



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

أثر المدكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية

(دراسة حالة بفروع لوكالات التجارية لمؤسسة موبليس بسكيكدة)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

برزوق فيلالي

من إعداد الطالبتين:

- بوعالي مايسة

- جامعي ألاء

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة	أستاذ محاضر "أ"	يوب امال
ممتحنا	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة	أستاذ محاضر "ب"	بلاسكة صالح
مقررا	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة	أستاذ مساعد "أ"	برزوق فيلالي

السنة الجامعية: 2021 / 2022.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

أثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية

(دراسة حالة بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبليس بسكيكدة)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

برزوق فيلالي

من إعداد الطالبتين:

- بوعالي مايسة

- جامعي ألاء

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة	أستاذ محاضر "أ"	يوب امال
ممتحنا	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة	أستاذ محاضر "ب"	بلاسكة صالح
مقررا	جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة	أستاذ مساعد "أ"	برزوق فيلالي

السنة الجامعية: 2021 / 2022.





إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي إلى من كلله الله بالهبة والوقار...

إلى من علمني العطاء دون انتظار...

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أبي العزيز أطال الله في عمره وأدامه الله تاجا فوق رأسي.

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان...

إلى من كان دعائها سر نجاحي، أمي جنتي.

إلى كل أفراد عائلتي وأخص بالذكر جدي وجدتي، أخي الغالي "علاء الدين"، أختاي حبيبتاي قلبي "فرحة وسلمى"، وزوجة أخي "خولة".

إلى حبيبة روحي "جنان".

إلى أولاد عمي وعماتي "هدى، مريم، هناء، أية، أماني، بسمة، يونس، أمين، كوثر ودعاء"

إلى من ساندني ويسر لي الصعاب رفيقة دربي "وسام"

إلى من ساندني طيلة مساري الجامعي "آلاء وأحلام"

زملائي في الدراسة "هاجر، سلمى، ندى..."

إلى كل عزيز على قلبي من قريب أو بعيد .

إلى كل من ساهم بهذا العمل المتواضع ولو بابتسامة صادقة.

- مایسة -



إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني من إخوة وأخوات.

إلى رفيقة المشوار "مايسة" رعاها الله ووفقها .

إلى كل من نصحتني نحو تقديم أول خطوة في هذا العمل وكل من ساهم مهنا في إتمامه.

وصلت رحلتنا الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة.

وفي الأخير لا يسعنا سوى أن نقول الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن

هدانا الله نسأله تعالى أن يبقى هذا العمل مرجعا نافعا لكل من أدرا الانتفاع به.

- ألاء -

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية وذلك من خلال دراسة لعينة من مسؤولي فروع الوكالات التجارية موبيليس بسكيكدة، وقد بلغ مجتمع الدراسة 49 فرد من مدراء ومستشارين ومشرفين ومندوبين تجاريين، أما العينة متكونة من 35 فرد استردنا جميع الاستبيانات وكانت جميعها صالحة للتحليل، حيث اعتمدنا في تحليل البيانات على الإحصاء الوصفي والتحليلي وبرنامج SPSS بنسخة 21.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة (الوعي بالذات، معالجة الجوانب الوجدانية، الدافعية، التعاطف العقلي والمهارات الاجتماعية) في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكدة، بناء على هذه النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات أبرزها ضرورة نشر ثقافة الموضوعات المتعلقة بالذكاء العاطفي وأهمية الجانب الوجداني في الحياة العملية ودورها في نجاح المسؤولين مهنيًا.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، القيادة الإدارية، مؤسسة موبيليس بسكيكدة.

Abstract

The purpose of this study was to see how emotional intelligence affected administrative leadership through a sample of officials from the mobiles commercial agencies branches in Skikda. The research population consisted of 49 people, including managers, consultants, supervisors, and commercial representatives. The sample included 35 persons, and we obtained all the questionnaires which were all valid. In order to analyze the data we used descriptive and analytical statistics among with the SPSS program version. The study discovered a statistically significant effect ($\alpha \leq 0.05$) between emotional intelligence in its various dimensions (self-awareness addressing emotional aspects , motivation , mental empathy , and social skills) in improving administrative leadership in the mobiles branches of commercial agencies . Based on these findings, the study came to a conclusion with a set of recommendations, the most important of which was the importance of spreading the culture of introducing topics related to emotional intelligence and the importance of the emotional side in practical life and its role in the professional success of officials.

Keywords: (emotional intelligence, administrative leadership, Mobiles agency of Skikda).

الصفحة	العناوين
I	شكر وتقدير
III - II	الإهداء
IV	الملخص
V	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
ب- ج- د- هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء العاطفي والقيادة والإدارية	
02	تمهيد الفصل الأول
03	المبحث الأول: مدخل إلى الذكاء العاطفي
03	المطلب الأول: نشأة وتطوير الذكاء العاطفي
04	المطلب الثاني: ماهية الذكاء العاطفي وخصائصه ومكوناته
05	الفرع الأول: تعريف الذكاء العاطفي
08	الفرع الثاني: أهمية الذكاء العاطفي
09	الفرع الثالث: خصائص الذكاء العاطفي
10	الفرع الرابع: مكونات الذكاء العاطفي
11	المطلب الثالث: مجالات وتطبيقات الذكاء العاطفي
11	الفرع الأول: مجالات الذكاء العاطفي
12	الفرع الثاني: تطبيقات الذكاء العاطفي
13	المطلب الرابع: نماذج الذكاء العاطفي
20	المطلب الخامس: أبعاد الذكاء العاطفي

23	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية
23	المطلب الأول: مفهوم القيادة وأنماطها
23	الفرع الأول: تعريف القيادة
24	الفرع الثاني: أهمية القيادة
24	الفرع الثالث: أنماط القيادة
25	المطلب الثاني: ماهية القيادة الإدارية، أنواعها، أنماطها واركائها
25	الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية
26	الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية
27	الفرع الثالث: الأركان الأساسية للقيادة الإدارية
29	الفرع الرابع: أنواع القيادة الإدارية
31	الفرع الخامس: أنماط القيادة الإدارية
32	المطلب الثالث: نظريات القيادة الإدارية
35	المطلب الرابع: الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية
36	المطلب الخامس: العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية
38	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
38	المطلب الأول: الدراسات العربية
39	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
39	المطلب الثالث: القيمة المضافة
41	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
43	تمهيد الفصل الثاني
44	المبحث الأول: تقديم عام للوكالة التجارية موبيليس
44	المطلب الأول: تعريف مؤسسة موبيليس
44	المطلب الثاني: مبادئ وأهداف مؤسسة موبيليس

44	الفرع الأول: مبادئ مؤسسة موبيليس
45	الفرع الثاني: أهداف مؤسسة موبيليس
45	المطلب الثالث: الوكالات التجارية موبيليس فروع سكيكدة
45	الفرع الأول: فروع الوكالات التجارية بسكيكدة
46	الفرع الثاني: التنظيم الهيكلي لفرع للوكالة التجارية موبيليس سكيكدة
46	الفرع الثالث: مهام مصالح الوكالة التجارية
48	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
48	المطلب الأول: المجتمع والعينة والمنهج ومتغيرات الدراسة
48	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
48	الفرع الثاني: منهج الدراسة
48	الفرع الثالث: متغيرات الدراسة
48	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
48	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
50	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
51	الفرع الثالث: صدق وتباث أداة الدراسة
58	المبحث الثالث: النتائج والمناقشة
58	المطلب الأول: تحليل الاستبيان
58	الفرع الأول: تحليل الخصائص الشخصية
61	الفرع الثاني: تحليل اتجاهات افراد العينة نحو محاور الدراسة
71	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
76	خلاصة الفصل الثاني
78	الخاتمة
80	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
45	البيانات المهمة للوكالات التجارية فروع سكيكدة	01
49	توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة	02
50	مقياس ليكارت الخماسي	03
50	المدى وفقا لمقياس التبني أو الأهمية	04
51	معامل الفاكرونباخ للمحاور	05
52	معامل الفاكرونباخ لكل محور	06
53	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الوعي بالذات	07
54	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات معالجة الجوانب الوجدانية	08
54	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الدافعية	09
55	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التعاطف العقلي	10
55	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات المهارات الاجتماعية	11
56	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات النمط الديمقراطي	12
56	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات النمط الديكتاتوري	13
57	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات النمط الحر	14
57	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بناء فريق العمل	15
58	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحفيز	16
59	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	17
59	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	18
60	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	19
60	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	20
61	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى المهني	21
61	الوسط الحسابي لعبارات الوعي بالذات	22
62	الوسط الحسابي لعبارات معالجة الجوانب الوجدانية	23
63	الوسط الحسابي لعبارات الدافعية	24
64	الوسط الحسابي لعبارات التعاطف العقلي	25

65	الوسط الحسابي لعبارات المهارات الاجتماعية	26
66	الوسط الحسابي لعبارات النمط الديمقراطي	27
67	الوسط الحسابي لعبارات النمط الديكتاتوري	28
68	الوسط الحسابي لعبارات النمط الحر	29
69	الوسط الحسابي لعبارات بناء فريق العمل	30
70	الوسط الحسابي لعبارات بعد التحفيز	31
71	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد الوعي بالذات في تحسين القيادة الإدارية	32
72	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد معالجة الجوانب الوجدانية في تحسين القيادة الإدارية	33
72	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد الدافعية في تحسين القيادة الإدارية	34
73	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد التعاطف العقلي في تحسين القيادة الإدارية	35
74	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد المهارات الاجتماعية في تحسين القيادة الإدارية	36
75	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية	37

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	مكونات الذكاء العاطفي	01
22	أبعاد دانيال جولمان للذكاء العاطفي	02
46	الهيكل التنظيمي لفرع الوكالة التجارية مؤسسة "موبيليس"	03

قائمة الملاحق:

عنوان الملحق	رقم الملحق
الاستبيان	01
نتائج الدراسة الميدانية مخرجات برنامج SPSS	02

مقدمة

1. تمهيد

تواجه منظمات الأعمال تحديات حيث التنافس الشديد على الموارد المالية والبشرية، فتعتبر الموارد البشرية واحدة من أصول المؤسسة، لأن لها الدور الأكبر في زيادة كفاءة المؤسسة، وفي الحفاظ على بقائها، لذلك على المؤسسة أن تحاول استقطاب أفضل الموارد البشرية وأن تحسن من أداء العاملين لديها، نظرا لعدم استقرار النظم الاقتصادية جعل التغيير يمس سلوك العاملين، مما أدى إلى تكوين مدراء وقادة لضمان بقاء واستمرار المؤسسة.

من المهم أن يعرف كل قائد متميز مهاراته وقدراته قصد صياغة الاستراتيجية الملائمة لنجاح المؤسسة وباختصار هو بمثابة القدوة التي يبني عليها العاملين شخصيتهم. وانطلاقا من أن القيادة تعتبر من الوظائف الأساسية في الإدارة وجميع مستوياتها، اهتم أغلب الباحثين على كشف العلاقة الموجودة بين عدة عوامل والقيادة لتوضيح طبيعتها وأساسياتها ليظهر الذكاء العاطفي كأحد عوامل التنبؤ بالنجاح المهني والشخصي للعاملين، الذي أظهر أهمية المزج بين الذكاء المعرفي والفكري والعاطفي ونجاح القيادة الإدارية.

يعتبر الذكاء العاطفي من بين المواضيع المهمة التي شغلت اهتمام الكثير من الباحثين لتحديد السلوك والأفكار للحياة المهنية، واستنادا لذلك فإن الأشخاص الأذكياء عاطفياتهم أكثر قدرة على التوافق مع التغييرات التي تحدث في البيئة التنظيمية، وأكثر قدرة على النجاح في العلاقات الشخصية داخل المنظمة الواحدة انطلاقا من فهم العواطف وإدارتها.

ويمكننا القول أن دراسة أثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية من الحاجات الضرورية التي تثبت أهميتها والحاجة إليها في جميع المؤسسات عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة ولهذا الغرض جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على موضوع أثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية بالفروع الوكالات التجارية لموبيليس بسكيكدة.

2. إشكالية الدراسة

يعتبر الذكاء العاطفي للمدراء والقادة من المفاهيم التي تبحث في قدرة القائد على فهم ذاته وانفعالاته، الأمر الذي يدفعه نحو الوصول إلى التحسين المستمر لأداء المؤسسة، ومن هنا يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

"ما مدى مساهمة الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لموبيليس بسكيكدة؟"

3. الأسئلة الفرعية

يمكن أن نصيغ الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الوعي بالذات في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة بسكيكدة؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد معالجة الجوانب الوجدانية في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة بسكيكدة؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الدافعية في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة بسكيكدة؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعاطف العقلي في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة بسكيكدة؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المهارات الاجتماعية في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكدة؟
4. فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة يمكن وضع الفرضيات التالية:

1-4: الفرضية الرئيسية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكدة.

1-4: الفرضيات الفرعية

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الوعي في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة بسكيكدة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد معالجة الجوانب الوجدانية في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة بسكيكدة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الدافعية في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة بسكيكدة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التعاطف العقلي في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة بسكيكدة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المهارات الاجتماعية في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة بسكيكدة.

5. أسباب اختيار الموضوع

- كون موضوع الذكاء العاطفي من الموضوعات الحديثة في تخصص إدارة الأعمال؛
- نظرا لأهمية موضوع الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية؛
- للموضوع علاقة بالتخصص؛
- الرغبة الشخصية في التطرق إلى موضوع حديث.

6. أهمية وأهداف الدراسة

1-6: أهمية الدراسة

- تكمن أهمية الدراسة في معالجة موضوعا مهما وهو الذكاء العاطفي لكونه يؤثر على سلوك وتصرفات وسلوكيات القائد والعاملين، وتبسيط الضوء على مشكلة تأثير الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيدة ومناقشة وتحليل هذا الموضوع.

1-6: أهداف الدراسة

- التعرف على مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة لكل من الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية؛
- التعرف على أثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية لدى العاملين بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيدة؛
- التعرف على أثر بعد الوعي بالذات في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيدة؛
- التعرف على أثر بعد معالجة الجوانب الوجدانية في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيدة؛
- التعرف على أثر بعد الدافعية في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيدة؛
- التعرف على أثر بعد التعاطف في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيدة؛
- التعرف على أثر بعد المهارات الاجتماعية في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيدة.

7. حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: متغيرات الدراسة (الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية).

- الحدود الزمنية: امتدت من شهر مارس 2022 إلى جوان 2022.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بالفروع التجارية لموبيليس بسكيكدة.
- الحدود البشرية: 49 عامل بفروع الوكالات التجارية لموبيليس بسكيكدة.

8. منهج الدراسة

لغرض تحقيق اهداف هذا البحث استخدم المنهج الوصفي والتحليلي باعتباره ملائم لفهم جوانب الموضوع واخضاعه للدراسة وتحليل مختلف أبعاده، وذلك باستعمال استبيان يتم تحليل بيانات هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وهذا من أجل استخلاص أهم النتائج لتعميمها.

9. صعوبات الدراسة

- من حيث الجانب النظري: تتمثل في قلة الدراسات نوعا ما التي تناولت دراسة أثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية لكون موضوع الذكاء العاطفي حديث نسبيا، رغم وجود عديد من الدراسات التي تناولت علاقة كل من المتغيرين مع مواضيع أخرى بشكل مستقل؛
- من حيث الجانب التطبيقي: عدم تقديم المعلومات الكافية حول المؤسسة محل الدراسة وصعوبة التواصل مع بعض العمال ورفضهم الإجابة على الاستبيان بحجة الضغط في العمل وقلة الوقت.

10. هيكل الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوب IMRAD في إعداد مذكرة التخرج للإشارة فإن هذا الأسلوب يسهل على الباحث استعراض وتصفح مختلف أقسام المذكرة، ويعتمد في بنائه على أربع أجزاء رئيسية وهي:

- المقدمة.

- الطريقة والأدوات.

- النتائج.

- المناقشة.

وحسب هذه الطريقة قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين:

- الفصل الأول يحتوي على ثلاثة مباحث، المبحث الأول تطرقنا فيه الى الإطار النظري للذكاء العاطفي، والمبحث الثاني متعلق بالقيادة الإدارية والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الدراسات السابقة.
- أما الفصل الثاني فتناولنا فيه الدراسة الميدانية والذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث أيضا المبحث الأول تناولنا فيه تقديم عام للوكالة التجارية لموبيليس والمبحث الثاني تطرقنا الى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة اما المبحث الثالث فطرقنا فيه الى نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول

الإطار النظري للذكاء العاطفي والقيادة الإدارية

تمهيد الفصل الأول:

يختلف الناس في قدراتهم ونظرتهم للعمل، ودرجة ارتباطهم، واستجابتهم، ومن هذه القدرات التي يتميز بها بعض العاملين عن البعض الآخر ما يعرف بالذكاء العاطفي حيث يعد أحد المتغيرات الأساسية والتي تعتبر حديثاً نسبياً، والتي اهتم بها العلماء والباحثين في السنوات الأخيرة لها آثار كبيرة على سلوك الأفراد والمنظمات، كما لقيت القيادة الإدارية أيضاً اهتماماً واسعاً من قبلهم ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل وتحقيق الأهداف داخل المنظمة.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على المفاهيم النظرية للذكاء العاطفي والقيادة الإدارية وذلك من خلال ثلاث مباحث:

- المبحث الأول سنتناول فيه خمسة مطالب وكل مطلب قسمناه إلى فروع وقمنا بالتطرق إلى تعريف الذكاء العاطفي وأهميته وخصائصه ومكوناته ومجالاته ونماذج وأبعاده.
- المبحث الثاني سنتناول فيه أيضاً خمسة مطالب وكل مطلب قسمناه إلى فروع وقمنا بالتطرق إلى تعريف القيادة الإدارية وأهميتها وأنواعها، نظريتها وأثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية.
- المبحث الثالث سنتطرق إلى الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مدخل إلى الذكاء العاطفي.

نحاول في هذا المبحث عرض مختلف المفاهيم النظرية التي تتعلق بموضوع الذكاء العاطفي.

المطلب الأول: نشأة وتطور الذكاء العاطفي.

قد لا نبالغ اذ قلنا ان موضوع الذكاء كان الموضوع الأكثر تناولا سواء قديما او حديثا، إلا أن علم النفس المعرفي قد أخذ على عاتقه دراسة الذكاء الانساني من وجهه نظر وفقت بين الجانب النفسي الانفعالي وبين الجانب العصبي، وحين بدا بعض علماء النفس يرون أن معامل الذكاء لم يعد كافيا ليثبت ذكاء الافراد إلى حد اعتباره كمييار نجاح، فكم من فرد يحقق معادلات نجاح مرتفعة في التحصيل الدراسي أو الأكاديمي، ولكنه غير سعيد وغير ناجح في جانب الحياة الشخصية والاجتماعية على اختلافهما، بينما يحقق أشخاص آخرون نجاحات باهرة في مختلف مناحي حياتهم ويحصلون على السعادة والرضا رغم أن مستواهم الأكاديمي محدود ومعامل ذكائهم ليس بتلك القوة أو الارتفاع.

ويعرض فيما يلي محمود خوالدة التسلسل التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي¹:

- ولابد من فهم الأصول او الجذور لهذه الفكرة الجديدة من خلال تقديم المنظور التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي (الوجداني)، الذي يعرض الاتجاهات المتعددة نحو الذكاء منذ عام (1920) الى (1995) فان النظريات الذي أضافت صفة الذكاء على العاطفة ليست حديثة، فعلى مر السنين قام المنظرون بدراسة العلاقة بين الذكاء والعاطفة باعتبارهما متكاملين وليس متضادين.
- وفي عام (1960) صدر كتاب عن الذكاء ومقاييسه ولكن هذا الكتاب صور أن الذكاء الاجتماعي لا أهمية له.
- في عام (1985) اشار روبرت سترينج في كتابه (ما بعد الذكاء) إلى أن الذكاء الاجتماعي مستقل عن القدرات الأكاديمية، وأنه مفتاح أساسي للأداء الناجح في الحياة وأكد (Gardner) في كتابه (الذكاءات المتعددة) أن فهم الانسان لنفسه والآخرين وقدرته على استخدام وتوظيف هذا الفهم يعد أحد أنواع الذكاء.
- وفي عام (1995): أصدر (Goldman) كتابه: (الذكاء الانفعالي لماذا يعني أكثر مما تعني نسبة الذكاء؟).
- أول من استعمل مصطلح الذكاء العاطفي هو باين "Bayane. B" طالب جامعي في عنوان رسالته لدكتوراه عام (1985) في كلية أمريكية حيث قدم في أطروحته إطارا نظريا وفلسفيا إلقاء الضوء على طبيعة الذكاء العاطفي وخصائص وكيفية تطويره في أنفسنا وفي الآخرين عن طريق التربية والتعليم.

¹ أمال سليمان، فعالية برنامج تدريبي مبني على مهارات الذكاء العاطفي في تنمية الدافعية للإنجاز لدى أستاذات التعليم المتوسط، مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس اجتماعي قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2014-2015 ص ص 31-32.

ومن جهة أخرى قد لخص ما ير تطور مفهوم الذكاء العاطفي في خمسة مراحل هي¹:
 المرحلة الأولى: تمتد من (1900) إلى (1969) وفيها تناولت الدراسات النفسية للذكاء والانفعالات كمواضيع ضيقة ومنفصلة؛
 المرحلة الثانية: تمتد من (1970) إلى (1989) وخلالها ركز علماء النفس في دراساتهم على التأثير المتبادل بين الانفعالات والتفكير؛
 المرحلة الثالثة: تمتد من (1990) إلى (1993) حيث تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلح الذكاء العاطفي في العديد من الدراسات والمقالات؛
 المرحلة الرابعة: تمتد من (1994) إلى (1997) وتميزت هذه المرحلة بانتشار مفهوم الذكاء العاطفي في الميادين العلمية والمهنية المختلفة؛
 المرحلة الخامسة: تبدأ من (1998) وتتميز بتمحيص الذكاء الانفعالي من خلال الدراسات والكتابات المتعلقة بطبيعته ومكوناته وكيفية قياسه.

المطلب الثاني: ماهية الذكاء العاطفي.

