

دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في المديرية العامة لتربية النجف الاشرف

م.م. عامر عبد كريم الذبحاوي م.م. مهند حميد العطوي م.م. ازهار عزيز العبيدي

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الكوفة

تاريخ استلام البحث: 2013/6/9 تاريخ قبول النشر: 2013/8/26

المستخلص

يهدف البحث إلى الكشف عن العلاقة والتأثير بين الذكاء العاطفي من خلال أبعاده (الوعي الذاتي، التعاطف، المهارات الاجتماعية) وسلوكيات القيادة التحويلية من خلال مؤثراتها (الدافع الملهم، التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الاعتبار الفردي). وحددت مشكلة البحث في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، ولأجل ذلك وضع مخطط فرضي للبحث يعبر عن اثنان من الفرضيات الرئيسية، ولأجل التأكد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها. وقد استعمل البحث الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. واستعمل البحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث. عينة البحث (433) من العاملين في المديرية العامة لتربية النجف الاشرف، وطبق البحث العينة العشوائية في اختيار (87) موظف ومثلت العينة نسبة (20%) من مجتمع البحث الكلي. وقد جرى تحليل البيانات باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية (معامل ارتباط كندال، معامل التحديد البسيط والمتعدد) واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (SPSS v.10). وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها لم يثبت وجود تأثير ذو دلالة معنوية للوعي الذاتي في سلوكيات القيادة التحويلية مما يعني إن المديرية العامة لتربية النجف لا تسمح للعاملين الغير متفقيين مع القادة في التعبير عن مشاعرهم للآخرين، وتفحص التربية بينتها الداخلية وتغييراتها وان يضع القادة كل إمكانياتهم مع التغييرات التي تتطلب تحسينات مستمرة عن طريق التعامل مع العاملين ومشاركة مشاعرهم وأحاسيسهم متى ما دعت الضرورة والسيطرة على المواقف التي تعترض العاملين من خلال الفهم الجيد لمشاعرهم واهتماماتهم في الرغبة في تحسين أوضاعهم والعمل على المحافظة على العلاقات القائمة بين العاملين .

The Role of Emotional Intelligence in Promoting Transformational Leadership Behaviors , Search For Analytical Views of a Sample of Employees in The Directorate General for Education Najaf

Assist. lecturer
Amer A. Al.Thabhawee

Assist. lecturer
Mohanad H. Yasir
mohandh.yser@uokufa.edu.iq

Lecturer
Azhar A. al-Obeidi

Abstract

The research aims to reveal the relationship and impact of emotional intelligence through its dimensions: (self-awareness, empathy, social skills) and behavior of transformational leadership through its dimensions (inspirational motivation, idealized influence, intellectual stimulation, individualized consideration). Identified research problem in several questions revolved about the nature of the relationship and effect link between research variables, and for that a scheme supposedly to search expresses two of the main hypotheses, but in order to ensure the validity of the assumptions, all underwent multiple tests to ensure their validity.

The research used a questionnaire and a way to get the data. Research used descriptive analytical approach as a way to search. The research community (433) of the employees in the Directorate General for Education of Najaf, and applied research to choose a random sample (87) employees and represented the sample (20%) of the total research community. And reach the search to a set of conclusions which did not prove the existence of the impact of significant moral consciousness of self-driving behaviors manufacturing, which means that the Directorate-General for Education Najaf will not be tolerated workers of others agree with leaders in expressing their feelings to others, and examine the education environment, internal and changes that put leaders all potential with changes that require continuous improvements by dealing with employees and share their emotions and feelings when necessary, and control of the attitudes that hinder workers through a good understanding of their feelings and concerns in a desire to improve their situation and work to maintain the existing relations between workers.

المقدمة

يعد الذكاء العاطفي عنصرا أساسيا للقيادة الفاعلة ويؤثر على الطريقة التي يتخذ فيها القائد قراراته، وله تأثير على مستوى الفرد والفريق في الأداء والقدرة على التفاعل الاجتماعي وبالتالي القدرة على التنبؤ باحتمال كون أي من الأفراد أو أعضاء الفريق قائدا، وفي السنوات الأخيرة تم إيلاء الكثير من الاهتمام لموضوع الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) كونه يمثل حقيقة فعالة على السلوكيات التنظيمية، وانصبت العديد من الدراسات المختلفة حول دور هذا النوع من الذكاء في المنظمات وكيف يمكن التنبؤ بسلوكيات العمل من خلال الكفاءة وإدارة الإجهاد والمواقف المتغيرة والنجاح الوظيفي وإدارة الصراع والقوة الرائدة (Hosein & Yousefi, 2012: 51). وان الذكاء العاطفي أصبح موضوع الساعة بكونه يساهم في نجاح العامل في العمل من خلال القدرة على تشخيص الظواهر الغريبة التي تحيط بالعمل والقدرة على مواجهة حالات الإحباط والفشل والسيطرة على الانفعالات وتنظيم مزاجات الأفراد بما يساهم وبشكل ايجابي في تحسين أداء الوظائف في جميع المستويات مما يؤدي إلى حد كبير في نجاح الفرد (Bhaskar & Neeraja, 2012: 27). وله تأثير على الفرد في كل مجالات حياته من حيث تفكيره وانفعالاته وعلاقاته داخل العمل وخارجه، لذا يتطلب من المنظمات البحث عن أفضل الوسائل والطرق الحديثة في العمل على تقييم ذات الفرد والآخرين لإبراز الإبداعية للعاملين وتحسين أدائهم والعمل على إبراز المواهب الكامنة للأفراد لزيادة إنتاجيتهم . جرى تقسيم البحث إلى أربع مباحث رئيسة هي:

أولا: المبحث الأول: البنية الإجرائية للبحث .

ثانيا: المبحث الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث .

ثالثا: المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث .

رابعا: المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول البنية الإجرائية للبحث

يتناول هذا المبحث التعرف على مشكلة البحث وأهميته وهدفه والفرضيات والمخطط الفرضي وهي:

أولاً: مشكلة البحث:

يعد الذكاء العاطفي جزء مهم في قدرة قادة المنظمات في الوقوف أمام التحديات الكبيرة والتأثيرات الهامة في نفوس العاملين والعمل على تطوير مهاراتهم وإيصالها إلى مستويات عالية من الإبداع والتطور، والقدرة العقلية على التفكير مع الأخذ بنظر الاعتبار دور الذكاء العاطفي كونه عنصر أساس للقيادة الفاعلة يؤثر على الطريقة التي يتخذ فيها القائد قراراته، وكذلك فإن للذكاء العاطفي تأثير على مستوى الفرد والفريق في الأداء والقدرة على التفاعل الاجتماعي وبالتالي القدرة على التنبؤ باحتمال كون أي من الأفراد أو أعضاء الفريق قائداً، وتشير اغلب المصادر إلى أن المقدرات العاطفية تعد من المعايير المهمة للتمييز بين القادة العاديين والقادة الفاعلين، وان نجاح القيادة يعود وبشكل أساسي إلى القائد الذي يمتلك مقدرات الذكاء العاطفي، فالذكاء العاطفي احد العوامل الرئيسية في مهارات العلاقات الشخصية حيث القابلية على فهم الذات وإدراكها والتعبير عنها وإدراك الآخرين وفهمهم والتعامل مع المشاعر القوية ومراقبة الاندفاعات وكذلك القدرة على التكيف في حل المشكلات الشخصية أو الاجتماعية، وان عملية انجاز الأهداف تكون بالأساس على قدرة الفرد من إدارة أحاسيسه ومشاعره بحيث يصبح على دراية بمشاعر الآخرين وله القابلية على التأثير فيهم من خلال موازنة بواعثه والتوجه نحو السلوك الوجداني والأخلاقي. تكمن مشكلة البحث في الإجابة على تساؤل الرئيس للبحث: هل هنالك دور للذكاء العاطفي في القيادة التحويلية؟ وتتفرع منه التساؤلات الآتية:

- 1- هل هنالك دور للوعي الذاتي في القيادة التحويلية؟
- 2- هل هنالك دور للتعاطف في القيادة التحويلية؟
- 3- هل هنالك دور للمهارات الاجتماعية في القيادة التحويلية؟

ثانياً: أهمية البحث:

تتأتى أهمية البحث الحالي من أهمية المتغيرات المبحوثة (الذكاء العاطفي، سلوكيات القيادة التحويلية) وهذا سيؤدي حتماً إلى نجاح العاملين وتحسين الأعمال التي بدورها تسهم في الريادة في مجال دور القائد في كشف وتمييز متطلبات العاملين حيث يلجأ إلى مبادئ الأخلاق وشعور العاملين بهدف الوصول إلى المقاصد الأخلاقية ويكون وكيلاً للتغيير، ويحفز العاملين ويوجههم نحو السلوكيات والقيم الجوهرية الجديدة، كما تعد القيادة التحويلية المشارك الرئيس مع العاملين في الرؤية أو الغرض وفي أعلى مستوياتهما بدلاً عن تقييم الواقع الحالي لهؤلاء العاملين، ويصبح الموظف في دائرته متحولاً متى ما أدرك أهمية المهام التي يؤديها ومتى ما تمت مساعدته كي يسمو بمصالحه الذاتية لصالح غرض المنظمة، وان امتلاك القائد للمهارات والقدرات العاطفية تجعل منه قريباً من تقييم الوضع الراهن للمنظمة والعمل على صياغة الأهداف وتوضيحها وضمان اتساقها مع الرؤية المثالية للمستقبل وبالتالي القدرة على خلق وتوضيح رؤية مستقبلية للمنظمة تتصف بالواقعية والجاذبية وإمكانية الاعتماد عليها من قبل الجميع في المنظمة التي تنمو وتتطور بمرور الوقت.

ويرى (Indoo & Ajeya, 2012: 55) إن العمل يصبح أكثر تعقيداً نتيجة للنقص في مقدرات الذكاء العاطفي التي تعوق استخدام أي تقنية أو خبرة في فكر الشخص، وقد بذل الباحثون جهوداً كبيرة لفهم كيفية إن الذكاء العاطفي يؤثر على العاملين ويكون مكمل لخبرات العاملين وأظهرت

اغلب الدراسات إن هناك حاجة ملحة لتعزيز الذكاء العاطفي في العمل كون له تأثير ملطف على ضغط العمل.

ثالثاً: أهداف البحث:

يأتي هذا الإسهام العلمي المتواضع تناغماً مع الاهتمامات التي أظهرتها الأدبيات بدور الذكاء العاطفي في القيادة التحويلية بشكل عام ومنظمات الخدمة العامة بشكل خاص ويسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- عرض ومناقشة الأطر المفاهيمية والمعرفية لموضوع الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة التحويلية . لغرض الاستفادة منه من قبل الباحثين والعينة .
- 2- تحليل وتشخيص أبعاد الذكاء العاطفي وعلاقته وسلوكيات القيادة التحويلية .
- 3- تحليل دور الذكاء العاطفي في القيادة التحويلية لتحسين موقف مديرية تربية النجف من ناحية تقديم خدماتها العامة وتحقيق الأداء العالي.
- 4- بث ثقافة الذكاء العاطفي بين العاملين داخل المديرية العامة لتربية النجف الاشراف لأجل تحقيق الريادة والإبداع .
- 5- الوصول إلى مؤشرات رقمية تؤثر مواطن القوة والضعف في أسس الذكاء العاطفي .

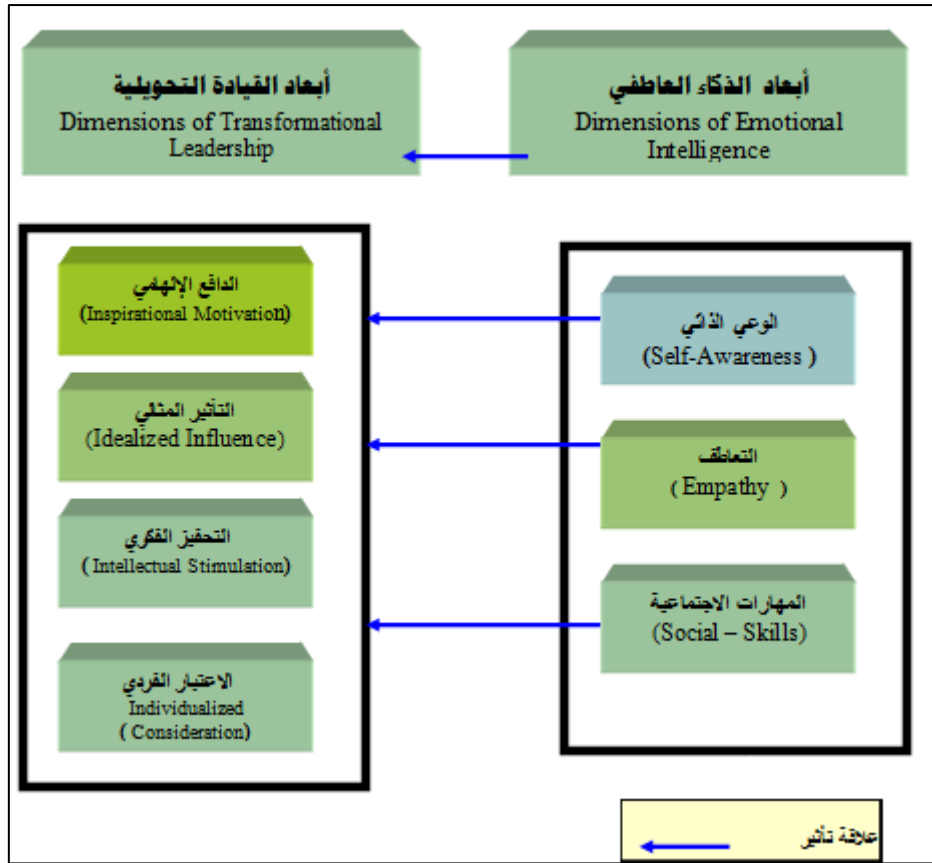
رابعاً : فرضيات البحث

صيغت فرضيات البحث في ضوء مخطط البحث الفرضي وهدف البحث والتي ستخضع للاختبار وعندها سوف تثبت صحتها من خلالها .

- أفادت فرضية البحث إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي الذاتي ، التعاطف ، المهارات الاجتماعية) وسلوكيات القيادة التحويلية على المستوى الكلي وتتفرع منها الفرضيات الآتية :**
- أ- الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الوعي الذاتي وسلوكيات القيادة التحويلية على المستوى الكلي .
 - ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التعاطف وسلوكيات القيادة التحويلية على المستوى الكلي
 - ج- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين المهارات الاجتماعية وسلوكيات القيادة التحويلية على المستوى الكلي .
 - د- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي وسلوكيات القيادة التحويلية على المستوى الكلي .

خامساً : مخطط البحث

صمم مخطط البحث بوصفه مخططاً فرضياً على وفق فرضيات البحث، قام الباحثين بتوليف مخطط مطور فرضي للبحث يجسد مخططاً للعلاقة بين الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة التحويلية واتجاهات التأثير فيهما ، أنظر شكل (1) . يجري قياس الذكاء العاطفي بالاستناد إلى نموذج (Hosein & Yousefi, 2012 : 51) في تحديد أبعاد الذكاء العاطفي وهي : الوعي الذاتي ، التعاطف ، المهارات الاجتماعية . كما سيتم قياس القيادة التحويلية من خلال أبعادها بالاستناد إلى نموذج (Moynihan et al, 2011) في تحديد أبعاد القيادة التحويلية وهي :



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد إلى الأدبيات الواردة

سادسا : منهج البحث :

مما يعزز اتجاه البحث الحالية اعتماد المنهج الوصفي القائم على التحليل المعرفي وما يوفره الباحثين من بيانات عن طريق المسح الشفوي والمسح المكتوب (الاستبانة) .

