

أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل
دراسة إتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة

أ. شين فيروز جامعة بسكرة -الجزائر

ملخص:

لقد اعتبر الذكاء العاطفي في السنوات الأخيرة، متغير مهم لنجاح المؤسسات، لأن استغلال المزيج الإيجابي في العاطفة يضفي نوعا من الاحترام والثقة، بين مختلف أعضاء المؤسسة. ولقد نادى " جولمان " بضرورة تمتع قادة المؤسسات بمهارات الذكاء العاطفي والتي تعني الاستغلال الذكي للعاطفة في مجالات العمل، وذلك من خلال مؤلفه " الذكاء العاطفي ". لأن قادة المؤسسات بحاجة للتحكم في مختلف الضغوطات، من خلال تمكنهم من فهم عواطفهم، وعواطف الآخرين وحسن إدارتها، وذلك يجعل الجوانب الإيجابية في العاطفة إستثمارا ناتجه الأداء العالي. أن مهارات الذكاء العاطفي تمتص الطاقة السلبية للعاطفة وتحولها إلى علاقات إيجابية مفعمة بالثقة والإنسجام وتوفر المناخ الإيجابي للعمل. وبما أن أستاذ التعليم العالي هو بمثابة القائد في الصف الدراسي، لأنه يقوم بالتأثير في الطلبة وتوجيههم واستثارة أفكارهم، كما إنهم يتأثرون بدورهم بحالته المزاجية سواء كانت إيجابية أو سلبية، وكل هذا بدوره يؤثر في أداء الأستاذ وفي تحصيل الطلبة، وهذا ما جعلنا نحاول البحث في هذا الموضوع، وأخذ عينة من أساتذة التعليم العالي، لمعرفة اتجاه أرائهم حول أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الذكاء العاطفي، الوعي الذاتي، الوعي الاجتماعي، إدارة الذات، إدارة العلاقات.

Resumé:

Au cours des dernières années, l'intelligence émotionnelle est considérée comme une variable importante pour le succès des entreprises, l'exploitation de la gamme positive de l'émotion, donne le respect et la confiance entre les membres de l'organisation. D'après la théorie de " Goleman ", il est nécessaire aux chefs des organisations d'avoir des compétences de l'intelligence émotionnelle qui sera exploitée dans les zones de travail.

Dans son livre " l'intelligence émotionnelle ", les leaders d'entreprises doivent comprendre leurs émotions et les émotions des autres et cela pour maîtriser les différentes pressions par l'exploitation des aspects positifs de l'émotion comme une investissement à haute performance. l'intelligence émotionnelle absorbe l'énergie négative de l'émotion et elle transformée à une attitude positive pleine de confiance et d'harmonie qui offre un climat favorable au travail. le professeur de l'enseignement supérieur est un leader dans la salle de classe, parce qu'il affecte les étudiants et de les guider et d'élever leurs idées. car ils sont affectés par son état d'humeur qu'elle soit positive ou négative et tout cela a un effet sur la performance du professeur à la réussite de ses étudiants. et tout ce la, nous a poussé à faire des recherches sur ce sujet et on a pris un échantillon de professeurs de l'enseignement supérieur pour voir leur direction, leur point de vu sur l'importance de faire preuve de leadership par l'intelligence émotionnelle dans le travail.

Mots clés : leadership, intelligence émotionnelle, la conscience de soi, la conscience sociale, l'auto- gestion, gestion des relations .

مشكلة الدراسة

إن عالم اليوم الذي يتميز بالتغيير والذي يمثل أحد ثوابت هذا العصر، أصبح فيه التوجه أكثر نحو القيادة بدل الإدارة، فلا يعقل أن يمارس المدير أسلوب الأمر وهو أمام أفراد أكثر منه معرفة وتخصصا في المهمة التي يقومون بها، وهذا ما يؤكد ' b. tead ' صاحب كتاب (فن القيادة) الذي نشره سنة 1936 حيث قال: "أصبحت حاجة الإدارة ملحة إلى أن يكون هناك أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة... وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار (Administrated)، فهي تحتاج إلى أن تقاد (To Be Lead)، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين من الأوامر وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرين"¹. ولكي يتمكن القائد من التأثير في مرؤوسيه، وكسب ثقتهم وولائهم ومشاركتهم في بناء رؤية مشتركة للمنظمة وتنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف، كان لا بد للقائد من التمتع بالعديد من المهارات ليسهل عملية التواصل والتفاهم.

وتعد مهارات الذكاء العاطفي أحد المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال، والدراسات أثبتت ضرورة تمتع القادة بهذه المهارات، لما لها من تأثير على تفكير الفرد وانفعالاته وكذلك علاقاته. ولقد انتشر مفهوم الذكاء العاطفي بفضل أعمال *دانيال جولمان*، الذي بنى أفكاره على مفهوم "جاردنر للذكاء المتعدد" وأصدر الكتاب الشهير "الذكاء العاطفي" ولقد أكد عبر هذا الكتاب أهمية العاطفة للقيادة، حيث يقول: "أن جذور وظيفة القيادة في أساسها عاطفية"² فمهارات الذكاء العاطفي تمنح القادة القدرة على فهم عواطفهم وانفعالاتهم والتحكم فيها، وكذلك فهم عواطف الآخرين وإدارتها، مما يظفي جوا من التفاهم والإنسجام ويسهل العمل على تحسين الأداء.

ولأن التعليم العالي يلعب دورا مهما في تنمية وتدريب هيئات التدريس على تطوير طرق التعليم، ارتأينا أن نبحث في أهمية إدخال مهارات الذكاء العاطفي في مجال التدريس، خاصة أن الأستاذ يلعب دور القائد في الصف الدراسي، لأنه يقوم بتوجيهه والتأثير على الطلبة، وتحفيزهم واستثارة أفكارهم، من أجل زيادة تحصيلهم العلمي وطرحهم لأفكار إبداعية. ولقد قمنا بهذه الدراسة على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة

أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة إتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة

بسكرة، وتم طرح التساؤل الرئيسي للدراسة على الشكل التالي، هل تعتبر ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي ذات أهمية بالنسبة لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في مجال عملهم؟

فرضيات البحث: وللإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة نطرح الفرضية الرئيسية كالتالي: ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل ليس لها أهمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وللإجابة على الفرضية الرئيسية قمنا بتجزئتها إلى أربع فرضيات فرعية، كالتالي:
الفرضية الفرعية الأولى: ممارسة مهارات الوعي الذاتي في العمل ليس لها أهمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفرضية الفرعية الثانية: ممارسة مهارات إدارة الذات في العمل ليس لها أهمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفرضية الفرعية الثالثة: ممارسة مهارات الفهم الاجتماعي في العمل ليس لها أهمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفرضية الفرعية الرابعة: ممارسة مهارات إدارة العلاقات في العمل ليس لها أهمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

أهمية الدراسة: تحدد أهمية الدراسة في التالي:

أ - أهمية دراسة متغير الذكاء العاطفي وممارسته من طرف القادة باعتباره من المفاهيم الحديثة نوعاً ما في الفكر الإداري.

ب - إبراز أهمية ممارسة الأستاذ الجامعي باعتباره قائد لمهارات الذكاء العاطفي في تنمية قدرات الطلبة وبناء علاقات جيدة،

ج - يعد قطاع التعليم العالي من القطاعات المهمة والحيوية في تنمية وتطوير المجتمع وإجراء مثل هذه الدراسات يمكن أن يفتح مجالات جديدة في بناء العلاقات ومسأمة في تحقيق التنمية على جميع المستويات.

أهداف الدراسة: يمكن تحديد أهداف الدراسة في النقاط التالية:

أ - تقديم عرض نظري لمفهومي الذكاء الشعوري والقيادة بمختلف نظرياتها التقليدية والحديثة.

ب - اختبار أهمية الذكاء العاطفي للقادة حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

ج - إبراز ضرورة تبني القادة لمهارات الذكاء العاطفي، وأهمية ذلك في بناء علاقات جيدة وناجحة في تحسين الأداء

ولدراسة هذا الموضوع تم تقسيم هذا المقال إلى ثلاثة أجزاء:

أولاً: القيادة مفهومها ونظرياتها،

ثانياً: القيادة بالذكاء العاطفي،

ثالثاً: الدراسة الميدانية.

أولاً: القيادة مفهومها ونظرياتها

سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى مفهوم القيادة، وإلى أبرز نظريات القيادة التقليدية بالإضافة إلى أشهر نظريات القيادة الحديثة وهي القيادة التحويلية.

