرته على الابتكار والتفكير الاستراتيجي، إلا أن فعاليته الحقيقية تظهر بعد تطبيق ما تم تعلمه داخل المؤسسة.

ومن أهم مميزات التدريب خارج المؤسسة:

- ✓ إتاحة الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب مع أفراد من مؤسسات مختلفة.
- ✓ التعرف على أساليب إدارية حديثة ومتطورة خارج إطار المنظمة.
- ✓ تنمية التفكير الإبداعي والاستراتيجي لدى القادة.
- ✓ تعزيز مهارات الاتصال وبناء العلاقات المهنية.

أما من أبرز حدوده:

- ✓ صعوبة قياس أثره بشكل مباشر وفوري.
- ✓ ارتفاع تكاليفه مقارنة بالتدريب الداخلي.
- ✓ احتمال ضعف نقل المعرفة إلى بيئة العمل إذا لم يتم دعمه تطبيقياً.²

¹بجعي نصيرة، حمزاوي سهى، أساليب تنمية المهارات القيادية داخل المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة -، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2022، ص 202.

²ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 151.

2- التدريب داخل المؤسسة

يعتبر التدريب داخل المؤسسة من أكثر الأساليب فعالية، نظرا لارتباطه المباشر بواقع العمل واحتياجات المنظمة. ويتم هذا النوع من التدريب تحت إشراف الإدارة، مما يجعله جزءا من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ويسهم في تحسين الأداء بشكل مباشر. كما يسمح باستغلال الموارد المتاحة داخل المؤسسة، سواء كانت بشرية أو مادية، مما يقلل من التكاليف ويزيد من كفاءة العملية التدريبية.

ومن أهم مميزات التدريب داخل المؤسسة:

- ✓ توافقه مع أهداف وخطط المؤسسة الاستراتيجية.
- ✓ خضوعه لإشراف ورقابة الإدارة بشكل مباشر.
- ✓ تقليل التكاليف مقارنة بالتدريب الخارجي.
- ✓ سهولة تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة العمل.

أما من أبرز تحدياته:

- ✓ محدودية الخبرات مقارنة بالتدريب الخارجي.
- ✓ احتمال نقص التنوع في الأساليب التدريبية.
- ✓ تأثره بثقافة المؤسسة السائدة.¹

ثانيا: الإشراف كوسيلة لتنمية المهارات القيادية

يعد الإشراف من الأساليب الأساسية التي تسهم في تنمية المهارات القيادية، حيث يقوم على توجيه الأفراد ومتابعة أدائهم وتقديم الدعم اللازم لهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. ولا يقتصر دور الإشراف على الرقابة فقط، بل يمتد ليشمل التدريب المستمر، والتحفيز، وبناء القدرات القيادية لدى العاملين. كما يلعب المشرف دورا مهما في خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعلم والتطوير المستمر.

¹ الطعاني حسن أحمد، *التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية*، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص51.

1- أنماط الإشراف

تختلف أنماط الإشراف باختلاف أساليب القيادة التي يعتمدها المشرف، ولكل نمط تأثيره الخاص على تنمية المهارات القيادية لدى العاملين. واختيار النمط المناسب يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء وتعزيز روح المبادرة لدى الأفراد.

- **النمط التسلطي:** يتميز هذا النمط بتركيز السلطة في يد المشرف، حيث يتخذ القرارات بشكل فردي ويفرض أساليب العمل دون إشراك المرؤوسين، مما قد يؤدي إلى سرعة في الإنجاز لكنه يحد من تنمية المهارات القيادية لدى العاملين.

ومن أبرز خصائصه:

- ✓ اتخاذ القرار بشكل مركزي دون استشارة الآخرين.
- ✓ ضعف مشاركة العاملين في العملية الإدارية.
- ✓ الاعتماد على الرقابة الصارمة.
- ✓ تقليل فرص الإبداع والمبادرة.

- **النمط الديمقراطي:** يقوم هذا النمط على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء داخل المؤسسة. ويعد من أكثر الأنماط فعالية في تنمية المهارات القيادية، لأنه يمنح الأفراد فرصة التعلم والمشاركة الفعلية.

ومن أهم مميزاته:

- ✓ تعزيز روح العمل الجماعي.
- ✓ تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى العاملين.
- ✓ تشجيع الإبداع والمبادرة.
- ✓ تحسين العلاقات داخل بيئة العمل.
- **النمط المتسيب (الحر):** يمنح هذا النمط العاملين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات دون تدخل مباشر من المشرف، حيث تكون الرقابة ذاتية، ويستخدم غالبا مع الأفراد ذوي الخبرة العالية، إلا أنه قد يؤدي إلى ضعف التنسيق في بعض الحالات.

ومن أبرز خصائصه:

- ✓ حرية واسعة في اتخاذ القرار.
- ✓ اعتماد كبير على الرقابة الذاتية.
- ✓ انفتاح قنوات الاتصال.
- ✓ احتمال ضعف التنظيم في حال غياب الانضباط.¹

2- نطاق الإشراف

يشير نطاق الإشراف إلى عدد الأفراد الذين يستطيع المشرف إدارتهم بكفاءة، ويعد من العوامل المهمة التي تؤثر على فعالية القيادة داخل المؤسسة. ولا يوجد معيار ثابت لتحديده، بل يتوقف على عدة عوامل تنظيمية وبشرية تؤثر بشكل مباشر على جودة الإشراف.

ومن أهم العوامل المؤثرة في نطاق الإشراف:

- ✓ كفاءة وخبرة المشرف.
- ✓ مستوى تأهيل وتدريب العاملين.
- ✓ طبيعة العمل (بسيط أو معقد).
- ✓ الهيكل التنظيمي المعتمد داخل المؤسسة.
- ✓ الثقافة التنظيمية والفكر الإداري السائد.
- وتكمن أهمية نطاق الإشراف في:
- ✓ تحقيق التوازن بين الرقابة والاستقلالية.
- ✓ تحسين جودة الأداء التنظيمي.
- ✓ المساهمة في تنمية المهارات القيادية لدى العاملين.

¹بجعي نصيرة، حمزاوي سهى، مرجع سبق ذكره، ص 202-203.

المبحث الثاني: دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية

يعد الذكاء الاجتماعي من المقومات الأساسية التي تسهم في تطوير المهارات القيادية، لما له من دور في تعزيز قدرة القائد على فهم الآخرين والتفاعل معهم بفعالية داخل بيئة العمل. كما يساعد على بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والتعاون، ويعزز مهارات التواصل والتعاطف وحسن التصرف في المواقف المختلفة. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا المبحث دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية من خلال التفاعل الاجتماعي، والتواصل الفعال، والتعاطف وإدارة الأزمات.

المطلب الأول: دور التفاعل وبناء العلاقات الاجتماعية بتنمية المهارات القيادية

تعتبر العلاقات الاجتماعية والتفاعل الإيجابي مع الأفراد من الركائز الأساسية لتعزيز القيادة الفعالة في المنظمات المعاصرة. فالقيادة لا تقتصر على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات الإدارية فقط، بل تشمل القدرة على بناء شبكة من العلاقات المتينة والمستقرة مع أعضاء الفريق. فالقائد الذي يولي اهتماماً ببناء هذه العلاقات يسهم في خلق بيئة عمل محفزة، ويزيد من شعور الأفراد بالانتماء والالتزام تجاه أهداف المنظمة. ويؤكد العديد من الباحثين أن قدرة القائد على إقامة علاقات اجتماعية قوية تشكل عاملاً محورياً في رفع الأداء الفردي والجماعي، وتعزز تأثير القيادة على المدى الطويل.

1- تعزيز الروابط بين القائد والفريق

أحد أهم أبعاد بناء العلاقات الاجتماعية في القيادة هو تقوية الروابط بين القائد والفريق. فعندما ينجح القائد في إقامة علاقات شخصية قائمة على الاحترام والتقدير المتبادل، يتحول دوره من مجرد سلطة رسمية إلى مرشد وقوة يلهم الفريق. توضح نظرية (Leader-Member Exchange (LMX أن جودة العلاقة بين القائد والعضو تؤثر بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي والتحفيز الداخلي للأفراد.

على سبيل المثال، الأفراد الذين يشعرون بأن قائدهم يهتم بمساهماتهم ويقدر جهودهم يميلون إلى تقديم أداء أعلى، والمشاركة بشكل أكبر في أنشطة المؤسسة، فضلاً عن زيادة رغبتهم في البقاء ضمن المؤسسة على المدى الطويل. كما أن القائد الذي يقيم علاقات قوية مع أعضاء فريقه يكون أكثر قدرة على توجيه الموارد وتوظيف القدرات الفردية بفعالية، ما ينعكس على النتائج التنظيمية بشكل واضح.¹

¹Graen, G. B., &Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory over 25 years. The Leadership Quarterly, 6(2), 219–247.

2- دعم التعاون الجماعي والانسجام المؤسسي

التفاعل وبناء العلاقات الاجتماعية لا يقتصر على العلاقة الثنائية بين القائد والفرد، بل يمتد ليشمل تعزيز التعاون الجماعي والانسجام داخل المنظمة. فوجود شبكة علاقات متينة بين القائد وأفراد الفريق يخلق بيئة عمل أكثر تلاحماً، حيث يصبح الأفراد قادرين على العمل بتناغم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

تظهر الدراسات أن القائد الذي يستثمر في العلاقات الاجتماعية يسهم في خلق ثقافة مؤسسية تشجع المشاركة وتبادل المعرفة بين الأفراد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة. بالإضافة إلى ذلك، تعزيز التعاون الجماعي يقلل من المشكلات الناتجة عن اللامبالاة أو الانسحاب من العمل، ويزيد من شعور الأفراد بأنهم جزء مهم من منظومة أكبر. هذه البيئة المشجعة على الانسجام تؤدي إلى تعزيز رضا الموظفين، وتحفيزهم على تقديم أفضل ما لديهم، ما يرفع من مستوى الأداء المؤسسي بشكل مستمر.¹

3- تعزيز رأس المال الاجتماعي المؤسسي

تلعب العلاقات الاجتماعية القوية دوراً محورياً في تنمية رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة. يعرف رأس المال الاجتماعي بأنه المورد الناتج عن العلاقات المتينة بين الأفراد داخل المؤسسة وخارجها، والذي يوفر موارد معرفية وعاطفية قيمة. القائد الذي يركز على بناء هذه العلاقات يسهم في توسيع نطاق الموارد المتاحة للفريق، ويعزز قدرة المؤسسة على التعلم المستمر، الابتكار، وتطوير الحلول الإبداعية للمشكلات التنظيمية.

بحسب Nahapiet&Ghoshal (1998)، رأس المال الاجتماعي القوي يرفع من كفاءة المنظمة في استخدام مواردها ويزيد من فاعلية القيادة، حيث يصبح القائد قادراً على توظيف العلاقات والشبكات الاجتماعية لتحقيق أهداف استراتيجية طويلة المدى. كما أن هذا النوع من العلاقات الاجتماعية يدعم المبادرات الفردية والجماعية، ويخلق فرصاً لتبادل المعرفة والخبرات بين أعضاء الفريق، مما ينعكس إيجاباً على تطوير قدراتهم وتعزيز الإنتاجية العامة.

ومما سبق يتضح أن القائد الذي يولي اهتماماً لبناء علاقات اجتماعية قوية مع فريقه يتمتع بميزة استراتيجية في تعزيز القيادة الفعالة. فهذه العلاقات لا تعزز الانتماء والولاء بين الأفراد فحسب، بل تدعم التعاون الجماعي، وتزيد من قوة رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة، وهو ما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

¹ Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader-Member Exchange (LMX) Theory: The Relationship-Based Approach to Leadership. ResearchGate.

واستدامة. لذا، يعد بناء العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر مع الأفراد عنصراً أساسياً لا يمكن إغفاله في أي نموذج قيادة ناجح وفي تنمية المهارات القيادية لدى القائد الفعال.¹

المطلب الثاني: دور التواصل الفعال في تنمية المهارات القيادية

يعد التواصل الفعال من أهم الأدوات التي تعتمد عليها القيادة الفعالة في المنظمات والمؤسسات، فهو ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل عنصر استراتيجي يساهم في تطوير المهارات القيادية بشكل كبير. فالقائد الناجح هو من يمتلك القدرة على إيصال رسائله بوضوح، وإقناع فريقه بأهدافه، والتأثير فيهم بطريقة إيجابية تساهم في تحقيق النتائج المرجوة، فالتواصل الجيد يمكن القائد من توضيح الأهداف، تحديد الأولويات، وتوجيه الفريق نحو التنفيذ الصحيح للمهام دون لبس أو غموض. وتشمل هذه المهارات ما يلي:²

1- مهارات الاتصال: تعد حجر الزاوية في بناء قواعد القيادة الفعالة، فهي تشمل القدرة على التعبير الواضح والمباشر عن الأفكار، والاستماع الجيد لفهم احتياجات الفريق، واستخدام وسائل متعددة في نقل الرسائل بما يحقق الفهم الكامل لدى جميع الأطراف.

2- مهارة القراءة: تعد القراءة مهارة أساسية للقائد الناجح، فهي تمنحه القدرة على استيعاب المعلومات، تحليل المواقف، واتخاذ القرارات الصائبة. من خلال القراءة، يطور القائد عقله ويزيد من وعيه الاجتماعي والعاطفي، مما ينعكس على قدرته في إدارة الفرق والتفاعل مع الآخرين بفعالية. كما تساعد القراءة على اكتساب المعرفة في مجالات متعددة مثل الإدارة، القيادة، وعلم النفس التنظيمي، مما يمنح القائد أدوات أفضل لفهم بيئة العمل والتخطيط الاستراتيجي.

3- مهارة الكتابة: تعد مهارة الكتابة ضرورية للقائد لإيصال أفكاره ورؤيته بوضوح، سواء كانت رسائل إدارية، تقارير، أو خطط استراتيجية. فالكتابة تمكن القائد من توضيح الأهداف، تنظيم المعلومات، وتوثيق القرارات بشكل منهجي، مما يسهل متابعة الأداء وتحقيق الانضباط في العمل. كما تعزز الكتابة قدرة القائد على التواصل الرسمي مع الفرق المختلفة، وحل المشكلات بطريقة مدروسة، مع الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في إعداد المستندات وإرسالها بشكل دقيق وموثق.

4- مهارة التحدث: يعد التحدث من أهم أدوات القائد للتأثير على فريقه، فهو وسيلة لنقل الرؤية وتحفيز الآخرين. ويتطلب التحدث التحضير الجيد، اختيار الموضوع بعناية، ومراعاة اهتمامات وخصائص الجمهور. كما يعتمد

¹Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*. Academy of Management Review, 23(2), 242–266.

²Salsabila, A. F., Febriantina, S., Danisworo, H., Fauzia, M., & Albana, M. A. (2025). *The Role of Effective Communication in Leadership*: A Literature Review. Klabat Journal of Management, 6(1), 40–49.

القائد على استخدام لغة الجسد، الإيماءات، ونبرة الصوت بشكل مدروس لتعزيز الرسالة وتحفيز الفريق. فالمهارات اللفظية تساعد القائد على الإقناع، بناء الثقة، وإدارة الاجتماعات بفاعلية، ما يرفع من مستوى التفاعل الجماعي ويزيد من نجاح القيادة.

5- مهارة الاستماع: تعد مهارة الاستماع جزءاً لا يتجزأ من القيادة الفعالة، فهي تمكن القائد من فهم احتياجات الفريق، معالجة المشكلات، واستيعاب الأفكار الجديدة. القائد الذي يستمع بفاعلية يكون قادراً على تقييم المعلومات بدقة، اتخاذ قرارات مستنيرة، وإقامة علاقات إيجابية مع المرؤوسين. كما يعزز الاستماع الفعال ثقافة الاحترام والتعاون داخل الفريق، مما يساهم في تطوير المهارات القيادية بشكل مستمر.

6- مهارة التفكير: مهارة التفكير لدى القائد تتيح له تحليل المشكلات، وضع الاستراتيجيات، والتخطيط للمستقبل. فهي ترافق جميع مهارات الاتصال وتساعد على تقييم المعلومات بشكل منطقي، وحل النزاعات بفعالية. فالقائد الذي يتمتع بمهارات التفكير النقدي قادر على توجيه فريقه نحو الأهداف بطريقة أكثر ذكاء وكفاءة، مما يعزز من قدراته القيادية ويطور من أداء المنظمة.

7- مهارة الاتصال الرقمي: يشمل الاتصال الرقمي استخدام التكنولوجيا الحديثة لنقل المعلومات وإدارة الفرق عن بعد. القائد الذي يمتلك هذه المهارة يمكنه متابعة الأعمال، التواصل مع الفرق، وتنظيم المهام بكفاءة. كما يساهم استخدام أدوات الاتصال الرقمي في تسريع اتخاذ القرارات، توثيق المعلومات، وتحسين إدارة الموارد البشرية، مما يزيد من فعالية القيادة ويواكب التطور التكنولوجي في بيئة العمل.

8- مهارة الحصول على المعلومات: تعد مهارة الحصول على المعلومات الدقيقة بسرعة من أهم المهارات القيادية، حيث تساعد القائد على اتخاذ قرارات مستنيرة، التخطيط الاستراتيجي، ومواجهة التحديات بفعالية. كما تتيح هذه المهارة للقائد متابعة أداء الفريق، تقييم الوضع الراهن، واستغلال الفرص بشكل أفضل، مما يعزز من قدرته على القيادة والتأثير في محيطه.

9- مهارة التعامل مع الآخرين: تعد مهارة التعامل مع الآخرين محورياً رئيسياً للقيادة الفعالة، فهي تساعد القائد على بناء علاقات قوية مع الفريق، تحفيز الموظفين، وإدارة التفاعل بين الأفراد. كما تمكنه من فهم أنماط السلوك المختلفة، التعاطف مع الآخرين، وتحقيق التوافق الجماعي، ما يساهم في تطوير بيئة عمل إيجابية، وتعزيز الانتماء التنظيمي، وزيادة الإنتاجية، وبالتالي دعم تنمية المهارات القيادية بشكل مستمر.

10- مهارة الإقناع والتأثير: الإقناع والتأثير مهارتان تتداخلان بشكل كبير مع عملية التواصل، ويمكنان القائد من تحفيز الأفراد لتبني رؤية ما أو تنفيذ خطة معينة دون الاعتماد على منصب رسمي فقط. فالقائد الفعال لا يصدر أوامر فحسب، بل يستخدم وسائل تواصل ذكية لإقناع الفريق بأهمية الهدف ورؤية التنفيذ.¹

المطلب الثالث: دور التعاطف وإدارة الازمات في تنمية المهارات القيادية

تعد القيادة الحديثة، خاصة في البيئات التنظيمية المعاصرة، عملية معقدة تتطلب من القائد القدرة على التعامل مع المواقف الاجتماعية المختلفة بمرونة ووعي، خصوصاً في ظل التغيرات السريعة والازمات المفاجئة. ولم يعد دور القائد يقتصر على التوجيه الإداري فقط، بل أصبح يعتمد بشكل كبير على الذكاء الاجتماعي والقدرة على فهم الآخرين والتفاعل معهم بفعالية. وفي هذا السياق، يبرز دور كل من التعاطف، إدارة الصراعات، وحل المشكلات واتخاذ المواقف كعناصر أساسية في تنمية المهارات القيادية.