اختلفت آراء الباحثين في التسميات التي اطلقت على هذا المفهوم، فمنهم من أطلق عليه اسم الذكاء العاطفي وفريق ثاني أطلق عليه اسم الذكاء الوجداني، وفريق الثالث أطلق عليه اسم الذكاء الانفعالي، وفريق الرابع أطلق عليه اسم ذكاء المشاعر، وكانت كل هذه التسميات أقرب معنى إلى المصطلح الذي أطلق باللغة الإنجليزية، ولذلك توضح تلك التسميات بأن الذكاء الانفعالي يشير الى جوانب غير السارة او السلبية في الانفعالات، كالخوف والحزن والغضب والذكاء العاطفي يشير الى الانفعالات السارة، كالسرور والحب والاعجاب والذكاء الوجداني يشير إلى أنه أكثر مسؤولية، حيث يضم الخبرات الانفعالية السارة والغير السارة، وذكاء المشاعر يشير الى الجانب الحسي من الخبرة الانفعالية كشعور بالدفء والراحة ونظر لذلك فإن الباحث يعتمد في دراسته مصطلح الذكاء العاطفي فيما يلي سوف يتم عرض بعض التعريفات المرتبطة بهذا المصطلح.

الفرع الأول: تعريف الذكاء العاطفي.

قبل تعريف الذكاء العاطفي لابد من التطرق الى تعريف الذكاء فيما يلي:

¹ بن غريال سعيدة، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر-بسكرة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص علم النفس الاجتماعي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2014-2015، ص ص 57-58.

1. تعريف الذكاء:

لا يوجد تعريف محدد للذكاء فتعريفه يختلف باختلاف المعايير التي يقاس بها الذكاء، لكن مما لا شك فيه أن الذكاء مرتبط بشكل كبير مع العقل والقدرات العقلية، كالقدرة على التكيف العقلي مع ظروف الحياة الجديدة، بالإضافة إلى القدرة على الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة بحل المشكلات الجديدة والقدرة على التفكير التحليل، التخطيط، حل المشاكل، الاستنتاج السليم، للإضافة على قدره الفرد على سرعة التعلم واستخدام ما قام بتعلمه بالشكل السليم والمفيد ويرتبط الذكاء بالإحساس بالآخرين وتفهم مشاعرهم فلا بد للفرد ان يمارس حياته الاجتماعية بالشكل السليم حتى يعتبر ذكيا¹.

تعريف (Knight): يرى فيه أن جميع انواع التفكير لابد ان يدخل فيها الذكاء الذي يستطيع الفرد عن طريقة اكتشاف العلاقات واستنتاج المعلمات.

وينظر العالم الانجليزي سيير مان على أن: الذكاء قدرة فطرية مؤثرة في النشاط العقلي بجميع أنواعها واختلافاته. ويرى (pinter): ان الذكاء هو قدرة الفرد على أن يتكيف مع المواقف الجديدة.

أما (Revenir): فمفهومه عند الذكاء وبيان معناه يستنبط من خلال نظريه العاملين (Spearman) الذي كان يستخدم لوحات عليها أشكال هندسية ويقوم المفحوص بوصفه القاعدة التي تحكم العلاقة بين هذه الأشكال².

بصفة عامة نرى أن الذكاء هو: القدرة على التفكير المجرد والقدرة على الحكم السليم وهو أيضا القدرة على تحصيل الدراسي الجيد والتفكير الابداعي وتقاس درجة الذكاء من خلال التطبيق اختيار رأفن الملون المقنن على البيئة الجزائرية.

2. تعريف العاطفة:

نرى أن علماء النفس اختلفوا في وصف العاطفة، وشرحها، لكن اتفق الجميع على أنها حالة معقدة تشتمل على التغيرات الجسدية المصاحبة لعدد كبير من الأشخاص (وتكون في التنفس، النبض، إفراز الغدد.....الخ) ومن الناحية العقلية، وهي حالة من الإثارة أو الانزعاج تتسم بشعور قوي، وفي الغالب مصحوبة بنزعة إلى إثيان

¹ نقلا عن الرابط الالكتروني www.mawdoo3.com بتاريخ 23/3/2022

² عيواج صونيا، تقنين اختبارات الذكاء في البيئة المحلية الآليات والمعايير اختبارات كنموذج، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد الثاني عشر، جامعة الجزائر 2 جوان 2016، ص ص 265-267.

شكل سلوكي معين، وعلى الرغم من الاجماع حول هذا التعريف في مستواه الوصفي إلا أنه لم يضع حدا للخلافات حول طرق التمييز بين العاطفة والملاطفة¹.

كما يعرف (Goldman): العاطفة على أنها مجموعة من التغيرات في حالة الجسم مثل معدل ضربات القلب، تشعيرية في الجلد، تغير في تعبيرات الوجه وتغييرات في الجهاز الغدي أن مثل هذه التغيرات تعبر عن الصورة النفسية العاطفة وهي مرتبطة جزئياً بالتخيلات والصور العقلية تلك التي ينشطها جزء خاص في المخ الانساني.

وتعرف ايضا على أنها استجابة عقلية منظمة تجاه حدث أو كيان معين.

ويمكننا التمييز بين عدة مصطلحات يستخدمها البعض بشكل متداخل إلا وهي الوجدان والذي يعرف بانه:

لغة: هو النفس وقواها الباطنة الاقرب من الحالات النفسية.

اصطلاحا: اضطراب او تهيج في العقل او المشاعر او العواطف بمعنى اخر استشارة في الحالة العقلية.

الآن نتطرق الى بعض التعريفات للذكاء العاطفي كما يلي:

- تعريف الذكاء العاطفي لغة:

عطف عليه عطوفا وعطفه الله تعالى عطفًا وفلان أهل ان يعطف عليه والرجل يعطف الوسادة أي يثبتها فيرفعها.

والعطف: أي الرجل العطف على غيره تفضيله لحسن الخلق البار اللين الجانب.

عطف: هو عطفك الشجرة وغيرها.

مثل عطف فلان مال وعطف الوسادة تثنيتهما وعطفًا كل شيء جانباه وثنى فلان على عظمه إذا عرض عنك ما ثنى عليك عاطفة من رحم ولا قرابة².

¹ خالد محمد صلاح ماضي، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وادارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة جامعة المنوفية 2014 ص 41.

² مصطفى رشاد مصطفى الأسطل، الذكاء العاطفي وعلافته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعات غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير بالجامعة الإسلامية، قسم علم النفس مرشاد نفسي كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة 1431 - 2010 ص ص 22، 23.

- تعريف الذكاء العاطفي اصطلاحاً:

ويعرف حسين عبد الهادي الذكاء العاطفي على أنه: القدرة على إيجاد نواتج إيجابية في علاقة الفرد بنفسه والآخرين، وذلك من خلال معرفة عواطف الفرد وعواطف الآخرين وتشمل النواتج الإيجابية كالبهجة والتفاؤل والنجاح في المدارس والعمل والحياة.

ويعرف سالوفاي وماير الذكاء العاطفي بأنه: القدرة على معرفة الشخص مشاعره وانفعالاته الخاصة كما تحدث بالضبط ومعرفته بمشاعر الآخرين وقدرته على ضبط مشاعره وتعاطفه مع الآخرين والإحساس بهم وتحفيز ذاته ليصنع قرارات ذكية.

الذكاء العاطفي حسب تعريف المؤسسة الأمريكية هو: القدرة على التعرف السريع للاستجابات وردود الأفعال بشكل سريع تجاه المواقف والناس واستخدام المعرفة طرق فعالة.

يعرف جولمان (Goldman) الذكاء العاطفي بأنه: مجموعة من القدرات والمهارات الانفعالية التي يتمتع بها الفرد والازمة للنجاح في التفاعلات المهنية ومواقف الحياة المختلفة.

وعرفه أيضا على أنه: القدرة على إدراك مشاعرنا ومشاعر الآخرين على تحفيز أنفسنا وإدارة العواطف جيدا في أنفسنا وعلاقاتنا¹.

أما بار-اون يعرفها على أنه: الطريقة التي يتمكن من خلالها الفرد من فهم نفسه وفهم الآخرين وبناء علاقة معهم وتأقلم مع الوضع المعاش من أجل المواجهة فاعله لمتطلبات الموقف.

في حين يعرفه "ابراهيم" بأنه: القدرة على استخدام المعرفة الانفعالية لحل المشكلات، وهو عبارة عن مجموعة من المهارات التي تسعى الى تنظيم انفعالات الذات والآخرين والفصل بينهما واستخدام المعلومات في التحكم في تفكير الفرد وردود افعاله.

من خلال تعاريف السابقة يمكن تعريف الذكاء العاطفي على أنه قدره: الفرد على الفهم والإدراك الجيد لانفعالاته ومشاعره الذاتية وانفعالات ومشاعر الآخرين والقدرة على فهمها وتقييمها بدقه والتحكم فيها.

¹ بوشليحة مريم، دور الذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير تخصص إدارة اعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1995، 2020، 2021، ص ص 4-3.

لقد تتعدد التعاريف إلا أنها تتفق على¹:

- ضرورة فهم العواطف ومشاعر الآخرين والتعامل معها بطريقة صحيحة حتى تستطيع التأثير فيهم؛
- ضرورة ان يدير الشخص عواطف وهو يتحكم بها حتى يستطيع التواصل فعال مع الآخرين؛
- إن الفرد الذكاء العاطفي هو القادر على إدارة الضغوط الاجتماعية وحل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة.

الفرع الثاني: أهمية الذكاء العاطفي.

تتمثل اهمية الذكاء العاطفي فيما يلي:

- يعد الذكاء العاطفي بجانب القدرات العقلية الاخرى هو أحد الركائز الأساسية في تنوع الحلول للعديد من المشكلات؛
- يساعد الذكاء العاطفي على الابتكار، الحب، المسؤولية، الاهتمام بالآخرين، بالإضافة الى التكوين أفضل الصداقات والعلاقات الاجتماعية؛
- وتوضح أهمية الذكاء العاطفي من أهميته في تحقيق التواصل والتوافق مع الآخرين من خلال فهم مشاعرهم والتعاطف معهم، فقد اشار "جولمان" إلى أن النجاح في الحياة تتطلب 20% من الذكاء العام و80% بالمئة من الذكاء الوجداني²؛
- كما يعد الذكاء العاطفي صفة أساسية في تكوين شخصية القائد في القيادة. لأن هذه صفة تحدد فيما إذا كانت الصفات الأخرى تستعمل أم لا. فما قيمة صفة الذكاء والقدرة على التخطيط إذا لم يكن القائد قادر على التأثير في الآخرين؛
- إن علماء النفس نجحوا في إبراز الذكاء العاطفي كمفهوم حيث ذي أهمية نادرة وانه مؤشر اساسي للنجاح وهو القادر على وضع نظام مفيد وممتع داخل المؤسسات حيث يتمكن كل الفرد من حل مشكلاته الذاتية ومشاكل الآخرين داخل العمل حيث أن استخدام مهارات الذكاء العاطفي فقط الطريق السريع للوصول إلى الأهداف الحقيقية لاستخدام قدرات الذكاء العاطفي إلى جانب السرعة هو الاستمرارية في تحقيق نجاح الأهداف والشعور بالمتعة في النجاح³.

ومن جهة أخرى⁴:

¹ ثابت سلمى، أثر الذكاء العاطفي على الأداء التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2019-2020، ص 6-8.

² بوشليحة مريم، مرجع نفسه ص ص 5-6.

³ ثابت سلمى، مرجع نفسه ص 9.

⁴ نقلا عن الرابط الالكتروني Http: //www.batrole.edu.au/courses/mba بتاريخ 2022/4/19.

- الذكاء العاطفي لديه القدرة على تحديد وتنظيم مشاعر المرء وفهم مشاعر الآخرين؛
- يساعد الذكاء العاطفي العالي على بناء العلاقات وتقليل اجهاد الفريق ونزع فتيل الصراع وتحسين الرضا الوظيفي؛
- امتلاك القدرة على زيادة انتاجية الفريق والاحتفاظ بالموظفين.

الفرع الثالث: خصائص الذكاء العاطفي.

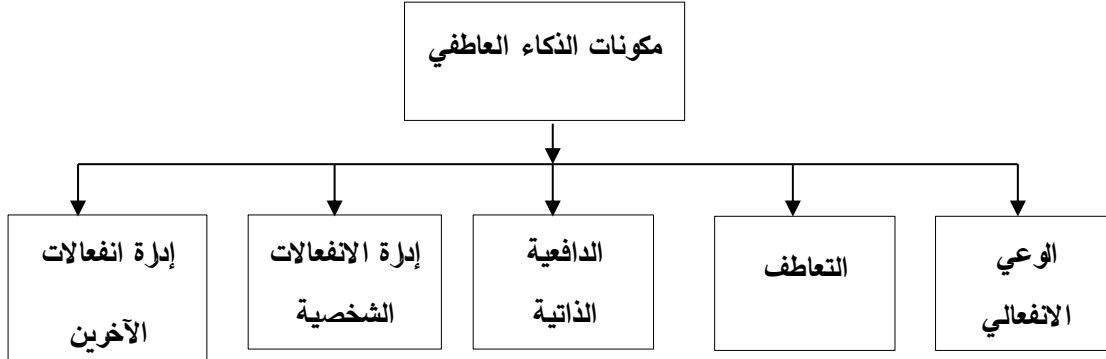
إن كل من ماير وسالوفي استخدم تعبير الذكاء العاطفي لوصف الخواص العاطفية التي تظهر أهميتها في تحقيق النجاح، وهذه الخواص هي: التحكم الوجداني، ضبط النزاعات، والمزاج، تحقيق محبة الآخرين، المثابرة او الاصرار، التعاطف أو الشفقة، التعبير عن المشاعر والأحاسيس وفهماها، القابلية للتكيف حل المشكلات بين الأشخاص¹:

- نجاح الأفراد الأذكياء انفعاليا أكثر من المفترض في الاتصال والأفكار والأهداف والاهتمامات، وكل ذلك يجعلهم أكثر تكيفا مع البيئة المهنية؛
- الذكاء العاطفي يتعلق بالمهارات الاجتماعية ويحتاج إلى فريق عمل، والأفراد الذين يتمتعون بذكاء وجداني عال بارعون جدا في تصميم المشاريع، التي تتضمن حب المنتجات والمشاعر وعالم الجمال؛
- يساعد الذكاء العاطفي على تجاوز أزمة المراهقة وسائر الأزمات الأخرى؛
- يعد الذكاء العاطفي عاملا مهما في استقرار الحياة الزوجية فالتعبير الجيد عن المشاعر وتفهم مشاعر الطرف الآخر ورعايتها بالشكل الواضح، كل ذلك يضمن توافقا رائعا بين الزوجين؛
- يعد الذكاء العاطفي وراء النجاح في العمل والحياة، فالأكثر ذكاء عاطفي محبوب ومثابر ومتألق وقادر على التواصل والقيادة ومصدر النجاح.

¹ عمرانى هاجر وبن عمار فاطمة، الذكاء الانفعالي وعلاقته بأساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى طلبة الثالثة علم النفس، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، قسم العلوم الاجتماعية تخصص علم النفس المدرسي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020-2021، ص ص 23-24.

الفرع الرابع: مكونات الذكاء العاطفي.

الشكل (01): مكونات الذكاء العاطفي



المصدر: من إعداد الطالبتين (بتصرف).

- الوعي الانفعالي: ويقصد به معرفة الفرد لمشاعره وانفعالاته والاستخدام الأمثل لها في اتخاذ القرارات المناسبة والإيجابية في حياته¹.
- التعاطف: ويقصد به قدرة الفرد على قراءة مشاعر الآخرين واحتياجاتهم ومشكلاتهم ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم دون التعبير عن مشاعرهم بصورة مباشرة؛
- الدافعية الذاتية: ويقصد بها قدرة الفرد على مواجهة التحديات وتوجيه الانفعالات والمشاعر نحو تحقيق أهدافه في الدراسة أو العمل، وقدرته على التركيز وتجنب المشاعر السلبية عندما يحين وقت الاداء والعمل ;
- إدارة الانفعالات الشخصية: ويقصد بها قدرة الفرد على التحكم في مشاعره وانفعالاته السلبية والقدرة على التخلص من حالة الحزن أو الغضب أو القلق؛
- إدارة انفعالات الآخرين: ويقصد بها قدرة الفرد على التأثير الإيجابي في الآخرين والتجاوب بفعالية مع مشاعرهم ورغباتهم وقدرتهم على تطوير مشاعر الآخرين ومزاجهم وتحسينها ومساعدتهم على التخلص من المشاعر السلبية بمهارة.

المطلب الثالث: مجالات وتطبيقات الذكاء العاطفي.

سننظر في هذا المطلب إلى كل من مجالاً وتطبيقات الذكاء العاطفي كل على حدى كما يلي:

¹ إبراهيم محمد يوسف عبده، الذكاء الوجداني وعلاقته بالذكاء الاجتماعي والروحي، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع الطبعة 1، 1يناير 2019، ص 20.

الفرع الأول: مجالات الذكاء العاطفي

1- أن يعرف كل انسان عواطفه:

الوعي النفسي هو الحجر الأساسي في الذكاء العاطفي فالأشخاص اللذين يتقون في أنفسهم هم من نعتبرهم أفضل من يعيشون حياتهم، لأنهم يمتلكون حاسة واثقة في كل ما يتخذونه من قرارات مثل اختيار زوجاتهم أو الوظيفة التي يشغلونها.

2- إدارة العواطف:

إن التعامل مع المشاعر لتكون مشاعر ملائمة قدرة تبني على الوعي بالذات وهي القدرة على تهدئة النفس والتخلص من القلق الجامع والتهجم وسرعة الاستشارة.

أما نتائج الفشل مع هذه المهارات العاطفية الأساسية واللذين يفتقدون هذه القدرة فيظل كل منهم في حالة عراك مستمر مع الشعور بالكآبة¹.

3- تحفيز النفس:

إن توجيه العواطف في خدمة هدف ما يعمل على تحفيز النفس وانتباهها وعلى التفوق والابداع أيضا ذلك، لأن التحكم في الانفعالات بمعنى تأجيل الاشباع ووقف الدوافع المكبوتة التي لا تقام أساس مهم لكل انجاز وكذلك القدرة على الانغماس في تدفق العواطف حين يستلزم ذلك التوصل الى أعلى أداء.

4- التعرف على عواطف الآخرين أو التقمص الوجداني:

هو مقدرة أخرى تتأسس على الوعي بالاتصالات أي أنه مهارة انسانية جوهرية بحق، فالأشخاص اللذين يتمتعون بملكية التقمص الوجداني يكونون أكثر قدره على التقاط الاشارات الاجتماعية التي تدل على أن هناك من يحتاج إليهم، وهذا يجعلهم أكثر استعدادا أن يتولوا المهمة التي تتطلب رعاية مثل مهمة التعليم والتجارة والامارة.

5- توجيه العلاقات الانسانية :

إن فن العلاقات بين البشر هو في معظمة مهارة في تطوير عواطف الآخرين وهذه هي القدرات التي تكمن وراء التمتع بالشعبية والقيادة والفاعلية في عقد الصلات مع الآخرين ولا شك أن المتفوقين في هذه المهارات يجدون التأثير بمرونة في كل شيء يعتمد على التفاعل مع الناس اللذين هم نجوم المجتمع².

¹ مصطفى رشاد مصطفى الأسطل، مرجع نفسه، ص 31.

² دانيال جولمان، الذكاء العاطفي، صدرت السلسلة في شعبان 1998، بإشراف أحمد مشاري العدوانى 1923-1990 أكتوبر 2000 الكويت، ص 316.

الفرع الثاني: تطبيقات الذكاء العاطفي:

1- في المجال الأسري:

تعتبر الأسرة الحظن الأول للطفولة، والمدرسة الأولى للنظم وقد أشارت كثير من الدراسات أن النمو العاطفي والاجتماعي خلال السنوات الأولى يتأثر الى حد كبير بالجو الأسري العام، وكذلك بالعلاقات الاجتماعية داخل الأسرة وخارجها، كما يتأثر أيضا باتجاهات الوالدين نحو الطفل، وشخصية الأم وعمرها مستوى تعليمها وخلفياتها الاجتماعية كل ذلك يؤثر على جانب وشخصية الطفل العقلية والاجتماعية والعاطفية، كما يؤثر طبيعة العلاقة بين الطفل والوالدين وخصوصا الام وعلى المعايير والمعتقدات التي تقدها الام لطفلها فالوضع الاجتماعي للأسرة الملائم يؤدي إلى إمكانية تكوين عواطف اعتبار الذات والاعتزاز بها، أما تعصب الأهل وحب الرئاسة يقدم الوضع المعاكس إمكانية نمو عواطف احتقار الذات وكراهية الأهل وضحالة التعاطف.

2- في المجال التربوي:

يشمل الذكاء العاطفي على مجموعة من المهارات وأن معظم هذه المهارات تحسينها من خلال التعلم ولذلك فليست مفاجأة ان تنظر إلى المدارس على أنها أماكن أولى لتحسين الذكاء العاطفي وقد اعتبر "جلمان" المدارس بأنها الأولى التي يمكن أن تديرها المجتمعات لتصحيح القصور في الكفاءة الاجتماعية والانفعالية لدى الطلاب. إذا فتعلم المهارات الانفعالية يبدأ من المدرسة، حيث نجد أن الأطفال يدخلون المدارس وهم مختلفين من الناحية الانفعالية وعلى ذلك فالمدارس توجه تحدي عملية التغيير ومعالجة المهارات الانفعالية للأطفال، وهذا التحدي يمكن أن يوجه من خلال تثقيف انفعالي للتمكن من الأمية العاطفية من خلال مناهج معدة لهذا الغرض وكذلك خلق مناخ مدرسي يعمل على تنمية المهارات الانفعالية واستخدامها في مجالات عديدة.

لقد بينت العديد من الدراسات ان الذكاء الانفعالي يحسن من المستوى التحصيل الأكاديمي كدراسة" بوني واخرون "ودراسة" بتريديس"، "فردركسون وفورنهام".

