

القيادة الذكية عاطفياً وضغوط العمل

”مقترح تنموي استراتيجي“

إعداد

د. نضال حمدان المصرى

اسم الكتاب: القيادة الذكية عاطفياً وضغوط العمل

اسم الكاتب: د. نضال حمدان المصري

تدقيق وتنسيق: نورهان هاني

تصميم الغلاف: مي مجدي

رقم الإيداع: ٢٠٢٤/٣٣٥٤٠ م

الترقيم الدولي: ٩٧٨-٩٧٧-٨٧٩١-٦٨-٦

### كافة الحقوق محفوظة للناشر والمؤلف

لا يُسمح بإعادة طبع أو توزيع أي جزء بأي طريقة، بما يشمل ذلك التصوير أو الطباعة أو التسجيل الصوتي أو أي وسيلة أخرى إلكترونية أو غير إلكترونية، دون إذن كتابي مسبق من الناشر، ويسمح فقط في حال الاستعانة ببعض الفقرات لغرض النقد والدراسة،

طبقاً لما تحدده قوانين واتفاقيات حقوق الملكية الفكرية

# القيادة الذكية عاطفياً وضغوط

## العمل

### ”مقترح تنموي استراتيجي“



مؤسسة  
الكاتب  
العربي  
The Writer Operation



## فهرس الكتاب

3	الإهداء	1
4	مقدمة	2
5	مصطلحات هامة	3
6	خطة الكتاب	4
7	الفصل الأول/ القيادة الذكية عاطفيا	5
7	ماهية الذكاء العاطفي	6
10	تنمية وتحسين الذكاء العاطفي	7
12	مكونات ونماذج الذكاء العاطفي	8
21	أبعاد الذكاء العاطفي	9
22	مقاييس الذكاء العاطفي	10
25	مفهوم القيادة الذكية عاطفياً	11
25	مهارات القائد الذكي عاطفياً	12
27	أهمية القيادة الذكية عاطفياً	13
30	فعالية القيادة الذكية عاطفياً	14
34	القيادة الذكية عاطفياً وبعض المتغيرات التنظيمية	15
36	الفصل الثاني/ ضغوط العمل وكيفية إدارتها	16
36	ماهية ضغوط العمل وأهمية دراستها	17
42	الفصل الثالث/ الدراسات السابقة	18
61	الفصل الرابع/ أثر وفعالية القيادة الذكية عاطفياً على التخفيف من اثار ضغوط العمل	19
61	العلاقة بين القيادة الذكية عاطفياً والتخفيف من اثار ضغوط العمل	20
63	فعالية القيادة الذكية عاطفياً في التخفيف من اثار ضغوط العمل	21
71	الفصل الخامس/ الإطار المقترح لتنمية القيادة الذكية عاطفياً للتخفيف من اثار ضغوط العمل	22
89	الفصل السادس/ نماذج وتجارب القيادة الذكية عاطفياً	23
95	الفصل السابع/ بحث ميداني لأثر القيادة الذكية على ضغوط العمل	24
100	تحليل الاستجابات على مقياس القيادة الذكية عاطفياً	25
114	تحليل الاستجابات على مقياس التخفيف من اثار ضغوط العمل	26
126	تحليل العلاقة بين القيادة الذكية عاطفياً وضغوط العمل ميدانياً	27
133	تلخيص العلاقة بين أبعاد القيادة الذكية عاطفياً وضغوط العمل ميدانياً	28
134	الخلاصة	29

## الإهداء

- إلى شهداء فلسطين ..... شهداء العزة والكرامة، شهداء الشرف والإباء.
- إلى من أشتاق إليه بكل جوارحي.....وطني فلسطين الغالي.
- إلى أهل غزة هاشم الحبيبة.....يا من قدمتم ودافعتم وصبرتم.
- إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.. (والدي العزيز).
- إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب (أمي الحبيبة).
- إلى من تعب من أجل راحتي (زوجتي المخلصة وشريكة الحياة وأبنائي محمد وسجى وصبا وتقى).
- إلى إخوتي وأسرتي جميعاً سندي وعضدي وجموع الأهل والأقارب والأحباب .
- إلى كل من قدم لي العون من أصدقاء وزملاء العمل وطلبة العلم ومن تلقيت منهم النصح والدعم في جامعة القدس المفتوحة وباقي جامعات الوطن .
- إلى كل من ساهم وأشرف في المساعدة لإنجاز هذا العمل.

أهدي عملي المتواضع

## مقدمة

يعد مفهوم القيادة الذكية عاطفياً من المفاهيم الحديثة التي دخلت في مجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ويتمتع القائد الذكي عاطفياً بالقدرة على التحكم في تصرفاته، وخاصة في وقت الانفعالات، ويثق بنفسه وبتصرفاته، ويستطيع أن يفهم الآخرين، ويحلل مشاعرهم ورغباتهم، ويتعامل معها دون تجاهلها بحيث يحقق ما يريد دون التضحية بما يريدون تحقيقه، وهذا يساعد على بناء العلاقات الناجحة مع الآخرين، واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية. ويتضح من ذلك ارتباط الذكاء بالمشاعر والعواطف، وقدرة هذا النوع من الذكاء في تحقيق النجاح. حيث تشير الكثير من الدراسات إلى أن الذكاء العاطفي هو سبب للنجاح أكثر من الذكاء العقلي، وهناك الكثير من القادة يتوفر فيهم الذكاء العقلي، ولكن لا يوجد لديه ذكاء عاطفي، فيسبب ذلك عدم ترابطه اجتماعياً، وعدم تأثره بالآخرين، أو الشعور بمشاعرهم، أو التحكم بانفعالاته.

وتم التركيز في هذا الكتاب على الجوانب العقلية والعاطفية للقائد؛ فالقيادة الذكية عاطفياً لها تأثيرها الواضح على تحسين الأداء وزيادة الإنجاز، حيث لم تعد المهارات القيادية القديمة والذكاء العقلي كافياً في الوقت الحاضر للتنافس ولبناء العلاقات وحل الصراعات والسيطرة على التنوع الثقافي، وقد أجريت الكثير من الدراسات لتأكيد أهمية ودور القيادة الذكية عاطفياً في العمل وخارجه.

حيث أُجريت دراسة لتحليل بيانات (٥٠٠) نموذج كفاءة من شركات عالمية مثل (IBM-Lucent-Pepsico) وغيرها من الشركات، وكشفت النتائج أنه كلما ارتفعت مرتبة القادة المعتمدين نجومياً في الأداء لأعلى، كلما برزت كفاءات الذكاء العاطفي وراء فعاليتهم وتميزهم (جولمان، ٢٠٠٤: ٣١٣). وقد أُجريت أبحاث على العاملين في (١٠٠٠) مؤسسة على مستوى العالم، وجميعها توصلت إلى النتيجة نفسها، وهي أن نجاح الإنسان يتوقف على مهارات شخصية أخرى بالإضافة إلى ضرورة امتلاك الشهادات والتحصيل العلمي.

وفي أحد البحوث التي أُجريت في جامعة جنوب كاليفورنيا، قام البحث على سؤال رئيس موجه للقادة في بعض الشركات وهو: كيف يتعلمون لكي يكونوا قادة؟ فكانت الإجابة: "لم يقل أي منهم أنه تعلم القيادة من خلال مناهج تعليمية وأكاديمية محددة مثل الماجستير المهني أو الدكتوراه في إدارة الأعمال" (جاد الرب، ٢٠١١: ٣٢)، وأُجريت كذلك دراسة على (٤١) من كبار المدراء التنفيذيين لمعرفة أثر الذكاء العاطفي على مخرجات العمل والأداء، واتضح أن من تميز بكفاءة عاطفية عالية كان أكثر فعالية من الآخرين (بظاظو، ٢٠١٠: ٢١).

فالقائد الذكي عاطفياً هو الذي يمزج بين العاطفة والعقل، فالعقل يتحكم في العواطف، والعاطفة تساعد العقل في الوصول إلى القرارات الفعالة وإلى حل المشكلات، وهي أهم أدوار القادة، فالقيادة الذكية

تعلم بأن العاطفة هي التي ترشد التفكير وتهذب السلوك، وتبين لنا كيف نتعامل مع محيطنا؛ كما أن القيادة الذكية عاطفياً هي التي تحقق للشركات والمؤسسات الميزة التنافسية في الوقت الحاضر، وبالتالي يمكن اعتبار القيادة الذكية عاطفياً هي التي تؤثر في مشاعر الذات ومشاعر الآخرين. وسيكون تركيزنا في هذا الكتاب على القيادة الذكية عاطفياً لما لها من تأثير أثبتته الدراسات والأبحاث.

ويلاحظ أن هناك تطبيقات واستخدامات واسعة في الحياة للقيادة الذكية عاطفياً، وخاصة فيما يتعلق ببيئة العمل، ويمثل هذا البحث إكمالاً للبحوث السابقة، حيث تناول الكتاب العلاقة بين القيادة الذكية عاطفياً والتخفيف من آثار ضغوط العمل. فضغوط العمل تجعل القادة غير قادرين على القيام بأعمالهم بكفاءة وفعالية، وهذا الأمر يحتم على المؤسسات والقادة البحث عن حلول لمواجهة أو التخفيف من حدة تلك الضغوط.

فالقيادة تعبر عن تفاعل بين القائد والمرؤوسين، وفهم القائد لمرؤوسيه، والوصول لدرجة الفعالية في التواصل معهم هو جوهر القيادة الذكية عاطفياً، وقد أثبتت الكثير من الدراسات أن تمتع القائد بدرجة عالية من الذكاء العاطفي يحقق له مستويات عالية من الأداء داخل المنظمة، وهذا ما يدفع للبحث في دور القيادة الذكية عاطفياً في أهم المتغيرات التي تؤثر على بيئة العمل، وهي التخفيف من آثار ضغوط العمل، وذلك للتأكيد على مدى أهمية الذكاء العاطفي للقائد، خاصة عندما نتحدث عن القادة في الجامعات.

وتعد الموارد البشرية بشكل عام أهم الأصول في المؤسسات، لذلك فإن مصلحة أي مؤسسة تتمثل في الاحتفاظ بقيادة يتميزون بخبرة ومهارة وقدرة على التعامل مع المستفيدين والتعامل مع بعضهم البعض، والتعامل مع البيئة الخارجية، حيث يمثل هؤلاء القادة صورة المؤسسة أمام المجتمع، و يُنظر للمؤسسات على أنها من أرقى المؤسسات في الوطن، وبالتالي يجب أن يكون لدى القادة ثقة بأنفسهم وتحكم في انفعالاتهم، ويستطيعوا فهم مشاعر الآخرين سواء الإيجابية أو السلبية، ولهذا تم التركيز في هذا الكتاب على دراسة القيادة الذكية عاطفياً ودورها في التخفيف من آثار ضغوط العمل.

## مصطلحات هامة في الكتاب

١- **الذكاء العاطفي:** هو الذكاء الذي يشمل على المجالات الخمسة التالية: أن يعرف الشخص عواطفه ومشاعره، إدارة العواطف، أن يكون مصدر الدافعية لذاته (تحفيز النفس)، أن يتعرف على مشاعر الآخرين، وتوجيه العلاقات الإنسانية (خوالدة، ٢٠٠٤: ٤٨).

٢- **القيادة الذكية عاطفياً:** هي القيادة القادرة على تحديد مشاعرها الحقيقية، وفهم أسباب وعواقب مشاعرهم، ويعملون على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات القائمة، ويكون لديهم قدرة أكبر من غيرهم على الابتكار، والإبداع، والنمو في مكان العمل. (Abd kadir, 2011: 152).

٣- **الكفاية الانفعالية للقائد:** قدرة القائد على معالجة القلق والتكدر الانفعالي، أي القدرة على الاستجابة بلباقة إلى المثير الانفعالي الذي تحركه مواقف متنوعة، والتمتع بتقدير ذاتي مرتفع، وعدم الغرور، أو التركيز في الحديث عن الذات (بظاظو، ٢٠١٠: ٣٥).

٤- **النضج الانفعالي للقائد:** قدرة القائد على التواصل الانفعالي والإحساس بالانفعال أو الخبرة بالانفعال، واستقبال وإرسال الانفعالات والمشاعر، والتمتع بالصراحة، والوضوح، والمبادرة، والالتزام، والضبط الانفعالي، والقدرة على التعبير عن الانفعالات (أبو حلاوة، ٢٠٠٧: ٨).

٥- **الحساسية الانفعالية للقائد:** القدرة على التفهم والتجاوب الإنساني مع انفعالات ومشاعر الآخرين في سياق احترام وتقدير وجهات نظرهم الشخصية، والتواصل والثقة بالآخرين (المحلاوي، ٢٠٠٦: ١٠).