أولاً: التعاطف كأحد أبعاد الذكاء العاطفي في القيادة²

يعرف الذكاء العاطفي في المجال القيادي بأنه قدرة القائد على فهم سلوك الأفراد العاملين معه، واستيعاب احتياجاتهم ومشكلاتهم، والتفاعل معهم بأسلوب يتسم بالحكمة والمرونة. كما يعد من الصفات الجوهرية التي تميز القادة الناجحين، نظراً لدوره في بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والتفاهم، إضافة إلى مساهمته في تعزيز الوعي المهني والشخصي داخل بيئة العمل.

وتبرز أهمية الذكاء العاطفي في القيادة من خلال ما يحققه من نتائج إيجابية على مستوى الأداء الفردي والجماعي، حيث يساعد القائد على خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على الاحترام والتعاون، ويمكنه من فهم احتياجات فريقه والتفاعل معهم بطريقة أكثر فعالية. كما يساهم في تعزيز روح العمل الجماعي، وتحفيز الأفراد، وزيادة مستوى الإنتاجية، فضلاً عن دعمه لعمليات الابتكار والنمو داخل المنظمة.

ومن بين المهارات الأساسية المرتبطة بالذكاء العاطفي، تأتي مهارة التعاطف باعتبارها من أهم الأدوات التي يستخدمها القائد في إدارة المواقف الاجتماعية. فالتعاطف يعبر عن قدرة القائد على إدراك مشاعر الآخرين وفهم وجهات نظرهم، مما يساهم في بناء علاقات قوية ومتينة داخل الفريق. كما يساعد القائد على التعامل مع الاختلافات الفردية بمرونة، واتخاذ قرارات أكثر توازناً تراعي الجوانب الإنسانية إلى جانب الجوانب التنظيمية.

¹Salsabila, A. F., Febriantina, S., Danisworo, H., Fauzia, M., & Albana, M. A. (2025). The Role of Effective Communication in Leadership: A Literature Review. Klabat Journal of Management, 6(1), 40–49.

² <https://walaaelawady.com> 11/04/2026.12.30 pm.

إضافة إلى ذلك، يرتبط التعاطف بمجموعة من المهارات الأخرى مثل الوعي الاجتماعي، الذي يمكن القائد من فهم طبيعة العلاقات داخل المنظمة والتفاعل مع مختلف الشخصيات بفعالية. كما يعزز من قدرة القائد على التكيف مع المواقف المختلفة، ووضع استراتيجيات مناسبة للتعامل مع الأفراد وفق خصائصهم واحتياجاتهم، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الانسجام داخل الفريق.

ولا يقتصر دور الذكاء العاطفي على فهم الآخرين فقط، بل يشمل أيضاً قدرة القائد على إدارة ذاته، من خلال التحكم في انفعالاته وضبط سلوكياته في المواقف المختلفة، خاصة في الظروف الصعبة. فالقائد الذي يمتلك وعياً ذاتياً عالياً يكون أكثر قدرة على تقييم نقاط قوته وضعفه، والعمل على تطويرها بما ينسجم مع متطلبات القيادة الفعالة.

ثانياً: دور الأزمات في تنمية المهارات القيادية¹

تعد الأزمات من المواقف الحاسمة التي تكشف عن حقيقة القدرات القيادية، حيث تمثل بيئة اختبار فعلية لمهارات القائد ومدى جاهزيته للتعامل مع التحديات غير المتوقعة. فالقيادة في ظل الأزمات لا تقتصر على اتخاذ القرارات الآنية فقط، بل تمتد لتشمل التخطيط المسبق، والتقدير الدقيق للمخاطر، والاستعداد المستمر لمواجهة مختلف السيناريوهات المحتملة.

وتبرز أهمية القيادة في إدارة الأزمات من خلال دورها في مختلف مراحل الأزمة، إذ يبدأ دور القائد قبل وقوع الأزمة، حيث يعمل على تحليل المخاطر المحتملة، وتقدير الإمكانات المتاحة، ووضع الخطط البديلة التي تساعد على الحد من آثار الأزمة أو تجنبها. وتعد هذه المرحلة أساساً في تنمية مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى القائد، وتعزيز قدرته على الاستشراف واتخاذ القرارات المبنية على التوقع والتحليل.

أما خلال وقوع الأزمة، فإن مهارات القائد تدخل مرحلة الاختبار الحقيقي، حيث يتطلب الأمر سرعة في اتخاذ القرار، وقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، إضافة إلى حسن توظيف الموارد المتاحة. وهنا تتطور لدى القائد مهارات إدارة المواقف الحرجة، وضبط الضغوط، والتصرف بمرونة وفعالية في بيئة تتسم بعدم الاستقرار.

وفي مرحلة ما بعد الأزمة، يبرز دور القائد في معالجة آثارها والعمل على استعادة توازن المنظمة، من خلال إعادة بناء الهياكل التنظيمية وتحسين الأداء العام. كما تسهم هذه المرحلة في تنمية مهارة التقييم والتعلم من التجارب السابقة، حيث يستفيد القائد من الدروس المستخلصة لتعزيز جاهزية المؤسسة لمواجهة أزمات مستقبلية.

¹¹قهوجي أمينة، *دور القيادة في إدارة الأزمات*، مجلة ابعاد اقتصادية، العدد 5، 2015، ص 321-322.

ويمكن تلخيص دور الأزمات في تنمية المهارات القيادية فيما يلي:

- ✓ تنمية مهارة التخطيط الاستراتيجي من خلال التنبؤ بالمخاطر والاستعداد لها.
- ✓ تعزيز مهارات اتخاذ القرار في الظروف الصعبة والطارئة.
- ✓ تطوير القدرة على إدارة الضغوط والمواقف الحرجة بفعالية.
- ✓ تنمية مهارة التعلم من التجارب وتحليل الأخطاء لتفاديها مستقبلاً.
- ✓ تعزيز المرونة القيادية والقدرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة.
- ✓ اكتساب مهارة تحويل الأزمات إلى فرص للنمو والتطوير داخل المنظمة.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

تستعرض الدراسات السابقة المحلية، العربية، والأجنبية دور الذكاء الاجتماعي في بيئة العمل وأثره على الأداء والعلاقات بين القادة والموظفين. ورغم وجود أوجه تشابه في التأكيد على أهميته، إلا أن هناك اختلافات في طبيعة العينة والأبعاد المدروسة وأدوات البحث. وتتميز الدراسة الحالية بإضافة جديدة تتمثل في ربط الذكاء الاجتماعي مباشرة بتنمية المهارات القيادية العملية لدى القادة، مما يعزز القيمة العلمية والعملية للبحث.

المطلب الأول: الأبحاث والدراسات السابقة

الفرع الأول: الدراسات المحلية

❖ دراسة عبدلا يدوم وردة، بولقواس زرفة، الذكاء الاجتماعي: بين استراتيجية المهارة وضرورة الممارسة، دراسة تحليلية في المؤسسة العسكرية للإسمنت-برانيس - بسكرة (2022):¹

هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط أهمها:

- الكشف عن مستوى مهارات الذكاء الاجتماعي لدى القادة داخل المؤسسة.
- إبراز دور مهارات الذكاء الاجتماعي في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- التعرف على مدى توفر مهارات الذكاء الاجتماعي لدى القادة والمتمثلة في مهارات التواصل، التعاطف، والفهم.
- ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 94 قائدا بالمؤسسة العسكرية للإسمنت ببرانيس - بسكرة، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك بهدف التعرف على مستوى ممارسة مهارات الذكاء الاجتماعي ودورها في نجاح المؤسسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- وجود مستوى مرتفع لمهارتي التعاطف والفهم لدى القادة داخل المؤسسة.
- وجود مستوى متوسط لمهارة التواصل في ممارسة الذكاء الاجتماعي.

¹عبدلا يدوم وردة، بولقواس زرفة، الذكاء الاجتماعي: بين استراتيجية المهارة وضرورة الممارسة، دراسة تحليلية في المؤسسة العسكرية للإسمنت-برانيس - بسكرة، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 17، العدد 02، 2022.

-تسهم مهارات الذكاء الاجتماعي في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين القادة والموظفين بما يدعم نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

❖ دراسة بن مشري عائشة، بولقواس زرفة، الذكاء الاجتماعي ودوره في تفعيل قيم العمل بالمؤسسات المقاولاتية(2024):¹

هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط أهمها:

-تحديد دور الذكاء الاجتماعي لدى المسؤولين في المؤسسات المقاولاتية.

-إبراز مساهمة الذكاء الاجتماعي في تفعيل قيم العمل داخل المؤسسة.

-التعرف على أثر تعامل المسؤولين وتفاعلهم مع الموظفين في تعزيز الالتزام بقيم العمل.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء مقابلات مع عينة من رؤساء المصالح بمؤسسة قذيلة للمياه بولاية بسكرة، وذلك بهدف تحليل آرائهم وتصوراتهم حول دور الذكاء الاجتماعي في تفعيل قيم العمل داخل المؤسسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

-للذكاء الاجتماعي دور كبير في التقليل من الأخطاء والإهمال في العمل.

-يسهم الذكاء الاجتماعي في تفعيل قيم العمل على مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة.

-يؤثر سلوك المسؤولين وتفاعلهم مع الموظفين بشكل مباشر في ترسيخ قيم العمل وتعزيز كفاءة وفعالية العاملين.

الفرع الثاني: الدراسات العربية

❖ دراسة توفيق زايد محمد الرقب، الدور التفاعلي للذكاء العاطفي في العلاقات بين سلوكيات القيادة الإيجابية والاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية(2023):²

هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط أهمها:

¹بن مشري عائشة، بولقواس زرفة، الذكاء الاجتماعي ودوره في تفعيل قيم العمل بالمؤسسات المقاولاتية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 12، العدد 04، 2024.

²توفيق زايد محمد الرقب، الدور التفاعلي للذكاء العاطفي في العلاقات بين سلوكيات القيادة الإيجابية والاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 07، العدد 07، 2023.

- تحليل أثر الذكاء العاطفي والاجتماعي في تعزيز سلوكيات القيادة الإيجابية داخل المؤسسات.
- التعرف على دور الذكاء العاطفي في زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي لدى العاملين.
- إبراز العلاقة بين القيادة الإيجابية والذكاء العاطفي لدى القادة في المؤسسات.
- ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة مكونة من 210 قائدا أكاديميا في الجامعات السعودية، وذلك بهدف تحليل العلاقة بين القيادة الإيجابية والذكاء العاطفي وأثرهما في الاستغراق الوظيفي لدى العاملين.
- وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
- وجود تأثير معنوي إيجابي للقيادة الإيجابية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين.
- وجود تأثير معنوي للقيادة الإيجابية في تنمية الذكاء العاطفي لدى القادة.
- يسهم الذكاء العاطفي والاجتماعي في تعزيز مشاركة العاملين ورفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة.
- ❖ دراسة نعمة عبد المنعم فايز الفاخري، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات اتخاذ القرار لدى المرشحات النفسيات بمدينة بنغازي (2024):¹
- هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط أهمها:
- التعرف على مستوى الذكاء الاجتماعي لدى العاملين داخل المؤسسة.
- الكشف عن مستوى مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى أفراد العينة.
- تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارات التواصل، التعاون، والتكيف مع المواقف الصعبة في بيئة العمل.
- استكشاف مدى تأثير الذكاء الاجتماعي في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.
- تقديم توصيات عملية لتطوير برامج تدريبية لتعزيز الذكاء الاجتماعي لدى القادة والموظفين.

¹ عبد المنعم فايز الفاخري نعمة ، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات اتخاذ القرار لدى المرشحات النفسيات بمدينة بنغازي، مجلة كلية التربية، العدد 08، جامعة بنغازي، ليبيا، 2025.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من المرشحات النفسيات بمدينة بنغازي في ليبيا، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها تم تحليل البيانات باستخدام أساليب التحليل الإحصائي للوصول إلى تقييم دقيق لمستوى الذكاء الاجتماعي وأثره على مهارات اتخاذ القرار والتعاون داخل بيئة العمل.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

-وجود مستوى جيد إلى مرتفع من الذكاء الاجتماعي لدى أفراد العينة، خاصة في مهارات التعاطف والفهم الاجتماعي.

-مهارة التواصل والتعاون أظهرت نتائج متوسطة لكنها تلعب دوراً أساسياً في تعزيز بيئة العمل الإيجابية.

-وجود علاقة إيجابية معنوية بين مستوى الذكاء الاجتماعي وقدرة الأفراد على اتخاذ القرار وحل المشكلات بفاعلية.

-تسهم مهارات الذكاء الاجتماعي في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وزيادة رضا الموظفين عن بيئة العمل.

-توصي الدراسة بضرورة تنظيم برامج تدريبية مستمرة لتطوير الذكاء الاجتماعي لدى القادة والموظفين، مع التركيز على مهارات التعاطف، التواصل، وفهم السلوك الاجتماعي للآخرين.

الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

❖ **Hwang, Jihyun, the Role of Emotional Intelligence in Leadership Effectiveness and Employee Satisfaction¹(2024) .**

هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط أهمها:

-تحليل تأثير الذكاء العاطفي والاجتماعي على فعالية القيادة داخل المؤسسات.

-التعرف على أثر الذكاء الاجتماعي في تعزيز رضا الموظفين وتحسين بيئة العمل.

-دراسة العلاقة بين مهارات الذكاء الاجتماعي والقدرة على إدارة فرق العمل والتواصل الفعال مع الموظفين.

¹Hwang, Jihyun(2024) the Role of Emotional Intelligence in Leadership Effectiveness and Employee Satisfaction . International Journal of Scholarly Research and Reviews, Vol. 5, No. 2, pp. 125-136.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال توزيع استبانة على عينة من القادة والموظفين داخل مؤسسات متنوعة، وتحليل البيانات باستخدام أساليب التحليل الإحصائي لتحديد أثر الذكاء الاجتماعي على القيادة ورضا العاملين.

-وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

-للذكاء الاجتماعي أثر إيجابي في تعزيز مهارات القيادة ورفع مستوى فعالية القادة.

-يسهم الذكاء الاجتماعي في تحسين بيئة العمل ورفع رضا الموظفين عن القادة والمؤسسة.

-تساعد مهارات التعاطف وفهم الآخرين القادة على التأثير في فرق العمل بطريقة إيجابية وتحقيق أهداف المؤسسة.

❖ **Singh, Amit, Gera, Divya, Saxena, Ishita, Jha, Ritesh, Kaur, Richa, & Barik, Shalini, The Role of Emotional Intelligence in Enhancing Leadership Effectiveness: A Conceptual Perspective¹.(2025)**

هدفت هذه الدراسة إلى مجموعة من النقاط أهمها:

-إبراز دور الذكاء العاطفي والاجتماعي في تحسين فعالية القيادة داخل المؤسسات.

-التعرف على كيفية استخدام مهارات التعاطف، التواصل، وإدارة العلاقات لتعزيز أداء القادة.

-تحليل أثر الذكاء الاجتماعي على إدارة الصراعات وبناء فرق عمل متعاونة وفعالة.

ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحثون على المنهج المفاهيمي النظري التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة حول الذكاء الاجتماعي والقيادة الفعالة، وتحليل العلاقة بين مهارات الذكاء الاجتماعي ومخرجات القيادة داخل المؤسسات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

-مهارات الذكاء الاجتماعي مثل التعاطف والتواصل تسهم في بناء الثقة بين القادة وأعضاء الفريق.

-استخدام الذكاء الاجتماعي يعزز قدرة القادة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بفاعلية.

-يسهم الذكاء الاجتماعي في تحسين الأداء العام للفرق وزيادة التفاعل الإيجابي بين الموظفين.

¹Singh, Amit, Gera, Divya, Saxena, Ishita, Jha, Ritesh, Kaur, Richa, & Barik, Shalini(2025) ***The Role of Emotional Intelligence in Enhancing Leadership Effectiveness: A Conceptual Perspective***.Journal of Marketing & Social Research, Vol. 2, No. 5, pp. 470-474.

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة

الفرع الأول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أولاً: أوجه التشابه

تتشترك الدراسات السابقة في عدة عناصر أساسية تتعلق بالذكاء الاجتماعي وعلاقته ببيئة العمل، مما يعكس أهمية هذا المفهوم في تعزيز الأداء المؤسسي وتطوير العلاقات بين القادة والموظفين. ومن أبرز أوجه التشابه:

- ✓ **الاهتمام بالذكاء الاجتماعي:** ركزت جميع الدراسات على دور الذكاء الاجتماعي أو العاطفي في بيئة العمل، وأكدت أهميته في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز العلاقات بين القادة والموظفين.
- ✓ **استخدام المنهج الوصفي التحليلي:** اعتمدت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، سواء من خلال الاستبانات، المقابلات، أو مراجعة الأدبيات، لدراسة العلاقة بين الذكاء الاجتماعي وأثره على بيئة العمل.
- ✓ **تأثير الذكاء الاجتماعي على الأداء والعلاقات:** أشارت جميع الدراسات إلى أن الذكاء الاجتماعي يسهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز التواصل والتعاون بين القادة والموظفين، وزيادة رضا العاملين عن بيئة العمل.

ثانياً: أوجه الاختلاف

على الرغم من التشابه في المحاور الأساسية، إلا أن الدراسات السابقة تختلف فيما بينها في عدة جوانب، تتعلق بنوع العينة والأبعاد المدروسة وطرق البحث. وتتمثل أبرز أوجه الاختلاف فيما يلي:

- ✓ **نوع العينة والمجتمع المدروس:** تختلف الدراسات في طبيعة العينة؛ فالدراسات المحلية ركزت على قادة المؤسسات الجزائرية، والدراسات العربية على موظفين وقادة في المؤسسات التعليمية والخدمية في ليبيا والسعودية، بينما الدراسات الأجنبية شملت مؤسسات متنوعة على مستوى القادة والموظفين.
- ✓ **الأبعاد المدروسة للذكاء الاجتماعي:** بعض الدراسات ركزت على مهارات محددة مثل التواصل، التعاطف، والفهم، بينما تناولت دراسات أخرى الذكاء العاطفي بشكل أوسع أو ربطته بالقيادة الإيجابية وإدارة الصراعات.
- ✓ **أدوات البحث:** تنوعت أدوات البحث بين الاستبانات، المقابلات، والمراجعة الأدبية المفاهيمية، ما أدى إلى اختلاف طرق جمع وتحليل البيانات بين الدراسات.