1. تعريف القيادة

لقد اختلف الباحثون وعلماء الإدارة في تحديد مفهوم واحد لموضوع القيادة، وذلك بسبب اختلاف مدارسهم ومنطقاتهم الفكرية، لذلك توجد العديد من التعاريف للقيادة، ندرج بعضها: القيادة هي: " عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إرادياً تجاه تحديد هدف مشترك"³، وهذا ماذهب إليه "Remis Likert" الذي يرى أن القيادة هي: " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"⁴. كما عرفها "O.Tead": "هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"⁵. هذه التعاريف ترى في القيادة عملية التأثير، الذي يمارسه القائد على الأفراد والجماعات، من أجل دفعهم إرادياً للإنجاز وتحقيق الأهداف المرجوة. وكغيره موضوع القيادة شهد تطورات في المفهوم وفي النظريات، ليواكب التغييرات التي حدثت في إدارة الأعمال، فقد اهتم هو أيضاً، بالقيم، الأخلاق، التغيير والمستقبل، وفي هذا الصدد عرف "John Solocum" القيادة بأنها: "القدرة على إعداد الأفكار والتخطيط للمستقبل، بالإعتماد على القيم الشخصية لتوجيه السلوكات ومواجهة الأخطار وإغتنام فرص المستقبل"⁶، يعرف كذلك "tichy" القيادة بأنها: " الكفاءة في إعداد الأفكار والرؤية، تبعاً للقيم التي تدعم هذه الأفكار وهذه الرؤية، للتأثير في الآخرين لتوجيه السلوك واتخاذ القرارات الصعبة، خاصة في مجال الموارد البشرية"⁷، ونرى هنا الاعتماد الواضح على القيم من أجل بناء رؤية مشتركة، والتوجه نحو المستقبل.

أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة إتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي
بجامعة بسكرة

كما تعرف القيادة بأنها: "التأثير في العلاقات بين القادة والمرؤوسين، بحيث يسعى القائد جاهدا لتغيير حقيقي للوصول إلى نتائج تعكس الأهداف المشتركة"⁸ ونلاحظ في هذا التعريف ربط القيادة بالتغيير، مما يؤكد ضرورة وجود قيادة طموحة تسعى للتغيير الجاد.

2. نظريات القيادة

إن القيادة من المواضيع التي تمت دراستها من طرف العديد من الباحثين والمدارس، مما أدى إلى تنوع النظريات واختلاف اتجاهاتها، وفيما يلي سندرج باختصار بعضا من هذه النظريات:

1- نظرية مدخل السمات الشخصية

تنتهي هذه النظرية إلى الدراسات المبكرة في مجال القيادة، وتفترض أن القيادة تقوم على مجموعة من السمات التي يتمتع بها فرد معين، ولقد سميت بنظريات المدخل الفردي لأنها تركز على القائد دون اعتبار عناصر القيادة ال أخرى، ومن أبرز نظريات هذا المدخل نظرية الرجل العظيم، ونظريات السمات.

نظرية الرجل العظيم

تعود الجذور الأولى لهذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الإعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على ذلك، وتندرج تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها⁹:

- نظرية الأمير،
- نظرية البطل،
- نظرية الرجل المتميز.

و"الرجل العظيم" هو القائد الذي يحتل مكانة ومنزلة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها، حيث يكون مدعاة للإعتراز والفخر من قبل الآخرين، ومن مميزات هذا القائد كفاءة الإنجاز والتكيف الاجتماعي. كما اعتبره البعض بأنه الشخص الذي يمكن أن يكون قائداً رسمياً أو غير رسمي في نفس الوقت¹⁰.

نظريات السمات القيادية

وهذه النظرية في القيادة تركز على الخصائص الشخصية والعادات الخاصة بالقائد، والافتراض الأساسي لما يسمى بالاتجاه القائم على الخصائص، هو أن القادة يختلفون عن

الأشخاص الآخرين بما لديهم من خصائص وصفات خاصة، مثل الطاقة والذكاء والقدرة على الإقناع والبصيرة الخارقة، وأن هذه السمات ليست بالضرورة وراثية كما تدعي نظرية الرجل العظيم. أما نوع وكَم هذه الصفات القيادية، فقد اختلف في ذلك، فهناك العديد من الأبحاث والدراسات ولكل منها آراء مختلفة ومتباينة في هذا الخصوص، فمن هؤلاء من يرى أن أهم تلك السمات تتمثل في الصحة الممتازة والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة وبقدرة الحكم على الأشياء وغيرة الولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم السمات القيادية هي الشخصية القوية التي تمتاز بالإستواء النفسي والسلوكي، بالإضافة إلى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم، ومنهم من اهتم بسمه الذكاء وأعطاه أهمية كبيرة، ومنهم من اهتم بسمه المرح حيث القدرة على تطيف مناخ التعامل بين الجماعة والقائد¹¹.

2- نظرية سلوك القائد

إن عدم القناعة بنظرية السمات في القيادة، قادت العلماء السلوكيين إلى تركيز اهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوباً مؤثراً وفريداً للقيادة مما يؤثر على فعالية القائد فهي عكس نظرية السمات تركز على سلوك القائد ليس على سماته¹²، ومن أهم الدراسات التي قام بها رواد المدرسة السلوكية، دراسة "R. White, lippitt K.Lewin" والتي تهدف إلى محاولة التعرف على طبيعة القيادة والعلاقات التي تحكمها ومدى إرتباطها بالأجواء الاجتماعية التي تسودها. وقد صنفت الأنماط القيادية إلى أشهر ثلاثة أنماط تمت دراستها واعتمدت عليها العديد من البحوث، وهي:

القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية)

من أهم سلوكات القائد الاتوقراطي هو حب الانفرادية، حيث يقوم لوحده بتحديد السياسات واتخاذ القرارات ويتعامل مع المرؤوسين كمنفذين فقط لا تتم مشاركتهم. ويمارس عليهم الضغوطات من أجل الإرتفاع بمستوى الإنتاج والإنتاجية.

القيادة الديمقراطية

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشاركهم في عملية إتخاذ القرارات. ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال المشاركة، فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء المنظمة، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه

الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة¹³.

القيادة الحرة (الترسلية أو الفوضوية)

يعد هذا النمط معاكسا تماما للنمط الأوتوقراطي فهناك غياب لأي قيادة حقيقية، وكل فرد حر في أداء العمل. ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه قوانين أو سياسات محددة أو إجراءات، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقا، إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، ويتميز هذا النمط القيادي بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية وإنتاجية العمل، حيث أن أفراد المجموعه لا تحترم شخصية القائد، وكثيراً ما يشعر أفرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد¹⁴.

3- النظرية الموقفية

إن عدم تمكن نموذج السمات والنموذج السلوكي من تحديد نمط أو السمات الشخصية للقيادة الفعالة في جميع المواقف والحالات، أدى إلى ظهور دراسات أخرى كالتالي قام بها "كورمان" سنة 1966، واستنتج أنه: " طالما أن المواقف تتغير، يجب على اتجاهات وأساليب القادة أن تتغير بالتبعية"¹⁵، على أساس أنه لا يوجد نمط مناسب لكل المواقف، فيمكن أن يكون القائد ديمقراطيا في مواقف وديكتاتوريا في مواقف أخرى. ولقد حصر "Reddin" عناصر الموقف التي يجب أن يقوم القائد بتشخيصها في ثلاثة عناصر¹⁶:

1. متطلبات التكنولوجيا: وهي الطريقة التي يتم بها العمل، ويرى أن كل طريقة تتطلب سلوكا مختلفا من القادة،
2. فلسفة المنظمة والقيم السائدة فيها: ويمكن أن يشخص القائد هذا العنصر من خلال قيم المنظمة، العادات والتقاليد السائدة، الاتجاهات الدينية، اللغة، الرموز والطقوس ونمط اللباس،
3. الموارد البشرية ومتطلباتها: وتتمثل في احتياجات القائد، المرؤوسين، الزملاء والرئيس، وتؤثر هذه الاحتياجات في تحديد القائد للنمط المناسب للموقف.

4- نظرية القيادة التحويلية

ظهرت النظريات الحديثة للقيادة، محاولة لمواكبة شدة التغيرات في جميع المجالات، كالعولمة، المنافسة، اقتصاد المعارف، مما فرض وجوب توفر قيادات لديهم ميل كبير للتغيير ورؤية مستقبلية واضحة، ونتيجة لذلك ظهرت النظريات الجديدة، مثل النظرية الرؤيوية، الخدمائية والكاريزمية، وفيما يلي سنعرض أبرز هذه النظريات، وهي نظرية القيادة التحويلية.