٦- **التخفيف من آثار ضغوط العمل:** هي مجموعة من الاستراتيجيات أو الأساليب التي يحددها القائد لنفسه أو للمنظمة ليسيّط، أو يحل، أو يدير، أو يتكيف، أو يواجه ضغوط العمل.

## خطة الكتاب

تم استعراض الكتاب في عدة فصول وهي:

**الفصل الأول:** يشمل الذكاء العاطفي للقادة، مفهومه، وأهميته، ومكوناته، وخصائصه، وكيفية تطويره

وإدارته وقياسه، والتعرف على القيادة الذكية عاطفياً، وعلاقتها ببعض المتغيرات

التنظيمية لبيان أهميتها للعمل.

**الفصل الثاني:** يشمل ضغوط العمل، مفهومها، وأهميتها، وأنواعها، ومصادرها، وكيفية إدارة الضغوط

والسيطرة عليها، وبيان دور القيادة الذكية عاطفياً في التخفيف من آثار ضغوط العمل.

**الفصل الثالث:** يشمل الدراسات السابقة التي تحدثت عن القيادة الذكية وضغوط العمل.

**الفصل الرابع:** أثر وفعالية القيادة الذكية عاطفياً على التخفيف من آثار ضغوط العمل.

**الفصل الخامس:** إطار مقترح لتنمية القيادة الذكية عاطفياً للتخفيف من آثار ضغوط العمل.

**الفصل السادس:** نماذج وتجارب للقيادة الذكية عاطفياً

**الفصل السابع:** بحث ميداني لأثر القيادة الذكية على ضغوط العمل

## الفصل الأول

### القيادة الذكية عاطفياً

تعد القيادة أحد وظائف الإدارة التي تحتاجها كل وظيفة من وظائف المنظمة، وكذلك كل وظيفة من وظائف الإدارة الأخرى، فهي تمثل مهارة التأثير في الآخرين في سبيل تحقيق الأهداف بفعالية، ومن هذه المهارات كما حددها الكاتب: مهارة الذكاء، فإن التركيز سيكون على الذكاء العاطفي؛ وذلك لأهمية هذا النوع من الذكاء للقيادة. ووفقاً للدراسات السابقة يمثل الذكاء العاطفي أهم أسباب الأداء المرتفع للأفراد القياديين، كما أن استخدام الذكاء العاطفي يُمكن من مضاعفة إنتاجية القادة.

مع التطور الحاصل في كافة مناحي الحياة المختلفة والذي أثر أيضاً على المنظمات بكافة أنواعها، كان لزاماً على تلك المنظمات أن تواكب التطور، وأن تحاول أن تدرس وتبحث عن المفاهيم الجديدة، وخاصة التي تتعلق بالعنصر البشري، بما يضمن لها التقدم، والازدهار، والبقاء، ومن هنا برزت أهمية الذكاء العاطفي كأحد أنواع الذكاء وكمفهوم له تأثير على جميع الأفراد في المنظمات، وخاصة قيادة تلك المنظمات. وفي هذا الفصل تعرفنا على مفهوم الذكاء العاطفي، ونشأته، وكذلك التعرف على كيفية تنمية وانتشار مفهوم الذكاء العاطفي، والتعرف على مكوناته والمقاييس اللازمة، ومن خلال ذلك تعرفنا على ماهية القيادة الذكية عاطفياً، وأهميتها، وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية.

#### ماهية الذكاء العاطفي

#### أولاً: مفهوم الذكاء العاطفي (EI)

يعد مفهوم الذكاء من أكثر المفاهيم التي لاقت اهتمام العلماء والباحثين منذ ظهوره، حيث قاموا بدراسته من جوانب متعددة، وأثمرت جهود العلماء الباحثين في تحديد أنواع متعددة من الذكاء: مثل الذكاء الاجتماعي، والعملية، والمكاني، واللغوي، والرياضي، والشخصي، والطبيعي، وكل هذه المحاولات مهدت لظهور نوع جديد من الذكاءات يجمع بين التفكير والمشاعر، والعقل والوجدان، أو الانفعال، وهو ما أطلق عليه الذكاء العاطفي (محمد، ٢٠٠٩: ١٢).

وهذا المفهوم يشمل كلمتين: الأولى وهي الذكاء، فمفهوم الذكاء هناك اختلاف على تعريفه تعريفاً موحداً؛ وذلك لاختلاف وجهات النظر حسب التخصص أو الهدف من التعريف، فيعرف الذكاء قدرة الفرد على فهم المشكلات وكيفية حلها وقياس هذا الحل، ويعرف أيضاً بالقدرة على التعلم والتحصيل

<sup>١</sup> EI: Emotional Intelligence لا تتفق المراجع العربية على تسمية مشتركة حيث نجد التسمية: بالذكاء العاطفي، والذكاء الانفعالي، الذكاء الوجداني، ذكاء المشاعر

<sup>٢</sup> العدد الأول يدل على تاريخ المرجع، والعدد الثاني يدل على رقم الصفحة.

(عامر، ٢٠٠٨: ١٨). أما العاطفة فهي المشاعر والانفعالات والرغبات، وهذه المشاعر قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية، فالعاطفة هي ميل انفعالي إلى شيء، أو شخص، أو فكرة، والعاطفة تدفع صاحبها للقيام بسلوك خاص (المراد، ٢٠٠٩: ٩٧). والذكاء العاطفي هو الذي يعطي للفرد ميزة تنافسية، فالقادة الأكثر قيمة وإنتاجية هم أولئك الذين يتمتعون بسمات ذكاء انفعالي قوي، وهذا ما يفسر أن بعض القادة يتعرضون لحالات مؤلمة من الفشل والكوارث في حياتهم الشخصية والمهنية رغم ما يتمتعون به من الذكاء العقلي. (سينغ، ٢٠٠٦: ١٢).

### والذكاء العاطفي له تعريفات كثيرة يمكن بيانها كالآتي:

- ١- عرف (Sadri, 2012: 537)، الذكاء العاطفي بأنه القدرة على تعزيز التفكير من خلال المشاعر والعواطف، مع إدراك المشاعر بدقة، والعمل على فهم العواطف وتنظيمها ونموها.
- ٢- عرف (Marithak, Neeraja, 2012: 27)، الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك العواطف بسرعة وبطريقة مهنية وفعالة، وكذلك القدرة على رصد وتنظيم المشاعر، واستخدامها وتوجيه التفكير.
- ٣- عرف (Ahmed, Zare, 2012: 51)، الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من الكفاءات والمهارات التي تؤثر في نجاح أي شخص تحت وطأة الضغوط البيئية. وهذا هو التعريف نفسه الذي ذكره العالم بار أون
- ٤- عرفه (Aranda, 2012: 1373)، بأنه مجموعة من القدرات لإدراك، واستخدام وفهم، وإدارة العواطف.
- ٥- عرف (Kenneth m., 2012: 62)، الذكاء العاطفي بأنه القدرة على الإدراك والتعبير عن المشاعر، وفهم السبب في ظهور العواطف، وتنظيم ومتابعة المشاعر في النفس وفي الآخرين.
- ٦- عرف (Sree, P., 2012: 38)، الذكاء العاطفي بأنه تحديد، وتقييم، وإدارة، ومراقبة مشاعر النفس والآخرين، وتعزيز العواطف الإيجابية التي تكون مواتية لتحقيق الأهداف التنظيمية، والابتعاد عن العواطف السلبية التي تكون مدمرة لأهداف المنظمة.
- ٧- عرفه (George)، بأنه القدرة على إدراك العواطف والتعبير عنها، وتفهمها، واستيعابها، واستخدامها، وإدارة العواطف الكامنة، والتحكم بها، وضبطها، وفهم انفعالات الآخرين (الرفوع، ٢٠١١: ٩٨).
- ٨- عرف (شابيير) الذكاء العاطفي بأنه المهارات المتعلقة بالسلوك الأخلاقي، والتفكير، وحل المشكلات، والتفاعل الاجتماعي، والنجاح الأكاديمي، والعملية، والعاطفي. (الطيح، ٢٠١٠: ٧٧٧).

- ٩- عرف (بار أون) الذكاء العاطفي بأنه عبارة عن مجموعة من الكفاءات المترابطة عاطفياً واجتماعياً ومهارات تحدد السلوك الذكي للفرد، بينما عرف (ماير وسالوفي) الذكاء العاطفي بأنه عبارة عن القدرة على فهم، وإدراك، واستخدام العواطف. (Reuven, 2010: 57).
- ١٠- عرف (غباري وشعيرة، ٢٠١٠: ١٩٧)، الذكاء العاطفي بأنه الاستخدام الذكي للعواطف، فالشخص يستطيع أن يجعل عواطفه تعمل من أجله أو لصالحه باستخدامها في ترشيد سلوكه وتفكيره.
- ١١- عرف جورج (George)، أن الذكاء العاطفي هو القدرة على إدراك المشاعر من خلال التفكير مع فهم لكل من المعرفة الانفعالية، وتنظيم تلك المشاعر، والتأثير في مشاعر الآخرين. وبأنه معرفة الفرد لمشاعره، وكيفية توظيفها لتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف التنظيمية (محمد، ٢٠٠٩: ١٧).
- ١٢- عرف (مصطفى، ٢٠٠٧: ٢٠)، الذكاء العاطفي بأنه القدرة على فهم الذات، وفهم شخصيات الآخرين وقراءة أفكارهم. والقدرة على إدارة فاعلة لعواطف الفرد في علاقاته بالآخرين، والتأثير على عواطفهم، وعلى إنشاء وتدعيم علاقات ناجحة من خلال فهم عواطفهم، واستخدام ذلك في اتصال ودود وفاعل.
- ١٣- عرف (سينغ، ٢٠٠٦: ٣٢)، الذكاء العاطفي بأنه استجابة الفرد الملائمة والناجحة للمثيرات الانفعالية واسعة التنوع والتي تتحرك من داخل الذات والبيئة القائمة. ويتشكل الذكاء الانفعالي من ثلاثة أبعاد وهي: القدرة الانفعالية، والنضوج الانفعالي، والحساسية الانفعالية - والتي تدفع الفرد إلى التعرف بصدق على السلوك البشري، وتفسيره بأمانة وتناوله بلباقة، وبيّن الانفعالات الأساسية مثل: الغضب، والخوف، والمتعة، والحب، والدهشة، والاستهزاء، والخجل، وهذه العواطف قد تكون إيجابية أو سلبية.
- ١٤- عرفت مؤسسة (Workmind) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف السريع على الاستجابات وردود الأفعال بشكل سريع تجاه المواقف والناس، واستخدام المعرفة بطريقة فعالة. (حسن، ٢٠٠٤: ٢٨٠).
- ١٥- عرّفه (خوالدة، ٢٠٠٤: ٤٨)، بأنه القدرة على فهم الآخرين والتصرف الحكيم في العلاقات الإنسانية.
- ١٦- عرف (سيف، ٢٠٠١: ٢٥)، الذكاء العاطفي بأنه التحكم في عواطفنا وعواطف الآخرين.
- ١٧- عرفه (جولمان، ٢٠٠٠: ١١)، بأنه القدرة على ضبط النفس، والحماس، والمثابرة، وتحفيز النفس.
- ١٨- عرف (الأعسر، والكفافي، ٢٠٠٠: ٧٣)، الذكاء العاطفي بأنه الذكاء الذي يشمل خمسة مجالات وهي: (يعرف الشخص نفسه، إدارة عواطفه، تحفيز النفس، مشاعر الآخرين، يتدبر علاقاته بالآخرين).