الفرع الثاني: القيمة المضافة للدراسة الحالية

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بعدة جوانب تجعلها أكثر تركيزاً على العلاقة المباشرة بين الذكاء الاجتماعي وتطوير المهارات القيادية داخل المؤسسات، مما يعزز قيمة البحث ويضيف إليه بعداً عملياً. ومن أبرز مميزات الدراسة:

- ✓ ربط الذكاء الاجتماعي بتنمية المهارات القيادية: تهدف الدراسة الحالية إلى قياس تأثير الذكاء الاجتماعي بشكل مباشر على تطوير المهارات القيادية لدى القادة، بخلاف الدراسات السابقة التي ركزت على الأداء أو الالتزام بالقيم فقط.
- ✓ التركيز على تطوير المهارات القيادية العملية: تسعى الدراسة إلى تحديد المهارات القيادية التي يمكن تنميتها عبر الذكاء الاجتماعي، مثل اتخاذ القرار، حل المشكلات، إدارة فرق العمل، والتواصل الفعال.
- ✓ تقديم توصيات عملية لتطوير القيادة: تهدف الدراسة إلى اقتراح استراتيجيات عملية لتوظيف الذكاء الاجتماعي في التدريب القيادي، لتنمية المهارات القيادية وهو جانب لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر.

خلاصة

تتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي للذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية، من خلال عرض مفاهيمها وخصائصها وأبعادها، مع إبراز أهمية كل منهما في تحسين الأداء داخل المؤسسات. وقد تبين أن الذكاء الاجتماعي يسهم في فهم الآخرين وبناء علاقات إيجابية وتعزيز التواصل والتعاطف، مما يساعد القائد على التعامل بفعالية مع مختلف المواقف التنظيمية.

كما أوضح الفصل أن المهارات القيادية تمثل مجموعة من القدرات الفكرية والإنسانية والتنظيمية والفنية التي تمكن القائد من توجيه الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. وأكدت الدراسة أن الذكاء الاجتماعي يعد عاملاً أساسياً في تنمية هذه المهارات، لما له من دور في تحسين التفاعل الإنساني، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز القيادة الفعالة داخل بيئة العمل.

دراسة تطبيقية في مديرية التجارة لولاية
سكيكدة -

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية، من خلال عرض مختلف المفاهيم والأبعاد المرتبطة بهما، سيتم في هذا الفصل الانتقال إلى الجانب التطبيقي للدراسة، قصد إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني داخل مديرية التجارة. ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على مستوى الذكاء الاجتماعي لدى العاملين، ومدى مساهمته في تنمية المهارات القيادية، وذلك بالاعتماد على الدراسة الميدانية وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، وصولاً إلى استخلاص النتائج وتفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة.

فكان الشكل العام للفصل كالتالي:

❖ **المبحث الأول: الإطار المنهجي والأدوات المستخدمة للدراسة**

❖ **المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة**

المبحث الأول: الإطار المنهجي والأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل إنجاز دراسة علمية قائمة على أسس منهجية سليمة، والوصول إلى نتائج دقيقة وذات مصداقية، كان من الضروري الاعتماد على منهجية علمية واضحة تساعد على تحليل المعطيات وتفسيرها بطريقة موضوعية. وتعد المنهجية العلمية من أهم الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في مختلف مراحل الدراسة، لأنها تساهم في تنظيم العمل البحثي وتحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها. وعليه، سيتم في هذا المبحث عرض مختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة، بالإضافة إلى توضيح الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تم التركيز في هذا المطلب على تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها، والتطرق إلى نشأتها ونشاطها الأساسي، كما سيتم توضيح الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة والعينة المعتمدة، مع بيان الأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها بما يخدم أهداف الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

1- نشأة مديرية التجارة لولاية سكيكدة

إن مديرية التجارة لولاية سكيكدة الحالية هي نتاج تطور حاصل في الهيكلة الإدارية للجماعات المحلية وكذا التنظيمات المختلفة لإقليم التراب الوطني، فهي منبثقة مع إنشاء الولاية كإقليم ترابي والناجم عن التقسيم الإداري لعام 1974 (التنظيم الإقليمي للولايات)، ولم تكن آنذاك تحمل هذه التسمية، فقد كانت تدعى بمديرية التجارة والأسعار والنقل إلى غاية سنة 1983 حيث وقع انفصال بين التجارة والنقل واستمر الوضع كذلك حتى سنة 1986 وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 86-30، حيث أعيد إدماج مديرية التجارة هذه المرة بمصلحة التسويق والأسعار بقسم التنظيم الاقتصادي وبذلك أصبحت التجارة تمثل مصلحة من المصلحتين المكونتين لهذا القسم إلى جانب مصلحة التخطيط والتهيئة العمرانية.

وقد تم هيكلة مصلحة التسويق والأسعار في مكاتب وفق القرار الوزاري المشترك، وقد استقلت بذاتها منذ صدور المرسوم التنفيذي رقم 91-91 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 92-111 وبذلك أخذت التسمية الجديدة مديرية

المنافسة والأسعار وأصبحت هيئة تابعة لوزارة التجارة مستقلة بذاتها تقوم بمتابعة ومراقبة النشاط التجاري والاقتصادي عبر تراب الولاية.

وفي أواخر سنة 2003 أصدر المرسوم التنفيذي رقم 03-409، الذي تضمن إعادة هيكلة وتنظيم المصالح الخارجية بوزارة التجارة، فأصبحت تحمل اسم مديرية التجارة لولاية سكيكدة وتابعة للمديرية الجهوية للتجارة ناحية عنابة التي تشرف على المتابعة التقنية لعملها. وفي 23 جانفي سنة 2011 أصدر المرسوم التنفيذي رقم 09-11، الذي تضمن تنظيم المصالح الخارجية في وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها.

2- تعريف مديرية التجارة لولاية سكيكدة

هي هيئة إدارية عمومية جزائرية مكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش، تقع تحت الاختصاص الإقليمي للمديرية الجهوية للتجارة - عنابة - ويقع مقرها بالقرب الإداري هواري بومدين ولاية سكيكدة.

3- النشاطات الأساسية والثانوية

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقة بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش.
- المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
- اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة وتنظيم المهن المقننة.
- اقتراح كل التدابير التي تهدف الى تحسين ظروف إنشاء وإقامة وممارسة النشاطات التجارية والمهنية.
- المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذا صلة بصلاحياتها.
- وضع حيز التنفيذ كل نظام محدد من طرف الإدارة المركزية في مجال تأطير وترقية الصادات.
- اقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير الصادات.
- تنسيق وتنشيط نشاطات الهياكل والفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات التجارية الخارجية.
- المساهمة في إعداد نظام معلوماتي متعلق بالمبادلات التجارية الخارجية.
- وضع حيز التنفيذ برنامج الرقابة الاقتصادية وقمع الغش واقتراح كل التدابير الرامية الى تطوير ودعم وظيفة الرقابة.
- ضمان تنفيذ برامج النشاط ما بين القطاعات بالتعاون مع الهياكل المعنية.
- التكفل بمتابعة المنازعات المرتبطة بنشاطها.

4- الهيكلية الإدارية

➤ المفتشيات الإقليمية للتجارة:

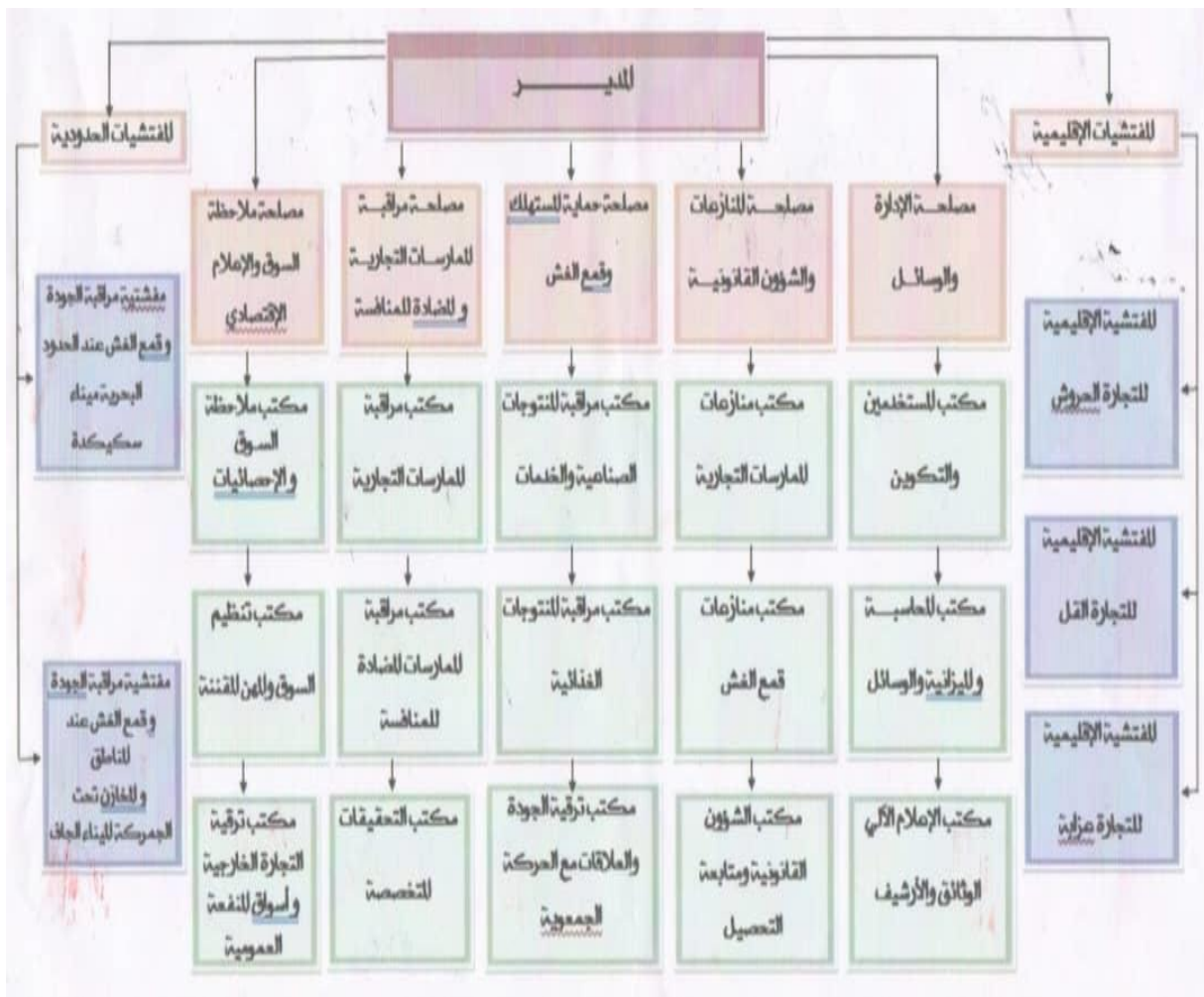
- المفتشية الإقليمية للتجارة - القل - .
- المفتشية الإقليمية للتجارة - الحروش - .
- المفتشية الإقليمية للتجارة - عزابة - .

➤ المفتشيات الحدودية لمراقبة الجودة وقمع الغش:

- مفتشية مراقبة الجودة وقمع الغش عند الحدود البحرية - ميناء سكيكدة - .
- مفتشية مراقبة الجودة وقمع الغش عند الحدود بالمناطق والمخازن تحت الجمركة - الميناء الجاف -

5- الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية سكيكدة

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية سكيكدة



المصدر: مديرية التجارة لولاية سكيكدة

ثانيا: عينة الدراسة

تم تطبيق هذه الدراسة على مديرية التجارة لولاية سكيكدة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين بالمديرية بمختلف مصالحها الإدارية والتقنية وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية.

ونظرا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة وإمكانية الوصول إلى جميع أفرادها، تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، وذلك من خلال توزيع الاستبيان على كافة الموظفين العاملين بالمديرية. وقد تم توزيع 50 استبياناً، واسترجاع 40 استبياناً صالحاً للدراسة والتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل عينة الدراسة المعتمدة في الجانب التطبيقي.

واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، لما يتميز به من قدرة على جمع المعلومات من عدد معتبر من المبحوثين في وقت قصير، حيث ساهم في توفير البيانات اللازمة لدراسة دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

من أجل معالجة الدراسة وتحقيق أهدافها، تم الاعتماد على نموذج افتراضي يتضمن المتغيرات التالية:

❖ المتغير المستقل: ويتمثل في الذكاء الاجتماعي.

❖ المتغير التابع: ويتمثل في المهارات القيادية.

❖ المتغيرات الشخصية: وتتمثل في:

✓ الجنس.

✓ العمر.

✓ المؤهل العلمي.

✓ الوظيفة.

✓ سنوات الخبرة.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التعرف على الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، بالإضافة إلى الأساليب المعتمدة في تحليلها، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

نظرا لأهمية البيانات المراد جمعها، وبهدف الحصول على معلومات دقيقة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية في مديرية التجارة لولاية سكيكدة، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، باعتباره من أكثر الأدوات ملائمة للدراسات الميدانية، كما تم تصميمه بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

❖ الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان بطريقة تسمح بجمع المعلومات اللازمة للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة محاور رئيسية، تمثلت فيما يلي:

✓ **المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة.

✓ **المحور الثاني:** يتعلق بمتغير الذكاء الاجتماعي باعتباره المتغير المستقل، وقد تم تقسيمه إلى عدة أبعاد تتمثل في:

- الوعي الاجتماعي في العمل.
- مهارات التواصل المهني.
- التعاطف المهني.
- إدارة العلاقات المهنية.
- التأثير داخل المؤسسة.

وقد احتوى كل بعد على مجموعة من العبارات التي تهدف إلى قياس مستوى توفر الذكاء الاجتماعي لدى الموظفين.

✓ المحور الثالث: يتعلق بمتغير المهارات القيادية باعتباره المتغير التابع، تضمن مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى المهارات القيادية لدى العاملين بالمديرية.

وقد تم توزيع (50) استبياناً على أفراد عينة الدراسة من موظفي المديرية، حيث تم استرجاع عدد من الاستبيانات، في حين لم يتم (10) أفراد بالرد على الاستبيان، وبذلك بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (40) استبياناً.

جدول رقم (01): توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير مسترجعة	عدد الاستبيانات الاجمالي
50	40	10	40
%100	%80	%20	%80

المصدر: من اعداد الطالبة.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لقياس متغيرات الدراسة حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (02): مقياس ليكرث الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من اعداد الطالبة

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وذلك لما يوفره من أدوات وأساليب إحصائية تساعد على معالجة البيانات وتحليلها بطريقة دقيقة ومنظمة، حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة لطبيعة الدراسة.

وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية:

تم استخدامها لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، والأقدمية المهنية.

2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

استخدمت من أجل تحديد اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبيان، وقياس درجة تشتت إجاباتهم حول المتوسط الحسابي لكل عبارة ولكل بعد من أبعاد الدراسة.

3- معامل الثبات ألفا كرونباخ:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات الاستبيان، وذلك من خلال قياس الاتساق الداخلي لعبارات محاور وأبعاد الدراسة، حيث يساعد هذا المعامل في التأكد من مدى مصداقية أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل الإحصائي.

4- مقياس ليكرت الخماسي:

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم الاستبيان، حيث تم تحديد بدائل الإجابة وفق التدرج التالي:

(1) غير موافق بشدة،

(2) غير موافق،

(3) محايد،

(4) موافق،

(5) موافق بشدة.

وقد تم حساب طول الفئة لتفسير المتوسطات الحسابية كما يلي:

المدى = أكبر قيمة في المقياس - أصغر قيمة في المقياس

$$4 = 5 - 1$$

أي المدى = 4

ثم تم تقسيم المدى على عدد فئات مقياس ليكرت الخماسي:

$$0.8 = 5 \div 4$$

وبإضافة قيمة طول الفئة (0.8) تدرجيا إلى أقل قيمة في المقياس، تم تحديد مستويات تفسير المتوسطات الحسابية كما يلي:

من 1 إلى أقل من 1.80: درجة منخفضة جدا.

من 1.80 إلى أقل من 2.60: درجة منخفضة.

من 2.60 إلى أقل من 3.40: درجة متوسطة.

من 3.40 إلى أقل من 4.20: درجة مرتفعة.

من 4.20 إلى 5: درجة مرتفعة جدا.

وبناء على هذا التقسيم، تم تفسير نتائج إجابات أفراد العينة المتعلقة بأبعاد الذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية.

جدول رقم (03): درجات توزيع قيم متغيرات الدراسة

الفئات	الدرجات المقابلة	درجة الموافقة
[1.80-1]	غير موافق بشدة	ضعيفة جدا
[2.60-1.80]	غير موافق	ضعيفة
[3.40-2.60]	محايد	متوسطة
[4.20-3.40]	موافق	مرتفعة
[5.00-4.20]	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبة

5- اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك بهدف اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، حيث يعد التحقق من التوزيع الطبيعي من الشروط الأساسية لاستخدام بعض الاختبارات الإحصائية المعلمية.

6- معامل ارتباط بيرسون

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين فقرات كل بعد من أبعاد الدراسة، وذلك بهدف التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، والتأكد من مدى انسجام العبارات مع الأبعاد التي تنتمي إليها.

7- الانحدار الخطي البسيط

تم الاعتماد على أسلوب الانحدار الخطي البسيط لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل والمتمثل في الذكاء الاجتماعي على المتغير التابع والمتمثل في المهارات القيادية، بالإضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة بينهما.

8- اختبار (T) واختبار (F)

تم استخدام اختبار (T) واختبار (F) لاختبار فرضيات الدراسة، حيث استخدم اختبار (F) لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية في المؤسسة، بينما استخدم اختبار (T) لاختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بأبعاد الدراسة.

الفرع الثالث: صدق وثبات الدراسة

يقصد بصدق وثبات الدراسة مدى صلاحية أداة الدراسة لقياس ما وضعت من أجله، ومدى دقة النتائج التي يتم التوصل إليها من خلال تطبيقها. وللتحقق من صدق وثبات الاستبيان، تم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات الإحصائية، تمثلت فيما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والعلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بما فيهم الأستاذ المشرف، وذلك بهدف التأكد من سلامة صياغة العبارات ومدى ملاءمتها لموضوع الدراسة المتعلق بدور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية في المؤسسة، بالإضافة إلى التأكد من وضوح الأسئلة وانتمائها للأبعاد المراد قياسها.