سابعا : أدوات جمع البيانات

1- الجانب النظري : استعان الباحثين في تغطية هذا الجانب النظري من البحث بما هو متوافر من المصادر العربية والأجنبية فضلاً عن الدراسات والبحوث والرسائل والاطاريح والمقالات المتوافرة في المكتبات وشبكة الانترنت إذ شكلت شبكة الإنترنت جانباً أساسياً في حصول الباحثين على أحدث البحوث والدراسات التي غطت الجانب النظري للبحث .

2- الجانب العملي :

استعمل البحث الاستبانة كمصدر رئيس في الحصول على البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة ، انظر ملحق (1)، وتتكون الاستبانة من جزئيين ، الأول يختص بالذكاء العاطفي أما الجزء الثاني من الاستبانة فيتكون من سلوكيات القيادة التحويلية وتضمنت عدد فقرات الاستبانة (28) فقرة موزعة على متغيرات البحث ، توزعت على المتغيرات الفرعية للذكاء العاطفي بواقع (12) فقرة لمتغير الذكاء العاطفي وبواقع أربعة أسئلة لكل بعد ، و (16) فقرة لمتغير سلوكيات القيادة التحويلية وبواقع أربعة أسئلة لكل بعد .

ثامنا : صدق المقياس :

الصدق يعني صلاحية أداة القياس ما وضعت من اجله وصدقها في قياس السمات التي يريد الباحثين قياسها (عطية، 2009 : 108) فاستعمل البحث ثلاثة أنواع من اختبار الصدق وهي:

1- صدق الظاهري Face Validity : قد تم عرض المقياس على الخبراء من ذوي الاختصاص ملحق (2) ، وكانت النسبة التي أقرت على حكم صلاحية الفقرات (80%) . وتم تعديل الفقرات غير الواضحة حسب آراء الخبراء .

2- صدق المحتوى Content Validity : جرى عرض مجالات المقياس على مجموعة من الخبراء عددهم (5) متخصص مع شرح واف لأهداف بناءه ، وفي ضوء آراء وملاحظات السادة الخبراء جرى حذف بعض فقرات وتعديل أخرى بما يتناسب وواقع البيئة العراقية .

3- اتساق الاستبانة Reliability of Questionnaire : اعتمد البحث على معامل الثبات باستخدام مقياس (Cronbach Alpha) إذ كانت قيمة (Alpha) لفقرات الذكاء العاطفي (0.71) وقيمة (Alpha) لفقرات القيادة التحويلية (0.75) أما قيمة (Alpha)

على مستوى الكلي للاستبانة (0.77) وهي معنوية عند مستوى ثقة (0.05) . وهذا مؤشر جيد يدل على إن مقياس استبانة البحث ذو ثبات مرتفع ويمكن اعتماده للأفراد أنفسهم وفي مدد مختلفة ويحقق النتائج نفسها .

تاسعا : مجتمع وعينة البحث :

بلغ مجتمع البحث (433) من الموظفين العاملين في المديرية العامة لتربية محافظة النجف الأشرف . اختار البحث العينة وفقا لمقتضيات البحث ، إذ إن الذكاء العاطفي وأبعاد القيادة التحويلية مهمة تقع على عاتق العاملين ، ومن هنا جاء اختيار عينة واحدة للبحث متكونة من الموظفين ، إذ بلغ حجم العينة (87) موظفا وهم يشكلون نسبة (20%) من مجموعهم البالغ (433) موظفا .

المبحث الثاني : الإطار النظري الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة التحويلية

أولا : الذكاء العاطفي

1- مفهوم الذكاء العاطفي Concept of Emotional Intelligence :

يعد الذكاء العاطفي من المفاهيم التي أخذت اهتماما متزايدا خلال السنوات العشر الماضية بين تلك العاملة في مجال التنمية والتدريب والقيادة ، ويرى أنصار هذا النوع من الذكاء بأنه أكثر أهمية من الذكاء الفكري في تحديد نجاح القيادة (Sadri , 2012 : 535) . وان مفهوم الذكاء العاطفي قريب جدا من مفهوم الذكاء الاجتماعي ويرتبط مع صفات الفرد ، طابعها ، ومزاجه ، والإدراك والإبداع والتصرفات البدنية ، وهو مجموعة من فكرة جذابة بشكل حدسي وان العاملين يختلفون في مهاراتهم العاطفية والاجتماعية والمهارات التي تساعد على حل المشاكل اليومية التي تعترض العمل لكي يكون العمل أكثر كفاءة وهذه المهارات تكون على المستوى الشخصي والاجتماعي في حياة الفرد على حد سواء (Birknerova, 2011 : 242) .

ويرى (Bhullar , et.al , 2012 : 166) إن الذكاء العاطفي هو قدرة الفرد على مراقبة انفعالاته وانفعالات الآخرين للتكيف مع هذه الانفعالات في فهم ذات الآخرين وتسهيل عملية صنع القرار والتكيف مع متطلبات الحياة وضغوطاتها . ويعد الذكاء العاطفي عامل أساسي للنجاح من خلال دوره المهم في تشكيل التفاعل بين القادة والعاملين في بيئة العمل ، من خلال القدرة على رصد الشخص لنفسه والآخرين والقدرة على التمييز بينهما واستخدام المعلومات كدليل للتفكير والعمل ، والقدرة على الإدراك والتقييم بدقة والوصول إلى المعرفة أو توليد المعرفة العاطفية وتنظيم العواطف من أجل تعزيز النمو العاطفي والفكري (Jorfi,et.al, 2012: 199) ويرى (Sree & Jyothi , 2012 : 38) إن الذكاء العاطفي يصف القدرة والمهارة الذاتية لتحديد وتقييم وإدارة ومراقبة المشاعر الذاتية ، وان الذكاء العاطفي في مكان العمل يختلف قد تكون العواطف سيئة أو جيدة ، والمشاعر الجيدة هي المشاعر الايجابية التي تكون فيها مشاعر الفرد مواتية لتحقيق الأهداف التنظيمية بينما المشاعر السلبية تعد مدمرة للمنظمة ، ولذلك فان الكثير من المنظمات تشجع على مهارات الذكاء العاطفي باعتباره مكون أساسي من مكونات فلسفة العمل وإدارتها ، حيث منظمات اليوم تتنافس على أساس مهارة العاملين التي تعد الأساس

في تحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال الاعتماد على العامل الكفوء الذي يتمتع بالقدرة على الانفتاح وإدارة المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين عن طريق تعديل المشاعر السلبية وتعزيز المشاعر الايجابية . ويرى الباحثين إن الذكاء العاطفي هو قدرة الفرد على معالجة المعلومات الشعورية التي تتضمن تقييم المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين والعمل تخطي الصعوبات ومواجهة كافة التحديات التي تعترضه والعمل على حل المشكلات وتحقيق النجاح في كل مجالات العمل .

2- أهمية الذكاء العاطفي :

يمثل الذكاء العاطفي مجموعة من القابليات والمقدرات التي تؤثر على قابلية الفرد في النجاح واجتياز متطلبات العمل بنجاح وفي كل الظروف (Birknerova, 2011 : 248) . حيث باتت اغلب منظمات الأعمال اليوم تبحث عن وسائل أكثر تطور وخصوصا في مجال العلوم السلوكية والنفسية والاجتماعية والإدارية مما يتطلب من هذه المنظمات النظر في الوسائل التي تقييم ذات الفرد والآخرين لإبراز إبداعاتهم ، وان مقدرات الذكاء العاطفي أصبحت اليوم العامل الحاسم في التمييز بين العاملين البارزين وأقرانهم العاديين ، فالعامل البارز يتمتع بمستوى عالي من الذكاء العاطفي وله تأثير فاعل في الآخرين وعلى فريق العمل تحقيق الثقة بالذات .