3- في مجال الصحة النفسية :

إن الصحة الوجدانية تمثل أساسا مشتركا لنجاح وسعادة الفرد لأداء أدواره في حياته العملية، والزوجية، والأبوية، والاجتماعية، وفي هذا المنحى يقر " جولمان " أن اللحظات الكارثية التي تدفعنا بالذكريات الصادقة في حياتنا نادرة، كما أن الدوائر العصبية ذاتها التي تعرض الذكريات الصارمة بقسوة تعمل أيضا في الأوقات الأكثر هدوء في الحياة¹.

¹ بن غريال سعيدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 78-80.

إن الخبرة التي تسود في مجتمعاتنا المسلمة المرتبطة بالنظريات تتأثر بمهارات الذكاء الروحي، الذي يقلل من كارثية الصدمات التي تعترضنا في حياتنا الدنيوية، وعلى سبيل المثال الموت وتجاوز الصدمات بالتذكر الايماني والصبر واليقين، والصلة الروحية بالسنة النبوية وبالتالي قد يكون هذا هو المؤثر الذي يجعلنا لا يضل بصدماتنا الى الحدة التي تترك انطبعا في المخ الانفعالي، وإذا كان هذا مؤثر الصدمات الحادة فهذا لا ينفى وجود كثير من الآلام والأزمات الانفعالية التي تحتاج إلى طرف من العلاج النفسي وهنا يظهر أهمية الذكاء العاطفي عند تعامل بمهارات مع هذه الاستجابات العاطفية المشعر بها والتأكيد على الاهتمام بالجوانب العقلية المعرفية في الصحة النفسية يقول " البرت اليكس " أنه منذ ابتكاره العلاج العقلاني العاطفي في عام 1955 وهو يتعامل مع مشاكل الأفراد الإدراكية الوجدانية الرئيسية، خصوصا مسألة قيمتهم بالنسبة لأنفسهم وللآخرين، وقد وجدوا حولا للعلاج أكثر وأسرع من السابق.

كذلك توصل " جاك بلوك " في دراسته إلى أن الأشخاص ذوي الذكاء العاطفي المرتفع كانوا أكثر تميزا في جوانب الاجتماعية ولديهم اتجاهات ايجابية نحو أنفسهم ونحو الآخرين.

4- في المجال العملي والمهني:

إن محاولات البحث في مجال الذكاء العاطفي في مجال العمل تجري في إيجاد العلاقة بين العواطف وأداء الأفراد ومواجهة تحديات العمل اليومية ولكي تكون المؤسسات هي الأفضل والأنجح، لابد من مشاركة العواطف لتفكير العميق في العمل بفعالية خاصة في الزمن الحالي، فهناك اعتقاد قوي أن الذكاء العاطفي في العمل يساعد الأفراد على المزيد من الفهم الإيجابي لبعضهم البعض وتقبل الأفكار الجديدة ويعمل على خلق القدرة على الارتياح عن مقدراتهم وخلق طرق جديدة، وفهمهم ومساعدتهم مراعاة مشاعره.

المطلب الرابع: نماذج الذكاء العاطفي.

لقد كان لبعض المنظرين الاوائل مثل "ثروندايك" و"غاردر" الفضل في تمهيد الطريق للبحث في مجال الذكاء الانفعالي، ويمكن تلخيص النماذج النظرية للذكاء العاطفي في صنفين، الأول يشمل ما يسمى بنماذج القدرة، والثاني يتضمن النماذج المختلطة، فالنظريات المتمحورة حول نموذج القدرة، تصف الذكاء العاطفي بأنه شكل من أشكال الذكاء العقلي المحض وأهمها نموذج "ما يرو سالوفي" أما في النماذج المختلطة فإن الذكاء العاطفي يعرف بأنه تركيبة من القدرات العقلية والسمات الشخصية، وفي هذا الإطار يوجد نموذجان بأبعاد مختلفة أحدهما مقترح من طرف "غولمان" ويتمحور حول الكفاءة الاجمالية للشخصية وللقدرات العقلية. ما النموذج الاخر فيقترحه (بار-اون) ويأتي في سياق نظريات الشخصية ويركز على الارتباط الموجود بين القدرات العقلية والانفعالية من جهة والسمات الشخصية من جهة اخرى وانعكاس ذلك على التوافق النفسي والاجتماعي للفرد.

وفيما يلي عرض لمختلف هذه النماذج النظرية¹:

1- نظرية بار-اون:

تعتبر نظريته أولى النظريات التي فسرت الذكاء العاطفي عند ظهورها عام 1988 عندما صاغ مصطلح "النسبة الانفعالية" كنظير لمصطلح نسبة الذكاء العقلي وفي وقت نشر "بار-اون" رسالته في نهاية الثمانينات كانت هناك زيادة في اهتمام الباحثين بدور الانفعال في الأداء الاجتماعي، وجودة الحياة (السعادة).

وقبل أن يتمتع الذكاء العاطفي بالاهتمام في عدة مجالات وشهرته اليوم حدد "بار-اون" نموذجه عن طريق مجموعة من السمات والقدرات المرتبطة بالمعرفة الانفعالية والاجتماعية التي تؤثر في القدرة الكلية على المعالجة المتطلبات البيئية. وتشير هذه النظرية الى وجود تداخل بين الذكاء العاطفي والسمات الشخصية، فقد عرف الذكاء العاطفي على أنه مكون يشتمل على مجموعة من الكفاءات غير المعروفة، وقد أعد أول أداة تقيسه صممت للتعرف على الكفاءات الشخصية التي تعتبر مؤشر للنجاح في الحياة.

أوضح "بار-اون" في نظريته ان الذكاء العاطفي يتكون من خمسة كفاءات لا معرفية (شخصية) وهي:

أ. كفاءات لا معرفية ذاتية (النسبة العاطفية الداخلية، المكونات الشخصية الداخلية): هي عبارة عن مجموعة من الكفاءات الامعرفية الفرعية أو مجموعة من القدرات التي تساعد الفرد على التعامل مع نفسه بنجاح. مثل:

- التوكيدية.

- تقدير الذات (الرؤية الذاتية).

- تحقيق الذات.

- الاستقلالية.

ب. كفاءات ضرورية للعلاقة بين الأشخاص (النسبة العاطفية للآخرين، مكونات العلاقة بين الاشخاص): هي عبارة عن مجموعة من الكفاءات الاجتماعية التي تساعد الفرد على إقامة علاقات ناجحة ذات تأثير إيجابي على الآخرين. مثل:

- التعاطف.

- المسؤولية الاجتماعية.

- العلاقة بين الاشخاص (العلاقات الاجتماعية).

ج. كفاءات ضرورية للقابلية للتكيف (النسبة العاطفية القابلة للتكيف، مكونات القدرة على التوافق): هي مجموعة من الكفاءات الامعرفية الفرعية التي تساعد الفرد على التكيف الناجح مع واقع الحياة ومتطلبات البيئة المحيطة. مثل:

¹ بوشليحة مريم، مرجع نفسه ص ص 7-8

- حل المشكلات.
- إدراك الواقع.
- المرونة.
- د. كفاءات ضرورية القدرة على إدراك الضغوط والتحكم فيها (النسبة العاطفية للقدرة على إدراك الضغوط وضبطها، مكونات ادارة التوتر): هي مجموعة من الكفاءات الامعرفية الفرعية او القدرات التي تساعد الفرد على ادارة الضغوط ومقاومة الاندفاع وضبط الذات. مثل:
 - تحمل الضغوط والتوتر.
 - ضبط الاندفاع.
- هـ. المزاج العام (النسبة العاطفية للحالة المزاجية): هي مجموعة من الكفاءات الامعرفية الفرعية او القدرات التي تساعد الفرد على إدراك حالته المزاجية وتغييرها بشكل ايجابي. مثل¹:
 - السعادة.
 - التفاؤل.

ولقد اعد "بار-اون" أول أداة لقياس الذكاء العاطفي وكانت مصممة للتعرف على تلك الكفاءات الامعرفية، واستخدم مقياس تقرير ذاتي مكون من(360) فقرة لتحقق من تلك الكفاءات الامعرفية الخمسة كما وصفها (بار-اون).

2- نظرية مايروسالوفي (النموذج الرباعي):

بدأ اهتمام الباحثان بهذا الموضوع منذ عام (1990) وكان الهدف هو تطوير النظرة له وتحليل مكوناته واعادت ادوات قياس تقيس الذكاء العاطفي كقدرة عقلية وليس كسمة شخصية، حيث انت تلك النظرة على قياس الفروق الفردية التي يرى العالم ان المقاييس التقليدية للذكاء فشلت في دراسة الفروق من حيث الوعي والادارة الفعالة العواطف والمعلومات العاطفية.

إن النموذج الذي أعده ماير وسالوفي عام (1990) لتحليل الذكاء العاطفي قد اتخذ منحى القدرة، واجريت عليه بحوث عديدة من قبل الباحثين أو بالاشتراك مع باحثين آخرين (Caruso) (1990) وقد ظهرت هذه النظرية بعد التحقق التجريبي من نموذجها عام (1997) والذكاء العاطفي كقدرة عقلية هو النظرة المثلى "لمايروسالوفي"، حيث تم تعريفه بطريقة تجعله أكثر تميزا عن الذكاء المعرفي لذلك نراهما يعرفانه بأنه: "القدرة على الوعي بالانفعالات والتعبير عنها، وتوصل وتولد الانفعالات لمساعدة التفكير وفهم الانفعالات والمعرفة الانفعالية"

¹ نقلا عن الرابط الالكتروني [www.https://kenanonline.com](https://kenanonline.com) بتاريخ 6/4/2022.

فالذكاء العاطفي عندهما "مجموعة من القدرات التي تفسر اختلاف الأفراد في مستوى إدراكهم وفهم لانفعالات وبشكل أكثر تحديدا هو القدرة على إدراك المشاعر والانفعالات والتعبير عنها، والقدرة على استيعاب المشاعر في الأفكار والقدرة على فهم المشاعر وتبريرها في الذات والآخرين، فالشخص الذكي عاطفيا حسب "ما يرو سالوفي" أفضل من غيره في التعرف على الانفعالات سواء كانت انفعالات الشخص ذاته او انفعالات الآخرين، ولديه القدرة على التعبير العاطفي بصورة دقيقة واضحة تمنع سوء فهم الآخرين له.

ولقد اوضح عام (1997) ان الذكاء العاطفي يشتمل على أربع قدرات رئيسية هي¹:

– القدرة على الوعي بالانفعالات والتعبير عنها بدقة:

وتعني قدرة الفرد على التعبير عن العواطف والانفعالات من خلال ملامح الوجه او التلميحات او الاشارات من خلال الموسيقى، وينعكس ذلك في معرفة الشخص مكوناته عواطفه والوعي بالذات، والتعرف على مشاعره تماما.

هذه القدرة هي من اهم مكونات الذكاء العاطفي، وبدونها لا يتكون هذا الذكاء، فإذا ظهر في كل مرة شعور غير سار، يحاول الفرد انتباهه بعيدا، وسوف لا يتعلم شيئا عن المشاعر من حيث إدراكه لحالته ووعيه لها وتسجيلها والانتباه لحالته، وحل شفرة الرسالة الانفعالية، كما تم التعبير عنها في تعبير الوجه، ونبرة الصوت، وموضوعات الفن كالموسيقى، كما أن الفرد الذي يرى تعبيرا واضحا حول السعادة من وجه آخر يفهم الكثير حول مشاعر الآخرين وأفكارهم في مقابل ذلك الذي يفقد مثل تلك القدرة.

– القدرة على استخدام الانفعالات لتسهيل عملية التفكير (توظيف الانفعالات):

إن هذه القدرة تعني الدقة والكفاءة في ربط الانفعالات وأحاسيس أخرى كالإحساس باللون مثلا، والقدرة على استخدام الانفعالات لتغيير انطباعات الشخص نحو الأشياء أو لتحسين التفكير في الموضوعات وهذه القدرات تستهدف:

- استخدام الانفعالات للمعلومات المهمة لتحسين التفكير في الموقف؛
- توليد الانفعالات الحية التي يمكن ان تسير عملية التذكر واتخاذ القرار؛
- التأرجح بين عدة انفعالات لرؤية الامور من عدة زوايا؛
- استخدام الحالة المزاجية لتسهيل توليد الحلول المناسبة.

¹ سلامي، الذكاء العاطفي مدخل نظري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 15 – جامعة حمة لخضر – الوادي-مارس 2016 ص 168-170.

– القدرة على فهم وتحليل الانفعالات:

إن العواطف (الانفعالات) تكون مجموعة رمزية وغنية ومليئة بالعلاقات المعقدة التي حيرت وأسعدت الكثير من الباحثين وتعني هذه القدرة قدرة الفرد على فهم التغيرات التي تحدث للانفعالات المشابهة، والقدرة على فهم المشاعر المركبة في القصص وهي تتمثل كالآتي:

– تسمية العواطف (الانفعالات) والتمييز بين التسميات المشابهة وانفعالاتها؛

– تفسير المعنى الذي تحمله الانفعالات مثل الحزن وتعني فقدان شيء؛

– فهم الانفعالات المركبة مثل الغيرة والتي تشمل على الغضب والحسد والخوف، وايضا انفعالات المنافسة كالجمع بين الحب والكراهية لدى شخص ما؛

– ملاحظة التعبير في الانفعالات سواء من حيث الشدة مثل شدة الغضب او من حيث النوع مثل تغير الانفعالات من الحسد الى الغيرة.

– القدرة على إدراك الانفعالات:

إذا كان للفرد إدراك انفعالي جيد فيمكنه ان يستغل التغيير في الحالة المزاجية ويتفهم مشاعره ومثل هذا الفهم سوف يحصل الفرد على المعرفة الضرورية اللازمة للتحكم ومسايرة مشاعره تماما. وفي الحقيقة، يجب ان يتوافق الفرد الذكي عاطفيا مع هذه المزاجية غير المستقرة، ويتطلب ذلك فهما جيدا لحالته.

إن العواطف أو الانفعالات معقدة وغامضة وتحتوي على الكثير من العقبات والمكافئات (العقاب والثواب) لذلك يجب ان يتبع المتحكم الجيد في العواطف بعض الارشادات، ولكن يقوم بهذه الارشادات ببعض المرونة، فعلى سبيل المثال ان الانفتاح على الانفعالات ضرورية لكن ليس طوال الوقت، تأكيد على ذلك توجد بعض المهام الصعبة التي يصعب مواجهتها احيانا، وتعني هذه القدرة قدرة الشخص على إدارة انفعالاته، وقدرته على ادارة انفعالاته للأخريين"، وتتمثل في:

– الانفتاح او التقبل للمشاعر السارة وغير السار؛

– الاقتراب او الابتعاد عن انفعال ما بشكل تأملي؛

– ملاحظة الانفعالات في الذات والآخرين مثل وضوحها واحقيتها ويتم ذلك بشكل تأملي؛

– إدارة انفعالات الذات والآخرين دون كبت او تضخيم للمعلومات التي تحملها.

إن نموذج "مايروسالوفي" يفسر لنا أن القدرات الفرعية للذكاء الوجداني مرتبة تطوريا من الأدنى إلى الأعلى وكذلك محتوياتها، فالترتيب يعكس مراحل النمو العاطفي للشخص كما أن الأشخاص الأكثر ذكاء عاطفيا يمرون بصورة أسرع بتلك المراحل ويقعون في المستوى الأعلى منها.

إن نموذج "مايرسالوفي" يعتبر نموذجاً نمائياً تطورياً حيث أن التعقيد في المهارة الانفعالية تبدأ بالقدرات الأولى إلى القدرة الرابعة.

3- نموذج دانيال جولمان (1995):

قدم جولمان نموذجاً معتمداً على عمل "مايرسالوفي" (1990) إلا أنه يعتبر من النماذج المختلطة التي تمزج قدرات الذكاء العاطفي مع خصائص الشخصية متمثلة في خصائص الصحة النفسية السعادة والدافعية والقدرات التي تجعل الفرد فعالاً في المشاركة الاجتماعية وتم التتقيح نموذجه في مجال في مقال له عام (1998) وعام (2001¹).

هذا النموذج يقدم إطاراً للذكاء العاطفي والذي يعكس كيفية ترجمة قدرة الفرد على السيطرة على مهارات الوعي بالذات وإدارتها والوعي بالانفعالات الآخرين وإدارة العلاقات إلى نجاح في مكان العمل.

وبتأسيس نظريته داخل سياق أداء العمل، فصل جولمان نموذجاً عن نموذج بارون ونموذج مايرسالوفي الذين تشكلت نظرياتهم كنظريات عامة للذكاء العاطفي والاجتماعي. أما نظرية جولمان فهي خاصة بالذكاء العاطفي في أداء العمل.

– الوعي بالذات:

يدل هذا المكون على معرفة الشخص انفعالاته، فهو لا ينفصل عن مشاعره ويستخدمها ليصل إلى قرارات بكل ثقة، أي أن الوعي بمزاجنا وبأفكارنا اتجاه هذا المزج وملاحظة محايدة للحالة الداخلية، تنطوي على معرفة متى ستستجيب لهذه المشاعر، وإذا لم تكن قادرين على إدراك مشاعرنا فسيكون من الصعب علينا إدراك مشاعر الآخرين، فكلما كان الفرد أكثر وعياً بذاته، كان قادراً على الوعي حتى بالمستويات المنخفضة من الأحاسيس.

– إدارة الانفعالات (تنظيم الذات):

يشير هذا المكون إلى قدرة الفرد على إدارة أفعاله وأفكاره ومشاعره بطريقة متوافقة ومرنة عبر مواقف بيئات مختلفة، اجتماعية أم مادية فالشخص الذي لديه قدرة على إدارة انفعالاته لا يسمح لأي موقف أن يؤثر على حالته المزاجية، كما يركز على أفعاله وما الذي يجب أن يقوم به، كما يعبر عن مشاعره بطريقة إيجابية.

¹ محمد أحمد موصلي، أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط الإدارة (دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب)، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة حلب، سنة 1434-2013، ص ص 29-30.

ويرمي هذا المكون أيضا إلى تنظيم الذات وإلى ترشيد الانفعالات بصورة تساعد الفرد على التوافق السليم مع الموقف، فالأفراد الذين يكونون أكثر قدرة على تنظيم انفعالاتهم اقل احتمالا للتعرض للاكتئاب من جراء المشكلات العاطفية وقل عرضة للاضطرابات السيكوماتية.

– الدافعية أو حفز الذات (تأجيل الاشباعات):

يرى جولمان أن الشخص يعتمد على قوة دافعية داخلية في تحقيق أهدافه. فالحوافز الداخلية مثل المتعة بالعمل، وحب التعلم، والاطلاع، تكون أكثر أهمية وتأثير ودفع الفرد للعمل والابداع من الحوافز الخارجية كالمال او المنصب وقد يستخدم الفرد قفقه كقوة دافعة داخلية للأداء بشكل جيد.

وعلى الجانب الفسيولوجي أن اللوزة وهي الجزء الاهم في الجهاز الطرفي، تكون المسؤولة عن الكفاءة الوجدانية للفرد. وقد استخلص جولمان من عرضه لعدد من الدراسات الى وجود علاقة واضحة بين تلف اللوزة والعجز عن التعرف على بعض تعابير الوجه الانفعالية، كالخوف والغضب والاشمئزاز كما يؤدي هذا التلف إلى تدهور قوة الفرد على الحكم وان اللوزة تؤدي دورا مهما في بعث الطاقة الوجدانية اللازمة للقيام بالعمل والاستمتاع به، ففي الحالات النادرة التي عانى منها بعض المرضى تلفا في اللوزة لم يكن لدى هؤلاء اي قيمة للحوافز المختلفة، والتي من الممكن ان تدفعهم وتمدهم بالطاقة اللازمة لبذل الجهد والعتاء.

– التعاطف (استشعار انفعالات الاخرين):

وتعني قدرة الفرد على إدراك ما يشعر به الاخرون ومعرفة ما يحسون به ، وهو أمر يستلزم قدرتنا على فهم ذواتنا واستشعار أحاسيسنا اولاً، وهي قدرة تؤسس على القدرة على الوعي بالذات فيركز الفرد على نتائجه ، وما الذي يجب أن يقوم به وكيفية التعبير عن مشاعره بفعالية كما يستطيع التعبير عنها التغلب على الصراع والقدرة على استغلال العلاقات الناشئة بين الجماعات ، كما أنه يمتلك زمام الأمور عند التعامل مع الجماعة، ولديه القدرة على القيادة بطريقة فعالة، كما يتميز أيضا بالاستطاعة على فك النزاع والخلاف بين الأفراد الجماعة، وفي العمل نجده يمتلك القدرة على عقد الصفقات أو مجموعة من الاتفاقيات جولمان (1997) وتؤدي التنشئة الاجتماعية وخبرات الطفولة دورا مهما في نضج هذه القدرة -التعاطف- وهي أن كانت مهمة في السياق الاجتماعي، تبين أن الأزواج والأصدقاء والزملاء في العمل، فعليه لابد للفرد أن تكون لديه القدرة والحساسية على قراءه الاشارات الانفعالية للأخذ بدقة أولا قبل أن تتم عملية التعاطف كاستجابة.

– التفاعل مع الاخرين (تناول العلاقات):

وتعني قدرة الفرد على التكوين علاقات مع الاخرين والتفاعل معهم بفعالية وقدرته على قيادتهم وبناء روابط اجتماعية وإدارة الصراع، فالإنسان كائن وقدرته على السلوك مع الآخرين بصورة جيدة ومهمة تعكس حفاظه على بقائه واشباح حاجاته. تشير المهارات الاجتماعية الى القدرة على فهم مشاعر الاخرين وانفعالاتهم ومراعاتها بصورة

التي يطبقها الموقف، وهي تظهر في سورة القدرة على التأثير بالآخرين، والتواصل معهم، وقيادتهم بصورة فعالة ان الاشخاص الذين يتميزون بتلك القدرة، يملكون مهارات اجتماعية وقادرين على بناء الثقة او الامانة، وقادرين على خلق جو من التعاون والمشاركة مع الاخرين والعمل مع زملاء العمل.

المطلب الخامس: أبعاد الذكاء العاطفي.

يرى "جولمان" ان هناك ابعادا خمسة يجب ان تتكامل وتتواجد في كل نشاط وهي¹:

- الوعي بالذات:

هو أساس الثقة بالنفس فنحن في حاجة دائما لتعرف اوجه القوة لدينا أو كذلك أوجه القصور، ونتخذ من هذه المعرفة أساسا لقراراتنا.