## ويرى الكاتب في التعريفات السابقة ما يلي:

- ١- أن الذكاء العاطفي مستقل عن كل أنواع الذكاء الأخرى، وله مكوناته ومقاييسه المختلفة.
- ٢- عند المطالعة لتلك التعريفات التي يقدمها الباحثون، تكشف لنا أن لكل إنسان (رئيس أو مرؤوس) عواطف، وهذه العواطف قد تكون إيجابية مثل: التفاؤل، والحب، والالتزام، وقد تكون سلبية مثل: الاشتمزاز والإحباط، وهدف الذكاء العاطفي لدى الفرد ليس تجاهل تلك العواطف، بل العمل على فهمها وكيفية التعرف عليها، لأن فهم تلك العواطف وإدارتها تزيد من فرص النجاح والترقي في الحياة بشكل عام، وعلى الفرد أن يستغل تلك العواطف، ويعمل على ضبطها وإدارتها بطريقة تحسن أدائه، وإنجازه.
- ٣- تكشف لنا التعريفات السابقة ضرورة ضبط النفس، وعدم جعل العواطف سواء سلبية أو إيجابية تتحكم وتوجه التفكير بشكل سلبي.
- ٤- من خلال التعريفات السابقة نجد أن الذكاء العاطفي يحتوي على نقاط محددة اتفق عليها الباحثون، وهذه النقاط تكون في مجملها تصوراً واضحاً لمفهوم الذكاء العاطفي وهي:
  - أ- جميع التعريفات تتفق على النتائج التي نصل إليها من خلال توفر وتنمية الذكاء العاطفي لدى الفرد، والتي تتمثل في النجاح في الحياة سواء في العمل أو المنزل.
  - ب- ضرورة فهم مشاعر وعواطف الآخرين وإدارتها بطريقة سليمة حتى تستطيع التأثير فيهم.
  - ت- ضرورة أن يدير الشخص عواطفه ويتحكم بها حتى يستطيع تحفيز نفسه والتواصل الفعال مع الآخرين.
  - ث- تبين لنا جميع التعريفات السابقة ضرورة تطويع أي عواطف سواء إيجابية أو سلبية في صالح الفرد، وأن يوجهها لما فيه خير له ولمصلحته، وهذا ما دعانا له النبي صلى الله عليه وسلم عندما قال بمعنى الحديث: "إن أمر المؤمن كله خير، وليس ذلك إلا للمؤمن إن أصابته سراء شكر فكان خيراً له، وإن أصابته ضراء صبر فكان خيراً له" وهذا يدل على أن يستمر الأمل والتفاؤل لدى الفرد حتى لو واجهته مصائب وعقبات أثناء الوصول إلى هدفه.
- ٥- يتبنى الكاتب تعريف الدكتور (Dalip singh) للذكاء العاطفي، وذلك بأنه استجابة الفرد الملائمة والناجحة للمثيرات الانفعالية واسعة التنوع والتي تتحرك من داخل الذات والبيئة القائمة، حيث يتشكل الذكاء العاطفي من ثلاثة أبعاد رئيسية وهي: القدرة الانفعالية، والنضوج الانفعالي، والحساسية الانفعالية والتي تدفع الفرد إلى التعرف بصدق على السلوك البشري، وتفسره بأمانة وتتناوله بلباقة (سينغ، ٢٠٠٦: ٣٢).

وسبب تبني الكاتب تعريف (Dalip Singh) أن فيه تحديداً واضحاً لما يدعو له مفهوم الذكاء العاطفي من خلال ما يلي:

- أ- ضرورة التعامل بفعالية مع المثيرات الانفعالية.
- ب- أن المثيرات الانفعالية مصدرها إما داخل الفرد أو البيئة المحيطة.
- ت- ضرورة ضبط النفس.
- ث- ضرورة تقييم مستمر لعواطف الفرد ولعواطف الآخرين الذين يتم التعامل معهم.
- ج- ضرورة التعبير عن العواطف بطريقة إيجابية سواء كانت هذه العواطف إيجابية أو سلبية.
- ح- ضرورة إظهار الود والاحترام والتقدير للآخرين وأن تكون أميناً في معاملتك مع الآخرين.
- خ- ضرورة إيجاد توافق بين العاطفة والعقل.
- د- أن تكون مخرجات تعاملك مع نفسك ومع الآخرين إيجابية.

٦- يرى الكاتب أنه يمكن تعريف الذكاء العاطفي تعريفاً إجرائياً بأنه: "الدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد من خلال استجاباته على مقياس الذكاء المستخدم من قبل الكاتب، و المكون من ثلاثة أبعاد وهي: الكفاية الانفعالية، والنضوج الانفعالي، والحساسية الانفعالية للقائد".

### ثانياً: تنمية وتحسين الذكاء العاطفي

تعددت الأدلة على إمكانية تحسين الذكاء العاطفي، ومن هذه الأدلة ما قامت به جامعة "ويسترن ريسيرف" من أبحاث، حيث شملت إحدى الأبحاث عدداً كبيراً من الطلاب الذين تلقوا دورات تدريبية في بناء وتطوير المهارات العاطفية، وطبق برنامج في التعليم الذاتي، واستمر مدة أربع سنوات، وتم التوصل إلى أن مهارات الذكاء العاطفي قد تحسنت بشكل كبير لدى تطبيق الاختبارات، وبإقرار الذين خضعوا لتلك الدورات توصلت الهيئة العامة لتطوير القيادة في مدارس إدارة الأعمال في الولايات المتحدة إلى نتائج متشابهة، كما توصل "بار أون" إلى أن مستويات مهارات الذكاء العاطفي ترتفع مع تزايد العمر، مما يعني أنه يُكتسب من خلال خبرة الحياة. (عبد الفتاح، ٢٠١٠: ٣٢).

وتشير التقارير إلى أن برامج التدريب وورش العمل التي طبقت برنامج تنمية قدرات الذكاء العاطفي كانت ذات جدوى، كما أن تدريب العاملين لتنمية مهارات الذكاء العاطفي جعلهم يستطيعون التعرف على المشاعر السلبية والتحول بعيداً عن الانفعالات المربكة، وبسبب أن ضغوط الحياة والعمل لا نستطيع التهرب منها، فلا بد من تعلم مهارات التعامل معها. (حسين، ٢٠١١: ٩١).

وهناك تفاعل حول مستقبل الذكاء العاطفي، رغم وجود بعض النقد فيما يتعلق بتعريف وقياس الذكاء العاطفي، وارتباط الذكاء العاطفي ببعض المفاهيم مثل: الشخصية، والمهارات، وعدم وجود أبحاث كافية حول العلاقة بين الذكاء العاطفي والنجاح في ساحات الحياة المختلفة، وهذا يدعو إلى زيادة تنمية وتحسين الاهتمام بالذكاء العاطفي (Sadri, 2012: 539).

وكثير من الأبحاث التي أشارت نتائجها إلى أن الموظفين الذين خبرتهم أقل من ١٥ سنة هي أقل في الذكاء العاطفي من الموظفين الذين تزيد خبرتهم عن ذلك، وهذا يدل على امكانية تنمية وتحسين الذكاء العاطفي مع زيادة الخبرة والعمر (Marithak, Neeraja, 2012: 32) فبرامج التدريب للذكاء العاطفي للموظفين يحسن من هذه المهارة ويزيدها، وهذا يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين (Zijlmans, L.J.M, 2011:221).

ويرى جولمان وآخرون (٢٠٠٢) أنه قابل للتنمية، أما ماير وآخرون (٢٠٠٠) فيروا أنه ثابت عموماً، ويرى شرنس (٢٠٠٠) أنه مكتسب. وقدم كل من كاري ومنتشيل (٢٠٠٠) نموذجاً للتعليم يستند إلى الذكاء العاطفي داخل المنظمات يشمل إلقاء الضوء على التغيير، والأسس الإرشادية، والتدريب (إبراهيم، ٢٠١٠: ٥٩).

وفي رأي جينيفر أن تنمية الذكاء الانفعالي معناه أن يحدث تغير لقلوب وعقول الأفراد، فليس الأمر أن يحصل الفرد على تدريب يدوي أو تكنولوجي، ولكن خطوات تنمية الذكاء العاطفي هي: التهيئة من أجل التغيير، والتدريب، والممارسة، والتقييم، شريطة أن يشتمل أي برنامج للتدريب على فرص للعب، وتبادل الأدوار، وعلى المناقشات الجماعية (جاب الله، ٢٠١٢: ٨٠).

وقد بين كارل ومارك في دراسة عن تأثير برنامج لتنمية الذكاء الوجداني للشباب أظهرت النتائج تحسناً ملحوظاً في مهارات الوعي بالذات، والتعاطف، والقدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وارتفاع مستوى تقدير الذات وانخفاض المشاعر السلبية (الكفوري، ٢٠٠٧: ٤٤). كما أن تنمية الذكاء العاطفي يكون أكثر فعالية في الفترة المبكرة من عمر الإنسان (عبوي، ٢٠٠٨: ١٦٣). فالمهارات العاطفية تتطور مع مرور الوقت، ويمكن أن تتحسن من خلال التدريب والمعالجة (C., Meijel, G., ٥٩٦: ٢٠١١)، كما بينت إحدى الدراسات أن هناك تأثيراً لتدريب الذكاء العاطفي في زيادة التأقلم والتكيف الاجتماعي (Mustafa, ٢٠١١).

وقد بين جولمان أن الذكاء العاطفي مُتَعَلَم، ويم تعلمه منذ السنوات المبكرة، وفي هذا إشارة إلى إمكانية تنمية الذكاء العاطفي (إبراهيم، ٢٠١٢: ٣٦٧). ويمكن تنميته من خلال تعلم: (التفكير معاً، والقيام بأدوار القائد، والمهارات الاجتماعية، والتعامل مع الآخرين، وفهم مشاعرهم، وتحفيز الآخرين، ومهارة التفاوض، والتخلص من النزاعات، والتعاطف، وتعلم عمل صداقات والتطوع) (عبادي، والطيرة، ٢٠١٠: ٢٠٥).

وبالتالي يمكن تعزيز مهارة الذكاء العاطفي من خلال تعزيز الوعي الذاتي، وتطوير المهارات اللازمة لإدارة العواطف، وتطوير مهارة العلاقات الاجتماعية، وتوفير علاقة جيدة بين الرئيس والمرؤوسين (Malek, 2011 : 139). فتنمية الذكاء العاطفي أصبح ضرورة لا غنى للإدارة عنها، وخاصة عندما تبحث المنظمات إلى استكشاف فرص جديدة لتحقيق ميزة تنافسية (DIRK, 2009: 227).

## مكونات ونماذج ومقاييس الذكاء العاطفي

اختلفت آراء العلماء والباحثين حول مكونات ومقاييس الذكاء العاطفي؛ وذلك لأنه يتعلق بالجوانب النفسية والداخلية للإنسان، وإن كان البعض قد يختلف في التسميات، ولكن يتفق من حيث المضمون، فالذكاء العاطفي مفهوم متعدد الأبعاد أو المكونات والمقاييس، وهذا ما سيتم تناوله وفق ما يلي:

### أولاً: مكونات ونماذج الذكاء العاطفي

المنتبع لنماذج الذكاء العاطفي يمكنه التحقق من وجود ثلاثة نماذج رئيسة للذكاء العاطفي تتمثل في نموذج القدرات لـ (Mayer, Salovey)، ونموذج الكفاءات الوجدانية لـ (Daniel Goleman)، والنموذج المختلط لـ (Bar-on 1997-2000) (محمد، ٢٠١١: ٤٤٣).

ويمكن تقسيم النماذج التي تفسر الذكاء العاطفي إلى ثلاثة أنواع وهي: (Esther, 2012: 100)

١- نموذج القدرة: ويركز على قدرة الأفراد على معالجة المعلومات العاطفية، ويتبنى هذا النموذج ماير وسالوفي، حيث ينظر للذكاء العاطفي كقدره عقلية مرتبطة بتجهيز ومعالجة المعلومات الانفعالية (عيسى، ورشوان، ٢٠٠٦: ١٣).