يعرف القائد التحويلي بأنه: " القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج - في نفس الوقت - لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات"¹⁷ إن القيادة التحويلية من خلال جاذبيتها الشخصية وإلهامها وتحفيزها ومشاركتها واهتمامها بالأفراد، تجعل الأفراد يعرفون قيمتهم الذاتية، مما يؤدي بهم إلى الشعور بمستويات عالية من الرضا والالتزام، وعن طريق تمكينهم ومراعاة أهدافهم، وغايتهم التوفيق بينها وبين أهداف كل من القائد وجماعة العمل والمنظمة.

كما رأينا في التعريف السابق فالقيادة التحويلية ترفع من مستوى التابعين، فتجعلهم يتجاوزون تحقيق الحاجات البسيطة إلى تحقيق أهداف تطوير الذات، فالقيادة التحويلية تهدف إلى بناء جيل من القادة يتمتع بخصائص القادة التحويليين الحقيقيين.

ويقول " Bass " أن: " القيادة التحويلية تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكرون به، إنهم يضعون توقعات أكثر تحدياً وفي العادة يحققون أداءات عالية"¹⁸، فالقيادة التحويلية تتجاوز المتوقع من الأداء. والقيادة التحويلية حسب عدة دراسات " Bass, Curphy, Yammarino " ضرورية في كل قطاع وفي كل ظرف¹⁹ فلقد أثبتت نجاحها في مجالات التربية والتعليم، في الجيش وفي مجالات النشاط الصناعي، وكذلك في الأزمات وعلى المستوى العالمي لأن مثل هذه القيادة ضرورية ومواكبة ومتغيرات المحيط والمنافسة.

ولقد حدد " Bass Et Avolio " مكونات القيادة التحويلة في أربعة عوامل، تسمى بـ (Is Of Leadership 4) لأن المكونات الأربعة تبتدأ بالحرف (I) وهي²⁰:

1- الكاريزما أو التأثير المثالي (Ii) Idealized Influence Or Charisma: إن أول من استعمل مفهوم "الكاريزما" هو السوسيولوجي " Max Wiber " خلال 1922-1963، ومصطلح الكاريزما يوناني الأصل ويعني (هدية الآلهة)²¹ ويعني أن هذه الهدية التي وهبتها الآلهة، هي شخصية مؤمنة، ساحرة وجذابة وقادرة بمفردها أن تنتصر في أوقات الأزمات. القادة

أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة إتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي
بجامعة بسكرة

التحويليون يتصرفون بالطرق التي تسمح لهم ليكونوا بمثابة قدوة لأتباعهم، يتمتعون بالإعجاب، الاحترام والتقدير والثقة²². ويحاول الأتباع محاكاة قاداتهم لأنهم يرون إنهم موهوبين، يملكون قدرات خارقة مصممين ومثابرين. ولذلك فهناك جانبان للتأثير المثالي، السمات التي يراها الأتباع في قائدهم والسلوكات التي يمارسها القائد.

2- التحفيز أو الدفع الإلهامي (IM) **Inspirational Motivation**: القادة التحويليون يحفزون ويلهمون أتباعهم من خلال إثارة روح الفريق، الحماس والتفاؤل والتحديات في عمل الأتباع. القادة يقومون برسم مستقبل جذاب، من خلال فتح الاتصالات بينهم وبين الأتباع الذين يريدون المشاركة، ويظهرون الإلتزام نحو الأهداف والرؤية المشتركة.

3- المحاكاة الفكرية (IS) **Intellectual Stimulation**: يقوم القادة التحويليون بتحفيز مجهودات أتباعهم لتكون مبدعة وخلاقة من خلال التشكيك ومعالجة المشاكل بطرق جديدة بدل القديمة، كما أنه لا يوجد انتقاد علني لأخطاء الأفراد فرادى، إن الأفكار الجديدة وحل المشاكل بطرق إبداعية مطلوبة من طرف الأتباع، الذين هم ضمن عملية التصدي للمشاكل وإيجاد حلول لها. فيتم تشجيعهم من أجل المحاولة بطرق ومناهج جديدة ولا تنتقد أفكارهم لأنها تختلف عن أفكار القادة.

4- الاعتبار الفردي (IC) **Individualized Consideration**: القادة التحويليون يولون اهتماما خاصا بحاجات الفرد التابع من أجل تحقيق النمو عن طريق العمل كمعلم أو مدرب. ويطبق الاعتبار الفردي عندما تكون هناك فرص جديدة للتعلم يتم انشاؤها مع توفير مناخ داعم للفروقات الفردية فيما يخص احتياجات ورغبات الأتباع. وتظهر معرفة القادة للفروقات الفردية من خلال سلوكياتهم، مثل قيامهم بتقديم تشجيع أكبر لبعض العاملين، والاستقلالية للبعض الأخر وهناك من يلزمه حزم في المعايير.

ومما يشجع على ذلك فتح الاتصالات مع الأتباع، مثل: الإدارة بالتحوّل، التفاعل مع الأتباع بصفة شخصية تفسر القائد للأحداث السابقة وإدراك من خلالها اهتمامات الأفراد ورؤيتهم كأشخاص وليس فقط كعمال ولذلك يسمى " *Bernard sinclair desgagne. Ann rennee blais*" هذا البعد يبعد الاستماع²³.

إن الاعتبار الفردي يجعل القائد يستمع بشكل فعال للأتباع، والمهام التي يقوم بها القائد هي عبارة عن أدوات لتنمية الأتباع، وأبرز هذه المهام هي التعليم والتدريب ليعرف القائد إذا كان

الأتباع يحتاجون إلى توجيه إضافي أو إلى دعم وتقييم تقدمهم ونموهم. وهذا ما يجعل الأفراد يملكون إرادة وتطلعات للتنمية الذاتية والدوافع للقيام بمهامهم، لأن القائد يقدم لهم التعاطف والدعم²⁴.

ثانياً: القيادة بالذكاء العاطفي

تعد القيادة بالذكاء العاطفي من بين النظريات الحديثة في القيادة، ولقد برهن العديد من المؤلفين بأن القيادة العظيمة تعمل من خلال العواطف، بمعنى أن الحالات العاطفية للقادة وأعمالهم تؤثر على شعور الموظفين وأدائهم، وبالتالي فإن جذور وظيفة القيادة في أساسها عاطفية.

1. مفهوم الذكاء والعاطفة والذكاء العاطفي

1- **الذكاء:** في اللغة هو تمام الفهم، فهم الأشياء والمواقف والناس وحقيقتها لذلك عرفه **غلابايريد** " أنه: "القدرة على التكيف في المواقف الجديدة"²⁵، والذكاء هو محصلة القدرات العقلية، اللفظية، الحسابية، التخيلية، الذاكرة، الملاحظة، سرعة رد الفعل. وتقوم هذه القدرات على منظومة مهارات التفكير التي يجب التحلى بها في الفهم والتحليل والتذكر، والربط والاستنتاج. إنه القدرة على إدراك المواقف كما هي وليس كما تريد أن تدركها²⁶، وهذا ما ذهب إليه **هرثمان** " الذي يرى أن الذكاء هو القدرة على تكييف الوسائل مع الغايات"²⁷.

2- **العاطفة:** هي مصطلح اختلف حوله كثير من علماء النفس والفلاسفة على مدى أكثر من قرن، ولعل من المعنى اللفظي للكلمة، كما ورد في قاموس "أكسفورد الإنجليزي" هو أن العواطف "أي تهيج أو اضطراب للعقل وأي حالة عقلية تدل على الإثارة أو الحماس"²⁸، فكلمة العاطفة تعني مشاعر أو أحاسيس، ففي أغلب الأوقات يثار لدى الأفراد مشاعر سلبية أو إيجابية تظهر حالة معينة، مثل المعاملة بظلم تثير لديهم الغضب، رؤية شخص يعاني تثير لديهم الحزن، أو القرب من شخص يحبونه تجعلهم يفرحون، حيث تتضمن أحاسيس وردود فعل نفسية، وعند الإنسان هذه الردود ترافق المشاعر، حيث أن معظم الأفراد يستخدمون كلمة انفعال للدلالة على الإحساس وليس على السلوك²⁹.