وقد تم الاعتماد على ملاحظات وآراء الأساتذة المحكمين، حيث أجريت التعديلات اللازمة على بعض العبارات وفقاً لمقترحاتهم، سواء من حيث الصياغة أو الترتيب أو الحذف والإضافة، إلى أن أصبح الاستبيان في صورته النهائية جاهزاً للتوزيع على أفراد عينة الدراسة بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة مدى قدرتها على إعطاء نفس النتائج تقريبا إذا ما تم تطبيقها أكثر من مرة في نفس الظروف وعلى نفس الفئة، وهو ما يعكس درجة الاتساق والاستقرار في نتائج الاستبيان.

وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ باعتباره من أكثر الأساليب الإحصائية استخداما في قياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من محاور الاستبيان

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الوعي الاجتماعي في العمل.	4	0.599
مهارات التواصل المهني.	4	0.788
التعاطف المهني.	4	0.653
إدارة العلاقات المهنية.	4	0.774
التأثير داخل المؤسسة.	4	0.881
محور: الذكاء الاجتماعي	20	0.864
محور: المهارات القيادية	13	0.929
المجموع	33	0.927

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يبين جدول رقم (04) نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بين (0.599) و(0.929)، وهي قيم تدل في مجملها على تمتع أداة الدراسة بدرجة مقبولة إلى مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي. فقد بلغ معامل الثبات لبعد الوعي الاجتماعي في العمل (0.599)، وهي قيمة مقبولة في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، خاصة وأن عدد العبارات محدود. كما سجل بعد مهارات التواصل المهني قيمة (0.788)، وبعد التعاطف المهني قيمة (0.653)، في حين بلغ معامل الثبات لبعد إدارة العلاقات المهنية (0.774)، أما بعد التأثير داخل المؤسسة فقد حقق أعلى قيمة بين أبعاد الذكاء الاجتماعي والمقدرة ب(0.881)، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عباراته.

وبالنسبة لمحور الذكاء الاجتماعي ككل، فقد بلغ معامل الثبات (0.864)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تمتع المحور بدرجة عالية من الثبات. كما سجل محور المهارات القيادية معامل ثبات مرتفع جدا قدره (0.929)، مما يؤكد قوة اتساق عباراته. أما معامل الثبات الكلي للاستبيان فقد بلغ (0.927)، وهي قيمة مرتفعة جدا تشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية والثبات، الأمر الذي يجعلها صالحة للاعتماد عليها في الدراسة الميدانية وتحليل النتائج المتعلقة بدور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية.

ثالثا: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

1- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات وابعاد المتغير المستقل (الذكاء الاجتماعي)

❖ بعد الوعي الاجتماعي في العمل:

الجدول رقم (05): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الوعي الاجتماعي في العمل

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	أستطيع فهم مشاعر الآخرين في العمل من خلال سلوكهم	0.487	0.001
2	ألاحظ التغيرات في تصرفات الآخرين داخل المؤسسة	0.615	0.000
3	أدرك احتياجات الآخرين حتى دون التعبير عنها	0.793	0.000
4	أفهم طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة	0.792	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يبين الجدول رقم (05) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد الوعي الاجتماعي في العمل، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد. وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.487) و(0.793)، وهي جميعها قيم موجبة ومقبولة إحصائيا.

كما يتضح أن جميع مستويات الدلالة جاءت أقل من (0.05)، حيث بلغت (0.001) للفقرة الأولى و(0.000) لباقي الفقرات، مما يدل على وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد. وقد سجلت الفقرتان الثالثة والرابعة أعلى معاملات ارتباط بقيمتي (0.793) و(0.792) على التوالي، في حين سجلت الفقرة الأولى أدنى قيمة ارتباط بلغت (0.487)، إلا أنها تبقى مقبولة ودالة إحصائيا.

وعليه، يمكن القول إن جميع فقرات بعد الوعي الاجتماعي في العمل تتمتع بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، الأمر الذي يؤكد صلاحيتها لقياس البعد الذي وضعت من أجله وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

❖ بعد مهارات التواصل المهني

الجدول رقم (06): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد مهارات التواصل المهني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	أعبر عن أفكارى بوضوح داخل بيئة العمل	0.815	0.000
2	أستمع للآخرين باهتمام واحترام	0.799	0.000
3	أستخدم أسلوبا مناسباً في التواصل مع الآخرين	0.808	0.000
4	أوصل المعلومات بطريقة واضحة داخل المؤسسة	0.738	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يبين الجدول رقم (06) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد مهارات التواصل المهني، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد. وقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.738) و(0.815)، وهي قيم مرتفعة وموجبة، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

كما يتضح أن جميع مستويات الدلالة بلغت (0.000)، أي أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن جميع معاملات الارتباط دالة احصائياً. وقد سجلت الفقرة الأولى أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.815)، تلتها الفقرة الثالثة بقيمة (0.808)، ثم الفقرة الثانية بقيمة (0.799)، في حين سجلت الفقرة الرابعة أدنى قيمة ارتباط بلغت (0.738)، وهي مع ذلك قيمة مرتفعة ودالة احصائياً.

وعليه، فإن جميع فقرات بعد مهارات التواصل المهني تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، مما يؤكد قدرتها على قياس هذا البعد بدقة وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

❖ بعد التعاطف المهني

الجدول رقم (07): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التعاطف المهني

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	أقدم المساعدة للآخرين عند مواجهتهم صعوبات في العمل	0.524	0.001
2	أضع نفسي مكان الآخرين لفهم مواقفهم المهنية	0.777	0.000
3	أتعامل بلطف مع الآخرين في المواقف الصعبة	0.687	0.000
4	استطيع التحكم في غضبي في ظل المشاكل الصعبة	0.790	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS .

يبين الجدول رقم (07) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التعاطف المهني، من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد. وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.524) و(0.790)، وهي جميعها قيم موجبة ومقبولة احصائيا، مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

كما أظهرت النتائج أن جميع مستويات الدلالة جاءت أقل من (0.05)، حيث بلغت (0.001) للفقرة الأولى و(0.000) لباقي الفقرات، مما يؤكد دلالة معاملات الارتباط احصائيا. وقد سجلت الفقرة الرابعة أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.790)، تلتها الفقرة الثانية بقيمة (0.777)، ثم الفقرة الثالثة بقيمة (0.687)، في حين سجلت الفقرة الأولى أدنى قيمة ارتباط بلغت (0.524)، إلا أنها تبقى قيمة مقبولة ودالة إحصائيا.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن جميع فقرات بعد التعاطف المهني تتمتع بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحيتها لقياس هذا البعد وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

❖ بعد إدارة العلاقات المهنية

الجدول رقم (08): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد إدارة العلاقات المهنية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	أحافظ على علاقات جيدة مع الآخرين في العمل	0.755	0.000
2	أتمكن من حل النزاعات داخل المؤسسة بطريقة هادئة	0.688	0.000
3	أبني علاقات مهنية قائمة على التعاون و الاحترام المتبادل	0.787	0.000

4	أتعامل بمرونة مع مختلف الشخصيات في العمل	0.772	0.000
---	--	-------	-------

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS .

يبين الجدول رقم (08) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد إدارة العلاقات المهنية، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد. وقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.688) و(0.787)، وهي قيم موجبة ومرتفعة، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

كما تبين أن جميع مستويات الدلالة بلغت (0.000)، أي أقل من (0.05)، مما يؤكد أن معاملات الارتباط دالة احصائيا. وقد سجلت الفقرة الثالثة أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.787)، تلتها الفقرة الرابعة بقيمة (0.772)، ثم الفقرة الأولى بقيمة (0.755)، في حين سجلت الفقرة الثانية أدنى قيمة ارتباط بلغت (0.688)، وهي مع ذلك قيمة مرتفعة ومقبولة احصائيا.

وعليه، يمكن القول إن جميع فقرات بعد إدارة العلاقات المهنية تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحيتها لقياس هذا البعد وقدرتها على التعبير عن محتواه بشكل دقيق، الأمر الذي يسمح بالاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

❖ بعد التأثير داخل المؤسسة

الجدول رقم (09): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التأثير داخل المؤسسة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	أستطيع التأثير في آراء الآخرين داخل العمل	0.878	0.000
2	أقنع الآخرين بوجهة نظري بطريقة منطقية	0.840	0.000
3	أساهم في توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق أهداف العمل	0.910	0.000
4	أساهم في خلق جو عمل إيجابي داخل المؤسسة	0.859	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS .

يبين الجدول رقم (09) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات بعد التأثير داخل المؤسسة، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد. وقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط تراوحت

بين (0.840) و(0.910)، وهي قيم مرتفعة جدا وموجبة، مما يدل على وجود ارتباط قوي للغاية بين الفقرات والبعد الذي تنتمي إليه.

كما تبين أن جميع مستويات الدلالة بلغت (0.000)، أي أقل من (0.05)، مما يؤكد أن جميع معاملات الارتباط دالة احصائيا. وقد سجلت الفقرة الثالثة أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.910)، تلتها الفقرة الأولى بقيمة (0.878)، ثم الفقرة الرابعة بقيمة (0.859)، في حين سجلت الفقرة الثانية أدنى قيمة ارتباط بلغت (0.840)، وهي مع ذلك قيمة مرتفعة جدا.

وبناء على هذه النتائج، يمكن القول إن جميع فقرات بعد التأثير داخل المؤسسة تتمتع بدرجة عالية جدا من صدق الاتساق الداخلي، مما يؤكد قدرتها على قياس هذا البعد بدقة وفاعلية، ويعزز من صلاحية الأداة للاستخدام في الدراسة الميدانية المتعلقة بدور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية.

2- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المتغير التابع (المهارات القيادية)

الجدول رقم (10): قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المهارات القيادية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	أخذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب داخل العمل	0.713	0.000
2	أتحمل مسؤولية قراراتي المهنية	0.629	0.000
3	أضع خططا عملية لتحقيق الأهداف المهنية	0.825	0.000
4	أرتب أولوياتي وفق متطلبات العمل	0.782	0.000
5	أتابع تنفيذ الخطط بشكل منتظم	0.740	0.000
6	أحفز الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة	0.718	0.000
7	أقدر جهود العاملين داخل المؤسسة	0.707	0.000
8	أبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات المهنية	0.783	0.000
9	أقيم وأدرس الحلول قبل تطبيقها	0.816	0.000
10	أستطيع تحليل الوضعيات والتنبؤ بالمشكلات قبل ظهورها داخل العمل	0.718	0.000
11	أشجع التعاون بين أفراد الفريق	0.769	0.000

12	أعمل بروح الفريق داخل المؤسسة	0.693	0.000
13	أحترم آراء الآخرين في العمل	0.743	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يبين الجدول رقم (10) نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور المهارات القيادية، وذلك من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور. وقد أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.629) و(0.825)، وهي جميعها قيم موجبة ومرتفعة، مما يدل على وجود ارتباط قوي بين الفقرات والمحور الذي تنتمي إليه.

كما تبين أن جميع مستويات الدلالة بلغت (0.000)، أي أقل من (0.05)، مما يؤكد أن جميع معاملات الارتباط دالة احصائيا. وقد سجلت الفقرة الثالثة أعلى معامل ارتباط بقيمة (0.825)، تلتها الفقرة التاسعة بقيمة (0.816)، ثم الفقرتان الثامنة والرابعة بقيمتي (0.783) و(0.782) على التوالي. في المقابل، سجلت الفقرة الثانية أدنى معامل ارتباط بقيمة (0.629)، إلا أنها تبقى قيمة مقبولة ودالة احصائيا.

وتشير هذه النتائج إلى أن جميع فقرات محور المهارات القيادية تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، حيث ترتبط بدرجة جيدة مع الدرجة الكلية للمحور، مما يؤكد صلاحيتها لقياس المهارات القيادية لدى أفراد عينة الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

رابعا: اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (11): جدول اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

نتيجة الاختبار	sig	الأبعاد
تتبع التوزيع الطبيعي	0.068	الوعي الاجتماعي في العمل
تتبع التوزيع الطبيعي	0.061	مهارات التواصل المهني
تتبع التوزيع الطبيعي	0.096	التعاطف المهني
تتبع التوزيع الطبيعي	0.068	إدارة العلاقات المهنية
تتبع التوزيع الطبيعي	0.058	التأثير داخل المؤسسة
تتبع التوزيع الطبيعي	0.152	المهارات القيادية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يبين الجدول رقم (11) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة، باستخدام اختبار Shapiro-Wilk، حيث تم الاعتماد على مستوى الدلالة (Sig) للتحقق من مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي. وتظهر النتائج أن جميع قيم مستوى الدلالة كانت أكبر من (0.05)، إذ بلغت (0.068) لبعد الوعي الاجتماعي في العمل، و(0.061) لبعد مهارات التواصل المهني، و(0.096) لبعد التعاطف المهني، و(0.068) لبعد إدارة العلاقات المهنية، و(0.058) لبعد التأثير داخل المؤسسة، بينما بلغت (0.152) لمحور المهارات القيادية.

وتشير هذه النتائج إلى أن جميع أبعاد الدراسة ومحورها التابع تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك لكون قيم مستوى الدلالة أكبر من المستوى المعتمد إحصائياً (0.05). وعليه، يمكن قبول فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية (Paramétrique Tests) في تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، مثل معامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطي وتحليل التباين وغيرها من الأساليب الإحصائية المناسبة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

من اهم مراحل البحث العلمي، مرحلة تحليل وتفسير نتائج الدراسة، وقبل اختبار الفرضيات البد علينا القيام بالمعالجة

الإحصائية للتأكد من صالحية الدراسة.

المطلب الأول: تحليل الاستبيان

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية

أولاً: الجنس

جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	52.5%
أنثى	19	47.5%
المجموع	40	100%

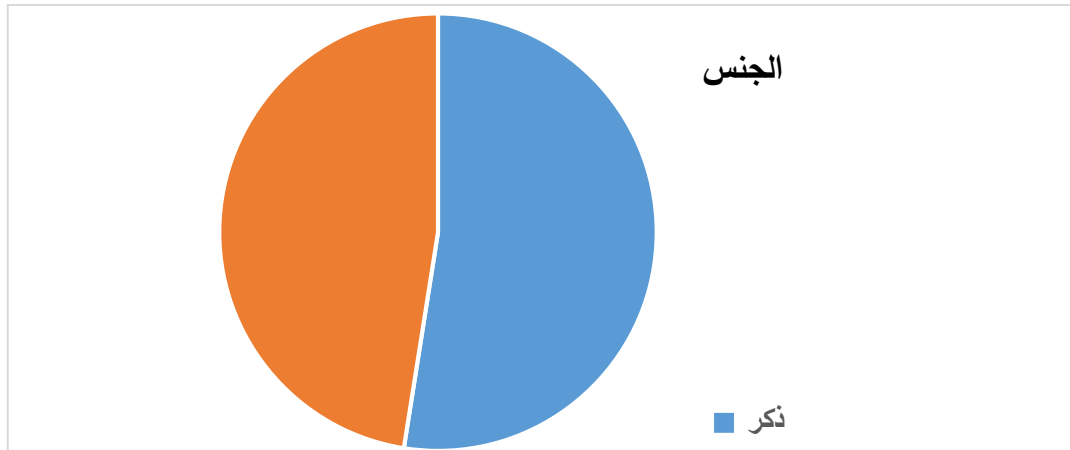
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يبين الجدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور (21) فردا بنسبة (52.5%) من إجمالي أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث (19) فردًا بنسبة (47.5%).

وتظهر النتائج وجود تقارب في توزيع أفراد العينة بين الذكور والإناث، مع تفوق طفيف لفئة الذكور. ويعكس هذا التوزيع تمثيلا متوازنا نسبيا للجنسين داخل عينة الدراسة، مما يسهم في تعزيز موضوعية النتائج ويتيح إمكانية الحصول على آراء متنوعة حول موضوع الدراسة المتعلق بدور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية.

وبذلك بلغ إجمالي أفراد عينة الدراسة (40) مفردة بنسبة (100%)، وهو العدد المعتمد في التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

الشكل رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

ثانيا: العمر

جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
25 سنة فأقل	0	%0
من 26 الى 35 سنة	6	%15
من 36 الى 45 سنة	19	%47.5
من 46 الى 55 سنة	12	%30
أكثر من 55 سنة	3	%7.5
المجموع	40	%100

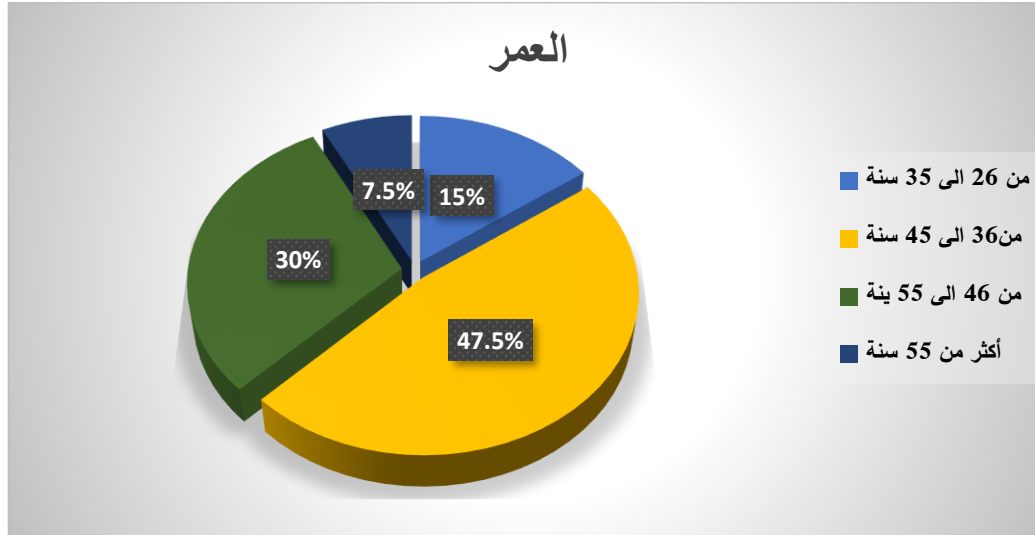
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يبين الجدول رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث يتضح أن الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة جاءت في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (19) فردا بنسبة (47.5%) من إجمالي أفراد العينة، تليها الفئة العمرية من 46 إلى 55 سنة بتكرار (12) فردا بنسبة (30%). أما الفئة العمرية من 26 إلى 35 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (6) أفراد بنسبة (15%).

في حين سجلت فئة أكثر من 55 سنة تكرارا قدره (3) أفراد بنسبة (7.5%)، بينما لم تسجل فئة 25 سنة فأقل أي فرد بنسبة (0%). وتظهر هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة، وهو ما يعكس توفر قدر معتبر من الخبرة المهنية والعملية لدى الباحثين.