- معالجة الجوانب الوجدانية:

هو أن نعرف كيف نعالج أو نتعامل مع المشاعر التي تؤدينا وتزعجنا وهذه المعالجة هي أساس الذكاء الوجداني.

- الدافعية:

التقدم والسعي نحو دوافعنا هو العنصر الثالث لذكاء الوجداني أن الأمل مكون أساسي في الدافعية وأن يكون لدينا هدف أو نعرف خطواتنا نحو تحقيقه، وأن يكون لدينا الحماس والمثابرة لاستمرار السعي، فهل يمكن أن نقيس الأمل، وأن نعلم أننا كيف يكون لديهم أمل؟ العالم النفسي سيندر Snyder قام بتصميم مقياس للأمل وطبقه على طلبة جامعيين في السنة الأولى وجد أن درجات التلاميذ على مقياس الأمل ارتبطت بدرجاتهم في التحصيل فالأعلى على مقياس الأمل كان تحصيلهم أعلى.

- التعاطف العقلي: (التفهم):

ويعني قراءه مشاعر الآخرين الغير من صوتهم أو تعبيرات وجوههم وليس بالضرورة ما يقولون: أن المعرفة مشاعر الغير قدره انسانيه نراها حتى لدى الأطفال، ويقول جولمان أن الطفل في الثالثة من عمره والذي يعيش في أسرة محبه يسعى لتهدئه غيره من الأطفال أو التعاطف معهم إذا بكوا.

ويؤكد جرمان أن الذكاء الوجداني متعلم وأن التعلم يبدأ من السنوات الأولى في حياتنا ويستمر.

¹ زهير رغاية، الذكاء العاطفي خيار استراتيجي لتطوير التنمية الذاتية للقائد ودورها في التحقق من ضغوطات العمل، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني جامعة 20 أوت سكيكدة 1955، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يومي 19-10-2014/01/20، ص ص 9-10

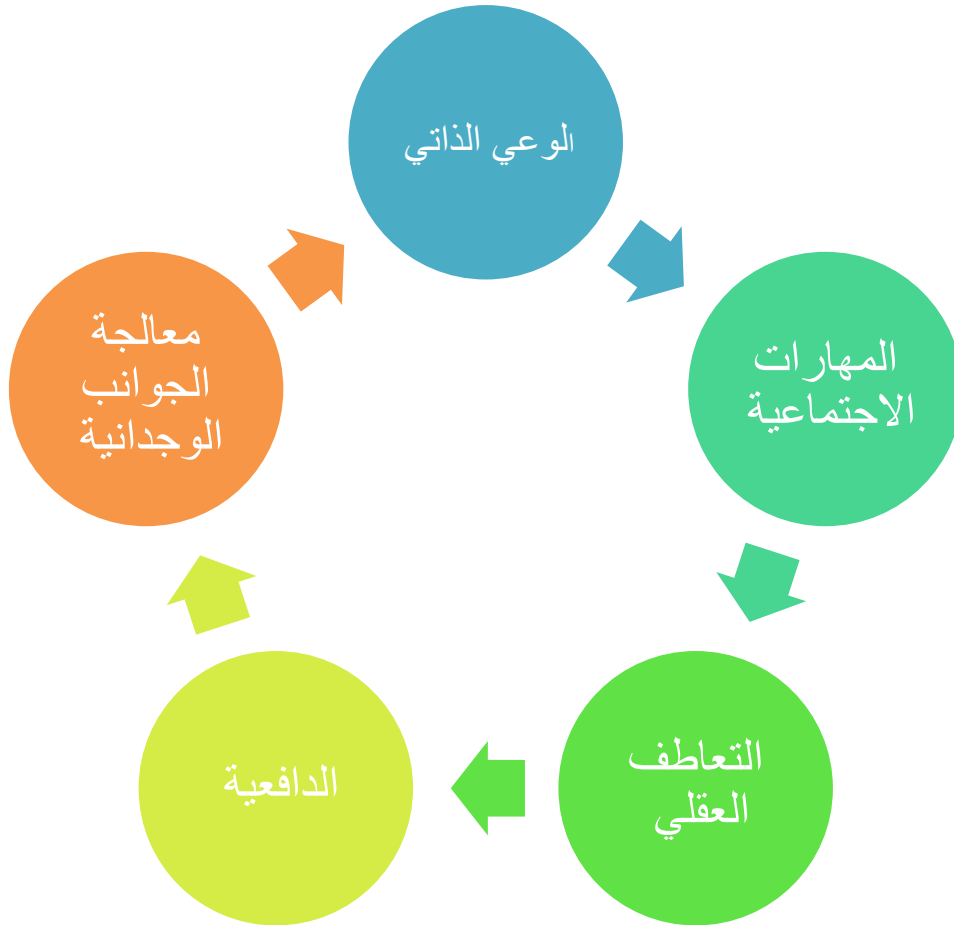
ويذكر جولمان حالة قاتل ارتكب سبع جرائم قتل وفي إحدى المقابلات الإكلينيكية أجاب على السؤال: هل كنت تشعر بأي شفقة نحو الضحايا؟ أجاب: لا، ولو كنت أشعر بالشفقة لما استطعت فعل ما فعلته.

ويعقب جولمان ان نسبه ذكاء هذا الرجل (160) درجه وتستخلص من ذلك ان التعاطف هو الذي يكبح قسوة الانسان وهو يحافظ على تحضر الانسان وان الذكاء الوجداني لا يرتبط بنسبه ذكاء.

- المهارات الاجتماعية:

لاحظ جولمان ان الاطفال المندفعين كثيران الهائجة أثناء مباراة كره القدم وكيفية تعامل المربين والتربويين وكيفية تعلم قراءه الوجه وتعبيراته والتي تعبر عن مشاعرهم المختلفة فتعلموا الفرق بين تعبيرات القلق والغضب والخوف والعدوان وتعلموا المهارات الاجتماعية وتعديل سلوكهم ويذكر جولمان في هذا الصدد سائق حافله ودود بالركاب وينتظرهم ويودعهم ويجب ان تساؤلاتهم... إلخ، كما نتمنى أن ينتشر هذا النموذج الانساني في المجتمع.

الشكل رقم (2) : أبعاد دانيال جولمان للذكاء العاطفي



المصدر: من إعداد الطالبتين (بتصرف).

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

سنتناول في هذا المبحث عرض مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم القيادة وأنماطها

سننتقل إلى تعريف القيادة كما يلي:

الفرع الأول: تعريف القيادة

إن اختلاف لرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد صدفة ولكن أهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدرة لكافة الأنشطة. من هنا فقد عرفها بعض العلماء الذين اهتموا بدراسة القيادة على أنها: "مركز أو وضع رسمي يضفي على شخص معين في مؤسسة أو منشأة أو تنظيم معين مجموعة من السمات والقدرات التي تجعل هذا الأخير إنسانا صالحا للقيادة الإدارية".

كما تعرف القيادة على أنها: "فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة"¹.

كما تعرف أيضا على أنها: "هي نشاط أو حركة تحتوي على سلوك الناس الآخرين أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة"².

كما يرى بعض الباحثين أن القيادة هي: "عملية تأثير على نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة".

أو هي عملية إقناع وإلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم برضى تام وهي تمثل القدوة لهم بتحقيق متطلبات رئيسية يقوم بها القائد، ومن خلال التأثير أي القدرة على إحداث تغيير أو إيجاد قناعة والنفوذ من خلال القدرة على إحداث أمر أو منعه والسلطة هي الحق المعطى له أن يتصرف أو يطاع"³.

¹ صلاح هادي الحسني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، سنة 2015، ص ص 51-52.

² جمال الدين لعديسات، مبادئ الإدارة، دار المخرصة للطباعة والنشر والتوزيع، سنة 2005، ص 04.

³ صاحب عبد مزوك الجنائي، استراتيجيات القيادة واستشراف، دار اليازوري للنشر والطباعة، ص 23.

الفرع الثاني: أهمية القيادة

تؤكد أن أهمية القيادة تختلف باختلاف كل ظرف وزمان ومكان وطبيعة الموقف ومدى إدراك الحاجة لوجود قيادة حقيقية ولقد أرشدنا ديننا الإسلامي الحنيف لأهمية القيادة بل وحثنا عليها حتى في أبسط شؤوننا لذلك سنتطرق إلى أهم النقاط وأي تظهر هذه الأخيرة¹:

- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثير جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة سكان المجتمع؛
- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها؛
- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها، ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والامكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛
- العلم على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع؛
- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، لكن أيضاً لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع؛
- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع، واستمرارها، وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها. مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم؛
- مساهمة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في المجتمع.

من خلال ما ورد نلاحظ أن التركيز على أهمية القيادة في المجتمع ككل بنظرة شمولية ويمكن هنا بالقياس على ذلك اعتبار أهمية القيادة في منظمات الأعمال أو فرق العمل أو جماعات العمل الواحدة بنفس الأهمية وبالتالي فيصبح دور القائد أسهل لكما صغر حجم المحيط المؤثر عليه، سواء من بيئة عمل أو عدد المتابعين أو حجم التأثير وأثره ومسؤوليته.

¹ طعيمان جعبل طعيمان، أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات، الطبعة 1، شركة الان ناشرون وموزعون، سنة 1 يناير 2021 ص 13-14.

الفرع الثالث: أنماط القيادة

تعدد أنماط القيادة، وتوزعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت وحسب التصنيفات التي تمت وأدناه نوضح أربعة أنماط وهي¹:

- النمط أو الأسلوب التسلطي:

تشير الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسهم لإجبارهم على إنجاز العمل.

وقد دلت الدراسات أيضا على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك.

- النمط الديمقراطي(الشورى):

يحد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم ويفوض السلطة لمرؤوسيه.

- النمط (الفوضوي):

وفيه يترك القائد الحرية للأفراد اتخاذهم قراراتهم باعتماده، أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة أو لنوع من اللامبالاة.

المطلب الثاني: ماهية القيادة الإدارية

نحاول في هذا المبحث إلى إبراز مفهوم القيادة الإدارية كما يلي:

¹ بشير العملاق اليازوري، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص ص 8-9.

الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية.

تعريف 1: نعني بالقيادة الإدارية هي العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة وهي قدرة المدير على فهم السلوك الإنساني لمؤوسيه بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة¹.

تعريف 2: القيادة الإدارية مفهوم يجمع بين عاملين هما القيادة والإدارة لذلك فتعريفها بروز الملامح الرئيسية لكل من القائد الذي يمارس عملية القيادة والمدير الذي يمارس وظيفة الإدارة وعليه فإنها تتجلى في قدرة فرد (القائد الإداري) على التأثير والإقناع لتوجيه أفراد الجماعة باعتماده قوة التأثير الشخصي بصفة أساسية وقوة المنصب الرسمي بصفة ثانوية².

تعريف 3: بنظر القيادة على انها: علم وفق التأثير في الأفراد والعمليات من خلال المزج بين السلطة الرسمية للمدير والسلطة الشخصية للقائد لرفع جودة التفاعلات الموضوعية داخل البيئة التنظيمية ورفع مستويات الحماس والقبول لأفراد من جهة ثانية بخدمة وظائف وأهداف معينة³.

تعريف 4: عرف Kuntz Odonnel " القيادة الإدارية على أنها عملية التأثير الذي يقوم بها القائد في مؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون"⁴.

تعريف 5: عرفها Likart بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بدرجات أعلى وكفاءة في سبيل تحقيق أهداف بالإضافة للقدرة على كسب تعاون هؤلاء الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة⁵.

¹ أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف والادارة، جامعة الزرقاء، قسم ادارة الأعمال، الاكاديمية للنشر والتوزيع ص93.

² شهدان عادل الغرباوي، الفردية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، كلية الحقوق، الاسكندرية، ص ص 16- 17.

³ فليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، ص 75.

⁴ عبد الله ثني محمود نذير، القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة خالد مؤسسة فضال الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير علوم الاعلام والاتصال، تخصص اعلام واتصال, 2009-2010 ص 10.

⁵ الجباري بن علي، أنماط القيادة وانعكاساتها على أداء الاستاذ الباحث (دراسة ميدانية بجامعة الوادي)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم اجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة حمة لخضر الوادي، سنة 2015، ص 15.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإدارية

تنتج أهمية القيادة الإدارية من عظم الدور الملقي على عاتق القيادة والمسؤولين في المنظمات على اختلاف أشكالها واتضح جليا أن نجاح أي منظمة لا يمكن أن يتحقق ولا يمكن للمنظمات ان تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية مالم يكن وراء ذلك قيادة كفؤة. وهذا م أكدته الحضارة الإسلامية التي كان لها الأثر في إعطاء القيادة أهمية عظيمة.

ويحدد أهمية القيادة كالاتي¹:

- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين ومن ثم زيادة الإنتاجية؛
- تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة؛
- تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه وتيسير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة في المنظمة؛
- تساهم القيادة الادارية في رسم استراتيجيات المنظمة؛
- تساهم القيادة الادارية في خلق مناخ ابتكاري وإبداعي والتجديد لدى العاملين في المنظمة. وذلك من خلال التحفيز والدفع والتشجيع وتنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد؛
- تساهم القيادة الادارية في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية بين جميع العاملين؛
- بدون القيادة الادارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة الى نتائج؛
- من خلال القيادة الإدارية يمكن مساعدة المنظمة في وضع تصور مستقبلي لها ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها²؛
- بدون القيادة الادارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة وكل العناصر الانتاجية فعاليتها في تحقيق المنظمة.

¹ إسماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الاعمال من منظور اقتصادي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن سنة 2016، ص 129.

² جعفر خانوا الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، ص 108.

الفرع الثالث: الأركان الأساسية للقيادة الإدارية

تعتمد القيادة الادارية في مختلف مؤسسات اليوم على العفوية في قيادتها وعدم وضوح مسارها وإلى أين توجه المؤسسات اليوم وعلى ماذا تعتمد والإجابة على هذا السؤال ينفي معرفة الأركان الأساسية التي تقوم عليها القيادة الإدارية الناجحة والتي تساهم بشكل كبير في إعادة التوازن في حياة المؤسسات ومن هذه الأركان نجد¹:

- الرؤية المستقبلية:

تعتبر الرؤية المستقبلية الركن الأساسي الأول لنجاح القيادة الإدارية في المؤسسات حيث تحدد المسار الذي تتجه إليه والذي يكون واضحا للأفراد العاملين حيث يقول نابليون: "لا يستطيع أحد أن يقود أفرادا دون أن يقوم بتوضيح المستقبل الخاص بهم، فالقائد هو بائع الأمل" لذلك يجب على القائد أن يتوفر على الرؤية المستقبلية التي تشمل الوضوح إلى الأفراد العاملين مما يؤدي إلى الرغبة الأكيدة في العمل وتحقيق مختلف الأهداف مع الشعور الحقيقي بالأهمية والعطاء ويظل هذا الشعور يتغلغل في قلوبهم حتى يستخرج القائد افضل وأحسن ما لديهم، وغالبا ما يرى القائد نتائج رؤيته المستقبلية قبل ان تتحقق النتائج فيعمل على اقناع الأفراد وتابعيه بها وتوضيح الإمكانيات ومزايا تحقيقه عمليا.

وحتى يحقق القائد النجاح من خلال الرؤية التي تتوفر عليها عليه إيصالها عن طريق الاتصالات المكتوبة مع العاملين.

- الأتباع المخلصين:

لكل قائد أتباع ويشكل الأتباع المخلصون الوجه المكمل للقائد إذ من دونهم لا يستطيع القائد تقييد مخططاته وتحقيق الأهداف المستقبلية ويسبق وجود القائد وجود أتباع في العادة بل هو يصنعهم فالقائد هو الذي يشكل الأتباع من خلال مراعاة ظروفهم والقيم والمبادئ التي يحملونها ويرفعهم برفق إلى مستواه أو مستوى المهمة هنا يميل الناس الى ربط النجاح والفشل بشخصية القائد، لأن ذلك يسهل حل كل التعقيدات الممكن حدوثها نتيجة الظروف، لذلك على القائد أن يفهم انطباعات الأفراد ويراعي نظرتهم.

فعلى القائد أن يكون مع الأتباع ويعمل على:

¹ صبرينة لطرش، دور القيادة الإدارية في إنجاح إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المؤسسة المينائية بسكيكدة، علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، سنة 2011/2012 ص ص 66-67.

- التأكد من إقناعهم مع إعطائهم فرصة أكبر للحوار وإبداء آرائهم؛
- إعطائهم مكانة خاصة لا تمنح لغيرهم كمنصب خاص أو المشاركة في دائرة خاصة بجل المشاكل واتخاذ القرار؛
- منحهم حرية أكبر في التصرف وتوفير صلاحيات واسعة لهم لأداء عملهم مع التوجيه والإرشاد؛
- تخصيصهم بعض القضايا والأسرار والتعامل الشخصي معهم ومنحهم المزايا التي تبين خصوصيتهم؛
- التجاوز عن أخطائهم الصغيرة.
- **التشجيع والتحفيز:**

تشجيع الحوافز للأفراد العاملين في مختلف المستويات على الأداء الجيد أن يحقق لهم الحاجات العميقة وتشعرهم بمكانتهم داخل المؤسسة التي ينتمون إليها وهي تختلف باختلاف أسلوب كل فرد قائد في تحفيز الأفراد العاملين معه ويمكن الاتفاق على أن التحفيز هو الوصول بالأفراد إلى تحقيق الرغبة الذاتية في أداء الأعمال بصورة جيدة ولهذا يعتبر التحفيز من أهم الأركان في القيادة الإدارية لأنه يؤدي بالعاملين لأداء العمل برغبة ذاتية، وكلما نجح القائد في تحفيز الآخرين ومساعدتهم والحفاظ عليهم كلما زاد ذلك في إمكانية كسبهم وكسب احترامهم وثقتهم وولائهم أي ضمن ولاءهم للعمل والتحفيز يحقق عدة نتائج منها.

- زيادة الإنتاجية وجودتها؛
- تخفيض التكاليف؛
- اشباع حاجيات الأفراد خاصة (التقدير والاحترام)؛
- جذب العاملين للمؤسسة؛
- تنمية روح التضامن والتعاون وروح الفريق؛
- تحسين صورة المؤسسة.

الفرع الرابع: أنواع القيادة الادارية:

تتمثل أنواع القيادات الإدارية فيما يلي¹:

- القيادة الشخصية والقيادة غير شخصية:

القيادة الشخصية هي التي تزاوُل القيادة عن طريق الاتصال الشخصي بالآخرين بالتوجيه لهم وتحفيزهم بالكلام وما أشبه ذلك وهي من الأنواع الشائعة والتي تمتاز بالفاعلية الكثيرة وتمتاز ببساطتها. أما القيادة الغير الشخصية فهي اصطلاح يستخدم للإشارة الى القيادة التي تزاوُل من خلال مرؤوس القائد وعن طريق وسائل غير شخصية مثل الخطط والأوامر وما شابه ذلك وهي الطريقة تستخدم أخذًا من رئيس الحكومة الى القيادة في أصغر منظمة من غير فرق بين أقسام المنظمات حيث أنه بسبب انعدام التأثير الشخصي للقائد على التابعين لوجود وسيط يفصل بينهم.

- القيادة المستبدة:

إن القيادة المستبدة المتسلطة والتي يعبر عنها بالدكتاتورية تقوم بكل الأعمال بنفسها وتزعم أنها تعرف كل شيء وأما رأيها فهو الصواب دائماً، فتوزع الأوامر وتعطي التوجيهات، دون التساؤل مع الذي يقوم بشد العمل ويكون دكتاتوراً هو أيضاً بالنسبة إلى أقرابه والقائد المتسلط يعتمد دوماً أنه بسبب مركزه يمكنه أن يقرر أفضل من غيره، ما يجعل هذا النوع من القيادة تكون فيه الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة وجامدة.

- القيادة الاستشارية:

إن هذه القيادة تستفيد من الأوربيين ومن الزملاء وتشاور معهم وتأخذ بأرائهم وتشجع المبادرة من جانب التابعين، والقائد هنا يقترح الأعمال المحتملة مع توجهاته لكنه ينتظر موافقة الجماعة قبل وضعه للأعمال موضع التنفيذ وهذه القيادة تهتم بمصالح الجماعة وتعمل على شيوعها على خلاف القيادة الدكتاتورية التي لا نرى إلا نفسها، والاستشارية ضد الدكتاتورية لأنها تهتم بأفضل النتائج ولكن القيادة الاستشارية ليس معناها الاستشارة لكل من هب ودب وانما من الأعضاء الذين هم أهل لذلك.

¹ زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، سنة 2017، ص ص 29-33.

- القيادة الأبوية:

إن القيادة هي التي تكون بمنزلة الأب بالنسبة للعائلة فتهتم بالنفوذ الأبوي في العلاقات بين القائد و الجماعة و الذي ينعكس على اهتمامه براحة و رفاهية التابعين وجعلهم بمثابة أبناءه وهم يشعرون بهذا الشعور فيجعلونه أبا، وهذا النوع من القيادة يكون كقيادة الأب هادفا إلى الحماية و الارشاد وفي الغالب يشجع هذا النوع عند ممارسته و لكن استقرار نجاحه في المستقبل يتوقف على استمرار الخدمات الأبوية للقائد حاله حال الأب في البيت و حيث أنع يصبح أبا مادام يعتني بماديات عائلته ومعنوياتهم فإذا انقطع عنك ذلك انقطع هو عن الأبوية وبالتالي ينقطعون هم عنه.

- القيادة الجافة:

هي القيادة التي لا نصيب لها من العطف مكانا، و مثل هذه القيادة دائما مرفوضة لأن الناس ينسبون دائما إلى جانب العقل جانب العاطفة لأنهم خلقوا من عقل و عاطفة فالقائد اذا لم يعامل أتباعه بكلا الميرين العقل والعاطفة كان قائدا فاشلا كما أيضا اذا وضع العقل مكان العاطفة أو العاطفة مكان العقل كان قائدا فاشلا أيضا، وحتى إن لم يكن القائد عاطفيا من أعماقه يجب عليه التظاهر بالعاطفة و إلا انفض الناس من حوله و مثل هذه القيادة لا تبقى مستمرة فإن التصنع بظاهرة العطف مع غلظة القلب لا يمر زمان إلا ويظهر و كذلك العكس.