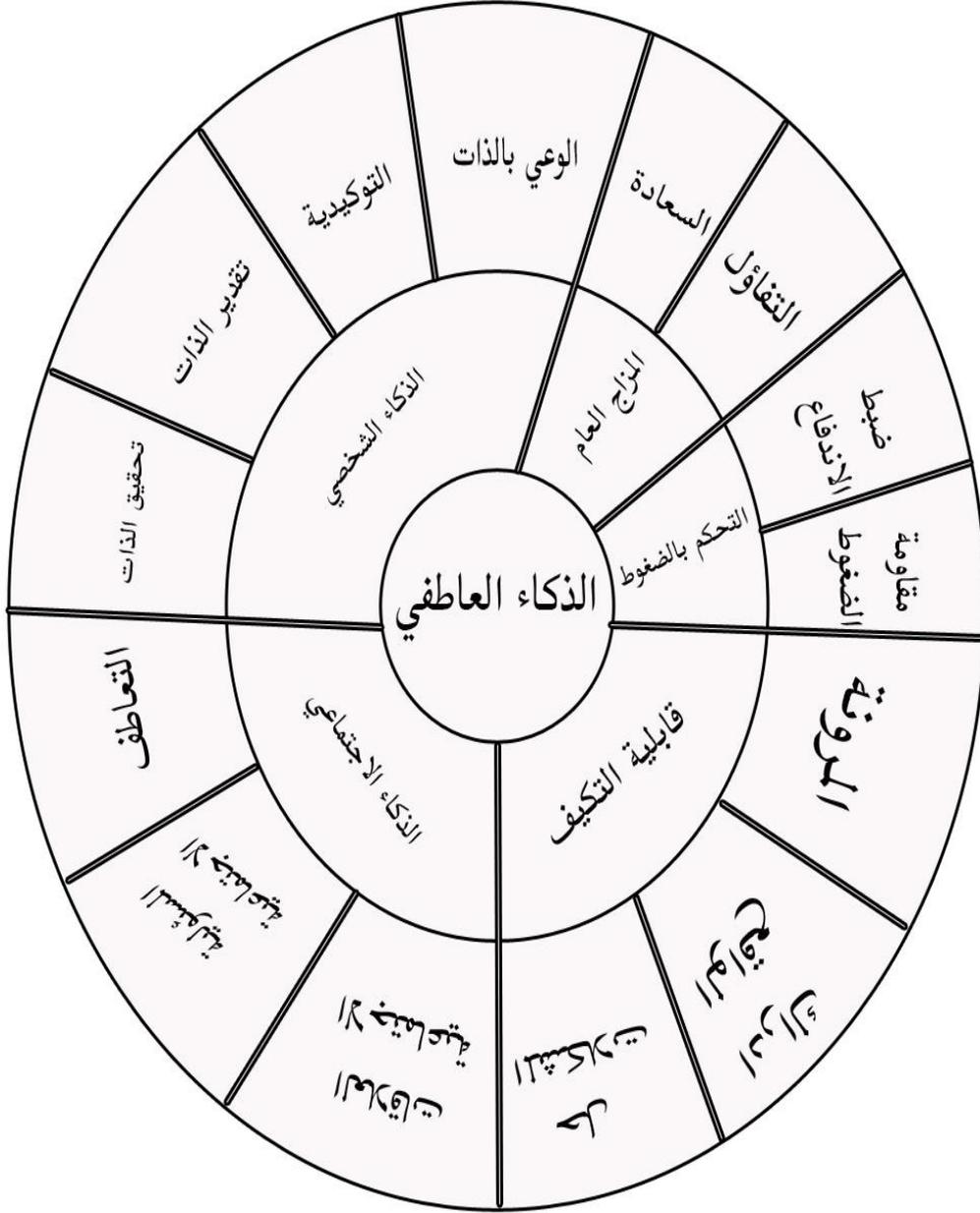
٢- نموذج السمة: وهو بناء ميزة شخصية تشمل المشاعر والتصرفات، وبالتالي هذا النموذج متكامل مع محاور فهم الذات والآخرين، وبناء علاقات مع الآخرين، والتكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية وإدارة الانفعالات، وأشهر علماء هذا النموذج بار أون (الطيح، ٢٠١٠: ٧٧٨).

٣- النموذج المختلط: يجمع بين القدرات العاطفية مع الأبعاد الشخصية، وينسب هذا الاتجاه إلى (Goleman)، حيث اعتبر أن الذكاء العاطفي يتضمن قدرات فكرية، وانفعالية، واجتماعية.

أما مكونات الذكاء العاطفي، أو كما يسميها البعض أبعاد أو قدرات أو مجالات الذكاء العاطفي فيمكن تقسيمها حسب ما ذكره الباحثون كالتالي:-

١ - مكونات الذكاء العاطفي وفق نموذج بار- أون:

تعد تلك النظرية أو النموذج أول النظريات التي فسرت الذكاء الوجداني عام (١٩٨٨) ، وشملت خمسة مكونات لا معرفية ( الشخصية ) ويمكن بيانها وفق الشكل التالي:

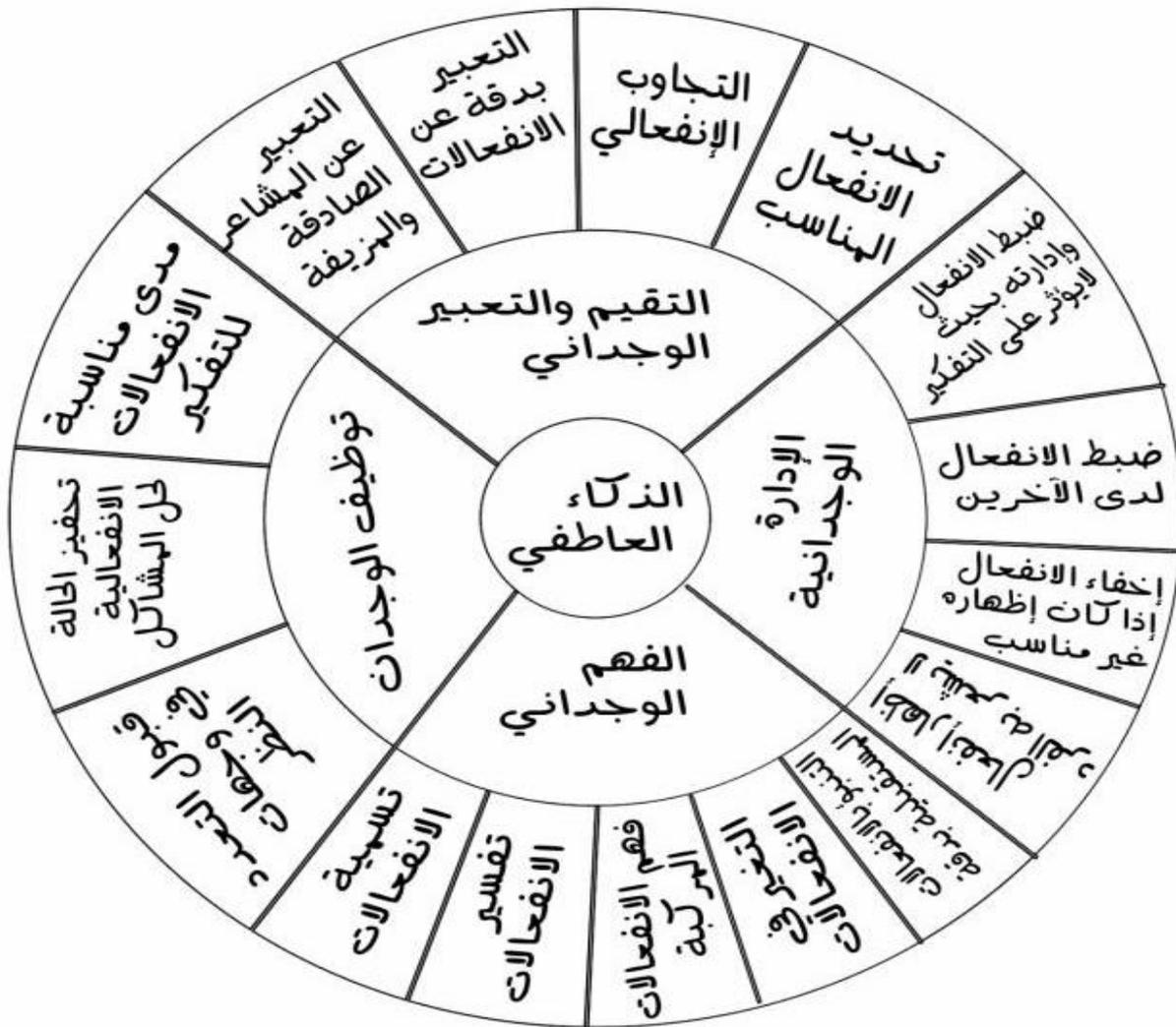


شكل رقم (٣): المكونات الرئيسية والفرعية لنموذج بار أون

٢- مكونات الذكاء العاطفي وفق نموذج سالوفي وماير:

يطلق على هذا النموذج نموذج القدرة والمهارة المتعلق بالذكاء الوجداني، ويتكون هذا النموذج من مجالين مختلفين: التجربة والخبرة، وهي قدرة الفرد على الإدارة الجيدة للمشاعر وردود فعله تجاهها. أما المجال الآخر هو الاستراتيجيات والخطط، وتشتمل على قدرة الفرد على فهم وإدراك المشاعر دون الحاجة إلى ضرورة تجربة تلك المشاعر، وتوضح نظرية (سالوفي وماير ١٩٩٠) أن الذكاء الوجداني يتكون من ثلاثة محاور رئيسية، وهي: التعبير عن الانفعالات، وتنظيمها، واستخدامها (العتيبي، ٢٠١٠: ٢٥٧).

ويمكن توضيح المكونات الرئيسية والفرعية للذكاء العاطفي وفق نموذج سالوفي وماير:



شكل رقم (٤): المكونات الرئيسية والفرعية للذكاء العاطفي (نموذج سالوفي وماير)

٣- مكونات الذكاء العاطفي وفق نموذج دانيال جولمان:

قسم جولمان الذكاء العاطفي عام (١٩٩٨) إلى نوعين ويمكن بيان ذلك وفق الآتي:



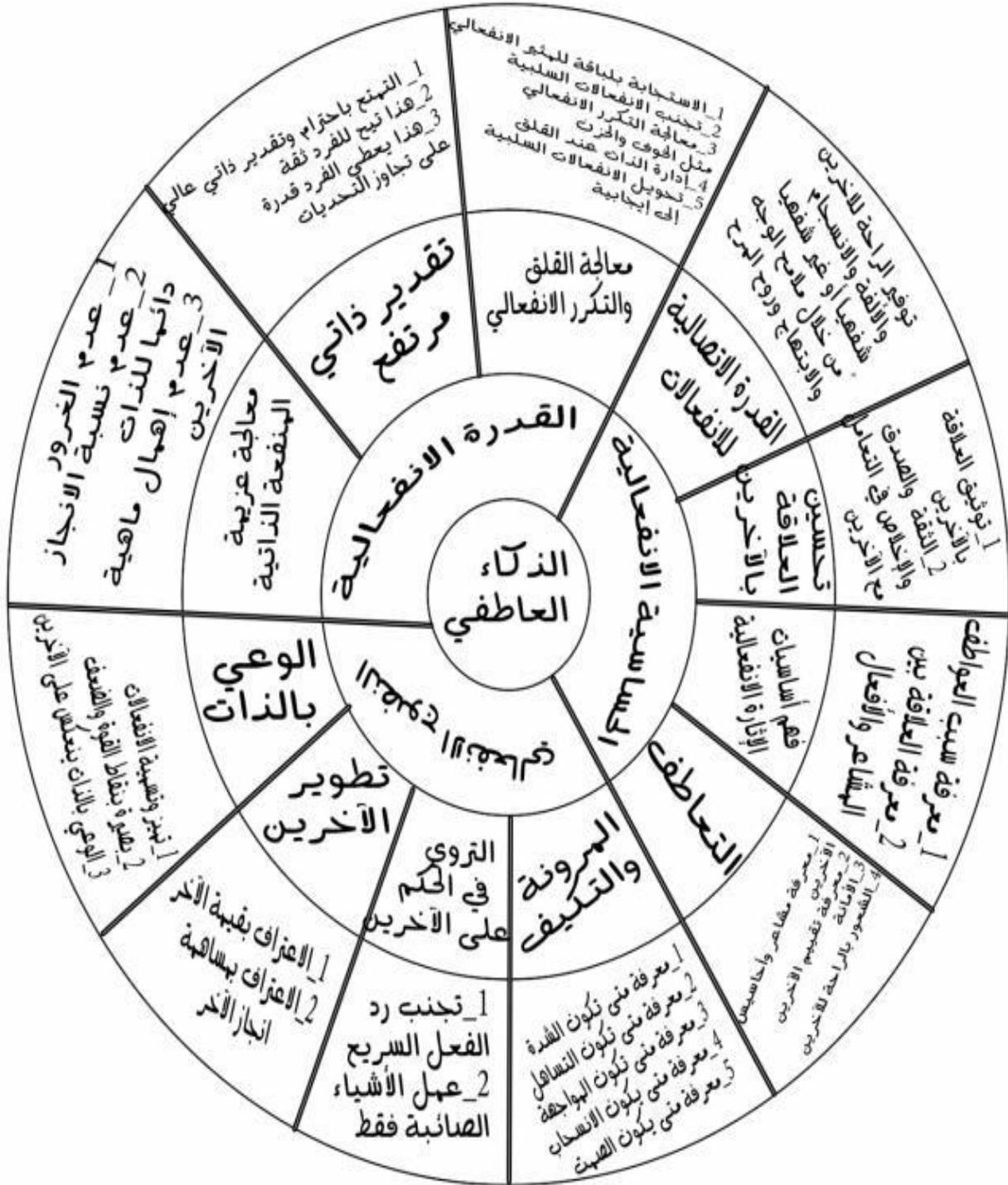
شكل رقم (٥): المكونات الرئيسية والفرعية للذكاء العاطفي (نموذج دانيال جولمان)