3- أبعاد الذكاء العاطفي Emotional Intelligence Dimensions

يتكون الذكاء العاطفي من مجموعة أبعاد وهذه الأبعاد تكون المنهج الكامل للذكاء العاطفي لدى الفرد في معالجة المعلومات العاطفية التي تتضمن تقييم المشاعر في الذات والآخرين والخبرة المناسبة عن المشاعر والتكيف لتنظيم المشاعر في طريقة تعزز من قيمة العمل ، والمتكونة من ثلاثة أبعاد هي : الوعي الذاتي ، التعاطف ، المهارات الاجتماعية (Hosein & Yousefi , 2012 : 51) ، (Khalili , 2012 : 363) ،

(Moon & Hur , 2011 : 1091) وهذه الأبعاد التي سيعتمدها البحث في قياس الذكاء العاطفي وذلك لكونها تتلائم والواقع العراقي (المديرية العامة لتربية النجف الاشرف) عينة البحث . هذه الأبعاد تساعد الفرد على أن يصبح قائدا تحويليا يحفز العاملين ويوجههم نحو السلوكيات والقيم الجوهرية الجديدة ، كما ويعمل على تغيير استراتيجيات المنظمة وثقافتها كي تتواءم مع البيئة .

أ- الوعي الذاتي : Self-Awareness

يمثل الوعي الذاتي أو الكفاءة الشخصية الثقة بالنفس والتقييم الواقعي لها من خلال قدرة الفرد على تحسين الكفاءة لذاته والعاملين فالأفراد الذين يتمتعون بقدرة كبيرة على فهم الذات العاطفية يمتلكون غالباً الحدس نحو أفضل الخيارات ، وهم يتمتعون بالصراحة والصدق في الحديث عن مشاعرهم وعن قناعاتهم (Manring , 2012 : 174) . وان الوعي الذاتي يعد من السمات الرئيسية للذكاء العاطفي حيث إن معرفة المشاعر الخاصة حيث الأفراد الأكثر تأكد من مشاعرهم يمكنهم اتخاذ القرارات الصحيحة في حياتهم ، وتحسين المهارات الشخصية يؤدي إلى النجاح المهني وهذا يبدأ من معرفة الفرد لذاته الخاصة والدوافع والأهداف والقيم والمشاعر وطريقة التفكير ، وبالتالي اتخاذ القرارات الهادفة (Birknerova , 2011 : 242) . وان وعي الفرد بمشاعره وقدرته في السيطرة عليها ، ومدى قوته في إدارة الانفعالات في محيط العمل والتعرف على تأثيرها على الآخرين وعلى اتخاذ القرارات (Walter et.al , 2011 : 46) . وعلى الفرد أن يعي مشاعره الذاتية ويقدر على تمييزها وإدارتها بدقة والقدرة على التعامل بانسجام مع المشاعر السلبية باستخدام الوعي الذاتي وتحسين طرق التعامل مع هذه المشاعر وخلق الظروف البهيجة للآخرين (Naghavi & Redzuan , 2010 : 168) .

ب- التعاطف Empathy :

إن الإحساس بمشاعر الآخرين ووجهات نظرهم والقدرة على الاستماع للقضايا العاطفية بشكل جيد وتقديم المساعدة إلى الآخرين بناء على فهم احتياجاتهم ومشاعرهم وان الأفراد الذين لديهم تعاطف يمكنهم أن يفهموا وجهة نظر الآخر ، مما يجعلهم قادرين على التفاهم جيداً مع العاملين ومن مختلف الثقافات المتنوعة (Jdaitawi & Ishak , 2011 : 139) .

إن التعاطف قدرة اجتماعية للفرد تؤثر على تفاعلات العاملين، ويضيف التعاطف نوعية في موقع العمل، ويشير (Costa and Glinia, 2004:286) إلى إن الأفراد يطلبون تعاطفاً من الآخرين في بيئة عملهم، ويريدون أن يدعموا جهودهم اجتماعياً وعاطفياً، وأن الدعم الاجتماعي والعاطفي يزود الأفراد ويسهل جهودهم في غرس الثقة. ويضيف (Spaulding and Plank, 2007:143) إن التعاطف في بيئة العمل يجعلها أكثر إنسانية في أغلب الأحيان، ومراعاة لشعور الآخرين المرهقة.

ويذكر (Feng et. al, 2004:99) إن التعاطف يعمل على تطوير العلاقة بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والزبائن مما يعزز الثقة بينهم ويزيد من كفاءة العمل، ويعد من الأمور التي تمنع حدوث المشاكل ويعمل على حل النزاعات إن لم يمنع من حدوثها دون أن تظهر إلى موقع العمل وتوجيه كل الطاقات نحو التعاون في موقع العمل .

ويذكر (Badea and Pana, 2010:77) وجوب أن يتمتع القادة في موقع العمل بمستوى عالي من القدرة على التعاطف ويمكن أن نقول بأنهم يستحقون التمثيل التالي : (هم قادرين على خلق العلاقات الشخصية القوية، هم أفضل في الحافز الذاتي، يحفزون الأتباع بسهولة، يؤدون مهامات كزعماء، يتكيفون بسهولة مع التغييرات، يخلقون مناخ للتعاون، هم أكثر مصالحة مع أنفسهم، هم مؤتمنون من قبل الأتباع، يخلقون اتصال عاطفي بين أعضاء المنظمة).

ج- المهارات الاجتماعية Social – Skills:

تستند المهارات أو التفاعلات الاجتماعية في بيئة العمل أساساً على الذكاء العاطفي والاجتماعي وتحسينها يمكن أن يمنع من وقوع الصراعات، والعلاقات الاجتماعية المتطورة تتكيف مع بيئة العمل وتمكن العاملين في موقع العمل وتتفق مع الرأي القائل بأن: تطوير هذه الكفاءات يعتمد على مستوى القدرة على استيعاب المعارف الجديدة ووضعها موضع التنفيذ. وتطوير الفرد يتطلب دراسة متأنية من محيطه، ودراسة آراء الآخرين وبذل الجهود لفهمها، ودعم الروابط المتبادلة وبناء الفريق، والتوجه نحو المزيد من التطوير ومساعدة الآخرين في تنميتها يكون بشكل رئيسي في مجال التعليم وكذلك تطوير الكفاءة الاجتماعية والعاطفية (Birknerova, 2011 : 243). ومن أهم المهارات الاجتماعية هي القدرة على قيادة التغيير، والقدرة على استخدام النفوذ على الإقناع، والخبرة في بناء فرق العمل وقيادتها، واستخدام الأساليب المختلفة في التأثير غير المباشر الذي يعمل على بناء الأواصر وتقديم الدعم للآخرين والاتصال الفاعل بهم مما يؤدي إلى العمل الجماعي الفعال والتنبؤ بالمستقبل مما له آثار إيجابية على تحسين الأداء الوظيفي (Moon & Hur, 2011 : 1088). وإن المهارات الاجتماعية تأتي من قدرة الفرد وكفاءته على خلق جو متماسك بين العاملين في بيئة العمل من خلال تقديم المساعدة ورفع الروح المعنوية وحث روح الانتماء لفريق العمل، وترسيخ مبدأ التعاون والعمل الجماعي، وينتفع من المهارات الاجتماعية ثمان كفاءات فرعية حددها جولمان وهي كما يلي: التأثير في الآخرين، التواصل، إدارة الخلافات، القيادة، تغيير أساليب التحفيز، بناء الروابط، التعاون والعمل الجماعي (Dusseldorp et al, 2010 : 559).