- القيادة الرسمية:

هي التي تكون حسب نوع العمل المفوض إليها اجتماعيا كرؤساء القوى الثلاث في الحكومات وهي النقدية، التأثيرية، القضائية، أو ما شابه ذلك وهي القيادة لا تكون الا حسب الاقتضاء الاجتماعي أي بمعنى أنها قيادة مرجع التقليد، أي الأمة نفوض إليها القيادة بعد انطباق شرائط الشريعة له.

- القيادة غير رسمية:

وهو النوع الذي يظهر أصلا بواسطة جماعات التنظيم ويعبر عنهم في بعض الأحيان بجماعات الضغط وهي تشكل العمل المتداخل بين شخص وآخرين أثناء العمل في المنزل أو النادي أو المنشأة ومن الغالب أن يكون في نفس الجماعة قادة مختلفين أو حسب الاجتهادات أو حسب المصالح لذلك فهذا النوع من القيادة مهم جدا وينبغي أخذه بعين الاعتبار.

بالإضافة لوجود أنواع اخرى للقيادة الادارية وهي نادرة الاستعمال نذكرها: (القيادة الاستبدادية، المتساهلة).

الفرع الخامس: أنماط القيادة الادارية

ويقصد بالنمط القيادي السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم واقناعه بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمط يميزه عن بقية القادة، لذلك فقد توصلت العديد من الدراسات إلى تحديد جملة من الأنماط القيادية التالية وسوف نتطرق لأبرزها وهي¹:

أكثر التقسيمات شيوعاً، يقسم القادة بناءً على أسلوب القائد وطريقته في التأثير، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي: النمط الديمقراطي، النمط الدكتاتوري، والنمط الحر.

- النمط الديمقراطي:

يتمثل بالقيادة التي لا تركز كل السلطات في يدها، فالقائد الديمقراطي هو الذي يفوض كثيراً من سلطاته إلى مرؤوسيه، ويعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات.

- النمط الدكتاتوري:

هي القيادة التي يمتلك فيها القائد سلوكاً تسلطياً ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة، ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته، وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الدكتاتورية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية.

- النمط الحر:

وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوباً من أفراد المجموعة، أو لعدم مقدرة على إدارة المجموعة، أو لنوع من اللامبالاة.

¹ بودراج إلهام، أثر القيادة الادارية على أداء المواد البشرية في المؤسسة (دراسة حالة المدرسة الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب RT E مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2020-2021 ص 11.

يتميز هذا الأسلوب بظهور العديد من أنواع السلوك المتنوع التي تؤدي إلى قلة الأداء، حيث يؤدي هذا النوع إلى التسبب وعدم الانضباط، وبالتالي انخفاض الإنتاج، كما أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه أن يفعلوا ما يشاؤون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، كما أن من سمات هذه القيادة ازدواجية الجهود وهدر الوقت وإهمال بعض النواحي الهامة في أوجه النشاط ويغلب على تلك القيادة التوسع في تفويض السلطات وعمومية التعليمات والتردد وعدم الثبات.

المطلب الثالث: نظريات القيادة الادارية

طرحت مجموعة كبيرة من النظريات لتفسير الجوانب السلوكية والقيادية المطلوبة لدى المدير وكيف يصبح قائدا جيدا وكيف يستطيع إحداث التأثير الايجابي في الآخرين العاملين معه وتتمثل فيما يلي¹:

- نظرية السمات (trait theory):

تقوم هذه النظرية على اساس وراثي، فالقائد يولد بصفات معينو وخصائص شخصية تميز القائد عن غيره من البشر حيث يفتقر التابعون إلى هذه الصفات ولذلك لا يمكن أن يقوموا بهذا الدور. أما القادة فتؤهلهم سماتهم وصفاتهم ما يجعلهم أهلا للقيادة وتتجلى هذه الخصائص في المظاهر الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية حيث قام إبراهيم درويش بحصر السمات والصفات الشخصية في الآتي:

- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان؛
- الثقة في النفس والإيمان بالقيم؛
- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف؛
- الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة؛
- المقدره على الإقناع والتأثير؛
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية؛
- المقدره على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم؛
- الحكم الصائب للأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة؛
- الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية؛
- النضج العاطفي والعقلي؛

¹ بودراع إلهام، مرجع نفسه، ص 8 .

- حب العمل والإمام بجوانبه ونشاطاته؛
- القدرة على تفهم الموقف.

بالإضافة الى مجموعة من المهارات المكتسبة وهي المهارات الأساسية والمساندة وتتمثل في المهارات الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادرة والتخطيط والتنظيم والتوجيه، الرقابة أما المهارات المساندة فهي تدعم المهارات الأساسية وذلك كالمهارات الفكرية والسلوكية مثل: المهارات.

إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه وحسن اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم، والقدرة على تحفيزهم للعمل وتحقيق الانجازات المطلوبة¹.

- نظرية الموقف (Situationnel Theory) :

تقوم هذه النظرية على فلسفة مفادها إن الظروف هي التي تنتج القادة وتبرزهم و ان نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها ولهذا لا ترتبط القيادة الادارية بموقف او ظرف قيادي معين، وهذه النظرية لا تؤمن بنجاح القائد على اساس صفاته الشخصية وحدها وإنما تتسبها الى ان نجاحه متعلق بعوامل خارجية وليست ذاتية، كما ترى هذه النظرية إن ما يصيب القائد من نجاح يعتمد الى حد كبير على حسب تصرفاته حيال المواقف المختلفة فالمواقف هنا هي التي تبرز القيادات وتكشف عن الامكانيات الحقيقية في القيادة الادارية.

أي ان القيادة "وليدة الموقف" ترتبط بسمات وخصائص نسبية بموقف قيادي معين وبذلك لا تتمر هذه النظرية أهمية السمات للقائد ولكنها تفرزها في إطار الموقف الذي يتطلبها.

ومجمل القول أن نظرية الموقف تقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الاداري وهذا يتفق مع ما توصل اليه علماء النفس من وجود علاقة واضحة بين سمات القائد الشخصية والفيزيولوجية وبين سلوكه في المواقف المختلفة.

وقد تعرضت هذه النظرية لبعض الانتقادات منها:

صعوبة الاتفاق على عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد الموقف الملائم أو غير الملائم إلى جانب دور الفروق الفردية في التأثير على إدراك الأفراد الآخرين كما أن بعض الأفراد ينجحون نسبيا في كل

¹ بودراع إلهام، مرجع نفسه، ص 9.

المواقف بينما لا ينجح الآخرون في شيء منها ونتيجة لذلك ظهر اتجاه آخر يرى وجوب التوافق بين نظرية السمات والنظرية الوظيفية.

مشيرا إلى النجاح في القيادة الادارية هو ثمرة التفاعل بين عناصر الموقف وسمات القائد، وخصائص الجماعة. هذا ما أفسح المجال لتطوير نظرية تجمع بين عناصر النظريتين السابقتين باسم النظرية التفاعلية.

- النظرية التفاعلي: (réactive theory)

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين، فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء، سرعة البديهة، الحزم، المهارة الادارية الفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد، بل لابد من اقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات.

والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة.

وهذا لا يتم إلا إذا تمكن القائد من التعرف على مشكلات الجماعة ومتطلباتها. ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات تعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الادارية وفقا لهذه النظرية نعتبر القيادة الادارية عملية تفاعل اجماعي. تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي:

- السمات الشخصية للقائد؛

- عناصر الموقف؛

- متطلبات خصائص الجماعة.

المطلب الرابع: الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة أهمها¹:

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهماها؛
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف، استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك؛

¹ نقلا عن الرابط الالكتروني Http://www.annajah.net/site/alat بتاريخ 8 أبريل 2022.

- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام؛
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلاقي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشركون في مناقشة المشكلات؛
- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد؛
- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عملا اجتماعيا أو نشاطا اقتصاديا أو مبدأ أساسيا...إلخ؛
- تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعات بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي فإن القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه.

وحتى يستطيع القائد تحقيق الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية لا بد أن تتوفر لديه بعض الأمور:

- أن تكون لديه المهارات والخبرات التي تساعد على فهم العمل الذي يقود؛
- أن يكون لديه قدرا من السلطة تمكنه من ممارسة عمله، حيث لا جدوى إذا لم يكن القائد يملك من السلطة الرسمية ما يؤله لذلك وبالتالي اتباع ما يراه موصلا لتحقيق الأهداف المرجوة والموضوعة.

المطلب الخامس: العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية

سننتظر في هذا المطلب إلى إبراز العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية كالتالي:

تشير العديد من الدراسات إلى أن الذكاء العاطفي هو مؤشر قوي لنجاح الاداء الوظيفي للقادة في اتخاذ القرارات الصائبة ففي دراسة أقيمت في الصين على شركة استشارية متعددة الجنسيات سجلت معدلات عالية في مقياس الذكاء العاطفي حيث كانت انتاجيتها (12) مليون دولار أكثر من نظيراتها من الشركات الأعمال التجارية حيث أن الدراسة رصدت نجاحات أحد عشر من القادة في المنظمات حيث تم تقسيمهم على ست صفات : التنظيم، الاتصالات ، الرؤية ، المهارة السياسية، الأسلوب المعرفي و الذكاء العاطفي حيث أظهرت النتائج أن الذكاء هو الجودة الرئيسية التي ميزت النجاح و القدرة على إدراك العواطف من خلال تعابير الآخرين و النقاط إشارات دقيقة

حول مشاعر الناس ميزة مهمة لهؤلاء الأشخاص كي يباووا التميز في منظماتهم ووجدت الدراسة كذلك أن الذكاء العاطفي يرتبط ارتباطا وثيق بأداء القادة للمهام الموكلة إليهم.

- الذكاء العاطفي هو وسيلة القادة لتحقيق ما يصبوا إليه من خلال فهم وإدارة الشخص لمشاعره ومشاعر الآخرين فالذكاء باستخدام الأفكار الممتزجة مع الشعور فالعقل مع القلب يعملان يتناغم لا تعاد أفضل القرارات وكلما ازداد الذكاء العاطفي ازدادت العوائد من خلال الإبداع، بناء الفرق، فرصة اختيار البديل الأنسب وزيادة الحماس وكلما انخفض سيؤدي إلى القلق الاحباط الصراع والاستياء.

- إن القيادة الفعالة هي التي تدرك و تفهم عواطف المرؤوسين و تعطيها الاهتمام الكافي ، و قد نبنت عدة دراسات أن هناك ارتباطا قويا بين كفاءة القائد و قدرتهم على التعاطف .مع مرؤوسيهم ، حتى إن إحدى الدراسات أظهرت أن ضباط الجيش الأكثر فعالية هم الذين يتمتعون بالقدرة على التعاطف مع جنودهم و أنه ليس هناك من تعارض في أن يكون القائد حازما و متعاطفا في الوقت نفسه ، فالقيادة القائمة على التسلط و تجاهل مشاعر و عواطف المرؤوسين و انسانيتهم يمكن أن تنجح ، و لكن نجاحا جزئيا و مؤقتا ، لأن الفرد لا يعطي أفضل ما عنده إلا حين يشعر بإنسانيته و كرامته و احترامهم مشاعره و عواطفه ، أما القيادة القائمة على الاهتمام بالعواطف و احترام الفرد و حقوقه و إبراز شخصيته كفرد له مكانة و أهمية في منظمته ، فإنها لا تستطيع تحقيق الفعالية و النجاح .

- و قد لاحظ (Skng) إن القادة الذين يحققون أفضل النتائج لا يعتمدون بالضرورة على نمط قيادي واحد بل يستخدمون أنماطا متنوعة ، فمثلا وجدت عدة دراسات أجريت في المنظمات الهندية أن نمط القيادة المشارك يفضل على نمط الديكتاتوري ، و جاء في دراسة garden والتي أجراها على (250) مديرا من ذوي التعليم العالي أن هناك علاقة قوية بين الذكاء العاطفي و القيادة الديمقراطية كما توصلت دراسة (Mc Dowell et Bell) إلى أن الوعي بالذات و إدارة العواطف و التحفيز الذاتي ، و التعاطف ، وإدارة العلاقات عبارة عن قدرات هامة في إعداد القادة الذين يركزون على النمط الديمقراطي و أن النقص في تلك المهارات العاطفية تؤدي إلى حدوث خلل وظيفي في حين أن الأفراد الذين يتحلون بذكاء عاطفي مرتفع يكون أدائهم فعالا .

- و منه يمكن استنتاج أنه يوجد علاقة وطيدة بين الذكاء العاطفي و القيادة أي علاقة الجزء بالكل حيث يمكن القول بأن الذكاء العاطفي جزء من القيادة الإدارية ، إذا تمتع القائد و الفريق بمهارات الذكاء العاطفي تزيد فرص نجاح الاداء الوظيفي للقادة و الفريق ، إضافة لحين اتخاذ القرارات و التي تعود بالإيجاب على المؤسسة و من هنا نقول أن القائد الناجح هو الشخص الذي يستعمل الذكاء العاطفي كوسيلة لتحسين الأداء و تطوير نفسه من خلال وعيه التام لاكتشاف نقاط القوة و الضعف الخاصة فيه و بفريقه ، فالعاطفة تزوده بالطاقة الايجابية التي تزيد من

قدرته على التعامل مع أعضاء فيقه مما يجعله أكثر سعادة في عمله و يكون جديرا بإدخال البهجة ، الثقة و التعاون بين الموظفين من خلال علاقته الشخصية ¹.

¹ بوعلام موجار، زكية موراوية، أهمية الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الإدارية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع خميس مليانة رقم 281، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، سنة 2019/2020، ص ص 34/36.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

المطلب الأول: الدراسات العربية:

- الدراسة رقم: 01 دراسة نوال لزرق، بعنوان أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية

والتي تهدف إلى تحديد مستويات الذكاء العاطفي في الممارسات السائدة لدى القادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية و البحث عن العلاقة الارتباطية بين الدماغ العاطفي و الممارسات القيادية أيضا البحث في وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي و الممارسات القيادية الجزائرية ، و ذلك من خلال دراسة مكونة من 950 من رؤساء المصالح و بعض رؤساء الفرق و نواب مدير الإدارة العامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث أسفرت الدراسة إلى جملة نتائج أبرزها القيادة التحويلية الأسلوب الأكثر اعتمادا على العاطفة ، كما توصلت إلى أن متغير الذكاء العاطفي يؤثر على القيادة التحويلية مع وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي و القيادة التحويلية .

-الدراسة رقم 02: دراسة دافيد روسيت وجوزيف سباروتشي (2005)

هذه الدراسة بعنوان "الذكاء العاطفي" وعلاقته بفعالية القيادة ونتائج الاداء في محيط العمل, هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين مل من الذكاء العاطفي والشخصية والذكاء المعرفي وكذلك فعالية القيادة، أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المدراء التنفيذيين المشاركين يفي هذه الدراسة 41 مديرا تنفيذا منهم 24 ذكورا و18 إناثا وقد تم استخدام ثلاثة مقاييس في هذه الدراسة وهي مقياس (MSCEIT) للذكاء العاطفي ومقياس (16PFS) للشخصية ومقياس (VASI) للذكاء المعرفي وهي مقاييس مشهورة ومعروفة. ومن نتائج الدراسة، وجود ارتباط قوي بين أصحاب الذكاء العاطفي العالي وفعالية القيادة ومن نتائج هذه الدراسة أن الذكاء العاطفي قد يكون أداة مهمة وفعالة في تمييز أو تحديد من يتمتع بقدرة على التعامل الفعال مع الزملاء والموظفين.

- الدراسة رقم 03: دراسة محمد أحمد الموصلي أثر الذكاء العاطفي في مستوى أداء المديرين التنفيذيين وفي

أنماط القيادة الإدارية المتبعة في الفنادق

ومن أهم النتائج الدراسة ضرورة الاهتمام بالقيادة الادارية في الفنادق بالذكاء العاطفي وبأبعاده وذلك للوصول إلى مستوى متميز من الأداء والقيادة، إضافة لضرورة إجراء دورات تطبيقية في ميدان العمل تنفيذ زيادة مهارات الذكاء العاطفي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة قدرت ب 61 عامل 18 فندق بطلب.

المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية:

- الدراسة رقم (01): The researcher Ibrahim mosque 2009

الموضوع: الذكاء العاطفي وعلاقته بفعالية القيادة دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى بمركب تكرير البترول سكيكدة وقد أجريت الدراسة على 42 إطارا من الإدارة الوسطى لمركب تكرير البترول وقد استخدمت عدة مقاييس لقياس الذكاء الانفعالي من إعداد الباحث ومقياس لقياس القيادة الفاعلة ومن نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية، بين مستوى الذكاء ومستوى فعالية القيادة.

- الدراسة رقم (02): Slough, Garden, 2002

هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة القيادة بأنماطها الثلاثة (التحويلية، التبادلية بعد التدخل) بالذكاء العاطفي، وإمكانية قدرة الذكاء العاطفي على التنبؤ بالقيادة الفاعلين، وضمت العينة النهائية 110 من المديرين، وشمل الاستقصاء، مقياسا للذكاء العاطفي (SURIT) ومقياس القيادة متعدد العوامل (MLQ). ومن نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي الإجمالي يرتبط بعلاقة قوية ذات دلالة موجبة بالقيادة التحويلية و يرتبط بعلاقة موجبة مع كل مكون من مكونات تلك القيادة في حين تبين عدم وجود علاقة معنوية سلبية بين الذكاء العاطفي و القيادة بعد التدخل ، و أما علاقة الذكاء العاطفي بمخرجات القيادة ، فتبين وجود علاقة معنوية موجبة بين الذكاء العاطفي الإجمالي و مخرجات القيادة بالشكل الإجمالي ، و على مستوى كل من المخرجات (جهود إضافية ، الفعالية ، الرضا) و كذلك يرتبط كل من مكونات الذكاء العاطفي الخمسة بعلاقة معنوية موجبة مع مخرجات القيادة الثلاثة كما تبين أن معرفة العواطف و التعبير عنها ، و فهم عواطف الآخرين يصلحان للتنبؤ بسلوك ، القيادة بعدم التدخل و كذلك يصلح مكون فهم العواطف الآخرين ، للتنبؤ بمخرجات القيادة الثلاثة .

المطلب الثالث: الاختلافات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أوجه التشابه:

- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لنوال لزرق، في كونها تطرقا إلى الذكاء العاطفي وأهميته في الممارسات القيادية وأيضا تم الاعتماد في الدراسة على الاستبيان؛
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لدافيد روسيت وجوزيف سباروتشي في كونها اعتمدا على الاستبيان في كليهما وأجريت في الفترة الحديثة؛

- كل الدراسات استعملت نفس المنهج؛
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة لمحمد أحمد الموصلي في كون الدراسات اهتمتا بأثر الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية وأنماطها وأبعادها.
- تتشابه الدراسة الحالية ومعظم الدراسات السابقة في كونها لها نفس حقل البحث وهي المؤسسات الاقتصادية.

أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة لدراسة (Slough, Garden) في كون الدراسة السابقة اهتمت باختبار علاقة القيادة بأنماطها الثلاثة بالذكاء العاطفي، بينما الدراسة الحالية اهتمت بأثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية؛
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة لدراسة (إبراهيم جامع) في كون الدراسة السابقة اهتمت بالذكاء العاطفي وعلاقته بفعالية القيادة، بينما الدراسة الحالية اهتمت بأثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية.
- من حيث بيئة الدراسة، تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية والبعض الآخر بالجزائر، وفي المؤسسات الاقتصادية؛
- من حيث هدف الدراسة، تعددت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة حيث كانت تهدف إلى بيان أنماط القيادة الإدارية وعلاقته بالذكاء العاطفي، بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية بفروع وكالات التجارية موبيليس بسكيكدة؛
- من حيث المتغيرات، هناك دراسات تناولت أثر الذكاء العاطفي في أنماط القيادة الإدارية دراسة أحمد الموصلي إلى أن الدراسات الأخرى ارتبطت بالذكاء بعدة عوامل أخرى؛
- من حيث المنهج، يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر العاملين بفروع الوكالات التجارية موبيليس بسكيكدة.

مميزات الدراسة الحالية:

- تعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات القيادة في المنظمات إلا أن الدراسة الحالية تعتمد في تحديد أثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية؛
- إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدي إلا أنها أشارت إلى أثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية في دراسة أحمد الموصلي وهذا ما يخدم موضوعنا بفروع الوكالات التجارية موبيليس بسكيكدة وهنا تمكن القيمة المضافة التي تسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال بحثنا.

خلاصة الفصل الأول:

مما سبق نستنتج أن موضوع الذكاء العاطفي من أكثر المواضيع المهمة الذي يجب أن تجري حوله الكثير من الأبحاث والدراسات لما له من أثر كبير على العمال وأيضاً القائدين في المنظمات وهذا من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل بما يتضمنه من إطار نظري ودراسات سابقة، حاولنا فيه تبيان المفاهيم النظرية المتعلقة بالذكاء العاطفي والقيادة الإدارية ثم فيما يعد أبرزنا أثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية وسنحاول في الفصل الثاني إثبات والتحقق من هذا الأثر من خلال الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الثاني:

تلعب الدراسة الميدانية دورا فعالا في دعم الدراسات النظرية، التي تعمل على تجسيد وتطبيق الأهداف المذكورة في الجانب النظري، وخاصة الهدف الرئيسي وهو الإجابة عن الإشكالية الرئيسية المتمثلة في أثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية، ليأتي هذا الفصل ليتناول الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى فروع الوكالات التجارية "موبيليس" بسكيدة، وذلك بهدف الإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياتها، بالإضافة إلى تقسيم مختلف النتائج التي تم التوصل إليها وتقديم جملة من الاقتراحات، لهذا جاء هذا الفصل متضمنا 3 مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: سنتناول فيه تقديم عام حول الوكالة التجارية موبيليس.
- المبحث الثاني: سنتناول فيه تحليل برنامج SPSS.
- المبحث الثالث: سنتناول فيه النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: تقديم عام للوكالة التجارية "موبيليس"

سنتطرق في هذا المبحث إلى إبراز أهم الجوانب المتعلقة بالوكالة التجارية "موبيليس".