ويمكن أن يسهم هذا التنوع العمري، مع التركيز الواضح على الفئات الأكثر خبرة، في تقديم آراء أكثر دقة وواقعية حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية داخل المؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

ثالثا: المؤهل العلمي

جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
2.5%	1	ثانوي أو أقل
87.5%	35	جامعي
10%	4	دراسات عليا
100%	40	المجموع

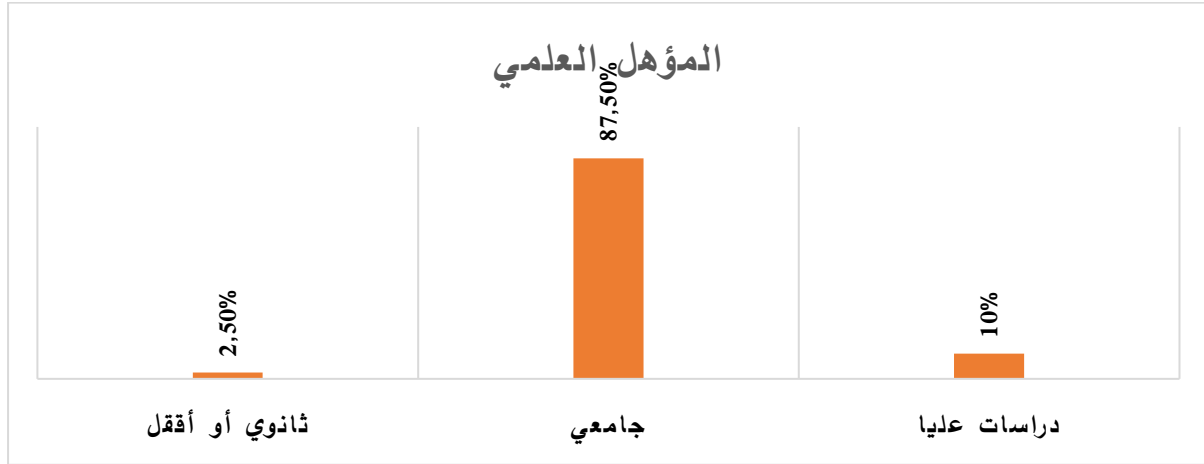
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يبين الجدول رقم (14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث يتضح أن فئة الجامعيين جاءت في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (35) فردا بنسبة (87.5%) من إجمالي أفراد العينة، مما يدل على أن غالبية المبحوثين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي.

كما بلغ عدد أفراد فئة الدراسات العليا (4) أفراد بنسبة (10%)، في حين سجلت فئة ثانوي أو أقل أدنى نسبة بتكرار فرد واحد فقط بنسبة (2.5%). وتظهر هذه النتائج أن عينة الدراسة تتميز بارتفاع المستوى التعليمي لأفرادها، وهو ما يعزز من قدرتهم على فهم مضامين الاستبيان والإجابة عن فقراته بدقة وموضوعية.

ويمكن أن يسهم هذا المستوى التعليمي المرتفع في توفير بيانات أكثر موثوقية حول موضوع الدراسة، باعتبار أن الذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية من المفاهيم التي تتطلب قدرا من الوعي والإدراك لدى المبحوثين، مما ينعكس إيجابا على جودة النتائج المتوصل إليها.

الشكل رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS .

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
5	2	5 فأقل
7.5	3	من 6 الى 10
47.5	19	من 11 الى 15
40	16	أكثر من 15
%100	40	المجموع

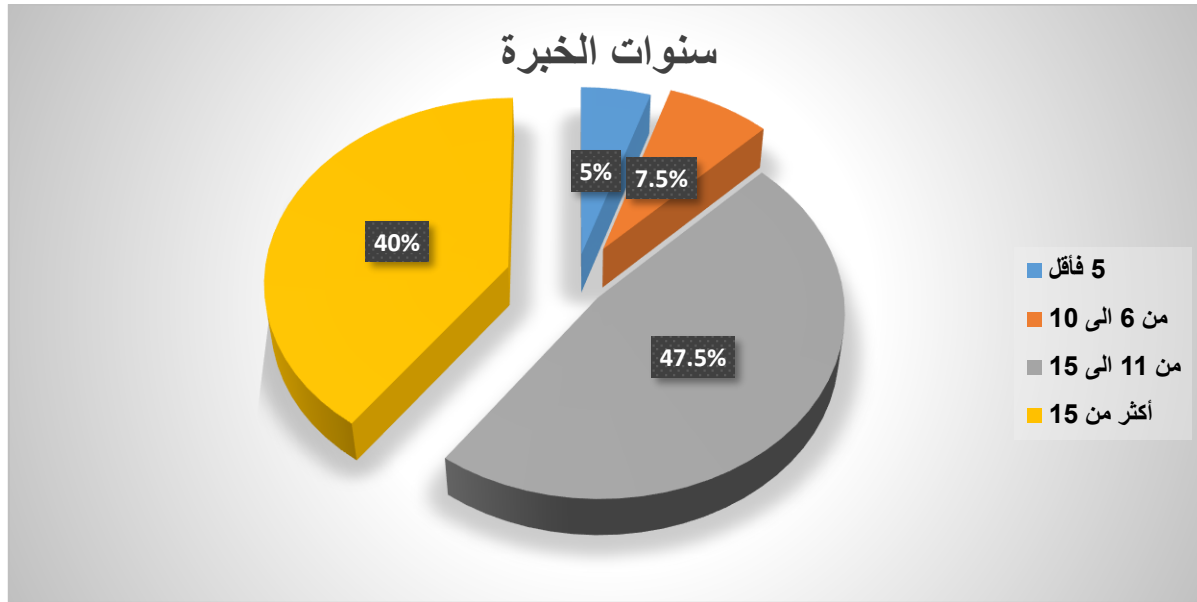
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS .

يبين الجدول رقم (15) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث يتضح أن الفئة التي تتراوح خبرتها بين 11 و15 سنة جاءت في المرتبة الأولى بتكرار بلغ (19) فردا بنسبة (47.5%) من إجمالي أفراد العينة، تليها فئة أكثر من 15 سنة بتكرار (16) فردا بنسبة (40%).

أما فئة من 6 إلى 10 سنوات خبرة فقد بلغ عدد أفرادها (3) أفراد بنسبة (7.5%)، في حين سجلت فئة 5 سنوات فأقل أدنى نسبة بتكرار بلغ (2) فردين بنسبة (5%). وتظهر هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، حيث تمثل الفئتان اللتان تزيد خبرتهما عن 10 سنوات نسبة (87.5%) من إجمالي العينة.

ويعكس هذا الارتفاع في مستوى الخبرة المهنية قدرة المبحوثين على تقديم تقييمات أكثر دقة وموضوعية حول واقع الذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية داخل المؤسسة، مما يعزز من موثوقية البيانات والنتائج المتحصل عليها في الدراسة.

الشكل رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

خامسا: الوظيفة

جدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
مدير	0	0%
رئيس قسم	1	2.5%
رئيس مصلحة	5	12.5%
وظائف أخرى	34	85%
المجموع	40	100%

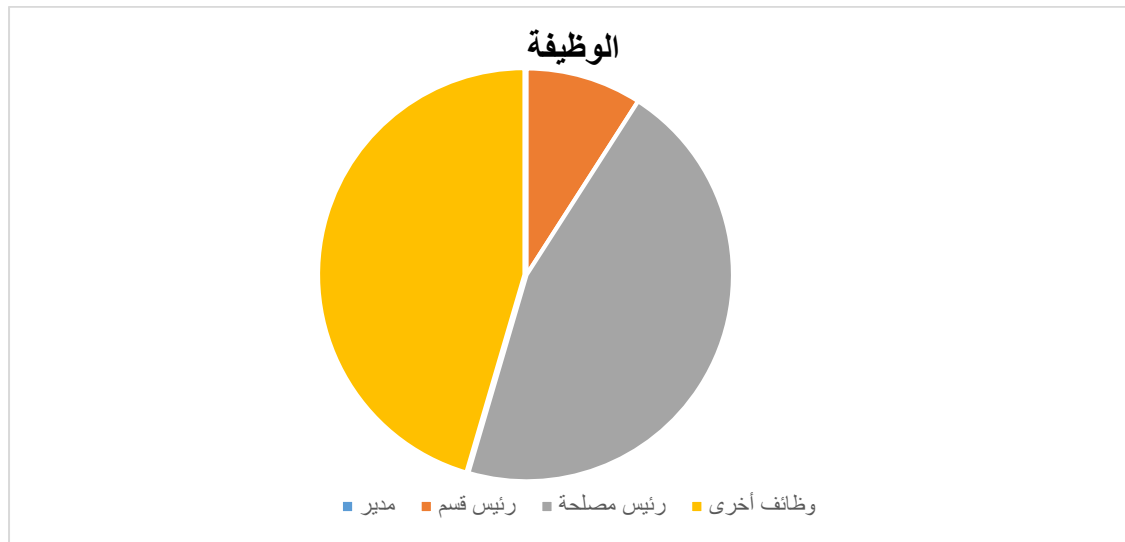
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يبين الجدول رقم (16) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة، حيث يتضح أن فئة الوظائف الأخرى جاءت في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 34 فردا بنسبة 85% من إجمالي أفراد العينة، تليها فئة رؤساء المصالح بتكرار 5 أفراد بنسبة 12.5%. أما فئة رؤساء الأقسام فقد سجلت فردا واحدا بنسبة 2.5%، في حين لم تسجل فئة المديرين أي فرد بنسبة 0%.

دراسة تطبيقية في مديرية التجارة لولاية - سكيكدة-

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة ينتمون إلى الوظائف التنفيذية والإدارية المختلفة داخل المؤسسة، وهو ما يعكس طبيعة مجتمع الدراسة. كما أن مشاركة رؤساء المصالح ورؤساء الأقسام، ولو بنسب متفاوتة، تسمح بالحصول على وجهات نظر متنوعة حول موضوع الدراسة. ومن شأن هذا التنوع الوظيفي أن يساهم في إثراء نتائج الدراسة المتعلقة بدور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية داخل المؤسسة.

الشكل رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات أفراد العينة حول أبعاد المحور الثاني (الذكاء الاجتماعي)

بهدف التعرف على مستوى الذكاء الاجتماعي داخل مديرية التجارة لولاية سكيكدة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات وأبعاد هذا المحور، وذلك من أجل تحديد درجة توفر مهارات الذكاء الاجتماعي لدى الموظفين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

أولاً: بعد الوعي الاجتماعي في العمل

جدول رقم (17): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الوعي الاجتماعي في العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	أستطيع فهم مشاعر الآخرين في العمل من خلال سلوكهم	3.9250	0.41679	مرتفعة	3
2	ألاحظ التغيرات في تصرفات الآخرين داخل المؤسسة	4.0000	0.50637	مرتفعة	1
3	أدرك احتياجات الآخرين حتى دون التعبير عنها	3.5750	0.95776	مرتفعة	4
4	أفهم طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة	3.9500	0.67748	مرتفعة	2
الإجمالي	بعد الوعي الاجتماعي في العمل	3.8625	0.6396	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يتضح من الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الوعي الاجتماعي في العمل بلغ (3.8625) بانحراف معياري قدره (0.6396)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الوعي الاجتماعي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية سكيكدة جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن العبارة "ألاحظ التغيرات في تصرفات الآخرين داخل المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.0000) وانحراف معياري قدره (0.50637)، وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يعكس قدرة العاملين على ملاحظة السلوكيات والتغيرات التي تطرأ على زملائهم داخل بيئة العمل. تلتها العبارة "أفهم طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.9500) وانحراف معياري قدره (0.67748)، وهو ما يدل على إدراك الموظفين لطبيعة العلاقات المهنية السائدة داخل المديرية.

في حين جاءت العبارة "أستطيع فهم مشاعر الآخرين في العمل من خلال سلوكهم" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.9250)، تلتها العبارة "أدرك احتياجات الآخرين حتى دون التعبير عنها" بمتوسط حسابي بلغ (3.5750)، وكلاهما بدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى امتلاك العاملين لقدرات جيدة في فهم الآخرين واستيعاب احتياجاتهم ومشاعرهم.

وعموما، تشير هذه النتائج إلى أن بعد الوعي الاجتماعي في العمل متوفر بدرجة مرتفعة داخل مديرية التجارة لولاية سكيكدة، وهو ما يدل على تمتع العاملين بقدرة جيدة على فهم الآخرين والتفاعل معهم وإدراك مشاعرهم واحتياجاتهم، الأمر الذي يساهم في تعزيز العلاقات المهنية وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسة.

ثانيا: بعد مهارات التواصل المهني

جدول رقم (18): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد مهارات التواصل المهني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	أعبر عن أفكارى بوضوح داخل بيئة العمل	4.3750	0.74032	مرتفعة جدا	4
2	أستمع للآخرين باهتمام واحترام	4.4750	0.75064	مرتفعة جدا	2
3	أستخدم أسلوبا مناسباً في التواصل مع الآخرين	4.4750	0.55412	مرتفعة جدا	1
4	أوصل المعلومات بطريقة واضحة داخل المؤسسة	4.5000	0.50637	مرتفعة جدا	3
الاجمالي	بعد مهارات التواصل المهني	4.45625	0.63786	مرتفعة جدا	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الSPSS .

يتضح من الجدول جدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعـد مهارات التواصل المهني بلغ (4.45625) بانحراف معياري قدره (0.63786)، وهو ما يشير إلى أن مستوى مهارات التواصل المهني لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية سكيكدة جاء بدرجة مرتفعة جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن العبارة "أوصل المعلومات بطريقة واضحة داخل المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.5000) وانحراف معياري قدره (0.50637)، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، مما يعكس قدرة العاملين على نقل المعلومات بوضوح وفعالية داخل بيئة العمل. تلتها كل من العبارتين "أستمع للآخرين باهتمام واحترام" و"أستخدم أسلوبا مناسباً في التواصل مع الآخرين" بمتوسط حسابي بلغ (4.4750) لكل منهما، وانحراف معياري قدره (0.75064) و(0.55412) على التوالي، وهو ما يدل على تمتع العاملين بمهارات جيدة في الإنصات والتواصل الإيجابي مع الآخرين.

في حين جاءت العبارة "أعبر عن أفكاري بوضوح داخل بيئة العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.3750) وانحراف معياري قدره (0.74032)، ورغم احتلالها المرتبة الأخيرة إلا أنها سجلت درجة موافقة مرتفعة جداً، مما يعكس قدرة الموظفين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم بوضوح داخل المؤسسة.

وعموماً، تشير هذه النتائج إلى أن بعد مهارات التواصل المهني متوفر بدرجة مرتفعة جداً داخل مديرية التجارة لولاية سكيكدة، وهو ما يدل على امتلاك العاملين لقدرات عالية في التواصل وتبادل المعلومات والإنصات للآخرين والتعبير عن الأفكار بفعالية، الأمر الذي يساهم في تعزيز التعاون وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

ثالثاً: بعد التعاطف المهني

جدول رقم (19): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التعاطف المهني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	أقدم المساعدة للآخرين عند مواجهتهم صعوبات في العمل	4.4000	0.59052	مرتفعة جداً	1
2	أضع نفسي مكان الآخرين لفهم مواقفهم المهنية	4.1500	0.80224	مرتفعة	2
3	أتعامل بلطف مع الآخرين في المواقف الصعبة	4.1250	0.60712	مرتفعة	3
4	أستطيع التحكم في غضبي في ظل المشاكل الصعبة	3.8750	0.72280	مرتفعة	4
الاجمالي	بعد التعاطف المهني	4.1375	0.68067	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يتضح من الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعء التعاطف المهني بلغ (4.1375) بانحراف معياري قدره (0.68067)، وهو ما يشير إلى أن مستوى التعاطف المهني لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية سكيكدة جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن العبارة "أقدم المساعدة للآخرين عند مواجهتهم صعوبات في العمل" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.4000) وانحراف معياري قدره (0.59052)، وبدرجة موافقة مرتفعة جداً، مما يعكس حرص العاملين على تقديم الدعم والمساندة لزملائهم عند مواجهة التحديات والصعوبات المهنية.

تلتها العبارة "أضع نفسي مكان الآخرين لفهم مواقفهم المهنية" بمتوسط حسابي بلغ (4.1500) وانحراف معياري قدره (0.80224)، ثم العبارة "أتعامل بلطف مع الآخرين في المواقف الصعبة" بمتوسط حسابي بلغ (4.1250) وانحراف معياري قدره (0.60712)، وكلتاها بدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يدل على قدرة العاملين على تفهم ظروف الآخرين والتعامل معهم بأسلوب إيجابي يعزز العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

في حين جاءت العبارة "أستطيع التحكم في غضبي في ظل المشاكل الصعبة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.8750) وانحراف معياري قدره (0.72280)، وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى امتلاك العاملين مستوى جيدا من ضبط النفس والتحكم في الانفعالات أثناء مواجهة المشكلات وضغوط العمل.

وعموما، تشير هذه النتائج إلى أن بعد التعاطف المهني متوفر بدرجة مرتفعة داخل مديرية التجارة لولاية سكيكدة، وهو ما يدل على تمتع العاملين بروح التعاون والمساندة والقدرة على تفهم مشاعر الآخرين وظروفهم المهنية، الأمر الذي يساهم في تعزيز العلاقات الإنسانية وخلق بيئة عمل إيجابية داخل المؤسسة.

رابعا: بعد إدارة العلاقات المهنية

جدول رقم (20): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد إدارة العلاقات المهنية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	أحافظ على علاقات جيدة مع الآخرين في العمل	4.3590	0.48597	مرتفعة جدا	3
2	أتمكن من حل النزاعات داخل المؤسسة بطريقة هادئة	4.2250	0.65974	مرتفعة جدا	4
3	أبني علاقات مهنية قائمة على التعاون و الاحترام المتبادل	4.4000	0.67178	مرتفعة جدا	1
4	أتعامل بمرونة مع مختلف الشخصيات في العمل	4.3750	0.70484	مرتفعة جدا	2
الاجمالي	بعد إدارة العلاقات المهنية	4.3397	0.63058	مرتفعة جدا	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يتضح من الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد إدارة العلاقات المهنية بلغ (4.3397) بانحراف معياري قدره (0.63058)، وهو ما يشير إلى أن مستوى إدارة العلاقات المهنية لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية سكيكدة جاء بدرجة مرتفعة جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن العبارة "أبني علاقات مهنية قائمة على التعاون والاحترام المتبادل" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.4000) وانحراف معياري قدره (0.67178)، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، مما يعكس حرص العاملين على إقامة علاقات مهنية إيجابية تقوم على التعاون والاحترام داخل المؤسسة.