ثانياً : سلوكيات القيادة التحويلية

1- مفهوم القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية الحديثة في الفكر الإداري والذي تلعب دوراً رئيساً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (Sani & Maharani, 2012 : 102). والقيادة التحويلية تتضمن إنشاء الذات باعتبارها نموذجاً يحتذى به من خلال الحصول على ثقة العاملين، وهذا يختلف عن أسلوب القيادة في التعاملات، حيث يتم تنفيذ الإدارة بطريقة أكثر تقليدية حيث القائد يكافئ أو يعاقب العاملين اعتماداً على أداء العاملين، والعمل على تحفيز العاملين لتحسين أدائهم، ويعمل القادة

على الدعم العاطفي بشكل عام والسعي لإحداث تغييرات ايجابية في طرائق أداء العاملين وحثهم بأهمية العمل وخلق الشعور لديهم بالولاء والانتماء للمنظمة ووضع مصلحة العمل فوق مصالحهم الشخصية (Lopez- Zafra et al , 2012 : 99) . ويرى العديد من الخبراء والممارسين في حقل القيادة بأن قادة المنظمات اليوم بحاجة إلى أن يكونوا قادرين على الهام موظفيهم لتسريع تغيير ثوري يدفع الأفراد إلى مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة (Yang , 2012 : 32) . وان الهدف النهائي للقيادة التحويلية هو الحصول على الأفراد العاملين بدافع مستدام يؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل على سلوك التابعين للنهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات من الدافعية وبلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة وواقعية للمنظمة (Shibru & Darshan , 2011 : 285) .

ويذكر (Oreg & Berson , 2011 : 634) إن لسلوكيات القيادة التحويلية تأثير في ردود فعل الموظفين لإحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار من خلال اتباع أنظمة وأساليب إدارية مرنة تمكن من التكيف مع التطورات والتغييرات الحديثة . وتعد القيادة التحويلية من الأساليب الأكثر فهماً لتأثيرات القائد ومعرفة قدرته على تصور رؤية واضحة للمستقبل المرغوب . ويرى الباحثين ان القيادة التحويلية هي قدرة القائد على تعزيز ثقة العاملين به والعمل على تطوير وتنمية مهاراتهم بهدف النهوض بواقع المنظمة وتحقيق أهدافها والوصول إلى أعلى مستويات النجاح في بيئة العمل التي تتميز بالحركية والتغيير المستمرين .

2- أبعاد القيادة التحويلية

Dimensions of Transformational Leadership

على الرغم من اختلاف الفلاسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية كونها من المفاهيم الحديثة في الإدارة ، فقد اعتمد الباحثين على نموذج (Moynihan et al , 2011 : 147) في هذا البحث والذي يعتمد على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية هي : (الدافع الملهم ، التأثير المثالي ، التحفيز الفكري والنظر الفردية) وتعد هذه الأبعاد عمليات نفسية تؤثر على سلوك الموظف حيث قدرة القائد على الإلهام والتأثير على العاملين لتحقيق أعلى من النتائج المخطط لها والعمل على تغيير معتقدات العاملين بأسلوب التوجيه لصالح تحقيق الأهداف التنظيمية . وفيما يلي شرحاً موجزاً عن هذه الأبعاد :

أ- الدافع الإلهامي: Inspirational Motivation:

يركز هذا البعد على قدرة القادة على التعبير الجذاب ، والرؤية الملهمة للعاملين واستثارة دوافعهم وبث روح الحماسة نحو تحقيق الأهداف (Goodwin et al , 2011 : 411) . ويعمل القائد التحويلي على توفير معنى لعمل العاملين وذلك من خلال وضع رؤية جذابة أو مذكرة للفريق أو المنظمة ويعمل القادة على زيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة ، حيث أفعال القادة تؤثر في العاملين وتدفعهم نحو الهدف (Eisenbeifs & Boerner , 2010 : 366) . ويرى (Yang , 2012 : 32) إن الدافع الملهم ينطوي على إنشاء وعرض رؤية جذابة للمستقبل وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل العاملين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية متعددة للعمل وتوفير نوع من التحدي واستثارة روح الفريق لديهم والإثارة بالنتائج الإيجابية . وتعمل القيادة التحويلية على رفع الوعي لأهمية القيم والنتائج التنظيمية ، وهذه العملية تتطلب من القادة خلق شعور من الرؤية والرسالة بين الموظفين ، وتوفير الثقة والاتجاه نحو مستقبل المنظمة ، حيث النداء نحو الأهداف ينشط الاحتياجات العليا للموظفين وتشجيعهم على تجاوز مصالحهم الشخصية من أجل المنظمة وزبائنها وبهذا تكون للقيادة التحويلية خاصية تجعلها تعمل على تحفيز الهام أولئك المحيطين بهم وإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به القادة والعمل على تغليب روح الجماعة في المنظمة (Moynihan et al , 2011 : 147) .

ب- التأثير المثالي: Idealized Influence:

يعد التأثير المثالي أحد أهم عناصر أبعاد القيادة التحويلية يشير إلى إن القائد يتمتع بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل العاملين في المنظمة لما يؤديه من دور مهم في المنظمة

كالمشاركة في المخاطر التي قد تعترض العاملين في المنظمة وكذلك قيام القائد بتقديم احتياجات العاملين على احتياجاته الخاصة والتصرف وفقاً للمعايير الأخلاقية ، وفي هذه الحالة تعمل القيادة التحويلية كقوة في إثبات كفاءتها (AL- Swidi et al , 2012 : 136) . وان التأثير المثالي يعتمد على خصائص الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه وما يولده من احترام وإعجاب موثوق به الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة ، على أن يتجنب القادة استخدام القوة في تحقيق مصالحهم الشخصية ، بل استعمال صلاحيات العمل التي يمتلكها القائد لتحريك العاملين في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة (Chi & Dorjgotov , 2012 : 1016) . ويرى (Goodwin et al , 2011 : 411) إن هيبة القائد تشعر العاملين بنفس شعور قادتهم حيث يعمل القائد على تطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للأعمال والسلوكيات المشتركة ، حيث يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية نمودجا يحظى بإعجاب واحترام وتقدير العاملين . ويمثل التأثير المثالي في جوهره أعلى مستويات التفكير الأخلاقي ، حيث يكون القادة على أتم الاستعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين ، وان يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها العاملين وان يلتزموا بالمعايير الأخلاقية لرفع الروح المعنوية للعاملين وبهذا يصبح القادة موضع إعجاب واحترام ومستوى عالي من الثقة والتقدير (Shibru & Darshan , 2011 : 285) .

ج- التحفيز الفكري : Intellectual Stimulation

يعد التحفيز الفكري من الأبعاد التي تعني إن القيادة التحويلية قادرة على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطريقة إبداعية ، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل ، ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية ، مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط ايجابياً مع مواقف القادة (AL- Swidi et al , 2012 : 136-137) . والتحفيز الفكري يعزز التفكير الاستكشافي بالنص على الإبداع والحكم الذاتي ، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة مما يشجع على الإبداع والتغلب على الصعوبات بوصفها من المشاكل التي تحتاج إلى حلول ، والبحث عن حلول وافية لها ، مما يؤدي إلى قدرة القادة على تشجيع الابتكار والإبداع (Chi & Dorjgotov , 2012 : 1016) . ويجب على القادة زرع المهارات في نفوس أتباعهم وذلك من خلال التركيز على الاجتماع المتبادل بين القائد والمرؤوسين حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين على التفكير بالطرق الصحيحة والجديدة في كل ما يتعلق بالعمل ومشاكله ووضع استراتيجيات تشجع على التجديد والابتكار وتنمية قدرات العاملين (Grant , 2012 : 459) .