المطلب الأول: تعريف مؤسسة "موبيليس"

إن ظهور مؤسسة "موبيليس" لاتصالات الجزائر للهاتف النقال جاء كنتيجة لانفتاح السوق على المنافسة، هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر (AT) (Algerian télécom)، أقرت استقلاليتها كمتعامل منذ أوت 2003، وهي شركة ذات أسهم وذات رأس مال قدره 100 مليون دج، مقسمة على 1000 سهم، قيمة السهم الواحد هو 100000 دج.

منذ بداية نشأتها أرادت التوقع كمتعامل أكثر قربا من زبائنها وما زاد ذلك شعاره "أينما كنتم"، وباختيارها وتبنيها سياسة التغيير والإبداع، تعمل على توفير شبكة ذات جودة عالية، وخدمة للمشاركين بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة من بينها: فوسطو، سلكني، خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS، وخدمة GPRS، 3G...

إضافة إلى خدمات التعبئة الإلكترونية، راسيموا، أرسلني، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركي الدفع المسبق، تعمل أيضا على تغطية وطنية للسكان.

- وجود أكثر من 178 وكالة تجارية؛
- وجود أكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة؛
- لها أكثر من محطة نفطية BTS؛
- لها أرضية خدمات ناجعة وذات جودة عالية.

المطلب الثاني: مبادئ وأهداف مؤسسة "موبيليس"

تتلخص أهداف ومبادئ مؤسسة "موبيليس" فيما يلي:

الفرع الأول: مبادئ مؤسسة "موبيليس"

ركزت مؤسسة "موبيليس" على المبادئ التالية:

- الشفافية؛
- الإبداع والابتكار؛
- التطوير والتجديد؛
- الوفاء بالوعود؛

- الحيوية.

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة "موبيليس"

لمؤسسة "موبيليس" عدة أهداف تتلخص فيما يلي:

- الإبداع الدائم؛
- تطوير مختلف عروضها وخدماتها؛
- العمل على زيادة عدد المشتركين واسترجاع الحصة من السوق؛
- تحسين شبكة التغطية إلى كافة التراب الوطني؛
- استعمال مختلف التكنولوجيا الحديثة؛
- مواكبة التطور في مجال الخدمات والاتصال؛
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.

المطلب الثالث: الوكالات التجارية "موبيليس" فروع سكيكدة

سننظر الى توضيح اهم البيانات المتعلقة بفروع الوكالات التجارية موبيليس بسكيكدة كالتالي:

الفرع الأول: الوكالات التجارية فروع سكيكدة

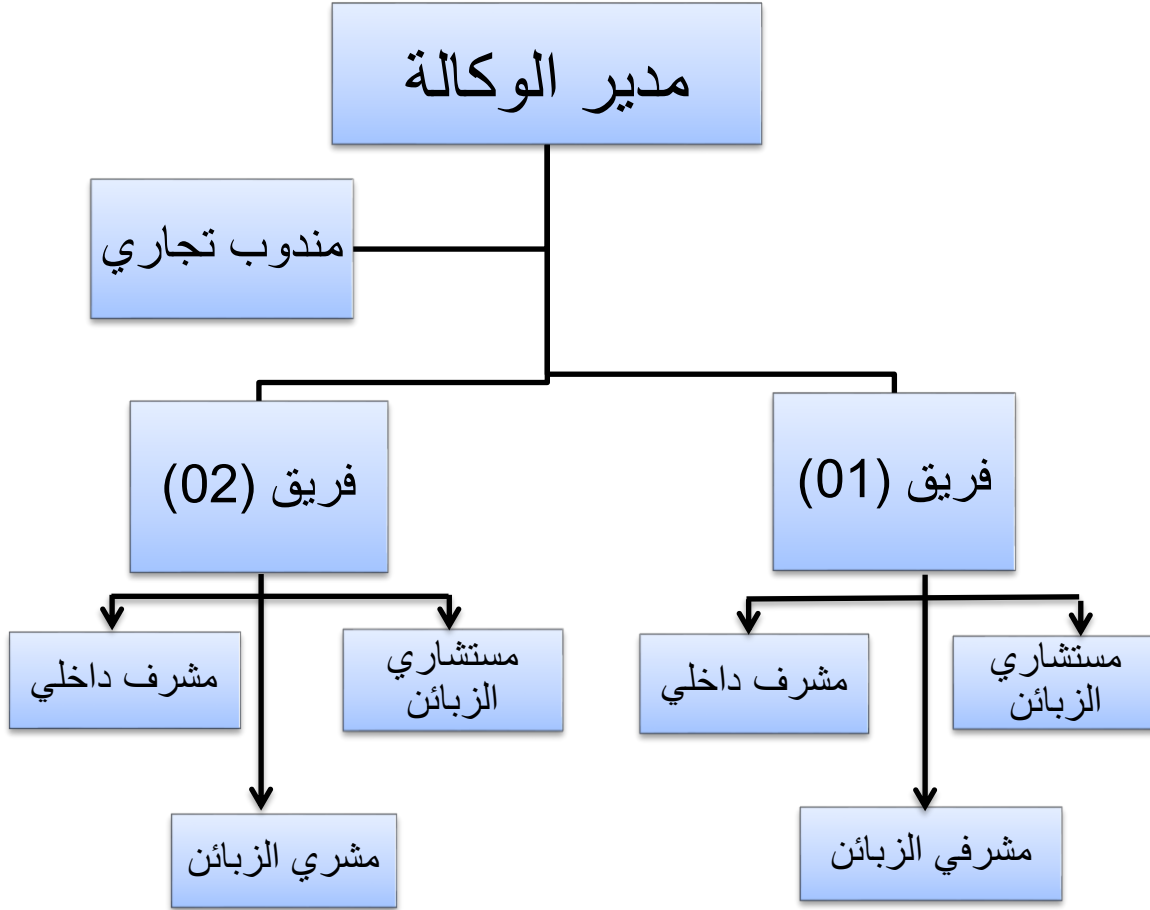
الجدول رقم 01: جدول يوضح البيانات المهمة للوكالات التجارية لفروع سكيكدة.

عدد العمال	رقم الأعمال سنة 2021	الموقع	اسم الوكالة
15	789.8 دولار	ساحة الاستقلال - سكيكدة -	فرع سكيكدة
11	789.8 دولار	شارع قويسم عبد الحق - القل -	فرع القل
03	789.8 دولار	بشير بوقادوم - الحروش -	فرع الحروش
02	789.8 دولار	ملتقى شارعي 1 نوفمبر 1945 وشارع 20 أوت 1955 - عزابة -	فرع عزابة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: التنظيم الهيكلي للوكالة التجارية فرع "موبيليس" بسكيكدة

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي لفرع مؤسسة "موبيليس"



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق فرع موبيليس القل

ملاحظة: هو نفس الهيكل لباقي فروع الوكالات التجارية موبيليس بسكيكدة

الفرع الثالث: مهام مصالح الوكالة

1. مدير الوكالة:

- وضع استراتيجية تجارية تتسقا مع المديرية الجهوية؛
- إنشاء وتطوير علاقات قوية مع الزبائن؛
- تنظيم ووضع خطة تجارية وتنفيذها؛
- تطوير شبكة شركاء وتطويرها؛
- الإشراف على التسيير الإداري للعمال؛
- المساهمة في تكوين وتطوير العمال بما يتماشى مع سياسة المؤسسة؛

- تحضير مخطط عمل لكل فرد في المؤسسة؛
- توفير الإمكانيات والوسائل والمعدات الخاصة بالعمل داخل الوكالة؛
- تلخيص وجمع بيانات خاصة بالنشاطات في الوكالة؛
- تحديد العوائق والنقائص والعمل على تطوير الأداء التجاري؛
- متابعة وتحليل مؤشرات الإنتاجية في الوكالة.

2. المشرف الداخلي:

- استقبال ومراقبة وتدقيق العقود المبرمة مع الزبائن؛
- تسيير المخزون والمنتجات الخاصة بالوكالة؛
- التدقيق ومراقبة التحويلات المالية الخاصة بالوكالة؛
- العمل على تنظيم الأرشيف داخل الوكالة.

3. مشرفي الزبائن:

- الإشراف على السير الحسن لمختلف العمليات مع الزبائن؛
- تنظيم وتنفيذ مخطط العمل الخاص بالوكالة؛
- متابعة الأداء التجاري الخاص بمستشاري الزبائن؛
- معالجة الشكاوى وإيجاد الحلول لها؛
- العمل على حل النزاعات المتعلقة بالزبائن.

4. مستشاري الزبائن:

- استقبال الزبائن وتحديد احتياجاتهم؛
- توجيه الزبائن بما يتماشى مع احتياجاتهم؛
- بيع المنتجات الخاصة بالوكالة؛
- تقديم خدمات ما بعد البيع الخاصة بالمنتجات؛
- تقديم خدمات مضافة خاصة بالمنتجات.

5. المندوب التجاري:

- توفير منتجات الشركة لمختلف نقاط البيع خارج الوكالة؛
- العمل على وضع خطة لتحسين صورة الشركة خارج الوكالة؛
- تقديم خدمات ما بعد البيع خارج الوكالة؛
- تنظيم وتسيير الخطة التجارية الخاصة بالشركة في مختلف نقاط البيع.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى الطريقة التي اعتمدنا عليها في دراستنا والأدوات المستخدمة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.

المطلب الأول: المجتمع والعينة والمنهج ومتغيرات الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح كل من مجتمع وعينة والمنهج المتبع ومتغيرات الدراسة كما يلي:

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال فروع مؤسسة "موبيليس" بسكيكدة والمتكون من (المديرين، مستشاري الزبائن، المندوبين التجاريين، المشرفين الداخليين، مشرفي الزبائن، عمال النظافة وأعاون الأمن من مؤسسات خاصة) والذي كان عددهم 49 فرد.

أما عينة الدراسة فكانت عينة متكونة من 35 فرد وزعت عليهم استبانات وقد تم استرجاع 35 استبيان بنسبة 100%.

الفرع الثاني: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي وذلك من أجل تحليل بيانات كل من المتغيرين ومن ثم تفسيرها وتحليل أثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية، وقد اعتمدنا في وصف المتغيرات بالمؤسسة من خلال جمع بعض البيانات من المصادر الأولية للمؤسسة.

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

تمثلت متغيرات الدراسة فيما يلي:

- المتغير المستقل: الذكاء العاطفي بأبعاده.
- المتغير التابع: القيادة الإدارية.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

في هذا المطلب ستحدد الأدوات المستخدمة في الدراسة وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

لحصولنا على بيانات كافية بنوعية جيدة، اعتمدنا على الاستبيان كأداة بغية الحصول على كم وكيف كاف من البيانات، ويمكن تعريف الاستمارة أو الاستبيان بأنها: نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى العمال من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو مشكلة أو موقف معين ويتم تنفيذ الاستبيان عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد وذلك من أجل ملئها.

حيث قمنا بإعداد استبيان يضم 42 عبارة، وقد تم تصميمها بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وتم تحليلها من طرف أساتذة في الاختصاص وبعد الموافقة عليها تم وضع الاستبيان في شكله النهائي، من الدراسة وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام وهي كالتالي:

القسم الأول: ويتعلق هذا القسم بخصائص الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، المستوى المهني).

القسم الثاني: ويتعلق بالمتغير المستقل (الذكاء العاطفي) ويضم القسم خمسة أبعاد بمجموع 21 عبارة مقسمة كما يلي:

- **البعد الأول:** الوعي بالذات: وقد قيست بأربع عبارات من 01 إلى 04.
- **البعد الثاني:** معالجة الجوانب الوجدانية: وقد قيست بخمسة عبارات من 05 إلى 09.
- **البعد الثالث:** الدافعية: وقد قيست بثلاثة عبارات من 10 إلى 12.
- **البعد الرابع:** التعاطف العقلي: وقد قيست بثلاثة عبارات من 13 إلى 15.
- **البعد الخامس:** المهارات الاجتماعية: وقد قيست بخمسة عبارات من 16 إلى 20.

القسم الثالث: ويتعلق بالمتغير التابع (القيادة الإدارية) ويضم هذا القسم 22 عبارة.

وقد تم وضع توزيع الاستبيان على كل أفراد العينة بالفروع التجارية لموبيليس سكيكدة عن طريق المقابلة الشخصية أي أننا تكفلنا بتوزيعها شخصيا واسترجاعها بنفس الطريقة وقد قدر عدد ب (35) استبيان تم استرجاع (35) وتم تحليلها كليا.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات غير المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل	عدد الاستبيانات النهائية
35	35	0	35	35
%100	%100	%0	%100	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وهذا يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول كل الفقرات التي تناولنا الاستبيان.

كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (03): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من خلال برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيق العلوم الاجتماعية (SPSS)، وتمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. المدى: يستخدم لتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان حيث يتم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة درجات مقياس ليكارت ($5 - 1 = 4$) ثم تقسيمه إلى عدد درجات للحصول في الأخير على طول الخلية أي ($0,8 = 5 / 4$)، ثم إضافة هذه القيمة التي أقل من قيمة المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى للفئة ($0,8 = 1 + 0,8$) وهكذا أصبح طول الفئة كالاتي:

الجدول رقم (04): يوضح المدى وفقا لمقياس التنبئ أو الأهمية

طول الخلية	درجة التقييم
من 1 - 1,8	ضعيفة جدا
أكبر من 1,8 - 2,6	ضعيفة
أكبر من 2,6 - 3,4	متوسط
أكبر من 3,4 - 4,2	مرتفعة
أكبر من 4,2 - 5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين.

بعد تويج الاستبيانات وفرزها تم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل نتائج الدراسة الميدانية باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه لقياس الصدق الداخلي ولانتعاش أداة الدراسة.
- معامل الارتباط ألفا كرومياخ: تم استخدامه للتأكد من درجة ثبات الاستبيان كأداة للدراسة.
- التكرار والنسب المئوية: لمعرفة خصائص الأفراد (مجتمع الدراسة).
- المتوسط الحسابي: تم استخدامه من أجل معرفة اتجاهات أفراد العينة حول متغيرات الدراس وتحليلها.
- الانحدار البسيط: تم استخدامه لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) في المتغير التابع (القيادة الإدارية).

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

أولاً-ثبات الأداة:

1. ثبات محاور الاستبيان: يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي

الجدول رقم (05): يوضح معامل الفا كرو نباخ للمحاور

المحاور	العبارات	معامل الثبات ألفا كرو نباخ
الذكاء العاطفي	20	0,959
القيادة الإدارية	22	0,818
المجموع	42	0,938

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الجدول رقم (06): يوضح معامل ألفا كرو نباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الوعي بالذات	04	0,899
معالجة الجوانب الوجدانية	05	0,871
الدافعية	03	0,849
التعاطف العقلي	03	0,816
المهارات الاجتماعية	05	0,918
الذكاء العاطفي		0,959
النمط الديمقراطي	04	0,918
النمط الديكتاتوري	04	0,906
النمط الحر	04	0,774
بناء فريق العمل	04	0,708
التحفيز	06	0,661
القيادة الإدارية		0,818
المجموع	42	0,938

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير هذا الجدول رقم (16) بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ لمختلف المحاور تجاوزت 60% وهي تتراوح بين 0,661 و0,959 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرو نباخ هي 0,938 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

ثانياً-صدق الثبات:

1. الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي) :

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:

1.1 قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات القسم الأول (الذكاء العاطفي):

أولاً- بعد الوعي بالذات:

الجدول رقم(07):يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الوعي بالذات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يكون العامل واعيا بعواطفه ويستطيع وصف كل ما يشعر به	0,878**	0,000
02	يعتبر العامل مسؤولاً عن مشاعره	0,834**	0,000
03	يتقبل العامل النقد من الآخرين	0,923**	0,000
04	يشعر العامل بالأمل دائماً	0,876**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد الوعي بالذات تراوحت ما بين 0,834 و0,923 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً - بعد معالجة الجوانب الوجدانية:

الجدول رقم (08): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد معالجة الجوانب الوجدانية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	العامل تساعده مشاعره في اتخاذ قرارات مهمة في حياته الوظيفية	0,684**	0,000
02	يسيطر العامل على نفسه ولا يثور في أوجه الآخرين	0,871**	0,000
03	عندما يغضب العامل لا تظهر عليه آثار الغضب	0,696**	0,000
04	يعترف العامل بأخطائه ولديه القدرة على الاعتذار إذا تطلب الأمر	0,912**	0,000
05	العامل صبور عندما لا يحقق نتائج سريعة	0,895**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط للعبارات بعد معالجة الجوانب الوجدانية تراوحت ما بين 0,684 و 0,912 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً - بعد الدافعية:

الجدول رقم (09): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الدافعية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يستطيع العامل تحقيق النجاح حتى تحت الضغوط	0,895**	0,000
02	يكون العامل متحمس حين يسعى إلى تحقيق أهدافه	0,796**	0,000
03	يتحمس العامل لاكتشاف أشياء جديدة في العمل	0,941**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد الدافعية تراوحت ما بين 0,796 و 0,941 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعاً- بعد التعاطف العقلي:

الجدول رقم (10): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التعاطف العقلي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يستطيع العامل قراءة مشاعر الآخرين من ملامح وجوههم	0,894**	0,000
02	يبدى العامل المحبة والاحترام لجميع العاملين حتى عند عدم التوافق معهم	0,781**	0,000
03	يشعر العامل بالمشاعر التي لا يضطر الآخرين الإفصاح عنها	0,899**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد التعاطف العقلي تراوحت ما بين 0,781 و0,899 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

خامساً- بعد المهارات الاجتماعية:

الجدول رقم (11): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد المهارات الاجتماعية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يجيد العامل التعامل مع الآخرين	0,803**	0,000
02	يستطيع العامل إقامة علاقات جيدة مع الآخرين	0,861**	0,000
03	يستطيع العامل بكل سهولة أن يقابل أناس جدد والحديث معهم بكل أريحية	0,901**	0,000
04	لدى العامل القدرة على معرفة ما إذا كان أحد أصدقائه غير سعيد	0,913**	0,000
05	يحافظ العامل على هدوئه في جميع الأوقات حتى عندما يضايقه الناس بأسئلتهم	0,887**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد المهارات الاجتماعية تراوحت ما بين 0,803 و0,913 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

2.1 قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات القسم الثاني (القيادة الادارية) :

أولاً- النمط الديمقراطي:

الجدول رقم (12): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات النمط الديمقراطي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تراعي المؤسسة قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم	0,858**	0,000
02	تشجع المؤسسة العمال على إبداء آرائهم حول العمل وطرح الأفكار الجديدة	0,915**	0,006
03	تعطي المؤسسة للعمال الحرية في ممارسة نشاطهم	0,863**	0,000
04	تقوم المؤسسة بإعلام العمال قبل اتخاذ أي قرار يخصهم	0,955**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات النمط الديمقراطي تراوحت ما بين 0,858 و 0,955 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً- النمط الديكتاتوري:

الجدول رقم (13): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات النمط الديكتاتوري

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تلتزم المؤسسة جميع العمال بمستويات أداء معينة	0,893**	0,000
02	تركز المؤسسة على العمل وتهمل العلاقات الإنسانية	0,905**	0,000
03	لا تهتم المؤسسة بتحديث برامج جديدة لتدريب العمال	0,857**	0,000
04	تقوم المؤسسة بتوجيه العمال باستخدام النهي والأمر دون مناقشة	0,885**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات النمط الديكتاتوري تراوحت ما بين 0,857 و 0,905 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا- النمط الحر:

الجدول رقم (14): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات النمط الحر

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تتقبل المؤسسة أي تغيير يقترحه العمال فيما يخص العمل	0,892**	0,000
02	تتساهل المؤسسة مع العمال المقصرين في أداء عملهم	0,385*	0,022
03	تتجنب المؤسسة التدخل لحل المناوشات التي تقع بين العمال	0,867**	0,000
04	يتلقى العامل التقييم من المؤسسة عند الانتهاء من العمل الموكل له	0,892**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات النمط الحر تراوحت ما بين 0,385 و0,892 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، ماعدا العبارة رقم 2 فهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,05، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعا- بناء فريق العمل:

الجدول رقم (15): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بناء فريق العمل

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات دورية لمناقشة ظروف العمل	0,692**	0,000
02	تسمح المؤسسة لأعضاء فريق العمل باتخاذ قرارات العمل ومناقشة أفكار جديدة	0,794**	0,000
03	يتعاون أفراد الفريق في إنجاز العمل بشكل جماعي	0,759**	0,000
04	تقوم المؤسسة دورياً في تحسين الأداء وتطوير العمل	0,692**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بناء فريق العمل تراوحت ما بين 0,692 و0,794 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

خامسا - بعد التحفيز:

الجدول رقم (16): يوضح قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد التحفيز

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	توفر المؤسسة للعامل كل الظروف المناسبة للعمل	0,599**	0,000
02	توفر المؤسسة للعامل فرص للترقية والتقدم في الوظيفية	0,581**	0,000
03	توفر المؤسسة فرص العمل الجماعي لزيادة الدافع نحو العمل	0,659**	0,000
04	شعور العامل بالأمان والطمأنينة والراحة في العمل	0,616**	0,000
05	يرضى العامل عن العلاوات والتعويضات التي يحصل عليها	0,627**	0,000
06	الاجر الذي يتقاضاه العامل يتناسب مع العمل الذي يقوم به	0,441**	0,008

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات بعد التحفيز تراوحت ما بين 0,441 و0,659 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: النتائج والمناقشة.

بعد ان تأكدنا من صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام برنامج spss ومختلف الأساليب الإحصائية الخاصة بتحليل ومعالجة البيانات توصلنا الى مجموعة من النتائج يمكن تحليلها ومناقشتها كما يلي

المطلب الأول: تحليل الاستبيان

سيتم في هذا المطلب تحليل محاور الدراسة المتمثلة في الذكاء العاطفي الخمسة، وأيضا محور القيادة الإدارية حيث تم تقسيمه الى خمسة أنماط وذلك بعد تحليل المحور الأول الخاص بالخصائص الشخصية.

الفرع الأول: تحليل الخصائص الشخصية

1.الجنس:

الجدول رقم (17): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
45,7%	16	ذكر
54,3%	19	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة هي صفة الإناث بنسبة 54,3%، فيما بلغت نسبة الذكور 45,7%، وذلك راجع الى ان طبيعة نشاط المؤسسة الخدماتي لا يتطلب نوع معين من الجنس.