تلتها العبارة "أتعامل بمرونة مع مختلف الشخصيات في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.3750) وانحراف معياري قدره (0.70484)، ثم العبارة "أحافظ على علاقات جيدة مع الآخرين في العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.3590) وانحراف معياري قدره (0.48597)، وكلاهما بدرجة موافقة مرتفعة جدا، وهو ما يدل على قدرة العاملين على التكيف مع مختلف الزملاء والمحافظة على علاقات عمل إيجابية ومستقرة.

في حين جاءت العبارة "أتمكن من حل النزاعات داخل المؤسسة بطريقة هادئة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.2250) وانحراف معياري قدره (0.65974)، ورغم احتلالها المرتبة الأخيرة فقد سجلت درجة موافقة مرتفعة جدا، مما يشير إلى امتلاك العاملين القدرة على معالجة الخلافات المهنية بأسلوب هادئ وبناء يسهم في الحفاظ على الانسجام داخل المؤسسة.

وعموما، تشير هذه النتائج إلى أن بعد إدارة العلاقات المهنية متوفر بدرجة مرتفعة جدا داخل مديرية التجارة لولاية سكيكدة، وهو ما يدل على تمتع العاملين بقدرة عالية على بناء العلاقات المهنية الإيجابية والمحافظة عليها، والتعامل بمرونة مع الآخرين، وحل النزاعات بطريقة فعالة، الأمر الذي يعزز التعاون ويرفع من كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

خامسا: بعد التأثير داخل المؤسسة

جدول رقم (21): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التأثير داخل المؤسسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	أستطيع التأثير في آراء الآخرين داخل العمل	3.9500	0.78283	مرتفعة	4
2	أقنع الآخرين بوجهة نظري بطريقة منطقية	4.1500	0.66216	مرتفعة	2

3	مرتفعة	0.57679	4.0250	أساهم في توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق أهداف العمل	3
1	مرتفعة	0.48305	4.1500	أساهم في خلق جو عمل إيجابي داخل المؤسسة	4
	مرتفعة	0.62620	4.0687	بعد التأثير داخل المؤسسة	الاجمالي

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يتضح من الجدول رقم (21) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبعء التأثير داخل المؤسسة بلغ (4.0687) بانحراف معياري قدره (0.62620)، وهو ما يشير إلى أن مستوى التأثير داخل المؤسسة لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية سكيكدة جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن العبارة "أقنع الآخرين بوجهة نظري بطريقة منطقية" والعبارة "أساهم في خلق جو عمل إيجابي داخل المؤسسة" جاءتا في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.1500) لكل منهما، وانحراف معياري قدره (0.66216) و(0.48305) على التوالي، وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يعكس قدرة العاملين على التأثير في زملائهم من خلال الإقناع المنطقي والمساهمة في تعزيز المناخ الإيجابي داخل بيئة العمل.

تلتها العبارة "أساهم في توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق أهداف العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.0250) وانحراف معياري قدره (0.57679)، وبدرجة موافقة مرتفعة، وهو ما يدل على مشاركة العاملين في توجيه الجهود والسلوكيات نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

في حين جاءت العبارة "أستطيع التأثير في آراء الآخرين داخل العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.9500) وانحراف معياري قدره (0.78283)، وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى امتلاك العاملين قدرة جيدة على التأثير في آراء زملائهم وإن كانت بدرجة أقل مقارنة بباقي عبارات البعد.

وعموما، تشير هذه النتائج إلى أن بعد التأثير داخل المؤسسة متوفر بدرجة مرتفعة داخل مديرية التجارة لولاية سكيكدة، وهو ما يدل على تمتع العاملين بقدرة جيدة على الإقناع والتوجيه والمساهمة في خلق بيئة عمل إيجابية، الأمر الذي ينعكس إيجابا على فعالية الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

الفرع الثالث: النتائج المتعلقة بتصورات أفراد العينة حول المحور الثالث (المهارات القيادية)

بهدف التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية سكيكدة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور، وذلك من أجل تحديد درجة امتلاك الموظفين لمختلف المهارات القيادية والوقوف على مستوى المهارات القيادية السائدة داخل المديرية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (22): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور المهارات القيادية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	أخذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب داخل العمل	4.3000	0.46410	مرتفعة جدا	10
2	أتحمل مسؤولية قراراتي المهنية	4.5000	0.50637	مرتفعة جدا	2
3	أضع خططا عملية لتحقيق الأهداف المهنية	4.2500	0.49355	مرتفعة جدا	11
4	أرتب أولوياتي وفق متطلبات العمل	4.4000	0.49614	مرتفعة جدا	6
5	أتابع تنفيذ الخطط بشكل منتظم	4.5000	0.55470	مرتفعة جدا	3
6	أحفز الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة	4.3750	0.66747	مرتفعة جدا	8
7	أقدر جهود العاملين داخل المؤسسة	4.6000	0.49614	مرتفعة جدا	1
8	أبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات المهنية	4.2500	0.58835	مرتفعة جدا	12
9	أقيم وأدرس الحلول قبل تطبيقها	4.3250	0.52563	مرتفعة جدا	9
10	أستطيع تحليل الوضعيات والتنبؤ بالمشكلات قبل ظهورها داخل العمل	4.0750	0.69384	مرتفعة	13

11	أشجع التعاون بين أفراد الفريق	4.4250	0.54948	مرتفعة جدا	5
12	أعمل بروح الفريق داخل المؤسسة	4.4000	0.54500	مرتفعة جدا	7
13	أحترم آراء الآخرين في العمل	4.4300	0.54900	مرتفعة جدا	4
الاجمالي	محور المهارات القيادية	4.371	0.856	مرتفعة جدا	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يتضح من الجدول رقم (22) أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور المهارات القيادية بلغ (4.371) بانحراف معياري قدره (0.856)، وهو ما يشير إلى أن مستوى المهارات القيادية لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية سكيكدة جاء بدرجة مرتفعة جدا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

كما أظهرت النتائج أن العبارة "أقدر جهود العاملين داخل المؤسسة" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.6000) وانحراف معياري قدره (0.49614)، وبدرجة موافقة مرتفعة جدا، مما يعكس اهتمام العاملين بتقدير جهود زملائهم وتعزيز روح التقدير والاعتراف بالإنجازات داخل المؤسسة.

تلتها كل من العبارتين "أتحمل مسؤولية قراراتي المهنية" و"أتابع تنفيذ الخطط بشكل منتظم" بمتوسط حسابي بلغ (4.5000) لكل منهما، وانحراف معياري قدره (0.50637) و(0.55470) على التوالي، وهو ما يدل على تمتع العاملين بدرجة عالية من المسؤولية والحرص على متابعة تنفيذ المهام والخطط الموكلة إليهم. كما جاءت العبارة "أشجع التعاون بين أفراد الفريق" بمتوسط حسابي بلغ (4.4250)، تليها العبارتان "أرتب أولوياتي وفق متطلبات العمل" و"أعمل بروح الفريق داخل المؤسسة" بمتوسطين حسابيين بلغا (4.4000)، ثم العبارة "أحفز الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ (4.3750)، وجميعها بدرجة موافقة مرتفعة جدا.

كما سجلت العبارة "أقيم وأدرس الحلول قبل تطبيقها" متوسطاً حسابياً بلغ (4.3250)، تلتها العبارة "أأخذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب داخل العمل" بمتوسط حسابي بلغ (4.3000)، في حين جاءت كل من العبارتين "أضع خططا عملية لتحقيق الأهداف المهنية" و"أبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات المهنية" بمتوسط حسابي بلغ (4.2500)، وكلها بدرجة موافقة مرتفعة جدا.

أما العبارة "أستطيع تحليل الوضعيات والتنبؤ بالمشكلات قبل ظهورها داخل العمل" فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.0750) وانحراف معياري قدره (0.69384)، وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يشير إلى

امتلاك العاملين قدرة جيدة على استشعار المشكلات وتحليل المواقف، وإن كانت أقل نسبياً مقارنة بباقي المهارات القيادية محل الدراسة.

وعموماً، تشير هذه النتائج إلى أن محور المهارات القيادية متوفر بدرجة مرتفعة جداً داخل مديرية التجارة لولاية سكيكدة، وهو ما يدل على تمتع العاملين بمستوى عالٍ من القدرات القيادية المرتبطة باتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية، والتخطيط، والتحفيز، والعمل الجماعي، وإدارة المشكلات، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات الإحصائية، نقوم الآن باختبار نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المطروحة سابقاً.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يمكن اختبار الفرضية الفرعية الأولى والمتمثلة في: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الوعي الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة".

- الفرضية العدمية (H_0): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الوعي الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الوعي الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.

الجدول رقم (23): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد الوعي الاجتماعي في تنمية

المهارات القيادية

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الأولى	1.424	3.454	0.000	0.489	0.239	11.929

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (23) الخاص بتحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد الوعي الاجتماعي في العمل في تنمية المهارات القيادية، أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (1.424)، وهي قيمة موجبة، مما يدل

على وجود علاقة طردية بين الوعي الاجتماعي في العمل والمهارات القيادية، أي أن ارتفاع مستوى الوعي الاجتماعي لدى العاملين يساهم في تنمية مستوى المهارات القيادية داخل مديرية التجارة لولاية سكيكدة.

كما بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.489)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين بعد الوعي الاجتماعي في العمل والمهارات القيادية. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.239)، مما يعني أن بعد الوعي الاجتماعي في العمل يفسر ما نسبته 23.9% من التغيرات الحاصلة في المهارات القيادية، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة.

وبالنسبة لمعنوية النموذج، فقد بلغت قيمة (F) (11.929)، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، إضافة إلى أن قيمة (T) بلغت (3.454)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يؤكد وجود تأثير معنوي لبعد الوعي الاجتماعي في العمل في تنمية المهارات القيادية.

وعليه، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الوعي الاجتماعي في العمل في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.

وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الوعي الاجتماعي في العمل في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يمكن اختبار الفرضية الفرعية الثانية والمتمثلة في: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد مهارات التواصل المهني في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة".

- **الفرضية العدمية (H_0):** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد مهارات التواصل المهني في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد مهارات التواصل المهني في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.

الجدول رقم (24): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد مهارات التواصل المهني في تنمية المهارات القيادية

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الثانية	1.457	4.154	0.000	0.559	0.312	17.260

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (24) الخاص بتحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد مهارات التواصل المهني في تنمية المهارات القيادية، أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (1.457)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين مهارات التواصل المهني والمهارات القيادية، أي أن ارتفاع مستوى مهارات التواصل المهني لدى العاملين يؤدي إلى تنمية المهارات القيادية داخل مديرية التجارة لولاية سكيكدة.

كما بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.559)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين بعد مهارات التواصل المهني والمهارات القيادية. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.312)، مما يعني أن بعد مهارات التواصل المهني يفسر ما نسبته 31.2% من التغيرات الحاصلة في المهارات القيادية، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة.

وبالنسبة لمعنوية النموذج، فقد بلغت قيمة (F) (17.260)، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، إضافة إلى أن قيمة (T) بلغت (4.154)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يؤكد وجود تأثير معنوي لبعد مهارات التواصل المهني في تنمية المهارات القيادية.

وعليه، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد مهارات التواصل المهني في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يمكن اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والمتمثلة في: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعاطف المهني في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة".

■ **الفرضية العدمية (H_0):** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعاطف المهني في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.

▪ **الفرضية البديلة (H1):** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعاطف المهني في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.

الجدول رقم (25): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد التعاطف المهني في تنمية المهارات القيادية

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الثالثة	1.048	2.545	0.000	0.382	0.146	6.478

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (25) الخاص بتحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد التعاطف المهني في تنمية المهارات القيادية، أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (1.048)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين التعاطف المهني والمهارات القيادية، أي أن ارتفاع مستوى التعاطف المهني لدى العاملين يساهم في تنمية المهارات القيادية داخل مديرية التجارة لولاية سكيكدة.

كما بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.382)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة إلى متوسطة بين بعد التعاطف المهني والمهارات القيادية. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.146)، مما يعني أن بعد التعاطف المهني يفسر ما نسبته 14.6% من التغيرات الحاصلة في المهارات القيادية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة.

وبالنسبة لمعنوية النموذج، فقد بلغت قيمة (F) (6.478)، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، إضافة إلى أن قيمة (T) بلغت (2.545)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يؤكد وجود تأثير معنوي لبعد التعاطف المهني في تنمية المهارات القيادية.

وعليه، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعاطف المهني في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يمكن اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والمتمثلة في: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة العلاقات المهنية في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة".

- **الفرضية العدمية (H0):** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة العلاقات المهنية في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.
- **الفرضية البديلة (H1):** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة العلاقات المهنية في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.

الجدول رقم (26): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد إدارة العلاقات المهنية في تنمية المهارات القيادية

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الرابعة	1.413	4.290	0.000	0.571	0.326	18.400

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (26) الخاص بتحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد إدارة العلاقات المهنية في تنمية المهارات القيادية، أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (1.413)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين إدارة العلاقات المهنية والمهارات القيادية، أي أن تحسن مستوى إدارة العلاقات المهنية لدى العاملين يؤدي إلى تنمية المهارات القيادية داخل مديرية التجارة لولاية سكيكدة.

كما بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.571)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين بعد إدارة العلاقات المهنية والمهارات القيادية. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.326)، مما يعني أن بعد إدارة العلاقات المهنية يفسر ما نسبته 32.6% من التغيرات الحاصلة في المهارات القيادية، في حين تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة.

وبالنسبة لمعنوية النموذج، فقد بلغت قيمة (F) (18.400)، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، إضافة إلى أن قيمة (T) بلغت (4.290)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يؤكد وجود تأثير معنوي لبعد إدارة العلاقات المهنية في تنمية المهارات القيادية.

وعليه، يتم رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد إدارة العلاقات المهنية في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

يمكن اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والمتمثلة في: "لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التأثير داخل المؤسسة في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة".

- **الفرضية العدمية (H_0):** لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التأثير داخل المؤسسة في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.
- **الفرضية البديلة (H_1):** يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التأثير داخل المؤسسة في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.

الجدول رقم (27): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد التأثير داخل المؤسسة في تنمية المهارات القيادية

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الخامسة	0.602	1.585	0.000	0.249	0.062	2.513

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (27) الخاص بتحليل الانحدار البسيط لاختبار دور بعد التأثير داخل المؤسسة في تنمية المهارات القيادية، أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (0.602)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين التأثير داخل المؤسسة والمهارات القيادية، أي أن ارتفاع مستوى التأثير داخل المؤسسة يساهم في تنمية المهارات القيادية لدى العاملين.

كما بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.249)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين بعد التأثير داخل المؤسسة والمهارات القيادية. أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.062)، مما يعني أن بعد التأثير داخل المؤسسة يفسر ما نسبته 6.2% فقط من التغيرات الحاصلة في المهارات القيادية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة.

وبالنسبة لمعنوية النموذج، فقد بلغت قيمة (F) (2.513)، كما أن قيمة (T) بلغت (1.585)، وهي قيمة ضعيفة نسبياً. وبالاعتماد على مستوى الدلالة الوارد في الجدول (0.000) فإنه يعد أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يشير إلى وجود تأثير معنوي لبعد التأثير داخل المؤسسة في تنمية المهارات القيادية.

وعليه، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التأثير داخل المؤسسة في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة

يمكن اختبار الفرضية الفرعية السادسة والمتمثلة في: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية".

- **الفرضية العدمية (H_0):** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- **الفرضية البديلة (H_1):** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أولا الجنس:

الجدول رقم (28): اختبار T في حالة عينتين مستقلتين

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
ذكر	21	57.1905	5.15382	0.456	0.651
أنثى	19	56.4211	5.52083		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (28) الخاص باختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية تبعا لمتغير الجنس، أن المتوسط الحسابي للذكور بلغ (57.1905) بانحراف معياري قدره (5.15382)، في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث (56.4211) بانحراف معياري قدره (5.52083)، مما يشير إلى تقارب وجهات نظر أفراد العينة من الذكور والإناث حول موضوع الدراسة.

كما بلغت قيمة اختبار (T) (0.456)، وبلغ مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.651$)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

وعليه، يتم قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة تعزى لمتغير الجنس.

ورفض الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا العمر:

جدول رقم (29): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	101.358	3	33.786	1.236	0.311
داخل المجموعات	984.417	36	27.345		
المجموع	1085.775	39			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (29) الخاص باختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية تبعا لمتغير العمر، أن قيمة (F) بلغت (1.236)، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.311$)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير العمر.

وعليه، يتم قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة تعزى لمتغير العمر.

ورفض الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة تعزى لمتغير العمر.

ثالثا المؤهل العلمي:

جدول رقم (30): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	31.425	2	15.713	0.551	0.581
داخل المجموعات	1054.35	37	28.496		
المجموع	1085.775	39			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (30) الخاص باختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية تبعا لمتغير المؤهل العلمي، أن قيمة (F) بلغت (0.551)، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.581$)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وعليه، يتم قبول الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ورفض الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

رابعاً سنوات الخبرة:

جدول رقم (31): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	11.319	3	3.773	0.126	0.944
داخل المجموعات	1074.456	36	29.846		
المجموع	1085.775	39			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (31) الخاص باختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، أن قيمة (F) بلغت (0.126)، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.944)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وعليه، يتم قبول الفرضية العدمية (H0) التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ورفض الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خامساً الوظيفة:

جدول رقم (32): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	74.457	2	37.229	1.362	0.269
داخل المجموعات	1011.318	37	27.333		
المجموع	1085.775	39			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (32) الخاص باختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية تبعا لمتغير الوظيفة، أن قيمة (F) بلغت (1.362)، كما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.269)، وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الوظيفة.

وعليه، يتم قبول الفرضية العدمية (H0) التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة تعزى لمتغير الوظيفة.

ورفض الفرضية البديلة (H1) التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة تعزى لمتغير الوظيفة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

- الفرضية العدمية (H0): لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) للذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.
- الفرضية البديلة (H1): يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α ≤ 0.05) للذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.

الجدول رقم (33): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الرئيسية	0.510	5.419	0.000	0.660	0.436	29.371

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ال SPSS .

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (33) الخاص بتحليل الانحدار البسيط لاختبار دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية، أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (0.510)، وهي قيمة موجبة، مما يدل على وجود علاقة طردية بين الذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية، أي أن ارتفاع مستوى الذكاء الاجتماعي لدى العاملين يساهم في تنمية المهارات القيادية داخل المؤسسة.