3- الذكاء العاطفي

تتوعدت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم الذكاء العاطفي ومضامينه الوجدانية الاجتماعية، وهنا سنتطرق لبعض المفاهيم الخاصة به:

أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة إتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي
بجامعة بسكرة

يعرف الذكاء العاطفي على أنه: " القدرة على فهم الذات وفهم شخصيات الآخرين وقراءة أفكارهم، وإدارة فاعلة لعواطف الفرد في علاقاته بالآخرين، والتأثير على عواطفهم، وعلى إنشاء وتدعيم علاقات ناجحة معهم من خلال فهم عواطفهم، واستخدام ذلك في اتصال ودود وفاعل معهم (حديثا وإنصاتا)³⁰.

كما يعرف الذكاء العاطفي على أنه³¹:

القدرة على فهم المشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين،

القدرة على التعامل مع الآخرين،

القدرة على تكوين علاقات،

القدرة على التعبير على العواطف كالفرح، الغضب، الحزن والخوف،

القدرة على الانضباط الذاتي والسيطرة على العواطف،

الاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات، المثابرة والعمل الجاد.

كما عرف كل من "*Mayer Et Salovey*" الذكاء العاطفي بأنه: " القدرة على مراقبة المشاعر والانفعالات الذاتية ومشاعر الآخرين"³². ويعرفه "*Goleman*" بأنه: "مجموعة من القدرات المتنوعة التي يمتلكها الأفراد واللازمة للنجاح في جوانب الحياة، والحماس والمثابرة وحفز النفس وإدراك انفعالات الآخرين وإدراك العلاقات الاجتماعية"³³، فقد أكد "*Goleman*" على فهم الانفعالات الذاتية وإدارتها وتحفيز الذات والتعرف على انفعالات الآخرين وحسن التعامل معهم.

أما "*Baron*" عرفه على أنه: "مجموعة منظمة من المهارات والكفاءات غير المعرفية في الجوانب الشخصية، والانفعالية والاجتماعية والتي تؤثر في قدرة الفرد على النجاح في الحياة"³⁴.

وعرفه "*Higgs et Dulewicz*" بأنه: " معرفة الفرد مشاعره وكيفية توظيفها من أجل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، مصحوبة بالتعاطف وفهم مشاعر الآخرين مما يؤدي إلى علاقة ناجحة معهم"³⁵

ومن التعريفين السابقين لـ: "*Baron et Higgs et Dulewicz*" نرى أن هناك علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والنجاح في المنظمة وفي مختلف المواقف الحياتية المتنوعة. كما يقاس

معامل الذكاء العاطفي الإنفعالي بالعلاقة التالية³⁶: معامل الذكاء العاطفي = يعتمد على [القيم والمعتقدات، التفاعل مع البيئة، القدرات الانفعالية، المخرجات، درجة الوجدانية]

2. مهارات الذكاء العاطفي

إن ما يميز الذكاء العاطفي هي تلك المهارات المكونة له، التي هي في الحقيقة ليست مواهب فطرية، بل قدرات مكتسبة لكل واحدة منها مساهمة منفردة في صناعة القادة الأكثر تناغماً، وبالتالي الأكثر فاعلية، ولقد تنوعت نماذج الذكاء العاطفي نظراً لتعدد اتجاهات الباحثين في تحديد مهاراته وأبعاده، ومن خلال الدراسات التي تناولت الذكاء الانفعالي، يمكن استخلاص النماذج التالية:

1- نموذج Goleman للذكاء العاطفي:

يحدد *Goleman* مهارات الذكاء العاطفي وفق النموذج الآتي³⁷:

- المعرفة الانفعالية: وتتمثل في الوعي بالذات والتعرف على الشعور وقت حدوثه ورصد المشاعر والانفعالات، و فهمها ويعتبر الوعي بالذات البعد الأساسي في الذكاء العاطفي،
- إدارة الانفعالات: وتشمل القدرة على التعامل مع الإنفعالات وإدارتها بشكل ملائم وتهدئة النفس والتخلص من القلق والمشاعر السلبية،
- تحفيز الذات: أي توجيه الانفعالات لتحقيق هدف معين للفرد، وأن يكون الفرد مصدر الدافعية لذاته،
- إدراك انفعالات الآخرين: وتتضمن القدرة على التعاطف مع الآخرين ومعرفة انفعالاتهم والقدرة على النقاط الإشارات الانفعالية لهم، وتبنى هذه المقدرة على أساس الوعي بالإنفعالات وتعتبر مهارة إنسانية ضرورية في الأعمال القيادية،
- إدارة العلاقات الاجتماعية: وهذا المجال يتطلب الكفاءة الاجتماعية، ويتطلب المهارات التأثيرية لإدارة إنفعالات الآخرين وضبطها ويعتبر هذا البعد مطلباً هاماً في القيادة العليا والأعمال التي تتطلب إتصالات مع المجتمع بشكل مكثف.

2- نموذج Baron للذكاء العاطفي:

حدد *Baron* مكونات الذكاء الانفعالي بالإعتماد على نظريته ومفهومه للذكاء الانفعالي، وأشار إلى أن الذكاء الانفعالي يتكون من 10 كفاءات موزعة بين الجوانب الشخصية والإنفعالية والاجتماعية وهي:

أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة إتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة

- المكونات الشخصية الداخلية: وتتكون من مجموعة من الكفاءات التي تساعد الفرد على التعامل مع نفسه بنجاح وهي الوعي بالذات وتوكيدها وتقدير الذات والاستقلالية.
- مكونات العلاقات بين الأشخاص: تتكون من مجموعة من الكفاءات التي تساعد الفرد على إقامة علاقات شخصية ناجحة وذات تأثير إيجابي على الآخرين، وتشمل التعاطف والعلاقات الاجتماعية.
- المكونات التكيفية: وهي مجموعة من الكفاءات التي تساعد الفرد على التكيف الناجح مع واقع الحياة ومتطلبات البيئة المحيطة، وهي اختبار الواقع والمرونة وحل المشكلات.
- مكونات إدارة التوتر: وهي مجموعة من الكفاءات التي تساعد الفرد على إدارة الضغوط ومقاومة الاندفاع وضبط الذات وتشمل على تحمل التوتر والضغط النفسي وضبط الاندفاع.

3- نموذج Mayer Et Salovey:

- حدد *Mayer Et Salovey* النموذج التالي للذكاء الانفعالي، و يتكون من مجموعة من القدرات الرئيسية التي تم تصنيفها إلى ثلاث مجالات وهي:
- القدرة على الوعي الانفعالي: وتتضمن القدرة على إدراك الانفعالات بدقة، والتعبير عنها وتتضمن كذلك التقييم الدقيق للإنفعالات الذاتية وانفعالات الآخرين.
 - القدرة على استخدام الإنفعالات: وتتضمن القدرة على استخدام الانفعالات لتقوية وتسهيل التفكير وتتضمن كذلك القدرة على الربط الدقيق بين الانفعالات وبعض الأحاسيس.
 - القدرة على فهم الانفعالات ودلالاتها: وتتضمن القدرة على تحليل الانفعالات، فهمها، وكذلك القدرة على فهم مشاعر الآخرين، وضبط المشاعر السلبية وتغيير الحالة المزاجية.

4- نموذج Wazinger:

- إستند *Wazinger* في بناء هذا النموذج على نظرية *Mayer Et Salovey* ، في الذكاء الانفعالي ويحتوي هذا النموذج على مهارات الذكاء العاطفي التي تمثلت في:
- الوعي بالذات: وهي مراقبة الفرد لنفسه من خلال أفعاله ومحاولة التأثر بنتائجها ليصبح أكثر فعالية،

- إدارة الانفعالات: وهو فهم الانفعالات الذاتية، والسيطرة على هذه الانفعالات واستخدام المصادر المتاحة للدافعية (الداخلية والخارجية)، لاستغلال الفرص بفاعلية، وهذه المهارات تتضمن الحديث الذاتي وتدريب الذات. أما المهارات المتصلة بذات الآخرين فتتمثل في:
- الإتصال الجيد: وهو تطوير مهارات إتصال فاعلة في بناء العلاقات.
- مراقبة الانفعالات: وهي مساعدة الآخرين، في إدارة انفعالاتهم واستغلال قدراتهم بأقصى درجة ممكنة.