المصدر : إعداد الباحث بناء على مكونات نموذج دانيال جولمان (نوفل، وعود، ٢٠١٠ : ٢٦٤ )  
 (جولمان، وآخرون، ٢٠٠٤ : ٦٩ ) ( Ahmad, zare,2012:52 ) ( الحفاف، ٢٠١١ : ١٩٢ )  
 (الغباري، ٢٠١٠ : ٤٣٨ ) ( غباري، وشفيرة، ٢٠١٠ : ١٩٧ ) ( عبد الله، ٢٠٠٦ : ٥٤٨ )

٤ - مكونات الذكاء العاطفي وفق نموذج داليب سينغ

ويمكن توضيح المكونات الرئيسية والفرعية للذكاء العاطفي وفق نموذج (Dalip Singh)

بالشكل التالي:



شكل رقم (٦): المكونات الرئيسية والفرعية للذكاء العاطفي (نموذج (Dalip Singh))

ومن خلال الشكل السابق يتضح المكونات الرئيسية والفرعية للذكاء العاطفي التي حددها العالم الهندي (Dalip singh) من خلال ورشة عمل في الهند في ١٦ أغسطس (٢٠٠٢) حضرها أكثر من مائة مدير عام تنفيذي وأعضاء الإدارة العليا لأكبر منظمات هندية وأكاديميون بين أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للذكاء الانفعالي وهي كالتالي: (سينغ، ٢٠٠٥: ٥٣١)

أ- القدرة الانفعالية (Emotional competency): تشكل القدرة على الاستجابة بلباقة إلى المثير الانفعالي الذي تحركه مواقف متنوعة، مثل: التمتع بتقدير ذاتي مرتفع، والاتصال، ومعالجة القلق الانفعالي مثل: الإحباط والصراعات، والمتعة مع الانفعالات، وفعل أشياء ناجحة، والقدرة على تجنب الإعياء الانفعالي مثل: الضغوط، والإجهاد وتعلم تجنب سلبية الانفعالات ومعالجة النزعة الذاتية (عدم الغرور وعدم إهمال الآخرين).

ب- النضوج الانفعالي emotional maturity : وتشمل تقييم انفعالات الذات والآخرين، وتحديد المشاعر والتعبير عنها، وتحقيق التوازن بين القلب، والعقل، والتكيف، والمرونة، واحترام وجهه نظر الآخرين، وتنمية الآخرين، وتأخير الرضا عن الإشباع النفسي المباشر.

ج. الحساسية الانفعالية emotional sensitivity : وتشمل فهم الإثارة الانفعالية، وإدارة البيئة القائمة، وتحقيق الألفة، والانسجام والراحة مع الآخرين، وتوفير الشعور بالراحة للآخرين في صحبتك، وأن تكون أميناً في التعامل بين الأشخاص، وتفسير الإشارات الانفعالية بصدق، وإدراك القدرة الاتصالية للانفعالات، والأمزجه، والمشاعر، والتمتع بالبصيرة في كيفية تقييم الآخرين لك وارتباطهم بك.

وقد استخدم الكاتب هذا المقياس لتحديد مستوى القيادة الذكية عاطفياً في دراسة تطبيقية نهاية هذا الكتاب، وقام بتعديل المواقف وإجاباتها ليناسب بيئة التطبيق، ويمكن عرض جدول يبين المواقف المستخدمة في هذا الكتاب وفق مقياس داليب سينغ بعد تعديلها، بالإضافة إلى عرض الأبعاد الرئيسة والفرعية التي يقيسها كل موقف وفق الآتي:

### جدول رقم (١١)

#### البعد الأول: الحساسية الانفعالية للقائد

م	الموقف	المكونات الفرعية التي يتم قياسها وفق كل موقف
١	طلب منك شخص أن يتدرب في إدارتك وبعد فترة أبلغك بأن المرؤوسين الذين يخضعون لإشرافه لم يأخذوا قراراته وآراءه على محمل الجد، ماذا تقترح عليه؟	معرفة أسباب مشاعر وعواطف الآخرين والانسجام في التعامل
٢	ورد إليك معلومات عن إصابات وتحطيم للممتلكات في اشتباكات بين الطلاب، ما الإجراء الذي ستتخذه؟	القدرة على إدارة البيئة القائمة، ومعرفة أسباب المشاعر السلبية
٣	احدى الموظفات التي تشرف عليها تريد أن تتطلق (تتفصل عن زوجها)، وجاءت إليك لترشدها. ماذا ستتصحها؟	الراحة والألفة والانسجام والصدق والأمانة في التعامل مع الآخرين
٤	يوجد موظف كفيف في الدائرة التي تشرف عليها، تعرض للسخرية والضحك من الموظفين نتيجة تعثره في الطريق. ماذا أنت فاعل تجاه هذا الموقف؟	التعاطف ومعرفة العلاقة بين المشاعر والأفعال وقراءة المشاعر السلبية
٥	كمدیر لإدارة الموارد البشرية، عليك تحديد عدد كبير من الموظفين لاختيارهم للابتعاث للخارج، وبعد الامتحان الكتابي والفرز تبين أن معظم المؤهلين من السيدات، ماذا سيكون رد فعلك؟	الصدق، والإخلاص، والأمانة، والثقة، وقراءة مشاعر الآخرين وتوقع رد الفعل، وكيفية التعامل مع البيئة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس داليب سينغ

**جدول رقم (١٢)**  
**البعد الثاني: النضوج الانفعالي للقائد**

م	الموقف	المكونات الفرعية التي يتم قياسها وفق كل موقف
١	أثناء مناقشة زميلك شوّهت صورته وهاجمته وبعد ذلك أدركت أن الهدف ليس هو تشويه صورته. كيف ستتعامل	معرفة وقت الشدة والتساهل، ووقت الانسحاب والمواجهة، وتجنب رد الفعل السريع
٢	عندما ينتقد شخص ما سلوكك بشكل مباشر وأنت تتحدث معه. كيف ستصرف؟	تجنب رد الفعل السريع، ومعرفة وقت الصمت والكلام، وعمل الأشياء الصحية فقط
٣	الموظفون الذين تشرف عليهم يقولون لك، بأن لا تفرض عليهم آراءك القديمة، كيف ستتعامل معهم؟	تجنب رد الفعل السريع، ومعرفة أسباب مشاعر الآخرين، والاعتراف بمساهمة الآخرين
٤	أنت تعمل برفسوراً في إحدى الجامعات، وعندما كنت تلقي المحاضرة، قال لك أحد طلابك بأنك لا تحضر جيداً لهذه المحاضرة، وأنت تقوم الآن بتضييع الوقت، هذا الأمر جرح احترامك الذاتي، كيف سيكون رد فعلك؟	الاعتراف بنقاط القوة والضعف، وقراءة مشاعر الآخرين، وتجنب رد الفعل السريع

<p>الاعتراف بالقيمة الآخر، ومساهمة الآخر، ومدى عمل الأشياء الصحيحة فقط، والتوازن بين القلب والعقل</p>	<p>خلال الاجتماع مع نقابة العاملين، قام نقيب العاملين ووجه ادعاءات لك بالفساد والتحيز والمحاباة. كيف ستتصرف؟</p>	<p>٥</p>
<p>الاعتراف بنقاط القوة والضعف، والاعتراف بقيمة الآخر</p>	<p>عندما أناقش شخص ينافسني، وخسرت في هذا النقاش فإنني:</p>	<p>٦</p>
<p>التوازن بين القلب والعقل، والاعتراف بنقاط القوة الضعف</p>	<p>عشت حياتك لعدة سنوات على هذه الأرض، كيف تحب أن تصف حياتك في هذه اللحظة بجملة واحدة؟</p>	<p>٧</p>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس داليب سينغ

## جدول رقم (١٣)

### البعد الثالث: الكفاية الانفعالية للقائد

م	الموقف	المكونات الفرعية التي يتم قياسها وفق كل موقف
١	تم ترقية زميلك حديث التوظيف، مع العلم أنك مؤهل أنت لتلك الترقية وحينها شعرت بالإحباط نتيجة لذلك. ماذا ستفعل؟	الاستجابة بلباقة للمثيرات، التحكم في المشاعر السلبية
٢	وأنت في العمل، قاطعك زملاؤك لسوء في الفهم، وأنت مقتنع أنك غير مخطأ. كيف ستتصرف؟	تجاوز التحديات، وعدم إهمال الآخر، الثقة بالنفس
٣	توجهت لبعض الطلاب لحل مشكلة ما، ووجد أنهم رفضوا التعامل معك. ما هو موقفك من هذا التصرف؟	تجنب الانفعالات السلبية الثقة بالنفس، التعامل بلباقة
٤	وأنت في مكتبك، فجأة أخبرك حراس الجامعة أن هناك مسلحين اقتحموا الجامعة. ماذا سيكون رد فعلك؟	اللباقة في معالجة القلق والصراع والاضطرابات
٥	تم دمج الإدارة أو القسم الذي تشرف عليه مع قسم آخر داخل الجامعة، وتبين أن مجموعة من الموظفين سيفقدون وظائفهم، وتم إبلاغك بتوصيل رسالة للموظفين بأنه سيتم التخلي عن عدد منهم، كيف ستنتقل تلك الرسالة؟	عدم إهمال الآخر، ومراعاة مشاعر الآخرين، وتجاوز التحديات، وتوقع رد الفعل
٦	أنت، ومدير داخل الجامعة تجادلتم في موضوع ما، واستغرق هذا الجدل فترة من الوقت، ماذا أنت فاعل؟	عدم نسبة الإنجاز دائماً للذات، والاستجابة بلباقة
٧	أثناء الاجتماعات، زملاؤك يسخرون منك عندما تتحدث؛ لأنك تتحدث بلهجة غير لهجتهم، كيف ستتصرف؟	الثقة بالنفس، ومعالجة العواطف السلبية، ومحاولة إثبات الثقة بالنفس
٨	عندما تتحدث إلى جمهور من المستمعين تشعر بـ	الثقة بالنفس، عدم الغرور إظهار المشاعر الايجابية
٩	وجدت أن معظم من يتم توظيفهم حديثاً يترك الجامعة بعد فترة من العمل ليلتحقوا بوظائف أكثر جاذبية، ماذا ستفعل؟	عدم إهمال الآخرين، فعل الأشياء الصحيحة فقط، قراءة مشاعر الآخرين
١٠	جاءك نقل إلزامي، وستعمل تحت إشراف مدير جديد، وقد حصلت على زيادة في الراتب، وواعد بترقية في المستقبل القريب، ورغم كل هذا لا زلت غير مرتاح، وأنت واقع الآن تحت ضغط متوسط، كيف يمكن لك التخفيف من هذا الضغط؟	معالجة الإحباط والصراع، وتحويل العواطف السلبية إلى إيجابية، والاستجابة بلباقة للمثيرات الانفعالية

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مقياس دالبي سينغ

أبعاد الذكاء العاطفي التي أضافها مجموعة من العلماء والباحثين.

- أ- تم إضافة العواطف الأخلاقية، والتي تعنى توافر العواطف والسلوكيات التي تتعلق بالاهتمام بالآخرين والمشاركة، وتقديم المساعدة، وتغذية الآخرين بالأفكار السليمة (حسين، ٢٠٠٣: ٣٩٤).
- ب- تم إضافة كل من الشعور الأخلاقي، والمهارات الفكرية، وحل المشكلات، والمهارات الاجتماعية، وتحقيق المهارات والدوافع الذاتية، والقدرة على التعاطف مع الآخرين (العلي، والعنزي، ٢٠١٠: ٨٢).
- ت- تم الإضافة لمكونات الذكاء العاطفي مرونة الفكر، وإدارة العواطف (Leonard, 2011: 133)
- ث- أضاف كوبر والصوف الكيمياء الوجدانية، وهي التحول الوجداني من صورة الضعف إلى الأكثر قوة، والعمق الوجداني، وهو تطوير الإمكانيات الفريدة وزيادة التأثير (محمد، ٢٠٠٨: ٢٨٧، ٢).
- ج- أضاف جاردنر الحلول التفاوضية، وهي فن إقناع الآخرين، وحل النزاعات (أحمد، ٢٠١١: ٤٨٧).
- ح- أضاف (George) التعبير، واستخدام ومعرفة وإدارة الانفعالات (غنيم، ٢٠٠١: ٥٦).
- خ- أضاف فاروق والبحيري التعاطف، حيث يشير إلى القدرة على فهم انفعالات الآخرين، والتوحد معهم انفعالياً، وإدراك مشاعرهم (عبد السلام، ٢٠٠٣: ٣٩٩).