د- الاعتبار الفردي : Individualized Consideration

هذا البعد يتمثل في قدرة القائد على توفير المناخ الذي يساعد على ديمومة الأداء ، من خلال إيلاء الاهتمام الخاص في توفير احتياجات الأفراد العاملين الخاصة ، ويأخذ القائد دور المعلم أو المدرب الذي يساعد الأفراد في محاولتهم في تحقيق احتياجاتهم الذاتية وبالتالي ينمي قدراتهم في محيط بيئة العمل (Chi & Dorjgotov , 2012 : 1016) . ويكون أسلوب القيادة التحويلية أسلوب يتمتع بقدرة عالية من اللطف حيث الاهتمام الخاص في تلبية احتياجات العاملين والتركيز على استراتيجيات الاحترام والتقدير وإتباع هذا الأسلوب من قبل القائد يقوي ثقة العاملين في معالجة احتياجاتهم الشخصية وتحقيقها (Lopez-Zafra et al , 2012 : 103) .

ويرى (Yang , 2012 : 32) انه يجب على القائد أن يعامل كل العاملين بشكل مختلف ولكن بإنصاف والعمل على توفير احتياجاتهم وهذا الاهتمام يؤدي إلى نتيجة هي شعور العاملين باندفاع مشجع بحيث يشعر كل فرد بان القائد لديه اهتمام شخصي بالتطوير والتدريب وتنمية قدراته ، وكذلك يعمل القائد على إتاحة الفرصة لكل عامل في تنمية قدراته الذاتية وإشباع حاجاته الخاصة .

المبحث الثالث

الجانب العملي

أولاً: نتائج التحليل الأولي لمتغيرات الدراسة
خصصت هذه الفقرة لبيان مستوى الاستجابة لأفراد العينة المبحوثة على محاور الاستبانة على مستوى العينة المبحوثة على وفق ما يلي :
* ما مستوى استجابة أفراد العينة المبحوثة على أبعاد وفقرات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية على مستوى العينة المبحوثة ؟
ولأجل الإجابة على هذه الأسئلة قام الباحثين بالآتي :

-تفريغ الاستجابات ومعالجتها إحصائياً باعتماد (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن المئوي، ترتيب الأهمية) لتشخيص مدى الاستجابة على مستوى الفقرات والأبعاد وكما في الفقرات الآتية :

1- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد الذكاء العاطفي للعينة المبحوثة:
في أدناه نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد الذكاء العاطفي للعينة المبحوثة بدلالة معلمات الوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث، ومستوى تشتت تلك الاستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلاً عن تحليل ترتيب الأهمية للمتغيرات الفرعية والرئيسية للذكاء العاطفي بدلالة الوزن المئوي لهما وكما في الفقرات الآتية:

جدول (1) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد الذكاء العاطفي

ت	التغير	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	ترتيب
1	القيادة	يمتلك المدير فهم جيد لمشاعره ويسيطر عليها بكل المواقف	3.37	0.67	0.67	2
2		يشارك المدير الموظفين مشاعرهم وأحاسيسهم إذا دعت الضرورة	3.78	0.70	0.76	1
3		يسامح المدير الموظفين حتى لو تجاوزوا على مشاعره وجرحوا أحاسيسه	2.70	0.82	0.54	4
4		يعبر المدير عن مشاعره للأخرين بشكل ودي وان كانوا غير متفقين معه	3.20	0.78	0.64	3
		المعدل الكلي	3.26		0.65	3
1	التعاطف	لدى المدير إحساس متزايد بمشاعر واهتمامات الموظفين والرغبة في تحسين أوضاعهم	3.40	0.68	0.68	3
2		لدى المدير العلم والدراية بحاجات ومتطلبات الموظفين	3.34	0.47	0.67	4
3		لدى المدير قناعة بان التعاطف مع قضايا الآخرين تشعره بالضعف	3.50	1.00	0.70	2
4		يراعي المدير مشاعر الموظفين والمحافظة على العلاقات القائمة بينهم	3.89	0.62	0.78	1
		المعدل الكلي	3.53		0.74	1
1	المهارات الاجتماعية	المدير يساعد الآخرين ويهتم باحتياجاتهم في حالة حاجتهم له	3.70	0.46	0.74	1
2		المدير لا يهمله الإصغاء لكل ما يقوله الموظفين عند مواجعتهم له	3.59	0.83	0.72	2
3		المدير يسعى قدر الإمكان من تخفيف انفعالات الآخرين وغضبهم في المواقف الصعبة	3.03	0.71	0.61	4

4			3.12	المدير يتكهن باستجابات الآخرين الايجابية أو السلبية في جميع الظروف
2	0.62	0.57	3.36	المعدل الكلي
	0.67		3.39	المعدل الكلي لأبعاد الذكاء العاطفي
3	0.62	0.57	3.12	

يلاحظ من جدول (1) إن جميع الأبعاد حصلت على قيم اكبر من وسطها الحسابي البالغ (3). كما إن جميع الفقرات حقق نسب مئوية مقبولة إلى حد ما عدى الفقرة (3) الخاصة بالوعي الذاتي. بصورة عامة حققت أبعاد الذكاء العاطفي نسبة مئوية (0.68) وهذا يشير إلى اتفاق العينة بان القيادة تملك نسبة (0.68) من الذكاء العاطفي.

2- نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد القيادة التحويلية للعينة المبحوثة: في أدناه نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد القيادة التحويلية للعينة المبحوثة بدلالة معلمات الوسط الحسابي لاستجابات عينة البحث، ومستوى تشتت تلك الاستجابات عن الوسط الفرضي لأداة القياس وقدره (3) فضلا عن تحليل ترتيب الأهمية للمتغيرات الفرعية والرئيسية للقيادة التحويلية بدلالة الوزن المنوي لهما وكما في الفقرات الآتية:

جدول (2) نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لأبعاد القيادة التحويلية

ت	النتيجة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي %	ترتيب
1	الدافع الإلهامي	يزيد المدير من رغبتني للعمل بجدية اكبر	3.14	0.88	0.63	3
2		يشجعني المدير على أداء عمل اكبر من توقعاتي	3.79	1.07	0.76	1
3		يزيد المدير من حافزي لإنجاز الأهداف الفردية وأهداف الدائرة	2.72	0.86	0.54	4
4		ينقب المدير عن الطاقات الكامنة والجيدة لاستثمارها بما يحقق رسالة الدائرة	3.59	0.65	0.72	2
2		المعدل الكلي	3.31		0.66	2
1	التأثير المثالي	يتجاوز المدير مصالحة الشخصية لمصلحة الموظفين	3.39	0.84	0.68	1
2		اظهر احترامي للأفعال التي يقوم بها المدير	3.01	0.84	0.60	4
3		يقدم المدير اقتراحات جديدة بهدف تكامل مهام العمل في الوظيفة	3.32	0.97	0.66	2
4		يعتبرني المدير لدي تطلعات وقدرات مختلفة عن الآخرين	3.14	0.55	0.63	3
3		المعدل الكلي	3.21		0.64	3
1	التحفيز الفكري	يركز المدير على حل المشاكل بأسلوب جديد وإبداعي	3.25	0.79	0.65	4
2		يفتخر المدير بي عندما أنجز العمل حسب توجيهه	3.84	0.89	0.77	2
3		يخصص المدير من وقته في تعليمي وتدريبني	3.92	0.85	0.78	1
4		يتكلم المدير بحماس عن الهدف الذي يرى من الضروري انجازه	3.36	0.65	0.67	3
1		المعدل الكلي	3.59		0.72	1
1	الفردي الاختبار	يستمتع المدير إلى ملاحظاتي ويساعدني لتطوير إمكانياتي	2.73	0.80	0.55	1
2		لدى المدير الثقة بي في انجاز الأهداف	3.59	0.98	0.72	2

4	0.55	0.82	2.73	يركز المدير انتباهه على الأخطاء والاستثناءات وانحرافات عن الأهداف	3
3	0.68	0.90	3.39	يساعدني المدير في الانتباه الكامل على التعامل مع الأخطاء والشكاوى وحالات الفشل	4
4	0.62		3.11	المعدل الكلي	
	0.66		3.31	المعدل الكلي لأبعاد القيادة التحويلية	

يلاحظ من جدول (2) إن جميع الأبعاد حصلت على قيم أكبر من وسطها الحسابي البالغ (3). كما إن جميع الفقرات حقق نسب مئوية مقبولة إلى حد ما عدى الفقرة (3) الخاصة بالدافع الإلهامي وكذلك الفقرات (1) و(3) الخاصة بالاعتبار الفردي. بصورة عامة حققت أبعاد الذكاء العاطفي نسبة مئوية (0.66) وهذا يشير إلى اتفاق العينة بان القيادة تملك نسبة (0.66) من سلوكيات القيادة التحويلية وهذه النسبة قريبة إلى حد كبير من نسبة امتلاك القيادة للذكاء العاطفي .