3. أهمية ممارسة القادة لمهارات الذكاء العاطفي

يرى العديد من المدراء وعلى مدى زمن طويل، أن العواطف والانفعالات في أماكن العمل هي أمور قد تعرقل التشغيل العقلاني للمنظمات، ولكن الوقت قد حان لعدم تجاهل هذه العواطف بحجة أنه لا علاقة لها بأداء الأعمال، وما تحتاجه هذه المنظمات الآن هو أن تدرك وتعي الفوائد الجمة للقيادة العاطفية، وذلك من خلال رعاية القادة الأذكياء عاطفياً الذين لهم دور في دفع مرؤوسيهم إلى التطور والازدهار. ويعرف " أحمد سيد مصطفى " الذكاء العاطفي بأنه: "مهارة التأثير في الآخرين ليعملوا طوعاً في أداء مثمر، أي أنها مزيج متناغم من المهارات الفكرية والسلوكية مثل الذكاء، الاتصال اللفظي وغير اللفظي، المرونة، المبادرة، الإلتزان الانفعالي، الإستقلالية، الثقة بالنفس، الحزم والتفاوض"³⁸. فهو القدرة على إدارة فاعلة لعواطف الفرد في علاقاته بالآخرين، ويساعده في تنمية علاقات شخصية فاعلة بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

1. الوعي الذاتي

عرف " Goleman " الوعي الذاتي على أنه: "مراقبة النفس والتعرف على مختلف المشاعر، وبناء حصيلة لغوية للمشاعر والتعرف على العلاقة بين الأفكار والمشاعر والإستجابات"³⁹ وإذا عبرنا عنه ببساطة فإن الوعي الذاتي يعني امتلاك المرء فهماً عميقاً لعواطفه وأيضاً لقواه وحدوده، وقيمه ودوافعه، فالأشخاص الذين يتمتعون بوعي ذاتي واقعيون، فلا هم ينتقدون ذاتهم بشكل علني ولا هم متقائلون بشكل ساذج، بل هم أمناء على أنفسهم بشأن الآخرين، إلى حد أنه بإمكانهم أن يسخروا من نقاط ضعفهم⁴⁰.

القادة الواعون بذاتهم يدركون أيضاً قيمهم، وأهدافهم وأحلامهم، فهم يعرفون أين يتجهون ولماذا؟ فهم يقومون بضبط أنفسهم على ما يشعرون أنه مناسب لهم، يتمتعون بالصرامة في

أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة إتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة

رفض العروض المغرية والتي يرون أنها لا تناسب مبادئهم وأهدافهم المستقبلية، وعلى العكس فإن الأشخاص الذين يفتقرون للوعي الذاتي، قد يتخذون قرارات من شأنها أن تثير فيهم اضطرابا نفسيا، بسبب قيم داسوا عليها، الأشخاص الذين يتمتعون بالوعي الذاتي تتفق قراراتهم مع قيمهم، فهم كثيرا ما يجدون عملهم مفعما بالحيوية والنشاط، ويتمتعون بالروية واتخاذ القرارات بهدوء بدلا من ردة الفعل الاندفاعية.

- الوعي الذاتي العاطفي: القادة الذين يتمتعون بنسبة عالية من الوعي الذاتي العاطفي تجدهم في تناغم مع إشاراتهم الداخلية، يدركون كيف أن مشاعرهم تؤثر فيهم وفي أدايتهم، لديهم تناغم مع قيمهم الموجهة، ويمكن للقادة الأذكاء عاطفيا أن يكونوا صرحاء وصادقين، وقادرين على الحديث بصراحة عن عواطفهم أو بقناعة عن بصيرتهم المرشدة لتصرفاتهم.

- التقويم الذاتي الدقيق: القادة ذوي الدرجة العالية من الوعي الذاتي عادة ما يعرفون نقاط ضعفهم وقوتهم، ويظهرون روح الدعابة والفكاهة عن أنفسهم. كما يرحبون بالنقد البناء والتغذية المرتدة، والتقييم الذاتي الدقيق يسمح للقادة بأن يعرفوا متى يطلبون المساعدة وعلى ماذا يركزون أثناء تنمية قدرات قيادية جديدة.

- الثقة بالنفس: القادة الواثقون بأنفسهم يرحبون بالمهام الصعبة، يتمتعون بحضور قوي يمكنهم من البروز في أي مجموعة.

مما سبق نجد أن تمتع القادة بمهارة الوعي الذاتي، تسمح لهم بمعرفة نقاط قوتهم وضعفهم، بل إلى تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، مما يخلق لديهم ثقة بالنفس وهذا ما ينعكس على أدائهم القيادي، ليصبحوا أكثر تميزا، فهم يحاولون في كل مرة التحسين من أدائهم القيادي باعتبار أن لهم القدرة على ملاحظة أدائهم بدقة، قراراتهم متوافقة مع حدسهم الداخلي ومع قيمهم، يتمتعون بروح الدعابة الذي يضفي جوا من الارتياح ويقبلون الانتقاد⁴¹.

2. إدارة الذات

إنطلاقا من الوعي الذاتي، يدرك الشخص أحاسيسه، فبدون معرفة ما يشعر به يكون غير قادر على إدارة تلك المشاعر. فالإدارة الذاتية إذا والتي تشبه مناقشة داخلية مستمرة، هي أحد مكونات الذكاء العاطفي الذي يحرر الأفراد من أن يكونوا سجناء لمشاعرهم، إنه يسمح بالصفاء الذهني، وتركيز الطاقة. القادة الذين لديهم مثل هذا التحكم الذاتي يتمتعون بالحماس،

المرح، والتفائل من شأنهم أن يوفروا مناخا إيجابيا للعمل، ويستطيعون إدارة عواطف الآخرين بفاعلية ماداموا قادرين على التعامل مع عواطفهم الخاصة⁴²،

و يتميز القائد الذي يمكنه من إدارة ذاته ب⁴³:

- ضبط النفس: يتصور الباحثون أن قوة الشخصية القيادية مرادف لضبط النفس بكل أشكالها وصورها، فالقادة الذين لديهم قدرة على ضبط أنفسهم عاطفيا يجدون طرقا لإدارة عواطفهم، وانفعالاتهم المزعجة، حتى يوجهونها بطرق مفيدة، والسمة المميزة لضبط النفس هي أن القائد يحافظ على هدوئه ويبقى صافي الذهن وهادئا ولا يهتز حتى تحت الضغط الشديد أو خلال الأزمة.

- الشفافية: تساعد الإدارة الذاتية أيضا على الشفافية، والتي ليست ميزة قيادية فقط، بل قوة تنظيمية أيضا، تعبر الشفافية عن الانفتاح الحقيقي للشخص على الآخرين، فيما يتعلق بأحاسيسه، وأعماله وتضفي جوا من الأمانة والإستقامة (النزاهة)، لأن هناك شعور أن القائد محل ثقة، والأمانة تعني أيضا أن القائد يعيش قيمه ومبادئه، مثل هؤلاء القادة يفتنون الآخرين بأصالتهم وصدقهم لأنهم لا يتظاهرون بغير ما هم عليه في الحقيقة، فالأمانة تختصر إذا في سؤال واحد: هل ما تفعله يتوافق مع قيمك الخاصة؟ ونجد أن القادة ذوي الذكاء العاطفي، يتمسكون بأمانة تجعلهم مرتاحين مع الأسئلة التي تطرحها الشفافية من جهة، ويعترفون صراحة بالأخطاء الصغيرة والكبيرة، ويواجهون السلوك اللاأخلاقي عند الآخرين بدلا من أن يغضوا الطرف.

- التأقلم (القدرة على التكيف): القياديون القادرون على التأقلم والتكيف بإمكانهم أن يفعلوا ذلك دون أن يفقدوا التركيز أو الطاقة، ومثل هؤلاء القادة يتمتعون بمرونة للتكيف مع ما يواجههم من تحديات جديدة، ومرونة أمام التغيير، وعند مواجهة معطيات أو حقائق جديدة، فالتكيف أصبح ضروري خاصة في البيئة الحالية الغامضة، التي تتميز بتزايد التطور التكنولوجي الذي غير في طبيعة العمل.

- الإنجاز: القادة الذين لديهم القدرة على الإنجاز يتمتعون بمعايير شخصية عالية تدفعهم للسعي باستمرار وراء تحسين الأداء لأنفسهم ولهؤلاء الذين يرأسونهم على حد سواء، يضعون أهدافا قابلة للقياس ولكنها تمثل تحديا، كما إنهم قادرون على حساب المخاطر بشكل يجعل

أهدافهم قيمة وقابلة للتحقيق، والسمة المميزة للإنجاز تكمن في مواصلة تعلم وتعليم طرق جديدة من أجل إنجاز أفضل.

- المبادرة: القادة الذين لديهم القوة على التأثير "الفاعلية" يتألقون في الأخذ بزمام المبادرة، تجدهم يهتمون الفرص، أو يخلقونها بدلا من مجرد الانتظار، ومثل هؤلاء القادة لا يترددون في خرق الروتين المتعارف عليه أو حتى تطوير القواعد، عند الضرورة لخلق فرص أفضل للمستقبل.