يلاحظ الكاتب من خلال الاطلاع على مكونات الذكاء العاطفي سابقة الذكر أن هناك تقريباً اتفاق

بين الباحثين حول المكونات الفرعية للذكاء العاطفي، ومن هذه المكونات التي يشترك فيها معظم الباحثين:

١- الوعي الذاتي وفهم ومعرفة عواطف ومشاعر النفس والآخرين، والتكيف والانسجام في مواجهة التحديات.

٢- التحكم في المشاعر الذاتية، والتحكم في مشاعر الآخرين وعدم إهمال مساهمة الآخرين.

٣- أن يتغلب الفرد على ما يثيره سلبياً مثل: القلق، والخوف، والحزن وتحديد سبب كل انفعال وآثاره.

٤- أن يدير الفرد مشاعره بشكل سليم يساعد على حل المشكلات، واتخاذ القرارات وتجاوز التحديات.

٥- القدرة على تحمل المسؤولية والتكيف بسهولة مع المواقف المتنوعة القدرة على خلق الدافعية.

والذي ينظر لمكونات الذكاء العاطفي من ثقة بالنفس، ومعرفة مشاعر الذات، ومشاعر الآخرين، والتعاطف، والتفاوض، والمزاج، وتحفيز الحالة الانفعالية، للوهلة الأولى يسأل ما هي العلاقة بين هذه المكونات وبيئة العمل، خاصة فيما يتعلق بالإنتاج، والربح، والعلاقات، وإدارة الأفراد، ولكن عند دراسة هذه المكونات ومعرفة تأثيرها على الفرد وقدراته، ومن خلال فهم مشاعر الآخرين، ومشاعر الذات،

والتحكم فيها، تستطيع إدارة الأفراد أن تعمل بشكل أفضل سواء في التشجيع على العمل، أو التحفيز، أو حل مشكلاتهم وأزماتهم، والسيطرة على الصراعات، فكل ذلك يعد نتائج لتوفر الذكاء العاطفي لدى الأفراد، كما أن معرفة وتنظيم وإدارة العواطف والتواصل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية. وبتحديد المكونات بشكل تفصيلي نستطيع أن نحدد كيف نقوم بالتدريب على تطوير تلك المكونات لدى الأفراد، وذلك للدور الذي تلعبه هذه المكونات في تكوين ذكاء عاطفي لدى الفرد، ويلاحظ الكاتب كذلك من خلال العرض السابق أن أهم نماذج للذكاء العاطفي والتي استمد منها باقي الباحثين مكوناتهم هي: نموذج سالوفي وماير، ونموذج بار أون، ونموذج دانيال جولمان، ونموذج داليب سينغ. يتبنى الكاتب نموذج داليب سينغ في هذا الكتاب، وذلك لاشتماله على المكونات ونشأته في البيئة الإدارية.

### ثانياً: مقاييس الذكاء العاطفي

أدى تنوع النماذج النظرية للذكاء العاطفي إلى ظهور العديد من المقاييس التي تهدف لقياس الذكاء العاطفي، ويذكر كل من (اميرلينج وجولمان) أن هناك على الأقل ثلاثة مداخل متباينة للذكاء الوجداني وهي: مدخل السمات ( ويقاس بأسلوب التقرير الذاتي ) ومدخل الكفاءة ويقاس بأسلوب تقدير الآخرين، ومدخل القدرة (ويقاس كقدرة عقلية) وهذا يتفق مع تصنيف ( ماير، كاروزه، وسالوفي) لمقاييس الذكاء الوجداني، حيث صنف إلى ثلاثة أنواع وهي: مقاييس القدرة، ومقاييس التقرير الذاتي، ومقاييس تقرير الملاحظ (الشريف، ٢٠٠٧:١٣٩).

وقد تعددت طرق القياس للذكاء الوجداني واستخدمت أغلب الدراسات التقرير الذاتي مثل دراسات (جولمان، ديلوكي وهيجس، سكوت وآخرون، كوبر، ماير وسالوفي) ( الخليفة، وعثمان ٢٠٠٨:١٦٢) وكان (ماير وسالوفي وكاروسو) أول من بدأ بقياس الذكاء العاطفي، فقد اتخذوا مهاماً أو مواقف محددة، ليتم فيها مطالبة الأفراد بالحكم على المحتوى الانفعالي لهم، وتعد قائمة (بار - أون) من الأدوات لقياس الذكاء العاطفي وهي أداة تقرير ذاتي، والأداة الثانية (لماير وسالوفي) هي مقياس الذكاء العاطفي متعدد العوامل Multifactor Emotional intelligence scale (METS) وفيها يقوم المستجيب بعمل سلسلة من المهام التي صممت لتقدير قدرة الفرد على إن يدرك، ويتصرف، ويفهم، ويتعامل مع الانفعال. والأداة الثالثة هي قائمة الكفاءة الانفعالية، وفيها يضع المحيطون بالفرد له تقديراً من ٣٦٠ درجة موزعة على ٢٠ بند ( المصدر، ٢٠٠٨:٦٠٠).

ويمكن ملاحظة وجود فروق بين اختبارات الأداء ومقاييس التقرير الذاتي تتخلص في التالي:  
(حسين، ٢٠١١: ٦٨)

- ١- تستغرق اختبارات الأداء وقتاً أطول لتطبيقها من مقاييس التقرير الذاتي
- ٢- تتطلب مقاييس التقرير الذاتي على خلاف اختبارات الأداء أن يكون الفرد على وعى بمستواه الحقيقي في الذكاء العاطفي.
- ٣- ربما يغير الأفراد استجاباتهم في مقياس التقرير الذاتي لتبدو أفضل أو أسوأ مما هي عليه بالفعل، لذلك فمن الممكن أن تحتوى مقاييس التقرير الذاتي على عبارات تقيس مقدار صدق الأفراد.
- ٤- تميل مقاييس التقرير الذاتي للذكاء الوجداني إلى الارتباط بسمات موجودة في مجال علم النفس الشخصية، وعلى العكس فإن مقاييس الأداء للذكاء العاطفي أقل ارتباطاً بمقاييس الشخصية، وتشارك الذكاء المعرفي قدرًا من التداخل.

وبالتالي فقد تعددت مقاييس الذكاء الوجداني، فمن خلال أسئلة سواء لمواقف أو استبيان نستطيع أن نحدد الذكاء العاطفي لشخص ما، ولكن السؤال: كيف يمكن لنا تحديد الإجابة المعيارية التي تعبر عن أعلى درجات النضج في الذكاء العاطفي، ومن ثم كيف يمكن وضع معيار تصحيح مقياس الذكاء الوجداني، فالوصول إلى الاختيار الأمثل للموقف يختلف باختلاف البيئة والثقافة، وبالتالي ليس هناك إجابة صحيحة مطلقة على تحديد الخيار الأنسب، وقد لجأ العلماء إلى ما يسمى معيار الخبراء، بمعنى أن الاختيار الأنسب للعبارة هو ما اتفق عليه الخبراء ومضى بالأغلبية العظمى بين الإجابات الأخرى (النجار : ٢٠٠٧: ٤٤١).

ويمكن بيان مقاييس الذكاء العاطفي وفق الجدول التالي :-

جدول رقم (١٤)

مقاييس الذكاء العاطفي

الرقم	اسم المقياس	تفصيل المقياس
١	mayer, salovey	بلغ معامل الثبات للمقياس الكلي (٩٦%)، ويتكون من (١٤١) عبارة لقياس (٤) أبعاد رئيسية (حقل الانفعالات)
٢	داليب سينغ	بلغ معامل الثبات (٩٤%)، يتكون من ٢٢ موقف، لقياس (٣) أبعاد رئيسية، بحيث لكل موقف (٤) إجابات (حقل إداري)
٣	bar-on,EQI	يتكون من (١٣٣) عبارة لقياس خمسة أبعاد (حقل الصحة)
٤	schutte et al )	معامل الثبات ٧٨% ويتكون من (٦٢) عبارة
٥	Goleman	يتكون من (١٨) بند فرعي لقياس (٤) أبعاد (الحقل الصناعي والاقتصادي)
٦	عثمان خضر	معامل ثبات قدرة ٨٩% ويتكون من (٥٩) بند
٧	Tett	يتكون من (١٤٦) مفردة لقياس (١٠) أبعاد
٨	Jerabec	معامل ثبات ألفا للمقياس الكلي ٨٥% ويتكون من (٧٠) مفردة
٩	جروان آخرون	يتكون المقياس من أربعة أبعاد رئيسية ويمكن النظر في المكونات
١٠	الخولي	مكونات عددها (٤٢) مفردة لـ (٥) أبعاد رئيسية، وبلغ معامل الثبات (٧١%)
١١	مقاييس عربية أخرى	مقياس عادل هريدي، وعبد العال حامد، وإبراهيم السمدوني، و فوقية راضي

إعداد الباحث بالإعتماد على: (جاب الله، ٢٠١٢: ٧٠) (الخضر، ٢٠٠٦: ٢٧٤)  
 (المكيال، وعاشور، ٢٠٠٧: ٢٨٢) (سينغ، ٢٠٠٦: ٢٤٠-٢٥٤) (المراد، ٢٠٠٩: ١١٧)  
 (حسانين، ٢٠١٠: ١٢٢) (السمدوني، ٢٠٠٧: ١٥٢) (إبراهيم، ٢٠١٢: ٣٥٦)  
 (غنيم، ٢٠٠١: ٦١) (الخولي، ٢٠٠٢: ١٣١) (ناصر، ٢٠١١: ١٦٤)

## ويلاحظ الكاتب من خلال العرض السابق لمقاييس الذكاء العاطفي ما يلي:-

- ١- كل المقاييس تشترك في ضرورة قياس الفرد لانفعالاته، وكيفية التحكم فيها، وقياس قدرة الفرد على معرفة مشاعر الآخرين، والتحكم فيها، وإن تعددت الألفاظ والمعاني المستخدمة في المقاييس المختلفة.
- ٢- هناك اختلاف في معامل الثبات بين المقاييس المختلفة، فهناك مقاييس معامل الثبات لها مرتفع جداً، وهناك مقاييس أقل من ذلك، ويعد معامل الثبات الكلي للذكاء العاطفي وفق نموذج ماير وسالوفي هو الأعلى من غيره، حيث التحقق من الصدق والثبات أمر ضروري للوصول إلى مقياس مثالي.
- ٣- معظم المقاييس العربية للذكاء العاطفي هي مقاييس مترجمه من مقاييس رئيسة مثل: مقاييس جولمان، بار- أون، ماير سالوفي، داليب سينغ، حيث تتم تلك المقاييس والعمل على تقييمها لتتناسب البيئة العربية، وهذا ما قام به الكاتب من ترجمه للمقياس الذي وضعه داليب سينغ، ثم عرضه على المحكمين والخبراء لتقنينه ليناسب البيئة الفلسطينية.
- ٤- رغم توحد الهدف وهو قياس الذكاء العاطفي للفرد، هناك اختلاف في المقاييس، وقد يعود ذلك لاختلاف البيئة التي سيطبق عليها المقياس، أو طبيعة عمل الأفراد، أو المواقف التي يتعرضون لها، ولذلك كانت نشأة بعض المقاييس في البيئة الصحية، وبعضها في البيئة الإدارية، وغيرها يهتم بالنساء أو الأطفال، ويتم قياس الذكاء العاطفي بتحديد المكونات الرئيسية لكل نموذج، وبناء على هذه المكونات نحدد مكوناتها الفرعية، وبقياس هذه المكونات الفرعية نستطيع قياس المكونات الرئيسية، ثم نحدد الذكاء العاطفي العام.
- ٥- اعتمد الكاتب على مقياس داليب سينغ في قياس القيادة الذكية عاطفياً (الذكاء العاطفي للقيادة) خلال الدراسة التطبيقية التي عرضها نهاية الكتاب كمثال تطبيقي؛ وذلك لأن هذا المقياس ذو نشأة إدارية، وبالتالي فهو يناسب القادة في المنظمات، وأيضاً يعد هذا المقياس حديثاً وكذلك قلة عدد البنود يعتبر مهماً حتى يجيب المستقصى منه دون ملل، حيث إن زيادة عدد البنود يجعل المستقصى منه يجيب دون اهتمام، وخاصة أن الدراسة تتعلق بالمدراء في الجامعات، فلا يوجد لديهم وقت طويل لقضائه في تعبئة الاستبيانات ذات البنود الكثيرة.
- ٦- كل مقياس من المقاييس السابقة يحاول إضافة عنصر أو بند جديد وقياسه بطريقة محددة؛ وذلك للوصول إلى فهم أكبر ومعرفه أعلى لمفهوم الذكاء العاطفي.
- ٧- رغم اختلاف طريقة التصحيح أو اختيار المعيار الذي يصحح عليه كل بند أو موقف في قياس الذكاء العاطفي، يرى الكاتب أن أفضل الطرق هي الاعتماد على الخبراء في تحديد الإجابة الأمثل والأكثر صحة، وهذا يساعد على تقييم أفضل للذكاء العاطفي.