ثانياً: اختبار فرضيات علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية : خصصت هذه الفقرة إلى إيجاد علاقات التأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية وقبل أن نبدأ باختبار علاقات التأثير لا بد من معرفة علاقات الارتباط بين متغيرات البحث وهي كما في جدول (3)

جدول (1) مصفوفة كندال لعلاقات الارتباط للمتغيرات الرئيسية والفرعية

ت	البعد	سلوك القيادة التحويلية	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية
1	الوعي الذاتي	0.21	1.56	0.091
2	التعاطف	-0.31	2.99	0.011
3	المهارات الاجتماعية	0.71	10.55	0.000
4	الذكاء العاطفي	0.44	4.70	0.000

n=64

المصدر: من إعداد الباحثين

اتضح من جدول (3) بان علاقات الارتباط بين متغيرات البحث كانت مقبولة على مستوى المهارات الاجتماعية كما هي مقبولة على مستوى الكلي لبعد الذكاء العاطفي في القيادة التحويلية ولكن كانت مرفوضة على مستوى الوعي الذاتي كما كانت العلاقة سلبية بين التعاطف والقيادة التحويلية لذا تم رفضها. لذا فان هناك علاقات موجبة (3) وعلاقة واحدة سالبة وكانت اثنان من العلاقات معنوية ضمن مستوى (0.05) ، إذ أشارت هذه العلاقات إلى وجود ارتباط وهذا العلاقات لم تحدد مقدار التأثير بين متغيرات البحث، لذا افترض البحث أنّ هناك علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين متغير البحث التفسيري (الذكاء العاطفي) ومتغيرها الاستجابي (سلوك القيادة التحويلية) . لذا تم وضع فرضية رئيسة واحدة وتفرعت عنها ثلاث فرضيات فرعية وسيجري اختبارها على التوالي حسب ورودها في المخطط الفرضي للبحث.

جدول (4) معاملات العلاقة بين الذكاء العاطفي وسلوك القيادة التحويلية

النموذج	معامل (β)	(β)	(t) المحسوبة	مستوى المعنوية
الثابت	0.92			
الوعي الذاتي	0.11	0.12	1.32	0.190
التعاطف	-0.26	-0.22	-2.48	0.016
المهارات الاجتماعية	1.08	0.69	8.36	0.000
الذكاء العاطفي	0.70	0.44	3.88	0.000

n=64

المصدر: من إعداد الباحثين

1- **الفرضية الرئيسية:** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للذكاء العاطفي في سلوك القيادة التحويلية على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (4) تبين القيمة المعنوية (X) وعلى وفق اختبار (t) فقد بلغت قيمة (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (3.88) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.658) . أما معادلة الانحدار البسيط للذكاء العاطفي وسلوك القيادة التحويلية كالآتي:

$$\text{سلوك القيادة التحويلية} = 0.92 + (0.44) \text{ الذكاء العاطفي}$$

وفي ضوء معادلة الانحدار يؤشر الثابت (a=0.92) يشير إلى إن سلوك القيادة التحويلية وحسب آراء عينة البحث عندما يكون الذكاء العاطفي (X) قيمتها صفر تكون قيمة سلوك القيادة التحويلية (Y) (0.92) .

كما أشارت قيمة معامل التحديد (R2) إلى معامل مقداره (0.20)، بما يعني أن الذكاء العاطفي (X) يفسر قيمته (0.20) من التباين الحاصل في سلوك القيادة التحويلية، وأن (0.80) من التباين غير المفسر يعود لمتغيرات لم تدخل نموذج الانحدار وهذا مقبول ما دامت قيمة (F) المحسوبة (15.18) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.79) .

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (β=0.44) والمرافقة لـ (X) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الذكاء العاطفي تؤدي إلى تغيير في سلوك القيادة التحويلية ، وعلى أساس هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية.

2- **الفرضية الفرعية الأولى :** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للوعي الذاتي في سلوك القيادة التحويلية على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (4) تبين القيمة المعنوية (X1) وعلى وفق اختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (1.32) وهي اصغر من قيمتها الجدولية (1.658) . أما معادلة الانحدار المتعدد الوعي الذاتي وسلوك القيادة التحويلية كالآتي:

$$\text{سلوك القيادة التحويلية} = 0.92 + (0.12) \text{ الوعي الذاتي}$$

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (β1=0.12) والمرافقة لـ (X1) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في الوعي الذاتي تؤدي إلى تغيير ايجابي في سلوك القيادة التحويلية ، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية.

3- **الفرضية الفرعية الثانية :** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للتعاطف في سلوك القيادة التحويلية على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (4) تبين القيمة المعنوية (X2) وعلى وفق اختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (-2.48) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.658) . أما معادلة الانحدار المتعدد التعاطف وسلوك القيادة التحويلية كالآتي:

$$\text{سلوك القيادة التحويلية} = 0.92 + (-0.22) \text{ التعاطف}$$

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ (β2=0.22-) والمرافقة لـ (X2) فهي تدل على أن تغييراً مقداره (1) في التعاطف تؤدي إلى تغيير سلبي في سلوك القيادة التحويلية ، وعلى أساس هذه النتائج ترفض هذه الفرضية وتقبل الفرضية التي مفادها لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية للتعاطف في سلوك القيادة التحويلية .

4- **الفرضية الفرعية الثالثة :** يوجد تأثير ذات دلالة معنوية موجبة للمهارات الاجتماعية في سلوك القيادة التحويلية على المستوى الكلي . وحسب معطيات جدول (4) تبين القيمة المعنوية (X3) وعلى وفق اختبار (t) قد بلغت (t) المحسوبة على مستوى عينة البحث (8.36) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.658) . أما معادلة الانحدار المتعدد للمهارات الاجتماعية وسلوك القيادة التحويلية كالآتي:

$$\text{سلوك القيادة التحويلية} = 0.92 + (0.69) \text{ المهارات الاجتماعية}$$

أما قيمة الميل الحدي على مستوى عينة البحث فقد بلغ ($\beta_3=0.69$) والمرافقة لـ (X3) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في المهارات الاجتماعية تؤدي إلى تغيير ايجابي في سلوك القيادة التحويلية ، وعلى أساس هذه النتائج لا ترفض هذه الفرضية .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

1. إن الذكاء العاطفي يلعب دور أساسي في نجاح المنظمة (عاملين وقادة) ، حيث إن مقدرات الذكاء العاطفي لها أهمية كبيرة وعامل حاسم للتمييز بين العاملين الجيدين وغير الجيدين .
2. يمتلك المدير الفهم الجيد لمشاعره ويسيطر عليها بكل المواقف ويشارك العاملين مشاعرهم وأحاسيسهم إذا دعت الضرورة .
3. لدى المدير إحساس متزايد بمشاعر واهتمامات العاملين والرغبة في تحسين أوضاعهم والمحافظة على العلاقات القائمة بينهم .
4. يسعى المدير قدر إمكانياته من تخفيف انفعالات الآخرين وغضبهم في المواقف الصعبة ويتكهن باستجابات الآخرين الايجابية والسلبية في جميع الظروف .