2.العمر:

الجدول رقم (18): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
14,3%	4	أقل من 25 سنة
45,7%	16	من 26 الى 35 سنة
28,6%	10	من 36 الى 45 سنة
11,4%	4	أكثر من 46 سنة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة من 26 الى 35 سنة حيث بلغت النسبة 45,7%، تليها الفئة من 36 الى 45 سنة بنسبة 28,6%، ثم تليها الفئة أقل من 25 سنة بنسبة 14,3%، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية أكثر من 46 سنة بنسبة 11,4%، وهذا راجع إلى أن اغلبية افراد العينة في المؤسسة هم من الفئة 26 الى 35 سنة وهادا راجع الى ان طبيعة نشاط المؤسسة الخدماتي يتطلب حركية ونشاط للفئة العمالية.

3. المستوى التعليمي.

الجدول رقم (19): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
20%	7	ثانوي
62,9%	22	ليسانس
14,3%	5	ماستر
2,9%	1	دراسات عليا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة في المؤسسة هي نسبة الأفراد المتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة 62,9%، تليها نسبة 20% للأفراد ذوي مستوى ثانوي بنسبة 20%، تليها نسبة 14,3% لفئة الأفراد المتحصلين على شهادة ماستر، وفي الأخير تأتي نسبة 2,9% للأفراد الذين لديهم مستوى دراسات عليا لطبيعة النشاط الخدماتي للمؤسسة الذي يحتاج الى مستوى عالي للتعامل مع الزبائن.

4. الخبرة المهنية .

الجدول رقم (20): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة
34,3%	12	أقل من 5 سنوات
34,3%	12	من 5 الى 10 سنوات
17,1%	6	من 11 الى 15 سنة
14,3%	5	أكثر من 15 سنة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن 34,3% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 5 الى 10 سنوات وأقل من 5 سنوات، تليها نسبة 17,1% من الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة من 11 الى 15 سنة، ثم نسبة 14,3% من الأفراد الذين لديهم خبرة بالمؤسسة أكثر من 15 سنة، وهذا راجع الى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الافراد الذين لديهم خبرة لزيادة زبائنها وارتفاع مداخلها في سوق المنافسة.

5. المستوى المهني:

الجدول رقم (21): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى المهني

النسبة	التكرار	المستوى المهني
31,4%	11	عون تنفيذ
20%	7	عون تحكم
48,6%	17	إطار
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن 48,6% من أفراد العينة يندرجون ضمن وظيفة أخرى غير عون تنفيذ وعون تحكم، تليها نسبة 31,4% من الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة عون تنفيذ، وفي الأخير تأتي نسبة 20% من الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة عون تحكم. وهذا راجع الى ان اغلبية افراد العينة هم من الإطارات لما يتناسب مع موضوع الدراسة

الفرع الثاني: تحليل اتجاهات افراد العينة نحو محاور الدراسة

1. الذكاء العاطفي :

أولاً- بعد الوعي بالذات:

الجدول رقم (22): يوضح الوسط الحسابي لعبارات بعد الوعي بالذات

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	0,998	3,65	يكون العامل واعيا بعواطفه ويستطيع وصف كل ما يشعر به	1
1	مرتفع	0,816	3,74	يعتبر العامل مسؤولاً عن مشاعره	2
4	مرتفع	0,913	3,60	يتقبل العامل النقد من الآخرين	3
2	مرتفع	0,866	3,68	يشعر العامل بالأمل دائماً	4
	مرتفع	0,790	3,67	الوعي بالذات	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على عبارات **بعد الوعي بالذات**، حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,67 وانحراف معياري 0,790، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى عبارة في هذا المجال، العبارة (2) بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري (0,816) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن العامل يعتبر مسؤولاً عن مشاعره في المؤسسة.

وكانت أدنى العبارات في هذا المجال، العبارة (3) بمتوسط حسابي قدره (3,60) وانحراف معياري (0,913) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن العامل يتقبل النقد من الآخرين بالمؤسسة

ثانياً - بعد معالجة الجوانب الوجدانية:

الجدول رقم (23): يوضح الوسط الحسابي لعبارات بعد معالجة الجوانب الوجدانية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسط	0,910	3,22	العامل تساعده مشاعره في اتخاذ قرارات مهمة في حياته الوظيفية	1
2	مرتفع	0,950	3,48	يسيطر العامل على نفسه ولا يثور في أوجه الآخرين	2
1	مرتفع	0,764	3,65	عندما يغضب العامل لا تظهر عليه آثار الغضب	3
3	متوسط	0,925	3,28	يعترف العامل بأخطائه ولديه القدرة على الاعتذار إذا تطلب الأمر	4
5	متوسط	1,221	3,08	العامل صبور عندما لا يحقق نتائج سريعة	5
	متوسط	0,784	3,34	معالجة الجوانب الوجدانية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على عبارات **معالجة الجوانب الوجدانية**، حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,34 وانحراف معياري 0,784، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى عبارة في هذا المجال، العبارة (3) بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف معياري (0,764) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن العامل عندما يغضب لا تظهر عليه آثار الغضب.

وكانت أدنى العبارات في هذا المجال، العبارة (5) بمتوسط حسابي قدره (3,08) وانحراف معياري (1,221) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن العامل لا يصبر عندما لا يحقق نتائج سريعة.

ثالثا- بعد الدافعية:

الجدول رقم (24): يوضح الوسط الحسابي لعبارات بعد الدافعية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	0,980	3,54	يستطيع العامل تحقيق النجاح حتى تحت الضغوط	1
1	مرتفع	0,710	3,71	يكون العامل متحمس حين يسعى إلى تحقيق أهدافه	2
2	مرتفع	1,002	3,62	يتحمس العامل لاكتشاف أشياء جديدة في العمل	3
	مرتفع	0,795	3,62	بعد الدافعية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على عبارات بعد الدافعية، حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,62 وانحراف معياري 0,795، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى عبارة في هذا المجال، العبارة (2) بمتوسط حسابي قدره (3.71) وانحراف معياري (0,710) وهي درجة مرتفعة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن العامل يكون متحمس حين يسعى إلى تحقيق أهدافه.

وكانت أدنى العبارات في هذا المجال، العبارة (1) بمتوسط حسابي قدره (3,54) وانحراف معياري (0,980) وهي درجة مرتفعة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن العامل يستطيع تحقيق النجاح حتى تحت الضغوط.

رابعاً- بعد التعاطف العقلي:

الجدول رقم (25): يوضح الوسط الحسابي لعبارات بعد التعاطف العقلي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0,905	3,65	يستطيع العامل قراءة مشاعر الآخرين من ملامح وجوههم	1
3	متوسط	0,950	3,08	يبيد العامل المحبة والاحترام لجميع العاملين حتى عند عدم التوافق معهم	2
1	مرتفع	0,852	3,74	يشعر العامل بالمشاعر التي لا يضطر الآخرين الإفصاح عنها	3
	مرتفع	0,772	3,49	بعد التعاطف العقلي	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على عبارات بعد التعاطف العقلي حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,49 وانحراف معياري 0,772، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى عبارة في هذا المجال، العبارة (3) بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري (0,852) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن العامل يشعر بالمشاعر التي لا يضطر الآخرين الإفصاح عنها.

وكانت أدنى العبارات في هذا المجال، العبارة (2) بمتوسط حسابي قدره (3,08) وانحراف معياري (0,950) وهي درجة متوسطة وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن العامل لا يبدي المحبة والاحترام لجميع العاملين حتى عند عدم التوافق معهم.

خامسا - بعد المهارات الاجتماعية:

الجدول رقم (26): يوضح الوسط الحسابي لعبارات بعد المهارات الاجتماعية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	مرتفع	0,968	3,65	يجيد العامل التعامل مع الآخرين	1
3	مرتفع	0,993	3,68	يستطيع العامل إقامة علاقات جيدة مع الآخرين	2
5	مرتفع	1,147	3,48	يستطيع العامل بكل سهولة أن يقابل أناس جدد والحديث معهم بكل أريحية	3
1	مرتفع	0,852	3,74	لدى العامل القدرة على معرفة ما إذا كان أحد أصدقائه غير سعيد	4
2	مرتفع	1,126	3,71	يحافظ العامل على هدوئه في جميع الأوقات حتى عندما يضايقه الناس بأسئلتهم	5
	مرتفع	0,877	3,65	بعد المهارات الاجتماعية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على عبارات بعد المهارات الاجتماعية حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,65 وانحراف معياري 0,877، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت عباراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى عبارة في هذا المجال، العبارة (4) بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري (0,852) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن العامل لديه القدرة على معرفة ما إذا كان أحد أصدقائه غير سعيد.

وكانت أدنى العبارات في هذا المجال، العبارة (3) بمتوسط حسابي قدره (3,48) وانحراف معياري (1,147) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن العامل يستطيع بكل سهولة أن يقابل أناس جدد والحديث معهم بكل أريحية.

2. القيادة الادارية:

أولاً-النمط الديمقراطي:

الجدول رقم (27):يوضح الوسط الحسابي لعبارات النمط الديمقراطي

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0,843	3,77	تراعي المؤسسة قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم	1
1	مرتفع	0,974	3,85	تشجع المؤسسة العمال على إبداء آرائهم حول العمل وطرح الأفكار الجديدة	2
4	مرتفع	1,067	3,51	تعطي المؤسسة للعمال الحرية في ممارسة نشاطهم	3
3	مرتفع	1,109	3,65	تقوم المؤسسة بإعلام العمال قبل اتخاذ إي قرار يخصهم	4
	مرتفع	0,898	3,70	النمط الديمقراطي	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على عبارات النمط الديمقراطي حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,70 وانحراف معياري 0,898، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى عبارة في هذا المجال، العبارة (2) بمتوسط حسابي قدره (3,85) وانحراف معياري (0,974) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تشجع العمال على إبداء آرائهم حول العمل وطرح الأفكار الجديدة.

وكانت أدنى العبارات في هذا المجال، العبارة (3) بمتوسط حسابي قدره (3,51) وانحراف معياري (1,067) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تعطي للعمال الحرية في ممارسة نشاطهم.

ثانياً- النمط الديكتاتوري:

الجدول رقم (28): يوضح الوسط الحسابي لعبارات النمط الديكتاتوري

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	1,067	3,51	تلتزم المؤسسة جميع العمال بمستويات أداء معينة	1
1	مرتفع	0,963	3,68	تركز المؤسسة على العمل وتهمل العلاقات الإنسانية	2
2	مرتفع	0,910	3,62	لا تهتم المؤسسة بتحديث برامج جديدة لتدريب العمال	3
2	مرتفع	1,059	3,62	تقوم المؤسسة بتوجيه العمال باستخدام النهي والأمر دون مناقشة	4
	مرتفع	0,885	3,61	النمط الديكتاتوري	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على عبارات النمط الديكتاتوري حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,61 وانحراف معياري 0,885، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى عبارة في هذا المجال، العبارة (2) بمتوسط حسابي قدره (3,68) وانحراف معياري (0,963) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تركز على العمل وتهمل العلاقات الإنسانية.

وكانت أدنى العبارات في هذا المجال، العبارة (1) بمتوسط حسابي قدره (3,51) وانحراف معياري (1,067) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة تلتزم جميع العمال بمستويات أداء معينة.

ثالثاً: النمط الحر.

الجدول رقم (29): يوضح الوسط الحسابي لعبارات النمط الحر

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	ضعيف	1,244	2,45	تتقبل المؤسسة أي تغيير يقترحه العمال فيما يخص العمل	1
1	متوسط	1,070	2,97	تتساهل المؤسسة مع العمال المقصرين في أداء عملهم	2
2	متوسط	1,370	2,65	تتجنب المؤسسة التدخل لحل المناوشات التي تقع بين العمال	3
3	ضعيف	1,244	2,45	يتلقى العامل التقييم من المؤسسة عند الانتهاء من العمل الموكل له	4
	متوسط	0,955	2,63	النمط الحر	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على عبارات النمط الحر حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 2,63 وانحراف معياري 0,955، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت عباراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى عبارة في هذا المجال، العبارة (2) بمتوسط حسابي قدره (2,97) وانحراف معياري (1,070) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تتساهل مع العمال المقصرين في أداء عملهم.

وكانت أدنى العبارات في هذا المجال، العبارة (1) (4) بمتوسط حسابي قدره (2,45) وانحراف معياري (1,244) وهي درجة ضعيفة، وهذا ما يبين درجة موافقة ضعيفة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تتقبل أي تغيير يقترحه العمال فيما يخص العمل، كما أن العامل لا يتلقى التقييم من المؤسسة عند الانتهاء من العمل الموكلة اليه.

رابعاً - بناء فريق العمل.

الجدول رقم (30): يوضح الوسط الحسابي لعبارات بناء فريق العمل

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
4	متوسط	1,200	2,82	تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات دورية لمناقشة ظروف العمل	1
2	مرتفع	1,170	3,57	تسمح المؤسسة لأعضاء فريق العمل باتخاذ قرارات العمل ومناقشة أفكار جديدة	2
1	مرتفع	0,937	3,94	يتعاون أفراد الفريق في إنجاز العمل بشكل جماعي	3
3	مرتفع	1,118	3,42	تقوم المؤسسة دورياً في تحسين الأداء وتطوير العمل	4
	مرتفع	0,811	3,44	بناء فريق العمل	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على عبارات بناء فريق العمل حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,44 وانحراف معياري 0,811، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى عبارة في هذا المجال، العبارة (3) بمتوسط حسابي قدره (3,94) وانحراف معياري (0,937) وهي درجة مرتفعة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن أفراد فريق العمل يتعاونون في إنجاز العمل بشكل جماعي.

وكانت أدنى العبارات في هذا المجال، العبارة (1) بمتوسط حسابي قدره (2,82) وانحراف معياري (1,200) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا تقوم بعقد اجتماعات دورية لمناقشة ظروف العمل.

خامسا- بعد التحفيز :

الجدول رقم (31): يوضح الوسط الحسابي لعبارات بعد التحفيز

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
6	متوسط	1,072	3,28	توفر المؤسسة للعامل كل الظروف المناسبة للعمل	1
5	متوسط	1,027	3,34	توفر المؤسسة للعامل فرص للترقية والتقدم في الوظيفية	2
1	مرتفع	0,821	4,17	توفر المؤسسة فرص العمل الجماعي لزيادة الدافع نحو العمل	3
4	مرتفع	1,093	3,54	شعور العامل بالأمان والطمأنينة والراحة في العمل	4
3	مرتفع	1,004	3,85	يرضى العامل عن العلاوات والتعويضات التي يحصل عليها	5
2	مرتفع	0,970	4,00	الاجر الذي يتقاضاه العامل يتناسب مع العمل الذي يقوم به	6
	مرتفع	0,569	3,72	بعد التحفيز	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على عبارات بعد التحفيز حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,72 وانحراف معياري 0,569، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف عباراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى عبارة في هذا المجال، العبارة (3) بمتوسط حسابي قدره (4,17) وانحراف معياري (0,821) وهي درجة مرتفعة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة توفر فرص العمل الجماعي لزيادة الدافع نحو العمل.

وكانت أدنى العبارات في هذا المجال، العبارة (2) بمتوسط حسابي قدره (3,34) وانحراف معياري (1,027) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن المؤسسة لا توفر للعامل فرص للترقية والتقدم في الوظيفة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

من خلال هذا المطلب تم اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية وذلك لتحديد أثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكدة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الوعي بالذات في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكدة.

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الوعي بالذات في تحسين القيادة الادارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكدة.

الجدول رقم (32): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد الوعي بالذات في تحسين القيادة الادارية

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الأولى	0,326	3,647	0.001	0,536	0,287	13,298

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (32) أثر بعد الوعي بالذات في تحسين القيادة الادارية في المؤسسة ، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعد الوعي بالذات في تحسين القيادة الادارية في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,536) عند مستوى دلالة 0,001 أقل من 0,05 ومعامل التحديد (0,287) أي ما قيمته (28,7%) من التغيرات في مستوى القيادة الادارية ناتج عن التغير في مستوى أهمية بعد الوعي بالذات، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,326) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى بعد الوعي بالذات يؤدي إلى الزيادة في مستوى القيادة الادارية، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (13,298) وقيمة T (3,647) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لبعد الوعي بالذات في تحسين القيادة الادارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكدة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد معالجة الجوانب الوجدانية في تحسين القيادة الادارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكدة.

H1- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده معالجة الجوانب الوجدانية في تحسين القيادة الادارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكدة.

الجدول رقم (33): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد معالجة الجوانب الوجدانية في تحسين القيادة الادارية

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثانية	0,420	5,400	0.000	0,685	0,469	29,159

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (33) أثر بعد معالجة الجوانب الوجدانية في تحسين القيادة الادارية في المؤسسة ، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده معالجة الجوانب الوجدانية في تحسين القيادة الادارية في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,685) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل التحديد (0,469) أي ما قيمته (46,9%) من التغيرات في مستوى القيادة الادارية ناتج عن التغير في مستوى أهمية بعد الوعي بالذات، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,326) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى بعد معالجة الجوانب الوجدانية يؤدي إلى الزيادة في مستوى القيادة الادارية، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (29,159) وقيمة T (5,400) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لبعده معالجة الجوانب الوجدانية في تحسين القيادة الادارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكدة.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الدافعية في تحسين القيادة الادارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكدة.

H1- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده الدافعية في تحسين القيادة الادارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكدة.

الجدول رقم (34): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد الدافعية في تحسين القيادة الادارية

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,401	5,073	0.000	0,662	0,438	25,740

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (34) أثر بعد الدافعية في تحسين القيادة الادارية في المؤسسة ، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعء الدافعية في تحسين القيادة الادارية في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,662) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل التحديد (0,438) أي ما قيمته (43,8%) من التغيرات في مستوى القيادة الادارية ناتج عن التغير في مستوى أهمية بعد الدافعية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,401) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى الوعي الدافعية يؤدي إلى الزيادة في مستوى القيادة الادارية، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (25,740) وقيمة T (5,073) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لبعء الدافعية في تحسين القيادة الادارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكة.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التعاطف العقلي في تحسين القيادة الادارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكة.

- H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعء التعاطف العقلي في تحسين القيادة الادارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكة.

الجدول رقم (35): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد التعاطف العقلي في تحسين القيادة الادارية

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الرابعة	0,411	5,040	0.000	0,659	0,435	25,397

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (35) أثر بعد التعاطف العقلي في تحسين القيادة الادارية في المؤسسة ، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعء التعاطف العقلي في تحسين القيادة الادارية في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,659) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل التحديد (0,435) أي ما قيمته (43,5%) من التغيرات في مستوى القيادة الادارية ناتج عن التغير في مستوى أهمية بعد التعاطف العقلي، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,411) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى الوعي بعد التعاطف العقلي يؤدي إلى الزيادة في مستوى القيادة الادارية، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (25,397) وقيمة T (5,040) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية

عند مستوى معنوية 0,05 لبعد التعاطف العقلي في تحسين القيادة الادارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكدة.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المهارات الاجتماعية في تحسين القيادة الادارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكدة.

- H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعد المهارات الاجتماعية في تحسين القيادة الادارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكدة.

الجدول رقم (36): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر بعد المهارات الاجتماعية في تحسين القيادة الادارية

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F
الفرضية الخامسة	0,325	4,309	0.000	0,600	0,360	18,570

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (36) أثر بعد المهارات الاجتماعية في تحسين القيادة الادارية في المؤسسة ، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعد المهارات الاجتماعية في تحسين القيادة الادارية في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,600) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل التحديد (0,360) أي ما قيمته (36%) من التغيرات في مستوى القيادة الادارية ناتج عن التغير في مستوى أهمية بعد المهارات الاجتماعية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,325) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى بعد المهارات الاجتماعية يؤدي إلى الزيادة في مستوى القيادة الادارية، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (18,570) وقيمة T (4,309) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 لبعد المهارات الاجتماعية في تحسين القيادة الادارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكدة.

اختبار الفرضية الرئيسية

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي في تحسين القيادة الادارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكدة.

H1- : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي في تحسين القيادة الادارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيدة.

الجدول رقم (37): يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الادارية

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية	قيمة B	قيمة T
الفرضية الرئيسية	0,761	0,579	7,962	0.000	0,486	5,857

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (37) أثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الادارية في المؤسسة ، حيث أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء العاطفي في تحسين القيادة الادارية في المؤسسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,761) موجب عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل التأثير 0,486 أي ما قيمته 49% ومعامل التحديد (0,579) أي ما قيمته (57,9%) من التغيرات في مستوى القيادة الادارية ناتج عن التغير في مستوى أهمية الذكاء العاطفي، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (7,962) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0,05 للذكاء العاطفي في تحسين القيادة الادارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيدة.

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة وتحليل أثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية وذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ومختلف الأساليب والمفاهيم الإحصائية، حيث تم التأكيد بداية من صدقها وثباتها، ثم قمنا بتحليل إجابات أفراد العينة، وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة، مجيبين من خلالها على إشكالية الدراسة، حيث توصلنا في الأخير إلى أنه يوجد أثر ذو لالة إحصائية (0.05) للذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيكدة.

الخاتمة

الخاتمة

ان محور الدراسة يدخل ضمن الدراسات الاجتماعية والإدارية، بحيث عالجت موضوع أثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لموبيليس بسكيدة، بحيث أصبح موضوع الذكاء العاطفي محل اهتمام الباحثين والمختصين، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث سعت الدراسة التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالجانب النظري، والمرتبطة بكل من الذكاء العاطفي، والقيادة الإدارية، والقيام بالدراسة الميدانية لاختبار فرضيات الدراسة، ومن ثم الإجابة عن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية.

أولاً- النتائج

من خلال التحليل الاحصائي للبيانات توصلنا في دراستنا إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ايجابي لبعد الوعي بالذات في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيدة؛
- وجود أثر ايجابي لبعد الجوانب الوجدانية في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيدة؛
- وجود أثر ايجابي لبعد الدافعية في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيدة؛
- وجود أثر ايجابي لبعد التعاطف العقلي في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيدة؛
- وجود أثر ايجابي لبعد المهارات الاجتماعية في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيدة؛
- وجود أثر ايجابي للذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية بفروع الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس بسكيدة.