٨- لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول أنسب طريقة لقياس الذكاء العاطفي، فالبعض يركز على مقاييس القدرة، والبعض يركز على مقاييس التقرير الذاتي، والبعض يركز على تقرير الملاحظين، ولكن الباحث يرى بأن الطريقة المناسبة يحددها الموقف، أو طبيعة الدراسة، ومجتمع البحث، والباحث نفسه، فعندما يكون المستقصى منهم على وعي تام بحالتهم وتقييم أنفسهم، فيمكن استخدام التقرير الذاتي، وهذا ما يستخدم في معظم الدراسات العربية والأجنبية بناء على اطلاع الكاتب، وهذا ما سيقوم به الكاتب في هذا الكتاب خلال ذكر المثال التطبيقي، حيث المستقصى منهم من أفراد الإدارة العليا والوسطى في الجامعات، وبالتالي يعد التقرير الذاتي مناسباً لمعرفة ذكائهم العاطفي.

٩- يرى الكاتب أنه من الخطأ الاعتماد على أحد المقاييس الأجنبية لتطبيقها على البيئة العربية دون التأكد من ملاءمتها وملاءمة بنودها لتلك البيئة، وذلك لاختلاف البيئة العربية من حيث الديانة، والعادات، والتقاليد، والثقافة، وكل ذلك يؤثر على قياس الذكاء العاطفي لدى الفرد، وبالتالي يجب تعديل بنود القياس لتناسب البيئة التي سيطبق فيها المقياس، وكذلك تعديل الإجابات النموذجية المعدة من قبل مُعد هذا المقياس ليناسب البيئة العربية، ويفضل الكاتب تعديل بنود المقياس وأداة التصحيح باستخدام الخبراء، والتأكد من صحة هذا التعديل باستخدام أسلوب دلفاي الذي يعتمد على مجموعة من المراحل للتأكد من اتفاق الخبراء على أمر معين.

### القيادة الذكية عاطفياً

يعد الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية، والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفعالة، فالقدرة على التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن أن يسهم في كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم بفعالية، فالقائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي يُعتقد أنه أكثر ولاء والتزاماً للمنظمة التي يعمل بها، وكذلك لديه القدرة على استخدام الذكاء العاطفي الذي يتمتع به للتحسين والرفع من مستوى اتخاذ القرار (هانسن، ٢٠١١: ١٤٤).

ويعد الذكاء العاطفي أحد أهم الأفكار التي طرحت في عالم العمل خلال السنوات الأخيرة، وفكرة الذكاء العاطفي مبنية على التصور القائل: بأن مقدرة المدراء على التفهم والتعامل مع عواطفهم، وأيضاً عواطف الذين يعملون معهم هي السبيل الرئيس لتحقيق الأداء الأفضل في العمل، وتكمن جذور هذه الفكرة خارج مجال العمل، مثلها في ذلك مثل العديد من الأفكار الإدارية الرائدة (ديرلوف، ٢٠٠٢: ١١٦).

وللأهمية التي يتمتع بها القائد ذو الذكاء العاطفي المرتفع سوف نقوم بالتعرف على القيادة، وصفات القائد الفعال، ومهارات وفعالية القيادة الذكية عاطفياً، ومدى أهمية الذكاء العاطفي للقيادة، وكفاءة القائد الذكي عاطفياً في بيئة العمل من حيث إدارة الصراع، واتخاذ القرارات، وإدارة فرق العمل، وتحقيق الرضا والولاء التنظيمي، وذلك لنستدل على أهمية القائد الذكي عاطفياً في بيئة العمل.

### أولاً: القيادة وصفات القائد الفعال

يمكن القول إن القيادة الفعالة تجمع ما بين المنطق أو ما يسمى بالجوانب العقلية، وأيضاً الجوانب العاطفية؛ لأن المواقف القيادية المختلفة تحتاج إلى وجهات نظر متباينة لحسمها وعلاجها، وبسبب زيادة حدة المنافسة والتقدم على جميع المجالات، أصبح حتماً على القيادة استخدام الأساليب العقلية والعاطفية للتأثير على المرؤوسين، ولكن عليهم أن يوازنوا بين الأسلوبين، حيث تتمثل الجوانب العقلية في جانبين هما: وضع الأهداف، وصنع القرارات. أما الجوانب العاطفية فتعني التركيز على دور المعنويات في القيادة (جاد الرب، ٢٠١٢: ٧-٨). كما أن التركيز على الجوانب العاطفية يجعل القائد أكثر ولاء والتزاماً للمنظمة التي يعمل بها وذو أداء أفضل في العمل، وقادر على إدخال السعادة، والبهجة، والثقة، والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية، وكل ذلك يساعد على تحسين ورفع من مستوى وضع الأهداف واتخاذ القرارات. (هانس، ٢٠١١: ١٤٤)، وهذا يدل على أهمية تمتع القائد بالجوانب العاطفية والتركيز عليها لأهميتها في إنجاز الأهداف بفعالية.

### ثانياً: مهارات القائد الذكي عاطفياً:

إن القادة الأذكياء عاطفياً والذين يستخدمون أنماطاً قيادية تبنى التجاوب وتخلق قواعد السلوك التي تُكون علاقات عمل صحيحة وناجحة (بدلاً من اعتماد أساليب تربي الخوف والضعينة) سيتمكنون من إطلاق قوة كبيرة، هي الطاقة الجماعية للتنظيم لتبني أي استراتيجية عمل. وهذا النوع من القادة يطورون الإيجابيات، ويخلقون رسالة تنظيمية تكون متشابهة مع النسيج التنظيمي، ويعرفون كيف يمنحون الأفراد الإحساس بأن عملهم هادف ومفيد، وهذا يزيد الروح المعنوية للعاملين (جولمان وآخرين، ٢٠٠٤: ٢٨١).

والقائد الذكي عاطفياً يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تميزه عن غيره وهي:

(الناغي، ٢٠٠٧: ١٩٤)

- ١- القدرة على توليد وتحديد المشاعر التي تسهل عملية التفكير، واستخدام المعرفة العاطفية.
- ٢- القدرة على تنظيم العواطف لدفع وتعزيز النمو العقلي والانفعالي.
- ٣- القدرة على تحديد مشاعر الآخرين بدقة، وفهم مشاعر الآخرين الشخصية.
- ٤- القدرة على استخدام المشاعر كعامل مساعد للتفكير.
- ٥- القدرة على فهم العواطف والمشاعر وتحليلها.

أضاف "فيلومان" مجموعة أخرى من المهارات تتمثل في الآتي: (عبد الفتاح، ٢٠٠٧: ٣١)

- ١- ينبغي أن يكون القادة قادرين على تحديد وفهم عواطفهم، ويعرفون مسببات تلك العواطف.
- ٢- عندما يتحكم القائد بعواطفه يمكن أن يبقى هادئاً وسط حالات الغموض والقلق، ومع هذا الضبط الذاتي يتخذ القادة ردود أفعال متوازنة، ويتبعهم المرؤوسون بنفس التوجه والسلوك.
- ٣- عندما يمتلك القائد مهارة قراءة الآخرين، والقدرة على التواصل والتفاعل مع خبراتهم وتجاربهم سيكون تأثيره كبيراً على الآخرين.
- ٤- عندما يمتلك القائد مهارة فهم العواطف يكون قادراً على تقييم المواقف بموضوعية ويتخذ قراراً فعالاً.
- ٥- عندما يمتلك القائد مرونة الاتصال من خلال فهم عاطفته الذاتية وعواطف الآخرين، يمكنه الاتصال بالآخرين بالطريقة المناسبة وبالوقت المناسب سواءً كان ذلك بشكل لفظي أو غير لفظي.

وبالإضافة إلى ما سبق فإن مهارات القائد الذكي عاطفياً تتمثل في التمهل قبل القيام بأي فعل أو اتخاذ أي قرار، واختيار التصرف الأفضل، وإعادة النظر للمشكلة من عدة زوايا، ووضعها في سياق يؤدي إلى حلها، مع العمل على زيادة البدائل والخيارات، وبالتالي يجد عدة حلول ليختار أفضلها، والقائد الذكي عاطفياً هو الذي لا تتوثر فيه المصاعب والعقبات، فهو يسلك الطرائق الجديدة بكل شجاعة ليكون رائداً نموذجاً لمرؤوسيه (المراد، ٢٠٠٩: ١٤٦).

ويضيف (Navjot, s., john, 2012)، مهارة مهمة للقادة وهي: تسهيل عملية اتخاذ القرارات، وذلك نتيجة فهمهم لعواطفهم وعواطف الآخرين، والقدرة على تنظيمها وإدارتها.

وهناك مهارات أخرى للقائد الذكي عاطفياً يضيفها (العتيبي، ٢٠١٠: ٢٦٥) وهي كالتالي:

- ١- القدرة على أن يُجِب وتُحَب، وقدرة على العمل الجماعي.
- ٢- القدرة على مواجهة الواقع والتعامل معه، وقبول الاختلافات والتوازن.
- ٣- القدرة على النظر إلى خبرات الحياة بشكل إيجابي، والتعلم من الخبرات السابقة.
- ٤- القدرة على تحمل الإحباط، واحتواء الصراع، والبعد عن الغضب، والدافعية للإنجاز

ويضيف (Zuzana, 2011: 234) مجموعة من القدرات تتمثل في:

- ١- معرفة المشاعر والوعي الذاتي.
  - ٢- التعامل بفعالية مع العواطف.
  - ٣- القدرة على التحفيز الذاتي، وضبط النفس، وفن العلاقات الإنسانية
  - ٤- التعاطف من حيث رغبات الآخرين واحتياجاتهم.
- ويمكن بيان مهارات أخرى للذكاء العاطفي وفق الآتي: (شعلة، ٢٠٠٦: ١٤١)
- ١- يتعاطف مع الآخرين خاصة في أوقات ضيقهم، ويتفهم مشكلاتهم، ويظهر لهم المودة.
  - ٢- يتكيف مع المواقف الاجتماعية الجديدة بسهولة، ويواجه المواقف الصعبة بثقة.
  - ٣- يشعر بالراحة في المواقف التي تتطلب تبادل المشاعر والمودة، ويتحمل مسؤولية أفعاله.
  - ٤- يشعر بالضيق والكره كالآخرين، ولكنه يستطيع التخلص من هذه المشاعر في فترات قصيرة.

- ومن خلال سلوك القائد أثناء العمل يمكن التعرف على المهارات الآتية: (المغازي، ٢٠٠٣: ٦٣)
- ١- يعمل من أجل العمل بدون ملل ، ويواصل العمل لساعات طويلة، ويتذوق عمله ويشعر بالرضا
  - ٢- يواصل العمل لتحقيق الأهداف المنشودة، ولديه القدرة على العمل والاندماج بكل جد ونشاط.
  - ٣- يشعر بأن العمل الجاد والمتواصل من أهم عوامل النجاح. ويمارس العمل بعد الفشل.
  - ٤- له قناعة بأن العمل والمثابرة يدفع الفرد إلى الإبداع، ولديه القدرة على خلق دوافع للعمل.

ويلاحظ الكاتب من خلال العرض السابق لمهارات القائد الذكي عاطفياً، أن تميز القائد بذكاء عاطفي مرتفع يحقق له كفاءة على غيره من القادة، وهذا التميز يتمثل في قدرة هذا القائد على المبادرة، والإقناع، ومراعاة أهداف العاملين لديه، ومراعاة أهداف المجتمع المحيط به، وذلك بما يتوفر لديه من طموح، وضبط للنفس، ولباقة في التعامل، وقدرة عالية على طرح أفكار جديدة، والتخلص من الأزمات والمشكلات بأساليب علمية ذات كفاءة عالية، وهذه المهارات هي التي تحقق النجاح للقائد، وهذا ما يدل على صحة ما توصلت إليه الدراسات من أن ٨٠% من نجاح القادة يعود للذكاء العاطفي، وذلك بسبب هذه المهارات المتنوعة التي لا تتوفر لدى القائد الذي لا يتمتع بذكاء عاطفي، فالذكاء العاطفي يعطي القائد سلطة بخلاف السلطة الشرعية، وإن جاز لي تسميتها فيمكن تسميتها بالسلطة المعنوية، ولهذا يقترح الكاتب إضافة مكون رابع لرأس المال الفكري وهو رأس المال العاطفي، بالإضافة إلى رأس المال البشري، والهيكلي، ورأس مال العلاقات.