ثانياً : التوصيات

1. ضرورة تفعيل مقدرات الوعي الذاتي لدى العاملين وتحديدًا في مجال وضع مصلحة العمل في مقدمة اهتمامات المديرية العامة للتربية ومساعدتهم في الاهتمام باحتياجاتهم والعمل على تحسين أوضاعهم .
2. تدعيم قدرة العاملين في توظيف مقدرات التعاطف من خلال العلم والدراية بحاجات ومتطلبات العاملين شرط أن لا تشعر القائد بالضعف .
3. أن يسعى العاملين إلى تطوير المهارات الاجتماعية وتحسين العلاقات القائمة فيما بينهم وبين قيادتهم والإصغاء في التعامل مع المشاكل التي تعترض العمل .
4. تشجيع العاملين على التعامل بشكل ودي وتنسيق العمل مع القائد بما يحقق الإنتاجية العالية في تقديم الخدمات وفي جميع الظروف .

المراجع

1. Al-Swid , Abdullah Kaid & Nawawi , Mohd Kamal Mohd & Al-Hosam , Asma , (2012) , **Is the Relationship between Employees' Psychological Empowerment and Employees' Job Satisfaction Contingent on the Transformational Leadership? A Study on the Yemeni Islamic Banks** , Asian Social Science Vol. 8, No. 10 .
2. Badea, Leonardo & Pana, Nicolae Alexandru, (2010), **The Role of Empathy in Developing the Leader's Emotional Intelligence**, Theoretical and Applied Economics Volume XVII (2010), No. 2(543).
3. Bhaskar M. , Reddy Vijaya & Neeraja K. , Haritha , (2012) , **A Study on Emotional Intelligence with reference to Bharat Heavy Electricals Limited, Ranipet** , Advances In Management , Vol. 5 (6) .
4. Bhullar , Navjot & Schutte , Nicola S. , Malouff , John M. , (2012) , **Associations of Individualistic-Collectivistic Orientations with Emotional Intelligence, Mental Health, and Satisfaction with Life: A Tale of Two Countries** , Individual Differences Research , Vol. 10, No.3
5. Birknerová , Zuzana , (2011) , **Social and Emotional Intelligence in School Environment** , Asian Social Science Vol. 7, No. 10 .
6. Costa, George & Glinia, Eleni & Drakou, Amalia, (2004), **The role of empathy in sport tourism services: a review**, Journal of Sport Tourism 9(4) .
7. Chi , Hsin-Kuang & Dorjgotov , Battogtokh , (2012) , **The Moderating Effect of Transformational Leadership on Knowledge Management and Organizational Effectiveness** , Social Behavioral and personality , 40 (6) .
8. Dusseldorp , Loes RLC van & Meijel , Berno KG van & Derksen , Jan JL , (2010) , **Emotional intelligence of mental health nurses** , Blackwell Publishing Ltd, Journal of Clinical Nursing, 20 .
9. Eisenbeifs , Silke A. & Boerner , Sabine , (2010) , **Transformational Leadership and R&D Innovation: Taking a Curvilinear Approach** , Creativity & Innovation Management , Volume 19 Number 4 .
10. Goodwin , Vicki L. & Whittington , J. Lee & Murray , Brian , (2011) , **Moderator or Mediator? Examining the Role of Trust in the Transformational Leadership Paradigm** , Journal of Managerial Issues , Vol. XXIII Number 4 .
11. Grant , Adam M. , (2012) , **Leading With Meaning : Beneficiary Contact , Prosocial Impact , and the Performance Effects of Transformational Leadership** , Academy of Management Journal , Vol. 55, No. 2
12. Hosein , Zare Zardeini & yousefi , Ahmad , (2012) , **The Role of Emotional Intelligence on Workforce Agility in the Workplace** , International Journal of Psychological Studies; Vol. 4, No. 3 .

13. Indoo , Singb & Ajeya , Jba , (2012) , **Emotional Intelligence and Occupational Stress among the Faculty Members of Private Medical and Engineering Colleges of Uttar Pradesh: A Comparative Study** , Advances In Management , Vol. 5 (7)
14. Jdaitawi , Malek, T. & Ishak , Noor-Azniza , (2011) , **Emotional Intelligence in Modifying Social and Academic Adjustment among First Year University Students in North Jordan** , International Journal of Psychological Studies Vol. 3, No. 2
15. Jorfi , Hassan & Yaccob , Hashim Fauzy Bin & Shah , Ishak Md & Rezaian , Ali , (2012) , **Role of Gender in Emotional Intelligence: Relationship among EI, Communication Effectiveness and Job Satisfaction (Case study in Universities of Iran)** , International Journal of Management Vol. 29 No. 3
16. Khalili , Ashkan , (2012) , **The Role of Emotional Intelligence in the Workplace: A Literature Review** , International Journal of Management, Vol. 29 No. 3
17. Lopez-Zafra , Esther & Garcia-Retamero , Rocio & Martos , M. Pilar Berrios , (2012) , **The Relationship Between Transformational Leadership and Emotional Intelligence From a Gendered Approach** , Psychological Record , 62
18. Manring , Susan L. , (2012) , **Tapping and Fostering Students' Emotional Intelligence through Service-learning Experiences** , Institute of Behavioral and Applied Management. All Rights Reserved
19. Moon , Tae Won & Hur , Won-Moo , (2011) , **Emotional Intelligence , Emotional Exhaustion , and Job Performance** , Social Behavior and Personality , 39 (8)
20. Moynihan , Donald P. & Pandey , Sanjay K. & Wright , Bradley E. , (2011) , **Setting the Table: How Transformational Leadership Fosters Performance Information Use** , Journal of Public Administration Research and Theory , 22
21. Naghavi , Fataneh & Redzuan , Marof , (2010) , **The Relationship between Alexitymia and Emotional Intelligence** , Asian Social Science Vol. 6, No. 11
22. Oreg , Shaul & Berson , Yair , (2011) , **Leadership and Employees' Reactions to Change : The Role of Leaders' Personal Attributes and Transformational Leadership Style** , Personnel Psychology , 64
23. Sadr , Golnaz , (2012) , **Emotional intelligence and Leadership Deveipment** , Pubiic Personnei Management, Vol. 41 No. 3
24. Sani, Achmad & Maharani , Vivin , (2012) , **The impacts of Transformational Leadership and Organizational Commitment on Job Performance with the among Lecturers of faculty in the Islamic maulana malik ibrahim malang university : the mediating effects of**

Organizational Citizenship Behavior , International , Journal of Academic Research , Vol. 4. No. 4.

25. Shibru , Bekele & Darshan , G.M , (2011) , **Effects of transformational leadership on subordinate job satisfaction in leather companies in Ethiopia** , International Journal of Business Management & Economic Research., Vol 2(5)

26. Spaulding, David G.& Plank, Richard E. (2007), **Selling Automobiles AtretailT:IS Empathy Important?**,The Marketing Management Journal Volume 17, Issue 2.

27. Sree V. , Jyotbi & Jyotbi P. , (2012) , **Assessing Work-Life Balance: From Emotional Intelligence and Role Efficacy of Career Women** , Advances In Management , Vol. 5 (6)

28. Vasilaki , Athina , (2011) , **The Relationship Between Transformational Leadership and Postacquisition Performance** , Int. Studies of Mgt. & Org., vol. 41, no. 3

29. Walter , Frank & Cole , Michael S. & Humphrey , Ronald H. , (2011) , **Emotional Intelligence: Sine Qua Non of Leadership or Folderol?** , Copyright by the Academy of Management; all rights reserved. Contents may not be copied, e-mailed, posted to a listserv, or otherwise transmitted without the copyright holder's express written permission. Users may print, download, or e-mail articles for individual use only.

30. Yang , Mu-Li , (2012) , **Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners' Job Satisfaction and Organizational Commitment** , Social Behavior & Personality , 40(1).