- التفاؤل: القائد المتفائل يمكنه أن يتكيف مع التغيرات ويرى في العقبة أو العائق فرصة بدلا من كونها تهديدا، هؤلاء القادة ينظرون للآخرين بشكل إيجابي، يتوقعون منهم الأفضل، ونظرتهم المتفائلة للنصف المملوء من الكوب تجعلهم يتوقعون بأن ما يحمله المستقبل من تغيرات ستكون للأفضل.

3. الوعي الاجتماعي

عرف *Goleman* الوعي الاجتماعي على أنه: "القدرة على التعاطف مع الآخرين ومعرفة انفعالاتهم والقدرة على النقاط الإشارات الانفعالية للآخرين، وتبنى هذه المقدرة على أساس الوعي بالإنفعالات، وتعتبر مهارة إنسانية ضرورية في الأعمال القيادية، ويكون الوعي الاجتماعي، عبر التقمص العاطفي والذي يعد أهم عنصر في الوعي الاجتماعي، حيث يعرف بأنه: "قراءة أفكار الآخرين ومشاعرهم لحظة بلحظة"⁴⁴، كما يعرف على أنه: "القدرة على فهم مشاعر الآخرين وآرائهم، وهو القدرة على الإحساس بعواطف الآخرين ووجهات نظرهم وإبداء الاهتمام الفعلي بمشاعرهم"⁴⁵. وهناك تعريف آخر للتقمص العاطفي، وهو: "القدرة على فهم عواطف الآخرين واستخدام ذلك الفهم في اتصال يتناسب مع خصائص الطرف الآخر"⁴⁶، كما عرف *كارل روجرز* "التقمص العاطفي": "بأنه ملائمة بين مشاعر المرء ومشاعر الآخر"⁴⁷. إن التقمص يجعل القائد يعطي تقييم أو حكم على الشخص الآخر، وبالتالي يساعد القائد على التجاوب معه على النحو الأفضل، لكن واحدة من العوائق تكمن في أن التقمص العاطفي يعطل التواصل الحقيقي، مما يؤدي إلى عجز القائد عن تغيير نظرتة للشخص، لكن المعلومات الراجعة الناجمة عن التقمص تبين بجلاء صورة مختلفة للشخص الآخر، فالتقمص أداة ذات تأثير قوي ينبغي استخدامها بصدق يخلو من الرياء، والتكلف لدعم القيادة، لأنها وسيلة تساعد القائد في اتخاذ القرار الصحيح. ولا يكون التقمص العاطفي إلا بعد الاستماع

الجيد الذي يجعل القائد يعرف مع من يتعامل، ويعرف "كارل روجنز" الاستماع بأنه: "طريقة لمعالجة القصور في التواصل"⁴⁸، كما عرف بأنه: "عبارة عن قوة مغناطيسية غريبة وخلقة"⁴⁹، ويقصد بذلك أن الشخص الذي ننجذب إليه هو ذلك الذي يسمع لنا، وهناك تعريف آخر للإستماع: بأنه: "أساس الاتصال وتبادل الآراء بطريقة إيجابية وجيدة"⁵⁰. ومن خلال هذه التعاريف نرى بأن الاستماع هو الأسلوب الجيد للتواصل وتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين فمهارة الاستماع تعتبر مهارة مهمة للقيادة، فعندما تريد أن تتعلم شيئاً لا بد أن تستمع لتتعلم، وذلك أن الاستماع من أجل التعلم فن، ويعني الاستماع إلى أي فرد الاحترام والاهتمام. والأفراد الذين يتمتعون بمهارة الاستماع يتفوقون في تعاملهم مع الآخرين ويعتبرون من نجوم المجتمع⁵¹، ويتمكنون من محادثة مشاعر الآخرين وفهم ردود أفعالهم وتثمين جهودهم ومساهماتهم⁵².

4. إدارة العلاقات

إن ثلاثي الوعي الذاتي والإدارة الذاتية والتقمص الوجداني تجتمع كلها في القدرة الأخيرة للذكاء العاطفي، وهي إدارة العلاقات، ومن أجل نجاح القائد في إدارة العلاقات يستعمل مجموعة من الأدوات، كالمشاركة في سبيل غايات نبيلة، التجاوب مع الآخرين بكل احترام، التحدث بموضوعية ودقة ووضوح. وهذا بدوره يتطلب من القادة أن يكونوا واعين بعواطفهم الخاصة، ومنسجمين من خلال التقمص العاطفي مع الناس الذين يقودونهم، فإذا ما تصرف قائد بمكر أو تلاعب، مثلاً فإن الرادار العاطفي عند هؤلاء المرؤوسين سيلتقط نبذة الخداع مما يجعلهم بشكل غريزي لا يتقون بذلك القائد، إن فن التعامل الجيد مع العلاقات، إذن يبدأ بالموثوقية (المصدقية)، أي التصرف إنطلاقاً من مشاعر الشخص الحقيقية، فإذا ما ضبط القادة أنفسهم على آرائهم وقيمهم، وثبتوا أنفسهم على المدى العاطفي الإيجابي وتناغموا مع عواطف المجموعة، عندئذ تمكنهم مهارات إدارة العلاقات من التفاعل، إلا أن التعامل مع العلاقات ليس بالسهولة التي قد يبدو عليها، إذ أنه ليس مسألة شعور بالود⁵³. إن مهارة إدارة العلاقات تمكن القادة من إنشاء فرق عمل منسجمة، وحل مختلف المشاكل والصراعات بسهولة، بالإضافة إلى إجراء مختلف التغييرات الضرورية التي يعمل الأتباع على تنفيذها بمقاومة شبه منعدمة.

ثالثا: الدراسة الميدانية

في هذه الدراسة سيتم معالجة أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل، من خلال أخذ آراء عينة من أساتذة التعليم العالي، من كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة بسكرة.

1. أداة جمع بيانات الدراسة: لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان، حيث تضمن المقياس محورين، هما: المحور الأول وهو خاص بالمعلومات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل) أما المحور الثاني فتعلق بأبعاد الذكاء الشعوري، ويتضمن 42 عبارة تشمل الأبعاد التالية (فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي وإدارة العلاقات). تم الاعتماد في هذا المقياس على سلم ليكارت الخماسي، وكانت وحدات القياس كالتالي (غير مهمة إطلاقا، غير مهمة، متوسطة الأهمية، مهمة، مهمة جدا) وكانت قيمها المرجحة كما يلي (1،2،3،4،5). أما الأبعاد فتم قياس كل بعد بعشر عبارات، إلا بعد إدارة العلاقات بإثنتا عشر عبارة. كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على الوسائل الإحصائية التالية: معامل الفاكرونباخ، الوسط الحسابي، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، إختبار T للعينة الوحيدة.

2. مجتمع وعينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة من مجموعة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. حيث تم توزيع 60 استمارة من مجتمع الدراسة المكون من 110 أستاذ بالكلية، وتمت استعادة 40 إستمارة. وكان اختيار العينة بطريقة العينة العرضية، وهي القيام بتوزيع الاستمارة على الأشخاص الذين تمت ملاقاتهم عن طريق الصدفة.

3. عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

1- قياس معامل ثبات وصدق المقياس: يستخدم معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للحكم على ثبات مقياس الدراسة، أي بمعنى أنه عند قيام باحث آخر بالدراسة نفسها سوف يتوصل إلى النتائج نفسها، وعند حساب معامل ألفا كرونباخ يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.6 حتى نستطيع القول بأنه يمكن الوثوق بالنتائج. ومن الجدول نلاحظ أن قيمة الفاكرونباخ تقدر بـ (0,994)، أي أن المقياس يتمتع بثبات عالي، ولحساب معامل الصدق يتم حساب جذر معامل الثبات وهو كالتالي 0,996. أما معامل الثبات بالنسبة لأبعاد الدراسة على التوالي هي:

(0,983، 0,982، 0,977، 0,986)، ويلاحظ أن كل الأبعاد يتجاوز معامل الثبات فيها 0,960، وهو معامل ثبات عالي مما يعني أن أبعاد المقياس ستعطي نفس النتائج في حالة استعمالها مرة أخرى.