كما بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.660)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبيا بين الذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية. أما معامل التحديد (R²) فقد بلغ (0.436)، مما يعني أن الذكاء الاجتماعي يفسر

ما نسبته 43.6% من التغيرات الحاصلة في المهارات القيادية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتناولها نموذج الدراسة.

وبالنسبة لمعنوية النموذج، فقد بلغت قيمة (F) (29.371)، كما أن مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، إضافة إلى أن قيمة (T) بلغت (5.419)، وهي قيمة دالة إحصائية، مما يؤكد وجود تأثير معنوي للذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية.

وعليه، يتم رفض الفرضية العدمية (H_0) التي تنص على أنه: لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.

وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة.

خلاصة

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية الخاصة بموضوع دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة، حيث تم في البداية التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وعرض مختلف الجوانب المنهجية المعتمدة، مع توضيح مجتمع الدراسة والعينة المختارة، إضافة إلى أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان. كما تم إخضاع أداة الدراسة لاختبارات الصدق والثبات للتأكد من صلاحيتها، وقد أظهرت النتائج تمتعها بدرجات مقبولة إلى مرتفعة من الصدق والثبات، مما يؤكد إمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة، حيث بينت النتائج وجود دور ذي دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الاجتماعي المتمثلة في الوعي الاجتماعي في العمل، ومهارات التواصل المهني، والتعاطف المهني، وإدارة العلاقات المهنية، والتأثير داخل المؤسسة في تنمية المهارات القيادية. كذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. ومن جهة أخرى، أكدت نتائج تحليل الانحدار وجود دور ذي دلالة إحصائية للذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة، الأمر الذي أدى إلى قبول الفرضية الرئيسية للدراسة وإثبات صحة ما توصلت إليه من نتائج.

الخاتمة

الخاتمة

يعد الذكاء الاجتماعي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، نظراً لأهميته في تعزيز قدرة الأفراد على فهم الآخرين والتفاعل معهم وإدارة العلاقات المهنية بصورة فعالة. كما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة، الأمر الذي يجعله من العوامل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة في تطوير مواردها البشرية وتحسين أدائها التنظيمي.

وانطلاقاً من أهمية الذكاء الاجتماعي، سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن دوره في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة، من خلال الاعتماد على مجموعة من المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، إضافة إلى إجراء دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود دور ذي دلالة إحصائية للذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية سكيكدة، كما بينت النتائج وجود دور لأبعاد الذكاء الاجتماعي المتمثلة في الوعي الاجتماعي في العمل، ومهارات التواصل المهني، والتعاطف المهني، وإدارة العلاقات المهنية، والتأثير داخل المؤسسة في تنمية المهارات القيادية. وتؤكد هذه النتائج أهمية تنمية الذكاء الاجتماعي لدى العاملين باعتباره أحد العوامل المؤثرة في تطوير القدرات القيادية وتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

❖ نتائج الدراسة

- يعد الذكاء الاجتماعي من القدرات التي تمكن الفرد من فهم الآخرين والتعامل معهم بكفاءة داخل بيئة العمل.
- تمثل المهارات القيادية مجموعة من القدرات والسلوكيات التي تساعد القائد على التأثير في العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.
- توجد علاقة إيجابية بين الذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية.
- يساهم الذكاء الاجتماعي في تحسين التفاعل بين العاملين وتعزيز القدرة على القيادة الفعالة.
- أظهرت النتائج أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى جيد من الذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد الوعي الاجتماعي في العمل في تنمية المهارات القيادية، حيث تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد مهارات التواصل المهني في تنمية المهارات القيادية، حيث تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد التعاطف المهني في تنمية المهارات القيادية، حيث تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد إدارة العلاقات المهنية في تنمية المهارات القيادية، حيث تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير داخل المؤسسة في تنمية المهارات القيادية، حيث تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية بمديرية التجارة لولاية سكيكدة، حيث تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

❖ الاقتراحات

- بعد الاطلاع على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تعزيز الذكاء الاجتماعي وتنمية المهارات القيادية، وتتمثل فيما يلي:
- المحافظة على المستوى الجيد للذكاء الاجتماعي لدى العاملين والعمل على دعمه وتطويره بصورة مستمرة.
- الاستمرار في تشجيع ممارسات التواصل المهني الفعال بين الموظفين لما لها من دور في تعزيز المهارات القيادية.
- تعزيز ثقافة التعاطف المهني والتعاون بين العاملين بما يساهم في تحسين العلاقات المهنية ورفع فعالية الأداء.
- دعم العلاقات المهنية الإيجابية السائدة داخل المديرية والمحافظة على المناخ التنظيمي القائم على الثقة والاحترام المتبادل.
- تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم بما يعزز قدرتهم على التأثير داخل المؤسسة وينمي مهاراتهم القيادية.

- الاستمرار في تنظيم الأنشطة والبرامج التكوينية التي تسهم في تنمية أبعاد الذكاء الاجتماعي وتطوير القدرات القيادية للعاملين.
- الاستفادة من نتائج الدراسة في إعداد برامج مستقبلية تهدف إلى تعزيز الذكاء الاجتماعي باعتباره عاملاً مساهماً في تنمية المهارات القيادية وتحسين الأداء المؤسسي.
- إجراء دراسات مستقبلية تتناول الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمتغيرات تنظيمية أخرى بما يسهم في إثراء البحث العلمي في هذا المجال.

❖ آفاق الدراسة

- في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع البحثية المستقبلية، من بينها:
- دراسة دور الذكاء الاجتماعي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات العمومية.
 - دراسة العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والرضا الوظيفي لدى العاملين.
 - دراسة أثر الذكاء الاجتماعي على اتخاذ القرارات الإدارية.
 - دراسة دور الذكاء الاجتماعي في إدارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات.
 - دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة في مستوى الذكاء الاجتماعي وأثره على تنمية المهارات القيادية.
 - دراسة الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والمهارات القيادية.
 - دراسة أثر الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي معاً في تطوير الكفاءات القيادية.
 - دراسة دور التدريب الإداري في تنمية الذكاء الاجتماعي لدى القيادات الإدارية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- ✓ أبو الأنوار عادل، تنمية واستغلال مهارات الذكاء الاجتماعي - كيف تجعل علاقاتك سلاحاً لنجاحك-، الطبعة الأولى، مكتبة الشريف ماس للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
- ✓ أبو حطب فؤاد، القدرات العقلية، الطبعة الرابعة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 1984.
- ✓ أبو حطب فؤاد، صادق أمال، القدرات العقلية، مكتبة الانجلو، القاهرة، مصر، 1996.
- ✓ الطعاني، حسن أحمد، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013.
- ✓ بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، 1982.
- ✓ جابر عبد الحميد جابر، الذكاءات المتعددة والفهم: تنمية وتعميق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2003.
- ✓ غباري ثائر أحمد، أبو شعيرة خالد محمد، القدرات العقلية بين الذكاء والابداع، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- ✓ ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.

2- الأطروحات والمذكرات

- ✓ بلال هري، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة لاقصادية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، مناجمت المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020.
- ✓ كنفى جميلة، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين بجامعة المسيلة-، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- ✓ ملياني عبد الكريم، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية - دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية لولاية المسيلة-، رسالة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.

3- المجلات

- ✓ السلمي علي، القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الأهداف التنظيمية، مجلة البحوث الإدارية، العدد 2010.
- ✓ بعجي نصيرة، حمزاوي سهى، أساليب تنمية المهارات القيادية داخل المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري الحضنة بالمسيلة-، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2022، ص 202.
- ✓ بن مشري عائشة، بولقواس زرفة، الذكاء الاجتماعي ودوره في تفعيل قيم العمل بالمؤسسات المقاولاتية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 12، العدد 04، 2024.
- ✓ توفيق زايد محمد الرقب، الدور التفاعلي للذكاء العاطفي في العلاقات بين سلوكيات القيادة الإيجابية والاستغراق الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء القادة الأكاديميين في الجامعات السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 07، العدد 07، 2023.
- ✓ حسن، أحمد، مفهوم المهارة الإدارية وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية، مجلة الدراسات الإدارية الحديثة، العدد 06، 2013.
- ✓ عبد الحميد طارق، أثر المهارات القيادية في تحسين الأداء المؤسسي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 35، العدد 2015.
- ✓ عبدلا يدوم وردة، بولقواس زرفة، الذكاء الاجتماعي: بين استراتيجية المهارة وضرورة الممارسة، دراسة تحليلية في المؤسسة العسكرية للإسمنت-برانيس- بسكرة، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 17، العدد 02، 2022.
- ✓ عيسى سالم، مهيري دليلة، المهارات القيادية وأثرها على أداء فرق العمل - دراسة سوسيو -تنظيمية بشركة اتصالات الجزائر أدرار-، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 01، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2022.
- ✓ قهواجي أمينة، دور القيادة في إدارة الأزمات، مجلة ابعاد اقتصادية، العدد 5، 2015.
- ✓ ميادة حياوي مهدي، دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال: دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشيد، النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، السنة العاشرة، المجلد 7، العدد 30، الكوفة، العراق، 2014.
- ✓ نعمة عبد المنعم فايز الفاخري، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات اتخاذ القرار لدى المرشحات النفسيات بمدينة بنغازي، مجلة كلية التربية، العدد 08، جامعة بنغازي، ليبيا، 2025.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- ✓ Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2015). Leader–Member Exchange (LMX) Theory: The Relationship-Based Approach to Leadership. Research Gate
- ✓ Graen, G. B., &Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development oF leader-member exchange (LMX) theory over 25 years. The Leadership Quarterly, 6(2).
- ✓ Hwang, Jihyun(2024) the Role oF Emotional Intelligence in Leadership EFFectiveness and Employee SatisFaction .International Journal oF Scholarly Research and Reviews, Vol. 5, No. 2.
- ✓ Marlowe, H. A. (1986).Social Intelligence: Evidence For Multidimensionality and Construct Independence .Journal oF Educational Psychology.
- ✓ MumFord, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills For a changing world: Solving complex social problems. The Leadership Quarterly, 11(1).
- ✓ Nahapiet, J., &Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. Academy oF Management Review, 23(2)
- ✓ Salsabila, A. F., Febriantina, S., Danisworo, H., Fauzia, M., & Albana, M. A. (2025).The Role oF EFFective Communication in Leadership: A Literature Review. Klabat Journal oF Management, 6(1).
- ✓ Singh, Amit, Gera, Divya, Saxena, Ishita, Jha, Ritesh, Kaur, Richa, & Barik, Shalini (2025)The Role oF Emotional Intelligence in Enhancing Leadership EFFectiveness: A Conceptual Perspective.Journal oF Marketing & Social Research, Vol. 2, No. 5.

ثالثا: المواقع الالكترونية

- ✓ <https://walaaelawady.com>

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



شكرا لمشاركتكم في هذا الاستبيان الذي نهدف من خلاله إلى جمع آرائكم حول "دور الذكاء الاجتماعي في تنمية المهارات القيادية في المؤسسة"، نؤكد لكم أن جميع إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث والتحليل فقط.

يرجى الإجابة (بوضع علامة X على الجواب الصحيح) على الأسئلة بكل صدق وشفافية ولا يوجد إجابة صحيحة أو خاطئة نحن مهتمون برأيك الشخصي فقط.

➤ يرجى عدم كتابة الاسم واللقب.

➤ يرجى عدم ترك سؤال بدون جواب وشكرا مرة أخرى على وقتكم وتعاونكم.

الطالبة: بوصوغة وسيلة

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- | | | |
|---|---|-----------------------------|
| ☐ ذكر | ☐ أنثى | الجنس: |
| ☐ من 36 الى 45 سنة | ☐ من 26 الى 35 سنة | العمر: 25 سنة فأقل |
| ☐ أكثر من 55 سنة | ☐ من 46 الى 55 سنة | |
| ☐ دراسات عليا | ☐ جامعي | المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل |
| ☐ أكثر من 15 | ☐ من 11 الى 15 | سنوات الخبرة: 5 فأقل |
| ☐ من 6 الى 10 | ☐ من 11 الى 15 | |
| ☐ رئيس مصلحة | ☐ رئيس قسم | الوظيفة: مدير |
| | | وظائف أخرى |

المحور الثاني: الذكاء الاجتماعي

يمثل الذكاء الاجتماعي قدرة الفرد على فهم الآخرين والتفاعل معهم بفعالية داخل بيئة العمل، من خلال إدراك مشاعرهم، وبناء علاقات مهنية إيجابية، والتأثير في سلوكهم بما يخدم أهداف المؤسسة.

	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الوعي الاجتماعي في العمل						
1	أستطيع فهم مشاعر الآخرين في العمل من خلال سلوكهم					
2	ألاحظ التغيرات في تصرفات الآخرين داخل المؤسسة					
3	أدرك احتياجات الآخرين حتى دون التعبير عنها					
4	أفهم طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة					
البعد الثاني: مهارات التواصل المهني						
1	أعبر عن أفكارى بوضوح داخل بيئة العمل					
2	أستمع للآخرين باهتمام واحترام					
3	أستخدم أسلوبًا مناسبًا في التواصل مع الآخرين					
4	أوصل المعلومات بطريقة واضحة داخل المؤسسة					
البعد الثالث: التعاطف المهني						
1	أقدم المساعدة للآخرين عند مواجهتهم صعوبات في العمل					
2	أضع نفسي مكان الآخرين لفهم مواقفهم المهنية					

					3	أُتعامل بلطف مع الآخرين في المواقف الصعبة
					4	استطيع التحكم في غضبي في ظل المشاكل الصعبة
البعد الرابع: إدارة العلاقات المهنية						
					1	أُحافظ على علاقات جيدة مع الآخرين في العمل
					2	أُتمكن من حل النزاعات داخل المؤسسة بطريقة هادئة
					3	أُبني علاقات مهنية قائمة على التعاون و الاحترام المتبادل
					4	أُتعامل بمرونة مع مختلف الشخصيات في العمل
البعد الخامس: التأثير داخل المؤسسة						
					1	أُستطيع التأثير في آراء الآخرين داخل العمل
					2	أُقنع الآخرين بوجهة نظري بطريقة منطقية
					3	أُساهم في توجيه سلوك الآخرين نحو تحقيق أهداف العمل
					4	أُساهم في خلق جو عمل إيجابي داخل المؤسسة

المحور الثالث: المهارات القيادية

تعد المهارات القيادية من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة، حيث تشمل قدرة الفرد على اتخاذ القرارات، والتخطيط، وتحفيز العاملين، والعمل الجماعي، بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

غير	غير	محايد	موافق	موافق	العبارة	
					أأخذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب داخل العمل	1
					أأتحمل مسؤولية قراراتي المهنية	2
					أأضع خططاً عملية لتحقيق الأهداف المهنية	3
					أأرتب أولوياتي وفق متطلبات العمل	4
					أأتابع تنفيذ الخطط بشكل منتظم	5
					أأحفز الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة	6
					أأقدر جهود العاملين داخل المؤسسة	7
					أأبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات المهنية	8
					أأقيم وأدرس الحلول قبل تطبيقها	9
					أأستطيع تحليل الوضعيات والتنبؤ بالمشكلات قبل ظهورها داخل العمل	10
					أأشجع التعاون بين أفراد الفريق	11
					أأعمل بروح الفريق داخل المؤسسة	12
					أأحترم آراء الآخرين في العمل	13

Statistiques de Fiabilité

Alpha de
CronbachNombre
d'éléments

,704

5

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان			
الرقم	المحكمين	الرتبة العلمية	الجامعة
01	د. مقيص صبري	أستاذ محاضر	جامعة 20 اوت سكيكة
02	د. بوطبخ ليلي	أستاذ محاضر	جامعة 20 اوت سكيكة

Statistiques de Fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,599	4

Statistiques de Fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	4

Statistiques de Fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,653	4

Statistiques de Fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,774	4

Statistiques de Fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	4

Statistiques de Fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	20

Statistiques de Fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	13

Statistiques de Fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	33

Corrélations

		الاجتماعي الوعي	مشاعر فهم أستطيع من العمل في الآخرين سلوكهم خلال	في التغيرات ألاحظ داخل الآخرين تصرفات المؤسسة	الآخرين احتياجات أدرك عنها التعبير دون حتى	العلاقات طبيعة أفهم المؤسسة داخل المهنية
الوعي الاجتماعي	Corrélation de Pearson	1	,487**	,615**	,793**	,792**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
أستطيع فهم مشاعر الآخرين في العمل من خلال سلوكهم	Corrélation de Pearson	,487**	1	,486**	-,018	,350*
	Sig. (bilatérale)	,001		,001	,914	,027
	N	40	40	40	40	40
ألاحظ التغيرات في تصرفات الآخرين داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	,615**	,486**	1	,264	,224
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,099	,164
	N	40	40	40	40	40
أدرك احتياجات الآخرين حتى دون التعبير عنها	Corrélation de Pearson	,793**	-,018	,264	1	,520**
	Sig. (bilatérale)	,000	,914	,099		,001
	N	40	40	40	40	40
أفهم طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	,792**	,350*	,224	,520**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,027	,164	,001	
	N	40	40	40	40	40

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		التواصل مهارات	أفكاري عن أعب بيئة داخل بوضوح العمل	للآخرين أستمع واحترام باهتمام	مناسبًا أسلوبًا أستخدم مع التواصل في الآخرين	المعلومات أوصل داخل واضحة بطريقة المؤسسة
التواصل مهارات	Corrélation de Pearson	1	,815**	,799**	,808**	,738**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
بيئة داخل بوضوح أفكاري عن أعب العمل	Corrélation de Pearson	,815**	1	,456**	,555**	,513**
	Sig. (bilatérale)	,000		,003	,000	,001
	N	40	40	40	40	40
واحترام باهتمام للآخرين أستمع	Corrélation de Pearson	,799**	,456**	1	,553**	,438**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003		,000	,005
	N	40	40	40	40	40
مع التواصل في مناسبًا أسلوبًا أستخدم الآخرين	Corrélation de Pearson	,808**	,555**	,553**	1	,503**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001
	N	40	40	40	40	40
واضحة بطريقة المعلومات أوصل المؤسسة داخل	Corrélation de Pearson	,738**	,513**	,438**	,503**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,005	,001	
	N	40	40	40	40	40