ثانياً- الاقتراحات

- الاستمرارية في الاهتمام بمشاعر العمال وذلك لزيادة ربح المؤسسة؛
- العمل على توفير فرص الترقية والتقدم في الوظيفة؛
- ضرورة الاهتمام باقتراحات العمال فيما يخص ظروف العمل؛
- ضرورة تكتيف الاجتماعات المتعلقة بمناقشة خطة العمل؛
- ضرورة تدخل المؤسسة في ادارة النزاعات.

ثالثاً- أفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تصور الأفاق التالية:

- علاقة الذكاء العاطفي بالأداء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.
- أثر الذكاء العاطفي في تحسين الأداء الوظيفي.
- علاقة الذكاء العاطفي باتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الاعمال.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

- 1) الجنابي صاحب عبد مزوك، استراتيجيات القيادة والاستشراف، دار اليازوري للنشر والطباعة.
- 2) الحسني صلاح هادي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، 2015.
- 3) الزبياري جعفر خانوا، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 4) الشرقاوي محمود علي إسماعيل، إدارة الاعمال من منظور اقتصادي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان الأردن سنة 2016.
- 5) الغرابوي شهدان عادل، الفردية كوسيلة أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، كلية الحقوق، الإسكندرية.
- 6) القطرنة زياد احمد، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 7) اليازوري بشير العملاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 8) جبعل طعيমান طعيমান، أثر القيادة التحويلية على ادارة الأزمات، الطبعة 1، شركة الان ناشرون وموزعون، سنة 1 يناير 2021.
- 9) جولمان دانيال، الذكاء العاطفي، صدرت السلسلة في شعبان 1998، بإشراف أحمد مشاري العدوانى 1990-1923.
- 10) دورين أحمد يوسف، منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف والإدارة، جامعة الزرقاء، قسم إدارة أعمال، الأكاديمية للنشر والتوزيع.
- 11) فليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين.
- 12) لعديسات جمال الدين، مبادئ الإدارة، دار المخصوصة للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
- 13) يوسف عبده محمد إبراهيم، الذكاء الوجداني وعلاقته بالذكاء الاجتماعي والروحي، دار العلم والإيمان ودار الجديد لنشر والتوزيع، يناير.

2. الأطروحات والرسائل الجامعية والمذكرات:

- 1) الأسطل مصطفى رشاد، الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كلية التربية بجامعات غزة، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير بالجامعة الإسلامية، قسم علم النفس مرشاد نفسي، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، (1431-2010).
- 2) الجباري بن علي، أنماط القيادة وانعكاساتها على أداء الأساتذة الباحثين (دراسة ميدانية جامعة الوادي)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم اجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حمة لخضر الوادي، 2015

- (3) بودراع إلهام، أثر القيادة الإدارية على أداء المورد البشري في المؤسسة لدراسة حالة المدرسة الجهوية لنقل المحروقات عبر الأنابيب RTE، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2021/2020.
- (4) بن غربال سعيدة، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني دراسة ميدانية على عينة عن أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
- (5) بوشليحة مريم، دور الذكاء العاطفي في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، 2021/2020.
- (6) ثابت سلمى، أثر الذكاء العاطفي على الأداء التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2020/2019.
- (7) سليمان أمال، فعالية برنامج تدريس مبني على مهارات الذكاء العاطفي في تسهيل الدافعية لدى أساتذة التعليم المتوسط مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس اجتماعي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
- (8) عبد الله ثني محمود نذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نفطال الجزائر، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير علوم الإعلام والاتصال، تخصص إعلام واتصال، 2010/2009.
- (9) عمران هاجر وبن عمار فاطمة، الذكاء الانفعالي وعلاقته بأساليب مواجهة الضغوط النفسية لدى طلبة السنة الثالثة علم النفس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس المدرسي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أحمد دراية، 2021/2020.
- (10) عيواج صونيا، تقنين اختبارات الذكاء في البيئة المحلية الآليات والمعايير اختبارات كنموذج، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد الثاني عشر، جامعة الجزائر، 2 جوان 2016.
- (11) لطرش صبرينة، دور القيادة الإدارية في إنجاح إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة أعمال علوم التسيير، 2012/2011.
- (12) ماضي خالد محمد صلاح، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، جامعة المنوفية.

- 13) موجار بوعلام، زكية موراوية، أهمية الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الإدارية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع خميس مليانة رقم 281، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، سنة 2019/2020.
- 14) موصلي محمد أحمد، أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين والأنماط الإدارية (دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب)، رسالة أعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 2013/1434.

4. الملتقيات والمداخلات:

- 1) رغبة زهير، الذكاء العاطفي خيار استراتيجي لتطوير التنمية الذاتية للقائد ودورها في التحقق من ضغوطات العمل، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، يومي 19-20/01/2014.

5. المواقع الإلكترونية:

- 1) <https://www.mawdoo3.com//>.
- 2) <https://www.kenanonline.com//>.
- 3) <https://www.annayah.net/site/alat>.
- 4) <https://www.batrале.edu.au/caure/mba>.

الملاحق

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان حول:

أثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة....

تحية طيبة وبعد...

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على اثر الذكاء العاطفي في تحسين القيادة الإدارية استكمالا لمتطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، وعليه نرجو منكم تقبل مساعدتنا على إتمام هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا من خلال ملئ هذه الإستمارة.

لذلك نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان، كما نحيطكم علما بأن أجوبتكم سوف تحظى بالسرية البالغة و أنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وشكرا على حسن تعاملكم معنا

ملاحظة هامة:

نرجو من كل مجيب وضع علامة x أمام الإجابة المناسبة

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا

تحت إشراف:

برزوق فيلالي

من اعداد الطالبتان:

- بو عالي مايسة

- جامعي ألاء

السنة الجامعية

2022/2021

القسم الأول: يتعلق هذا الجزء بالمعلومات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر:

أقل من 25 سنة 26-35 سنة

من 36-45 سنة أكثر من 46 سنة

3-المستوى التعليمي:

ثانوي ليسانس

ماستر دراسات عليا

4-الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 11 سنة إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

5-المستوى المهني:

عون تنفيذ عون تحكم إطار

القسم الثاني: يتعلق بالذكاء العاطفي

بعد الوعي بالذات					
رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	يكون العامل واعيا بعواطفه ويستطيع وصف كل ما يشعر به				
02	يعتبر العامل مسؤولا عن مشاعره				
03	يتقبل العامل النقد من الآخرين				
04	يشعر العامل بالأمل دائما				
بعد معالجة الجوانب الوجدانية					
05	العامل تساعد مشاعره في اتخاذ قرارات مهمة في حياته الوظيفية				

					يسيطر العامل على نفسه ولا يثور في أوجه الآخرين	06
					عندما يغضب العامل لا تظهر عليه آثار الغضب	07
					يعترف العامل بأخطائه ولديه القدرة على الاعتذار إذا تطلب الأمر	08
					العامل صبور عندما لا يحقق نتائج سريعة	09
بعد الدافعية						
					يستطيع العامل تحقيق النجاح حتى تحت الضغوط	10
					يكون العامل متحمس حين يسعى إلى تحقيق أهدافه	11
					يتحمس العامل لاكتشاف أشياء جديدة في العمل	12
بعد التعاطف العقلي						
					يستطيع العامل قراءة مشاعر الآخرين من ملامح وجوههم	13
					يبيد العامل المحبة والاحترام لجميع العاملين حتى عند عدم التوافق معهم	14
					يشعر العامل بالمشاعر التي لا يضطر الآخرين الإفصاح عنها	15
بعد المهارات الاجتماعية						
					يجيد العامل التعامل مع الآخرين	16
					يستطيع العامل إقامة علاقات جيدة مع الآخرين	17
					يستطيع العامل بكل سهولة أن يقابل أناس جدد والحديث معهم بكل أريحية	18
					لدى العامل القدرة على معرفة ما إذا كان أحد أصدقائه غير سعيد	19
					يحافظ العامل على هدوئه في جميع الأوقات حتى عندما يضايقه الناس بأسئلتهم	20

القسم الثالث: يتعلق بالقيادة الإدارية

بعد نمط الإشراف					
رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
النمط الديمقراطي					
01	تراعي المؤسسة قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم				
02	تشجع المؤسسة العمال على إبداء آرائهم حول العمل وطرح الأفكار الجديدة				
03	تعطي المؤسسة للعمال الحرية في ممارسة نشاطهم				
04	تقوم المؤسسة بإعلام العمال قبل اتخاذ أي قرار يخصهم				
النمط الديكتاتوري					
05	تلزّم المؤسسة جميع العمال بمستويات أداء معينة				
06	تركز المؤسسة على العمل وتهمل العلاقات الإنسانية				
07	لا تهتم المؤسسة بتحديث برامج جديدة لتدريب العمال				
08	تقوم المؤسسة بتوجيه العمال باستخدام النهي والأمر دون مناقشة				
النمط الحر					
09	تتقبل المؤسسة أي تغيير يقترحه العمال فيما يخص العمل				
10	تتساهل المؤسسة مع العمال المقصرين في أداء عملهم				
11	تتجنب المؤسسة التدخل لحل المناوشات التي تقع بين العمال				
12	يتلقى العامل التقييم من المؤسسة عند الانتهاء من العمل الموكّل له				

بعد بناء فريق العمل						
					تقوم المؤسسة بعقد اجتماعات دورية لمناقشة ظروف العمل	13
					تسمح المؤسسة لأعضاء فريق العمل باتخاذ قرارات العمل ومناقشة أفكار جديدة	14
					يتعاون أفراد الفريق في إنجاز العمل بشكل جماعي	15
					تقوم المؤسسة دورياً في تحسين الأداء وتطوير العمل	16
بعد التحفيز						
رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	توفر المؤسسة للعامل كل الظروف المناسبة للعمل					
18	توفر المؤسسة للعامل فرص للترقية والتقدم في الوظيفية					
19	توفر المؤسسة فرص العمل الجماعي لزيادة الدافع نحو العمل					
20	شعور العامل بالأمان والطمأنينة والراحة في العمل					
21	يرضى العامل عن العلاوات والتعويضات التي يحصل عليها					
22	الاجر الذي يتقاضاه العامل يتناسب مع العمل الذي يقوم به					

انتهى

ملحق رقم 02: نتائج الدراسة الميدانية –مخرجات برنامج spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,849	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,959	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,918	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,490	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,774	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,708	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,661	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	23

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,938	43

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q1	35	3,6571	,99832	,16875
q2	35	3,7429	,81684	,13807
q3	35	3,6000	,91394	,15448
q4	35	3,6857	,86675	,14651
ch1	35	3,6714	,79004	,13354

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q5	35	3,2286	,91026	,15386
q6	35	3,4857	,95090	,16073
q7	35	3,6571	,76477	,12927
q8	35	3,2857	,92582	,15649
q9	35	3,0857	1,22165	,20650
ch2	35	3,3486	,78417	,13255

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q10	35	3,5429	,98048	,16573
q11	35	3,7143	,71007	,12002
q12	35	3,6286	1,00252	,16946
ch3	35	3,6286	,79529	,13443

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q13	35	3,6571	,90563	,15308
q14	35	3,0857	,95090	,16073
q15	35	3,7429	,85209	,14403
ch4	35	3,4952	,77279	,13062

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q16	35	3,6571	,96841	,16369
q17	35	3,6857	,99325	,16789
q18	35	3,4857	1,14716	,19390
q19	35	3,7429	,85209	,14403
q20	35	3,7143	1,12646	,19041
ch5	35	3,6571	,88858	,15020

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q21	35	3,7714	,84316	,14252
q22	35	3,8571	,97446	,16471
q23	35	3,5143	1,06747	,18044
q24	35	3,6571	1,10992	,18761
ch61	35	3,7000	,89894	,15195

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q25	35	3,5143	1,06747	,18044
q26	35	3,6857	,96319	,16281
q27	35	3,6286	,91026	,15386
q28	35	3,6286	1,05957	,17910
ch62	35	3,6143	,88563	,14970

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q29	35	2,4571	1,24482	,21041
q30	35	2,9714	1,07062	,18097
q31	35	2,6571	1,37076	,23170
q32	35	2,4571	1,24482	,21041
ch63	35	2,6357	,95552	,16151

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q33	35	2,8286	1,20014	,20286
q34	35	3,5714	1,17036	,19783
q35	35	3,9429	,93755	,15847
q36	35	3,4286	1,11897	,18914
ch64	35	3,4429	,81142	,13716

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q37	35	3,2857	1,07297	,18136
q38	35	3,3429	1,02736	,17366
q39	35	4,1714	,82197	,13894
q40	35	3,5429	1,09391	,18490
q41	35	3,8571	1,00419	,16974
q42	35	4,0000	,97014	,16398
q43	35	3,8857	,93215	,15756
ch65	35	3,7265	,56972	,09630

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q37	35	3,2857	1,07297	,18136
q38	35	3,3429	1,02736	,17366
q39	35	4,1714	,82197	,13894
q40	35	3,5429	1,09391	,18490
q41	35	3,8571	1,00419	,16974
q42	35	4,0000	,97014	,16398
ch65	35	3,7265	,56972	,09630

Corrélations

		q1	q2	q3	q4	ch1
q1	Corrélation de Pearson	1	,574**	,748**	,722**	,878**

	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q2	Corrélation de Pearson	,574**	1	,764**	,630**	,834**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q3	Corrélation de Pearson	,748**	,764**	1	,728**	,923**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q4	Corrélation de Pearson	,722**	,630**	,728**	1	,876**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
ch1	Corrélation de Pearson	,878**	,834**	,923**	,876**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

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

Corrélations

		q5	q6	q7	q8	q9	ch2
q5	Corrélation de Pearson	1	,412*	,327	,548**	,511**	,684**
	Sig. (bilatérale)		,014	,055	,001	,002	,000
	N	35	35	35	35	35	35
q6	Corrélation de Pearson	,412*	1	,681**	,740**	,723**	,871**
	Sig. (bilatérale)	,014		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
q7	Corrélation de Pearson	,327	,681**	1	,516**	,442**	,696**
	Sig. (bilatérale)	,055	,000		,001	,008	,000
	N	35	35	35	35	35	35
q8	Corrélation de Pearson	,548**	,740**	,516**	1	,862**	,912**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,001		,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
q9	Corrélation de Pearson	,511**	,723**	,442**	,862**	1	,895**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,008	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35
ch2	Corrélation de Pearson	,684**	,871**	,696**	,912**	,895**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

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

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

Corrélations

		q10	q11	q12	ch3
q10	Corrélacion de Pearson	1	,525**	,780**	,895**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000
	N	35	35	35	35
q11	Corrélacion de Pearson	,525**	1	,673**	,796**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000
	N	35	35	35	35
q12	Corrélacion de Pearson	,780**	,673**	1	,941**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35
ch3	Corrélacion de Pearson	,895**	,796**	,941**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35

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

Corrélations

		q13	q14	q15	ch4
q13	Corrélacion de Pearson	1	,479**	,835**	,894**
	Sig. (bilatérale)		,004	,000	,000
	N	35	35	35	35
q14	Corrélacion de Pearson	,479**	1	,500**	,781**
	Sig. (bilatérale)	,004		,002	,000
	N	35	35	35	35
q15	Corrélacion de Pearson	,835**	,500**	1	,899**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002		,000
	N	35	35	35	35
ch4	Corrélacion de Pearson	,894**	,781**	,899**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35

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

Corrélations

		q16	q17	q18	q19	q20	ch5
q16	Corrélacion de Pearson	1	,527**	,657**	,639**	,689**	,803**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
q17	Corrélacion de Pearson	,527**	1	,732**	,840**	,680**	,861**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
q18	Corrélacion de Pearson	,657**	,732**	1	,794**	,725**	,901**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
q19	Corrélacion de Pearson	,639**	,840**	,794**	1	,749**	,913**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
q20	Corrélacion de Pearson	,689**	,680**	,725**	,749**	1	,887**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35
ch5	Corrélacion de Pearson	,803**	,861**	,901**	,913**	,887**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

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

Corrélations

		q21	q22	q23	q24	ch61
q21	Corrélacion de Pearson	1	,747**	,559**	,825**	,858**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q22	Corrélacion de Pearson	,747**	1	,723**	,824**	,915**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q23	Corrélacion de Pearson	,559**	,723**	1	,774**	,863**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q24	Corrélacion de Pearson	,825**	,824**	,774**	1	,955**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
ch61	Corrélacion de Pearson	,858**	,915**	,863**	,955**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

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

Corrélations

		q25	q26	q27	q28	ch62
q25	Corrélacion de Pearson	1	,820**	,656**	,668**	,893**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q26	Corrélacion de Pearson	,820**	1	,668**	,718**	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q27	Corrélacion de Pearson	,656**	,668**	1	,737**	,857**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q28	Corrélacion de Pearson	,668**	,718**	,737**	1	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
ch62	Corrélacion de Pearson	,893**	,905**	,857**	,885**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

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

Corrélations

		q29	q30	q31	q32	ch63
q29	Corrélacion de Pearson	1	,010	,663**	1,000**	,892**
	Sig. (bilatérale)		,954	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q30	Corrélacion de Pearson	,010	1	,274	,010	,385*
	Sig. (bilatérale)	,954		,112	,954	,022
	N	35	35	35	35	35
q31	Corrélacion de Pearson	,663**	,274	1	,663**	,867**
	Sig. (bilatérale)	,000	,112		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q32	Corrélacion de Pearson	1,000**	,010	,663**	1	,892**
	Sig. (bilatérale)	,000	,954	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
ch63	Corrélacion de Pearson	,892**	,385*	,867**	,892**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,022	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

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

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

Corrélations

		q33	q34	q35	q36	ch64
q33	Corrélation de Pearson	1	,365*	,357*	,253	,692**
	Sig. (bilatérale)		,031	,035	,142	,000
	N	35	35	35	35	35
q34	Corrélation de Pearson	,365*	1	,567**	,391*	,794**
	Sig. (bilatérale)	,031		,000	,020	,000
	N	35	35	35	35	35
q35	Corrélation de Pearson	,357*	,567**	1	,388*	,759**
	Sig. (bilatérale)	,035	,000		,021	,000
	N	35	35	35	35	35
q36	Corrélation de Pearson	,253	,391*	,388*	1	,692**
	Sig. (bilatérale)	,142	,020	,021		,000
	N	35	35	35	35	35
ch64	Corrélation de Pearson	,692**	,794**	,759**	,692**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

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

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

Corrélations

	q37	q38	q39	q40	q41	q42	ch65	
q37	Corrélation de Pearson	1	,869**	,210	,240	,039	,000	,599**
	Sig. (bilatérale)		,000	,227	,165	,824	1,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
q38	Corrélation de Pearson	,869**	1	,102	,117	-,008	,089	,581**
	Sig. (bilatérale)	,000		,558	,502	,963	,613	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
q39	Corrélation de Pearson	,210	,102	1	,580**	,423*	,221	,659**
	Sig. (bilatérale)	,227	,558		,000	,011	,201	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
q40	Corrélation de Pearson	,240	,117	,580**	1	,394*	,028	,616**
	Sig. (bilatérale)	,165	,502	,000		,019	,874	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
q41	Corrélation de Pearson	,039	-,008	,423*	,394*	1	,211	,627**
	Sig. (bilatérale)	,824	,963	,011	,019		,223	,000
	N	35	35	35	35	35	35	35
q42	Corrélation de Pearson	,000	,089	,221	,028	,211	1	,441**
	Sig. (bilatérale)	1,000	,613	,201	,874	,223		,008
	N	35	35	35	35	35	35	35
ch65	Corrélation de Pearson	,599**	,581**	,659**	,616**	,627**	,441**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,008	
	N	35	35	35	35	35	35	35

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

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

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ch1 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ch6

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,536 ^a	,287	,266	,41245

a. Valeurs prédites : (constantes), ch1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,262	1	2,262	13,298	,001 ^b
1 Résidu	5,614	33	,170		
Total	7,876	34			

a. Variable dépendante : ch6

b. Valeurs prédites : (constantes), ch1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,317	,336		6,895	,000
1 ch1	,326	,090	,536	3,647	,001

a. Variable dépendante : ch6

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ch2 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ch6

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,685 ^a	,469	,453	,35596

a. Valeurs prédites : (constantes), ch2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,695	1	3,695	29,159	,000 ^b
1 Résidu	4,181	33	,127		
Total	7,876	34			

a. Variable dépendante : ch6

b. Valeurs prédites : (constantes), ch2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficient standard
	A	Erreur standard	Bêta
1 (Constante)	2,108	,268	
ch2	,420	,078	,685

a. Variable dépendante : ch6

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ch3 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ch6

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,662 ^a	,438	,421	,36617

a. Valeurs prédites : (constantes), ch3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés
1 Régression	3,451	1	3,451
Résidu	4,425	33	,134
Total	7,876	34	

a. Variable dépendante : ch6

b. Valeurs prédites : (constantes), ch3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,062	,293		7,034	,000
ch3	,401	,079	,662	5,073	,000

a. Variable dépendante : ch6

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ch4 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ch6

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,659 ^a	,435	,418	,36724

a. Valeurs prédites : (constantes), ch4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,425	1	3,425	25,397	,000 ^b
1 Résidu	4,451	33	,135		
Total	7,876	34			

a. Variable dépendante : ch6

b. Valeurs prédites : (constantes), ch4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,080	,292		7,134	,000
1 ch4	,411	,081	,659	5,040	,000

a. Variable dépendante : ch6

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	ch5 ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : ch6

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,600 ^a	,360	,341	,39080

a. Valeurs prédites : (constantes), ch5

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,556	5	,911	7,962	,000 ^b
1 Résidu	3,319	29	,114		
Total	7,876	34			

a. Variable dépendante : ch6

b. Valeurs prédites : (constantes), ch5, ch2, ch4, ch3, ch1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,856	,303		6,132	,000
1 ch1	-,193	,144	-,316	-1,338	,191
1 ch2	,311	,146	,506	2,129	,042
1 ch3	,082	,139	,135	,589	,560
1 ch4	,209	,140	,335	1,487	,148
1 ch5	,082	,118	,152	,696	,492

a. Variable dépendante : ch6