الجدول رقم (1): معامل ثبات وصدق مقياس الدراسة وأبعاد الدراسة

البعد	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ	معامل الصدق
الفهم الذاتي	10	0,983	0,991
إدارة الذات	10	0,982	0,990
الفهم الاجتماعي	10	0,977	0,988
إدارة العلاقات	12	0,986	0,992
المقياس	اربعة ابعاد	0,994	0,996

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

2- المتوسط والانحراف المعياري لبعد الفهم الذاتي: يظهر من الجدول أن العبارة رقم (1) هي التي تضمنت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي ب (4,550) وانحراف معياري ب (0,74936)، ويلاحظ أن أغلب إجابات العينة متجهة نحو مهمة جدا بنسبة 50%، ومهمة بنسبة 40%، ومتوسطة الأهمية 10%. وعليه فإن متوسط الاجابات للبعد ككل يقدر ب (4,0725) وانحراف معياري بقيمة (0,81712)، وهذا يعني أن أغلب آراء العينة تشير إلى الأهمية الكبيرة لممارسة بعد فهم الذات في العمل.

الجدول رقم (2): تقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لبعد الفهم الذاتي (ن 40)				
رقم العبارة	العبارات	N	Moyenne	Ecart type
Q1	الفترة على معرفة عواطفك كالقلق والغضب	40	4,5500	,74936
Q2	الفترة على الحديث بصراحة	40	3,7750	,97369
Q3	الحذر من الاستجابة للعواطف	40	3,5500	,95943
Q4	الفترة على تحديد نقاط القوة والضعف	40	3,8500	,86380
Q5	الاعتراف بنقاط الضعف والاهتمام بتحسينها	40	4,1000	1,00766
Q6	تقييم الأداء باستمرار	40	4,1750	,98417
Q7	تقبل النقد بعقل متفتح	40	4,2250	,83166
Q8	تحديد القدرات والامكانيات التي تحسن الأداء	40	4,0000	,81650
Q9	الفترة على الاعتماد على النفس دائما	40	4,2750	,78406
Q10	امتلاك الثقة بالنفس	40	4,2250	,76753
N valide (listwise)		40		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة إتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي
بجامعة بسكرة

3- المتوسط والانحراف المعياري لبعء إدارة الذات: يظهر من الجدول أن العبارة رقم (19) هي التي تضمنت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بـ (4,3500) وانحراف معياري بـ (0,69982)، ويلاحظ أن أغلب إجابات العينة متجهة نحو مهمة جدا بنسبة 52,5%، ومهمة بنسبة 32,5%، ومتوسطة الأهمية 15%.

الجدول رقم (3): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لبعء إدارة الذات (ن 40)				
رقم العبارة	العبارات	N	Moyenne	Ecart type
Q11	السيطرة على الانفعالات والاحتفاظ بالهدوء في الاوقات الحرجة	40	3,9250	,88831
Q12	عدم الرد بنفس الاسلوب الاستفزازي في الحوار	40	4,2750	1,08575
Q13	القدرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في العمل	40	4,0000	,81650
Q14	الإلتزام بالهدوء اثناء المواقف التي ينشا فيها خلاف حاد	40	3,6500	1,14466
Q15	الاعتراف بالخطا	40	2,7500	,98058
Q16	الوفاء بالوعود للاخرين	40	4,1250	,75744
Q17	القيام بالمهام بنشاط وتركيز عالي	40	4,1500	,66216
Q18	القدرة على احتواء مشاعر الاجهاد التي تعيق الأداء	40	4,0500	,84580
Q19	الاهتمام بالأفكار الجديدة وفتح مجال المشاركة	40	4,3500	,69982
Q20	التوجه نحو التغيير	40	4,2500	,92681
N valide (listwise)		40		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

4- المتوسط والانحراف المعياري لبعء الفهم الاجتماعي: يظهر من الجدول أن العبارة رقم (26) هي التي تضمنت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بـ (4,6000) وانحراف معياري بـ (0,81019)، ويلاحظ أن أغلب إجابات العينة متجهة نحو مهمة جدا بنسبة 47,5%، ومهمة بنسبة 32,5%، ومتوسطة الأهمية 20%. وعليه فإن متوسط الاجابات للبعء ككل يقدر بـ (4,1150) وانحراف معياري بقيمة (0,93303)، وعليه فإن إجابات العينة تشير إلى أن هناك أهمية كبيرة جدا لممارسة بعء الفهم الاجتماعي في مجال العمل.

الجدول رقم (4): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لبعء الفهم الاجتماعي (ن 40)				
رقم العبارة	العبارات	N	Moyenne	Ecart type
Q21	القدرة على قراءة مشاعر الآخرين من تعبيرات وجوههم	40	4,0000	,96077
Q22	القدرة على تغيير الملامح تبعا للشخصية التي تتعامل معها	40	3,3000	1,53923
Q23	تتوقع ما سيكون عليه الآخرون عند ادلائك براك فيهم	40	3,6000	1,23621
Q24	الاستماع لآراء الطلبة مهما كانت	40	4,5000	,71611
Q25	إزالة العوائق بينك وبين الآخرين من خوف وتردد	40	4,2000	1,22370
Q26	فهم احتياجات الطلبة من الصوت والخط والشرح	40	4,6000	,81019

Q27	تشعر بانخفاض فهم الآخرين لك	40	4,2250	,91952
Q28	التسامح والتعاطف مع الآخرين	40	4,0500	,95943
Q29	القدرة على فهم مشاعر الخجل والخوف	40	4,3500	,83359
Q30	القدرة على فهم وجهات نظر الآخرين	40	4,3250	,72986
N valide (listwise)		40		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

5- المتوسط والانحراف المعياري لبعء إدارة العلاقات: يظهر من الجدول أن العبارة رقم (35) هي التي تضمنت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بـ(4,5250) وانحراف معياري بـ(0,75064)، ويلاحظ أن أغلب إجابات العينة متجهة نحو مهمة جدا بنسبة 60%، ومهمة بنسبة 25%، ومتوسطة الأهمية 15%. وعليه فإن متوسط الإجابات للبعء ككل يقدر بـ(4,0396) وانحراف معياري بقيمة (0,98583).

الجدول رقم (5): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة لبعء إدارة العلاقات (ن 40)				
رقم العبارة	العبارات	N	Moyenne	Ecart type
Q31	استعمال العبارات التي تساعد على زيادة الدافعية للعمل	40	4,4750	,81610
Q32	استخدام اساليب التأثير والإلهام	40	3,8000	,93918
Q33	الاهتمام بطموحات وأهداف الآخرين	40	4,2750	,87669
Q34	استخدام الارشاد والنصح لتمكين الآخرين من تحديد نقاط ضعفهم وقوتهم	40	4,3500	,80224
Q35	الحث على العمل في فريق متعاون	40	4,5250	,75064
Q36	القدرة على إدارة الصراعات في العمل	40	3,4750	1,32021
Q37	توظيف التبررات الصوتية والحركات في جذب الانتباه	40	4,2750	1,01242
Q38	الاعتماد على الإيماءات والتواصل العيني لإيصال المعلومة	40	3,9250	1,24833
Q39	استعمال العواطف الايجابية كالمرح والفاكهة لتلطيف مناخ العمل	40	4,0250	1,16548
Q40	توفير مناخ المودة والالفة يزيد من المشاركة وتدفق الأفكار	40	4,1250	1,15886
Q41	التفاوضي عن بعض التصرفات تجعل الطرف الاخر يفهم ذلك	40	3,1000	1,31656
Q42	القيام بتغيير طرق التدريس من التلقين إلى الحوار والمشاركة	40	4,1250	1,06669
N valide (listwise)		40		

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من الجداول الاربعة نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي لأراء العينة تتجه نحو الأهمية الكبيرة لممارسة أبعاد الذكاء العاطفي في العمل.

أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة إتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي
بجامعة بسكرة

6- إختبار الفرضيات: لاختبار الفرضيات تم استعمال اختبار (T) للعينة الوحيدة، كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): إختبار T للعينة الوحيدة Valeur du test = 0						
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
فهم الذات	31,521	39	,000	4,07250	3,8112	4,3338
إدارة الذات	30,122	39	,000	3,95250	3,6871	4,2179
الفهم الاجتماعي	27,894	39	,000	4,11500	3,8166	4,4134
إدارة العلاقات	25,916	39	,000	4,03958	3,7243	4,3549

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من الجدول أن قيمة t المحسوبة للأبعاد الأربعة للذكاء العاطفي أكبر من قيمة t الجدولية والمقدرة بـ 0,0227، وهذا عند درجة معنوية 0,05 ودرجة حرية 39. وهذا يعني أن نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، وعليه نقبل الفرضيات البديلة للدراسة كالتالي:

- 1) ممارسة مهارات الوعي الذاتي في العمل لها أهمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
 - 2) ممارسة مهارات إدارة الذات في العمل لها أهمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
 - 3) ممارسة مهارات الفهم الاجتماعي في العمل لها أهمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
 - 4) ممارسة مهارات إدارة العلاقات في العمل لها أهمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
- أما بالنسبة للفرضية الرئيسية وهي: ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل ليس لها أهمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. فإن الجدول الموالي يظهر أن قيمة t المحسوبة 28,735 أكبر من قيمة t الجدولية والمقدرة بـ 0,0227، عند مستوى المعنوية 0,05 ودرجة حرية 39.