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		المهني التعاطف	للآخرين المساعدة اقدم مواجهتهم عند العمل في صعوبات	مكان نفسي أضع مواقفهم لفهم الآخرين المهنية	مع بلطف أتعامل المواقف في الآخرين الصعبة	في التحكم استطيع ظل في غضبي الصعبة المشاكل
المهني التعاطف	Corrélation de Pearson	1	,524**	,777**	,687**	,790**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
مواجهتهم عند للآخرين المساعدة اقدم العمل في صعوبات	Corrélation de Pearson	,524**	1	,249	,215	,120
	Sig. (bilatérale)	,001		,121	,184	,460
	N	40	40	40	40	40
مواقفهم لفهم الآخرين مكان نفسي أضع المهنية	Corrélation de Pearson	,777**	,249	1	,276	,520**
	Sig. (bilatérale)	,000	,121		,084	,001
	N	40	40	40	40	40
المواقف في الآخرين مع بلطف أتعامل الصعبة	Corrélation de Pearson	,687**	,215	,276	1	,504**
	Sig. (bilatérale)	,000	,184	,084		,001
	N	40	40	40	40	40
ظل في غضبي في التحكم استطيع الصعبة المشاكل	Corrélation de Pearson	,790**	,120	,520**	,504**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,460	,001	,001	
	N	40	40	40	40	40

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		المهنية العلاقات ادارة	جيدة علاقات على أحافظ العمل في الآخرين مع	النزاعات حل من أتمكن بطريقة المؤسسة داخل هادنة	قائمة مهنية علاقات أبني الاحترام و التعاون على المتبادل	مختلف مع بمرونة أتعامل العمل في الشخصيات
المهنية العلاقات ادارة	Corrélation de Pearson	1	,755**	,688**	,787**	,772**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	40	39	40	40	40
في الآخرين مع جيدة علاقات على أحافظ العمل	Corrélation de Pearson	,755**	1	,630**	,500**	,351*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,028
	N	39	39	39	39	39
المؤسسة داخل النزاعات حل من أتمكن هادنة بطريقة	Corrélation de Pearson	,688**	,630**	1	,312*	,365*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,050	,020
	N	40	39	40	40	40
و التعاون على قائمة مهنية علاقات أبني المتبادل الاحترام	Corrélation de Pearson	,787**	,500**	,312*	1	,704**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,050		,000

	N	40	39	40	40	40
في الشخصيات مختلف مع بمرونة تعامل العمل	Corrélation de Pearson	,772**	,351*	,365*	,704**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,028	,020	,000	
	N	40	39	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		داخل_التأثير المؤسسة	في التأثير أستطيع داخل الآخرين آراء العمل	بوجهة الآخرين أقنع منطقية بطريقة نظري	توجيه في أساهم نحو الآخرين سلوك العمل أهداف تحقيق	جو خلق في أساهم داخل إيجابي عمل المؤسسة
المؤسسة_داخل_التأثير	Corrélation de Pearson	1	,878**	,840**	,910**	,859**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
داخل الآخرين آراء في التأثير أستطيع العمل	Corrélation de Pearson	,878**	1	,559**	,798**	,631**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
بطريقة نظري بوجهة الآخرين أقنع منطقية	Corrélation de Pearson	,840**	,559**	1	,661**	,729**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40
نحو الآخرين سلوك توجيه في أساهم العمل أهداف تحقيق	Corrélation de Pearson	,910**	,798**	,661**	1	,722**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
داخل إيجابي عمل جو خلق في أساهم المؤسسة	Corrélation de Pearson	,859**	,631**	,729**	,722**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

Correlations															
		أستطيع تحليل الوضعيات والتنبؤ بالمشكلات	أعمل بروح الفريق داخل المؤسسة	أحترم أراء الأخرين في العمل											
		أقيم وأدرس الحلول قبل تطبيقها	أبحث عن حلول مبتكرة للمشاكل قبل الحل	أقدر جهود الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة	أحضر الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل منظم	أرتب أولوياتي وفق متطلبات العمل	أضع خططاً عملية لتحقيق الأهداف	أتحمل مسؤولية قراراتي داخل العمل	أأخذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب	محور _ المهارة _ت_ القيادية					
محور _المهارات_القيادية	Corrélation de Pearson	1	,713*	,629*	,825*	,782*	,740*	,718*	,707*	,783*	,816*	,718*	,769*	,693*	,734*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
قرارات أتخذ في مناسبة الوقت داخل المناسب العمل	Corrélation de Pearson	,713*	1	,327*	,784*	,579*	,498*	,538*	,535*	,563*	,536*	,486*	,392*	,324*	,392*
	Sig. (bilatérale)	,000		,039	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,001	,012	,041	,012
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
أتحمل مسؤولية قراراتتي المهنية	Corrélation de Pearson	,629*	,327*	1	,513*	,408*	,548*	,417*	,408*	,430*	,337*	,255	,507*	,464*	,507*
	Sig. (bilatérale)	,000	,039		,001	,009	,000	,007	,009	,006	,033	,112	,001	,003	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
خطا أضع لتحقيق عملية الأهداف المهنية	Corrélation de Pearson	,825*	,784*	,513*	1	,628*	,656*	,564*	,524*	,662*	,568*	,543*	,544*	,476*	,544*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,002	,000

	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
أرتب وفق أولوياتي متطلبات العمل	Corrélation de Pearson	,782*	,579*	,408*	,628*	1	,652*	,387*	,458*	,615*	,669*	,581*	,583*	,436*	,583*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,009	,000		,000	,014	,003	,000	,000	,000	,000	,005	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
تنفيذ أتابع بشكل الخطط منتظم	Corrélation de Pearson	,740*	,498*	,548*	,656*	,652*	1	,589*	,559*	,471*	,484*	,500*	,379*	,254	,547*
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,002	,002	,001	,016	,113	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
الفريق أحفز أهداف لتحقيق المؤسسة	Corrélation de Pearson	,718*	,538*	,417*	,564*	,387*	,589*	1	,465*	,539*	,594*	,602*	,393*	,282	,393*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,007	,000	,014	,000		,003	,000	,000	,000	,012	,078	,012
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
جهود أقدر داخل العاملين المؤسسة	Corrélation de Pearson	,707*	,535*	,408*	,524*	,458*	,559*	,465*	1	,439*	,511*	,387*	,640*	,512*	,451*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,009	,001	,003	,000	,003		,005	,001	,014	,000	,001	,003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عن أبحث مبتكرة حلول للمشكلات المهنية	Corrélation de Pearson	,783*	,563*	,430*	,662*	,615*	,471*	,539*	,439*	1	,725*	,581*	,456*	,559*	,456*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,006	,000	,000	,002	,000	,005		,000	,000	,003	,000	,003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
وأدرس أقيم قبل الحلول تطبيقها	Corrélation de Pearson	,816*	,536*	,337*	,568*	,669*	,484*	,594*	,511*	,725*	1	,705*	,575*	,608*	,486*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

	Sig. (bilatéral e)	,000	,000	,033	,000	,000	,002	,000	,001	,000		,000	,000	,000	,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
تحليل أستطيع الوضعيات والتنبؤ	Corrélati on de Pearson	,718*	,486*	,255	,543*	,581*	,500*	,602*	,387*	,581*	,705*	1	,452*	,325*	,318*
		*	*		*	*	*	*		*	*		*		
بالمشكلات ظهورها قبل العمل داخل	Sig. (bilatéral e)	,000	,001	,112	,000	,000	,001	,000	,014	,000	,000		,003	,041	,046
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
التعاون أشجع أفراد بين الفريق	Corrélati on de Pearson	,769*	,392*	,507*	,544*	,583*	,379*	,393*	,640*	,456*	,575*	,452*	1	,787*	,745*
		*		*	*	*			*	*	*	*		*	*
	Sig. (bilatéral e)	,000	,012	,001	,000	,000	,016	,012	,000	,003	,000	,003		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
بروح أعمل داخل الفريق المؤسسة	Corrélati on de Pearson	,693*	,324*	,464*	,476*	,436*	,254	,282	,512*	,559*	,608*	,325*	,787*	1	,702*
		*		*	*	*			*	*	*		*		*
	Sig. (bilatéral e)	,000	,041	,003	,002	,005	,113	,078	,001	,000	,000	,041	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
آراء أحرصم في الآخرين العمل	Corrélati on de Pearson	,734*	,392*	,507*	,544*	,583*	,547*	,393*	,451*	,456*	,486*	,318*	,745*	,702*	1
		*		*	*	*	*	*	*	*	*		*	*	
	Sig. (bilatéral e)	,000	,012	,001	,000	,000	,000	,012	,003	,003	,001	,046	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الوعي الاجتماعي	,244	40	,068	,900	40	,062
مهارات التواصل	,194	40	,061	,871	40	,070
التعاطف المهني	,162	40	,096	,927	40	,092
إدارة العلاقات المهنية	,171	40	,068	,913	40	,075
التأثير داخل المؤسسة	,300	40	,058	,871	40	,060
محور المهارات القيادية	,120	40	,152	,928	40	,058

a. Correction de signification de Lilliefors

Statistiques

		الجنس	العمر	العلمي المؤهل	الخبرة سنوات	الوظيفة
N	Valide	40	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	52,5	52,5	52,5
	أنثى	19	47,5	47,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	"35 إلى 26 من"	6	15,0	15,0	15,0
	"45 إلى 36 من"	19	47,5	47,5	62,5
	"55 إلى 46 من"	12	30,0	30,0	92,5
	"55 من أكثر"	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	"أقل أو ثانوي "	1	2,5	2,5	2,5
	"جامعي"	35	87,5	87,5	90,0
	"عليا دراسات "	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	"أقل 5 "	2	5,0	5,0	5,0
	"10 إلى 6 من"	3	7,5	7,5	12,5
	"15 إلى 11 من"	19	47,5	47,5	60,0
	"15 من أكثر"	16	40,0	40,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	"قسم رئيس"	1	2,5	2,5	2,5
	مصلحة رئيس	5	12,5	12,5	15,0
	أخرى وظائف	34	85,0	85,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques

		مشاعر فهم أستطيع من العمل في الآخرين سلوكهم خلال	في التغيرات ألاحظ الآخرين تصرفات المؤسسة داخل	احتياجات أدرك دون حتى الآخرين عنها التعبير	العلاقات طبيعة أفهم المؤسسة داخل المهنية
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,9250	4,0000	3,5750	3,9500
Ecart type		,41679	,50637	,95776	,67748

Statistiques

		أفكاري عن أعبار بيئة داخل بوضوح العمل	باهتمام للآخرين أستمع واحترام	مناسبًا أسلوبًا أستخدم مع التواصل في الآخرين	المعلومات أوصل داخل واضحة بطريقة المؤسسة
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,3750	4,4750	4,4750	4,5000
Ecart type		,74032	,75064	,55412	,50637

Statistiques

		للآخرين المساعدة أقدم صعوبات مواجهتهم عند العمل في	مكان نفسي أضع مواقفهم لفهم الآخرين المهنية	مع بلطف أتعامل المواقف في الآخرين الصعبة	في التحكم استطيع المشاكل ظل في غضبي الصعبة
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,4000	4,1500	4,1250	3,8750
Ecart type		,59052	,80224	,60712	,72280

Statistiques

		علاقات على أحافظ في الآخرين مع جيدة العمل	النزاعات حل من أتمكن بطريقة المؤسسة داخل هادئة	مهنية علاقات أبني و التعاون على قائمة المتبادل الاحترام	مع بمرونة أتعامل في الشخصيات مختلف العمل
N	Valide	39	40	40	40
	Manquant	1	0	0	0
Moyenne		4,3590	4,2250	4,4000	4,3750
Ecart type		,48597	,65974	,67178	,70484

Statistiques

		عمل جو خلق في أساهم المؤسسة داخل إيجابي	سلوك توجيه في أساهم تحقيق نحو الآخرين العمل أهداف	بوجهة الآخرين أقنع منطقية بطريقة نظري	آراء في التأثير أستطيع العمل داخل الآخرين
N	Valide	40	40	40	40
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	4,1500	4,0250	4,1500	3,9500
	Ecart type	,48305	,57679	,66216	,78283

Statistiques

	أخذت قرارات مناسبة في الوقت المناسب داخل العمل	أضعت خططاً عملية لتحقيق مسؤولياتي	أرتب أولوياتي وفق متطلبات العمل	أتابع تنفيذ الخطط بشكل منتظم	أحفز الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة	أقدر جهود العاملين داخل المؤسسة	أبحث عن حلول مبتكرة للمشكلات المهنية	أقيم وأدرس الحلول قبل تطبيقها	أستطيع تحليل الوضعيات والتنبؤ بالمشكلات قبل ظهورها داخل الفريق	أعمل بروح الفريق داخل المؤسسة	أحترم آراء الآخرين في العمل
N Valide	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,3000	4,5000	4,2500	4,4000	4,5000	4,3750	4,6000	4,2500	4,3250	4,0750	4,43
Ecart type	,46410	,50637	,49355	,49614	,55470	,66747	,49614	,58835	,52563	,69384	,549

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,489 ^a	,239	,219	4,66331

a. Prédictors : (Constante), الاجتماعي_الوعي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	259,411	1	259,411	11,929	,001 ^b
	de Student	826,364	38	21,746		
	Total	1085,775	39			

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات_محور

b. Prédictors : (Constante), الاجتماعي_الوعي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
1	(Constante)	34,822		5,430	,000
	اجتماعي_الوعي	1,424	,489	3,454	,001

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات_محور

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,559 ^a	,312	,294	4,43267

a. Prédictors : (Constante), التواصل_مهارات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	339,128	1	339,128	17,260	,000 ^b
	de Student	746,647	38	19,649		
	Total	1085,775	39			

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات_محور

b. Prédictors : (Constante), التواصل_مهارات

CoeFFicients^a

CoeFFicients non standardisés				CoeFFicients standardisés		
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1	(Constante)	30,856	6,290		4,906	,000
	التواصل مهارات	1,457	,351	,559	4,154	,000

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات_محور

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,382 ^a	,146	,123	4,94081

a. Prédictors : (Constante), المهني_التعاطف

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	158,136	1	158,136	6,478	,015 ^b
	de Student	927,639	38	24,412		
	Total	1085,775	39			

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات_محور

b. Prédictors : (Constante), المهني_التعاطف

CoeFFicients^a

CoeFFicients non standardisés			CoeFFicients standardisés			
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	
1	(Constante)	39,476	6,861	5,753	,000	
	المهني_التعاطف	1,048	,412	,382	2,545	,015

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات_محور

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,571 ^a	,326	,309	4,38762

a. Prédictors : (Constante), المهنية_العلاقات_إدارة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	354,229	1	354,229	18,400	,000 ^b
	de Student	731,546	38	19,251		
	Total	1085,775	39			

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات_محور

b. Prédictors : (Constante), المهنية_العلاقات_ادارة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	32,456	5,723		5,671	,000
	المهنية_العلاقات_ادارة	1,413	,329	,571	4,290	,000

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات_محور

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,249 ^a	,062	,037	5,17691

a. Prédictors : (Constante), المؤسسة_داخل_التأثير

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	67,360	1	67,360	2,513	,121 ^b
	de Student	1018,415	38	26,800		
	Total	1085,775	39			

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات_محور

b. Prédictors : (Constante), المؤسسة_داخل_التأثير

CoeFFicients^a

Modèle	CoeFFicients non standardisés		CoeFFicients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	47,030		7,546	,000
	المؤسسة داخل التأثير	,602	,380	1,585	,121

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات_محور

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,660 ^a	,436	,421	4,01453

a. Prédictors : (Constante), الاجتماعي_الذكاء_محور

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	473,351	1	473,351	29,371	,000 ^b
	de Student	612,424	38	16,116		
	Total	1085,775	39			

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات_محور

b. Prédictors : (Constante), الاجتماعي_الذكاء_محور

CoeFFicients^a

Modèle	CoeFFicients non standardisés		CoeFFicients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	14,331		1,822	,076
	الاجتماعي_الذكاء_محور	,510	,094	5,419	,000

a. Variable dépendante : القيادة_المهارات_محور

Statistiques de groupe

الجنس		N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
القيادية_المهارات_محور	ذكر	21	57,1905	5,15382	1,12466
	أنثى	19	56,4211	5,52083	1,26656

Test de Levene sur l'égalité des variances

Test t pour égalité des moyennes

		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
القيادية_المهارات_محور	Hypothèse de variances égales	,120	,731	,456	38	,651	,76942	1,68786	-2,64748	4,18633
	Hypothèse de variances inégales			,454	36,919	,652	,76942	1,69382	-2,66284	4,20169

Descriptives

القيادية_المهارات_محور

		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
"35 الى 26 من"		6	58,1667	5,41910	2,21234	52,4797	63,8537	52,00	65,00
"45 الى 36 من"		19	58,0000	4,91031	1,12650	55,6333	60,3667	50,00	65,00
"55 الى 46 من"		12	54,5833	5,80687	1,67630	50,8938	58,2728	47,00	65,00
"55 من أكثر"		3	55,6667	4,04145	2,33333	45,6271	65,7062	52,00	60,00
Total		40	56,8250	5,27640	,83427	55,1375	58,5125	47,00	65,00

ANOVA

القيادية_المهارات_محور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	101,358	3	33,786	1,236	,311
Intragruppes	984,417	36	27,345		
Total	1085,775	39			

Descriptives

القيادية_المهارات_محور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
"أقل أو ثانوي"	1	52,0000	.	.	.	.	52,00	52,00
"جامعي"	35	56,8000	5,41675	,91560	54,9393	58,6607	47,00	65,00
"عليا دراسات"	4	58,2500	4,34933	2,17466	51,3292	65,1708	52,00	62,00
Total	40	56,8250	5,27640	,83427	55,1375	58,5125	47,00	65,00

ANOVA

القيادية_المهارات_محور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	31,425	2	15,713	,551	,581
Intragruppes	1054,350	37	28,496		
Total	1085,775	39			

Descriptives

القيادية_المهارات_محور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de conFiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inFérieure	Borne supérieure		
"فأقل 5"	2	59,0000	8,48528	6,00000	-17,2372	135,2372	53,00	65,00
"10الى 6 من"	3	56,6667	4,50925	2,60342	45,4651	67,8683	52,00	61,00
"15 الى 11 من"	19	56,8947	5,56671	1,27709	54,2117	59,5778	47,00	65,00
"15 من أكثر"	16	56,5000	5,18973	1,29743	53,7346	59,2654	48,00	65,00
Total	40	56,8250	5,27640	,83427	55,1375	58,5125	47,00	65,00

ANOVA

القيادية_المهارات_محور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	11,319	3	3,773	,126	,944
Intragroupes	1074,456	36	29,846		
Total	1085,775	39			

Descriptives

القيادية_المهارات_محور

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de conFiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inFérieure	Borne supérieure		
"قسم رئيس"	1	65,0000	.	.	.	.	65,00	65,00
مصلحة_رئيس	5	55,6000	4,15933	1,86011	50,4355	60,7645	52,00	62,00
أخرى وظائف	34	56,7647	5,34313	,91634	54,9004	58,6290	47,00	65,00
Total	40	56,8250	5,27640	,83427	55,1375	58,5125	47,00	65,00

ANOVA

القيادية_المهارات_محور

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	74,457	2	37,229	1,362	,269
Intragruppes	1011,318	37	27,333		
Total	1085,775	39			