الجدول رقم (7): اختبار T للينة الوحيدة Valeur du test = 0						
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
مهارات الذكاء العاطفي	28,735	39	,000	4,04464	3,7599	4,3293

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج spss

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وعليه تصيح الفرضية الرئيسية البديلة، هي: ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل لها أهمية من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الخاتمة

لقد أثبتت الدراسة الميدانية، أن هناك أهمية كبيرة لممارسة الذكاء العاطفي حسب وجهة أراء العينة التي تكونت من أساتذة التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وهذا يعني أن هناك وعي كبير بأهمية ممارسة القادة لمهارات الذكاء العاطفي. وعليه فإن القول بعدم ضرورة العاطفة في العمل غير صحيح، وهذا ما ذهب اليه " **جولمان وأخرون** " في مؤلفهم "القادة الجدد"، حيث قال: " أن المهمة الأساسية للقادة هي شحن الأحاسيس الطيبة في نفوس أولئك الذين يقودونهم، وذلك عندما يخلق القائد شكلا من أشكال الرنين، والذي هو عبارة عن مخزون من الايجابية تؤدي إلى تحرير كل ما هو خير في الناس"⁵⁴. فيجب تمتع القادة بمهارات الذكاء العاطفي، لأن الضغوطات التي يواجهها القادة والمؤسسات اليوم، فرضت ضرورة فهم القادة لعواطفهم، لمعرفة وإدارة مختلف المشاعر كالغضب والفرح بدل أن تكون هي من تقوم بإدارتهم. لذلك نوصي بأهمية تعلم واكتساب الأستاذ الجامعي لمهارات الذكاء العاطفي، ليستطيع التحكم في انفعالاته وإدارتها بالشكل الذي يحقق له التواصل الجيد مع الطلبة، وينمي من جهة أخرى فهمه لتصرفاتهم وسلوكياتهم وبناء علاقات جيدة معهم، مما تؤدي إلى استثمار انفعالات الطرفين في خلق مناخ ايجابي مناسب للعمل والتحصيل العلمي بكفاءة، وبالتالي نقل الجامعة الجزائرية إلى مصاف الجامعات الرائدة عالميا.

أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة إتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة

- ¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية. دار الثقافة، عمان، 2006، ص 15.
- ² دانيال جولمان، ريتشارد بويتزيس، أنى ماكي، القادة الجدد. ترجمة: عثمان الجبالي المتولي، بشير أحمد سعيد، ص 19.
- ³ سعيد محمود المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة. الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 192.
- ⁴ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة. الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2006، ص 215.
- ⁵ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 90.
- ⁶ Don hellriegel. John w. Slocum. **Management des organizations**. 2eme edition. de boeck., 2006, p 358.
- ⁷ I bid. P 358.
- ⁸ Slocum.jackson. Hellriegel. **Competency-based management**. Usa. 2008. P397.
- ⁹ على عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري والأساليب الإدارية في المؤسسة التربوية. الطبعة الثانية، دارالحامد، الأردن، 2006، ص 82.
- ¹⁰ خليل محمد شماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 228.
- ¹¹ عبد الرحمان توفيق، الشخصية القيادية فكراً وفعالاً. الطبعة الثانية، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، مصر، 2002، ص 42.
- ¹² على عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص 147.
- ¹³ زيد منير عيوى، مرجع سابق، ص 153.
- ¹⁴ علي عياصرة، محمد محمود العودة فاضل، مرجع سابق، ص 129-130.
- ¹⁵ عبد الرحمن توفيق. مرجع سابق. ص 46.
- ¹⁶ نواف كنعان. مرجع سابق. ص 369.
- ¹⁷ سيد الهوارى. مهارات المدير العالمي في التوجه العالمي. الطبعة الثانية. القاهرة. 2008.
- ¹⁸ Bernard Bass. **Transformational leadership industrial; military,educational impact**. Library of congress cataloging in publication data. 1997. P 4.
- ¹⁹ Bernard m. Bass. Ronald e. Reggio. **Transformational Leadership**. Second edition. London. Lawrence erlbaum associates. 2006. P 3.
- ²⁰ I bid. Pp 6-7.
- ²¹ Bernard sinclair desgagne. Ann rennee blais. **Le leadership en 3c : capacities, conduite, circonstances**. Paris. Cirano.2002. p 22.
- ²² Vanessa urch druskat. **Gender and leadership style, Transformational And Transactional Leadership In The Roman Catholic Church**. Leadership quarterly. N 5. 1994.
- ²³ Bernard sinclair desgagne. Ann rennee blais. I bid. p 20.
- ²⁴ John J. Sosik. Don I. Jung. **Full Range Leadership Développement. Pathways for People, Profit, and Planet**. New york. Routledge. 2010. P17.
- ²⁵ تاهدة سكر، الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية. الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2003، ص 11.
- ²⁶ أحمد سيد مصطفى، المدير الذكي، الطبعة الأولى، دار المؤلف، القاهرة، 2007، ص 17.
- ²⁷ تاهدة سكر، مرجع سابق. ص 11.
- ²⁸ دانييل جولمان، الذكاء العاطفي. الطبعة الأولى، مكتبة جزيير، 2008، ص 359.
- ²⁹ حسين أبو رياش، عبد الحكيم الصافي، أميمة عمور، سليم شريف، الدافعية والذكاء العاطفي. الطبعة الأولى، دار الفكر، 2006، ص 208.
- ³⁰ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق. ص 20.
- ³¹ حسين أبو رياش، وآخرون، مرجع سابق، ص 236-237.
- ³² نفس المرجع السابق، ص 237.
- ³² سعاد جبر سعيد، الذكاء الانفعالي، الطبعة الأولى، دار جدار، الأردن، 2008، ص 11.

- ³² فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية. الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 115.
- ³³ سعاد جبر سعيد، مرجع سابق، ص 11.
- ³⁴ سمير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية. بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد 83. 2010. ص 111.
- ³⁵ سعد علي حمود العنزي، ابراهيم خليل ابراهيم الطائي، الذكاء الشعوري وعلاقته بالسمات الشخصية للقادة الإداريين. بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13. 2007. ص 3.
- ³⁶ فريد النجار، مرجع سابق. ص 115.
- ³⁷ سعاد جبر سعيد، مرجع سابق. ص ص 13-16.
- ³⁸ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق. ص 15.
- ³⁹ دانيال جولمان، الذكاء العاطفي. مرجع سابق. ص 135.
- ⁴⁰ دانيال جولمان، وآخرون، القادة الجدد. مرجع سابق. ص 71.
- ⁴¹ أحمد ماهر، إدارة الذات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية بمصر، 2005، ص 13.
- ⁴² عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق. ص 92.
- ⁴³ دانيال جولمان، و آخرون، القادة الجدد، مرجع سابق، ص 318.
- ⁴⁴ حسن أبو رياش وآخرون، مرجع سابق. ص 268.
- ⁴⁵ بترج دين، القيادة للجميع، مرجع سابق، ص 51.
- ⁴⁶ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق. ص 21.
- ⁴⁷ بترج دين، مرجع سابق. ص 71.
- ⁴⁸ دانيال جولمان، وآخرون، القادة الجدد، مرجع سابق، ص 85.
- ⁴⁹ نفس المرجع، ص 60.
- ⁵⁰ تيسفا جيبير مدين، ستير شافير، تحديات القيادة والإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن، الطبعة الأولى، دار الفكر، لبنان، 2005، ص 105.
- ⁵¹ دانيال جولمان. ذكاء المشاعر. ترجمة هشام حفاوي. القاهرة: دار هلا للنشر والتوزيع. 2004. ص 96.
- ⁵² سعد علي حمود العنزي. ابراهيم خليل ابراهيم الطائي. مرجع سابق. ص 6.
- ⁵³ دانيال جولمان، و آخرون، القادة الجدد، مرجع سابق، ص 83.
- ⁵⁴ نفس المرجع، ص 19.