### ثالثاً: أهمية القيادة الذكية عاطفياً

تتمثل أهمية القيادة الذكية عاطفياً في القدرة على تحفيز العاملين وتحسين أدائهم، وذلك من خلال القدرات التي يمنحها الذكاء العاطفي للقادة والمتمثلة في: قدرة القائد على تقدير مشاعر الآخرين،

وإظهار مشاعره الذاتية بدقة، وبما يحقق قبول العاملين، وتطوير علاقات إيجابية معهم، والقيادة الذكية عاطفياً تعطي قدرة توقع ردود أفعال الآخرين، وكذلك قدرة توظيف انفعالات القائد في التأثير على سلوك العاملين، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء وطبيعة العلاقة بينهم، حيث إن العواطف الإيجابية تساعد على ظهور التفكير الإبداعي لدى العاملين، وتسهم في خلق بيئة إيجابية (الطيب، ٢٠١٠: ٧٨٩).

فالقيادة الذكية عاطفياً تمنح تأثيراً إيجابياً على ناتج العمل، كما أن الموظفين الذين يتمتعون بالذكاء الوجداني يتسمون بالمرونة الكافية، فهم لا يضعوا الصعاب جانباً، ويوجهوا انتباههم لحل الصراعات، فالقادة الأذكياء عاطفياً يفهمون منطق المؤسسة التي يعملون بها، وإظهار مشاعر معينة أثناء العمل، وبالتالي فهم يطوعون مشاعرهم الشخصية لخدمة أغراض المؤسسة (إبراهيم، ٢٠١٢: ٢٨٤).

وقد وجد غالبية الباحثين ومنهم (بركنز) أن القادة المبدعين يتميزون بالشجاعة، وعدم الخوف، والأمان، والثقة بالنفس، لذلك فهم يدركون العلاقات مع الآخرين، ويكونون قادرين على الضبط والتحكم الذاتي، ويهتمون بمشكلات الآخرين، ويقدمون لهم المساعدة، ويحاكمون سلوكهم، وهذا يدل على نضجهم الانفعالي، ومن الخصائص الأخرى للقائد الذكي عاطفياً الانضباط في العمل، وتوافر الدافعية الذاتية، وقدرة التأثير على الآخرين (جمل، والهويدي، ٢٠٠٦: ١٠٥).

وقد حدد البعض أهمية القيادة الذكية عاطفياً بأنها: (المرزوع، ٢٠٠٧: ٢٦)

- ١- القدرة على إقامة علاقات اجتماعية جيدة، فهذه العلاقات تكفل تحقيق التعاطف، والقدرة على تفهم احتياجات الآخرين، والتخلي بالمرونة الكافية لاستمرار العلاقات.
- ٢- تحسين التواصل مع الآخرين بما يمنحه من مهارات واستراتيجيات تسمح باتصال ذات معنى.
- ٣- الشعور بالثقة ورؤية الموقف من وجهات نظر متعددة، والأخذ في الاعتبار الحلول المحتملة.
- ٤- وفي المجال المهني لا يعد الذكاء المعرفي وحده منبأً جيداً بالأداء في العمل، إذ أن كثيراً من الأعمال تتطلب امتلاك الفرد مهارات جيدة في المرونة، والتفاوض، وروح المبادرة، والقدرة على التواصل، وامتلاك روح الفريق، والابتكار، والقدرة على العمل باستقلالية وحيوية، وأن الذي يميز أداء الفرد عن الآخرين هو تمتعه بالثقة بالنفس، والتحكم في الانفعالات، والقدرة في التأثير على الآخرين، وامتلاك المهارة في التعامل مع انفعالاته وانفعالات الآخرين.

ويمكن إضافة عناصر أخرى تُظهر أهمية القيادة الذكية عاطفياً وهي: (كردي، ٢٠١٠: ٢٢٢)

- ١- تتمتع القيادة الذكية عاطفياً بتنوع الحلول وتعدد الأبعاد والرؤى.
- ٢- القائد الذكي عاطفياً لديه القدرة على الاتصال الوجداني مع الآخرين، وبالتالي يستطيع استخدام المدخلات الوجدانية في الحكم وفي اتخاذ القرارات.

٣- القائد الذكي عاطفياً لديه القدرة على الابتكار، والحب، والمسؤولية، والاهتمام بالآخرين، بالإضافة إلى تكوين أفضل الصداقات والعلاقات الاجتماعية، كما أنه توجد علاقة بين القائد الذكي عاطفياً والتوجه نحو الأهداف والرضا عن الحياة.

ومن خلال ما سبق تظهر أهمية القيادة الذكية عاطفياً من الخصائص التي يتميز بها القادة ذو الذكاء العاطفي المرتفع عن أصحاب الذكاء العاطفي المنخفض، ويمكن بيان هذا الاختلاف من خلال الجدول التالي:

### جدول (١٥)

التميز بين القادة ذو الذكاء العاطفي المرتفع والمنخفض

القادة ذو الذكاء العاطفي المنخفض	القادة ذو الذكاء العاطفي المرتفع
١. يعانون من الفشل في الحياة والعراك والتشاحن.	١. يتميزون بالصراحة والعلانية في انفعالاتهم.
٢. يعجزون عن التحكم في مشاعرهم.	٢. أكثر قبولاً واثزاناً انفعالياً.
٣. سلبيون ويتجنبون التعامل مع أقرانهم.	٣. لديهم القدرة على القيادة والشهرة.
٤. لديهم قصور شخصي، ولا يميلون للتجديد.	٤. يتمتعون بشخصية متكاملة.
٥. غير قادرين على التكيف.	٥. يتعاطفون مع الآخرين.
٦. يعجزون عن توصيل مشاعرهم وأفكارهم.	٦. واقعيون ويتكيفون مع الواقع.
٧. يعانون من صعوبات جمة في التواصل.	٧. يمتلكون مهارات اجتماعية جيدة.
٨. متشائمون ومعرضون دائماً للقلق.	٨. أكثر إحساساً باعتبار الذات.
٩. يعانون سريعاً من أعراض الإرهاق الشديد.	٩. القدرة على تحديد ما ينبغي أن يفعل.
١٠. تنقصهم القدرة الكلامية ويسئون المعاملة.	١٠. مثقفون ويتمتعون بروح معنوية عالية.
١١. منغمسون في السلوكيات العدوانية للذات.	١١. أكثر ذكاءً ونجاحاً أكاديمياً.

المصدر: (إبراهيم، ٢٠١٢: ٣٤٦)

ويلاحظ الكاتب من خلال العرض السابق لأهمية القيادة الذكية عاطفياً، أن القيادة الذكية عاطفياً تعد الدعامة الأساسية وراء كل نجاح، وينعكس نجاحه في جميع مجالات الحياة سواء في مجال الحياة الاجتماعية، أو العلمية، أو العملية، والقادة في مجال العمل هم أهم من يستفيدوا من الذكاء العاطفي الذي يحقق لهم الإصرار على النجاح والتميز، ويحقق لهم الاستقرار الاجتماعي والوظيفي، ويساعدهم على تنمية التحسين المستمر لديهم، والمتمثل في النمو، والإبداع، والابتكار وذلك نتيجة تفرغ القائد لهذا

التحسين، فالقائد الذكي عاطفياً لديه القدرة على إدارة انفعالاته، وتصرفاته، وتحفيز ذاته، وجعله أكثر فعالية في العمل، ويزيد من قدرته على الإقناع وتكوين العلاقات، هذا بالإضافة إلى حياة منزلية واجتماعية سعيدة، وهذا ينعكس بالإيجاب على القائد في عمله، فيصبح القائد متفرغاً لتنمية الإبداع والابتكار والنمو لديه على المستوى الشخصي وعلى مستوى المنظمة التي يعمل فيها، حيث أهم مهارات القائد هي المهارات الإبداعية أو الابتكارية، ولهذه الأسباب السابقة ظهرت أهمية القيادة الذكية عاطفياً أو القائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي مرتفع.

#### رابعاً: فعالية القيادة الذكية عاطفياً:

بدأ الربط بين فعالية القيادة والذكاء العاطفي يزداد ويتراكم في السنوات الأخيرة، وتأكدت الأدلة بالأبحاث على أهمية الذكاء العاطفي للظواهر القيادية (Frank, 2011: 55)، وتؤكد النظريات التقليدية للقيادة أنه يتوجب على القادة أن يفكروا بعقلانية دون التأثر بعواطفهم، ولكن المفكرين المعاصرين يؤكدون على أن الذكاء العاطفي هو شرط أساسي للقيادة الفعالة، إذ يفترض هؤلاء المنظرين أن مزاج القائد وعواطفه، وكيفية إدارته لهما، يؤثران في مناخ العمل، والعلاقات الشخصية، وفعالية القرارات التنظيمية، ولهذا أصبحت مهارات القيادة الفاعلة تتضمن القدرة على تحفيز الآخرين، والاتصالات الفاعلة، والإدارة الفعالة للصرعات، التي تعد جميعها خصائص للقادة الأذكياء عاطفياً (رشيد، ٢٠٠٣: ٤٧٧).

فالقيادة الفعالة هي القدرة على رصد المشاعر في النفس، والقدرة على إدارة العواطف. وقد ركز الباحثون على القدرة على التعرف على الآخرين، واستخدام العواطف لتطوير مهارات القيادة، فالقادة ذو الذكاء العاطفي تأثيرهم إيجابي على المنظمات، ويجعل المنظمات أكثر ربحية وإنتاجية (Esther, 100: 2012, others)، والقيادات الذكية عاطفياً لديها قدرة أكبر على الإحساس بمشاعر وعواطف الآخرين في بيئة العمل، وهذا يحقق نجاحاً للمنظمة، ويزيد من بقاء الشركة، وهذا يزيد أيضاً من تحقيق المكاسب المالية في القطاع الخاص (Rishu, 2011: 70).

فالقائد الذكي عاطفياً يتميز بسلوك قيادي مختلف عند قيادة من حوله، وكذا في اتجاهاتهم نحوه، وقد أكد كل من "جورج وبيتهوسن" أن تنوع المشاعر يؤثر على فعالية ونمط السلوك القيادي، والذكاء العاطفي للقائد يجعل القادة يتبعون القيادة جنباً إلى جنب، Side – by – Side Leadership حيث يضع هذا النمط من القيادة القائد والأتباع في تواصل ثنائي Tow – way، والمشاركة في اتخاذ القرار، ويزيد من التعاون والمرونة في حركة الأفراد، وأفكارهم، ومشاعرهم، وإبداعهم، وذلك على عكس القيادة من أعلى إلى أدنى، والتي توصف بأحادية التواصل والمركزية في اتخاذ القرار (محمد، وعبد العال، ٢٠٠٥: ١٩١).

وقد أجريت دراسات اهتمت بالبحث حول علاقة الذكاء العاطفي للقادة في التنبؤ بالسلوك القيادي ومنها دراسة (بورباخ، ٢٠٠٤)، التي توصلت إلى نتائج تبين وجود ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عوامل الذكاء العاطفي والسلوك القيادي (إبراهيم، ٢٠١٢: ٢٨٤).

وتعد قدرات الذكاء العاطفي ضرورية في إعداد وتوجيه سلوك القادة، حيث إن الوعي بالذات وإدارة الانفعالات، والتحفيز الذاتي، والتعاطف، وتناول العلاقات تعد مهمة في إعداد القادة الذين يركزون على النمط الديمقراطي، وأن النقص في تلك المهارات الوجدانية تؤدي إلى خلل وظيفي، وبالتالي فإن الذكاء العاطفي يؤثر على السلوك القيادي. ويمكن ملاحظة القيادة الفعالة التي تتمتع بالذكاء العاطفي أو احد مكوناتها من خلال ما يلي: (السمدوني، ٢٠٠٧: ٢٣١)

١. تكون قدرات الذكاء الوجداني للقائد عوامل منبئة لمستوى أدائه في المؤسسة التي يعمل بها.
٢. أن الذكاء الوجداني يؤثر على سلوك القائد الذي يدير مشروعاً وأيضاً على اتخاذ القرارات.
٣. أن الكفاءات الوجدانية للقائد تؤثر على علاقته بمرؤوسيه وعلى روح التعاون بينهم وعلى مستوى أدائهم وعلى مستوى دافعيتهم.
٤. أن المهارات الاجتماعية مكون مهم له تأثير قوي على أداء المديرين وعلى أدوارهم.

من خلال ما سبق تظهر لنا سلوكيات القيادة الحاسمة، والتي تُظهر دور القيادة الذكية عاطفياً في سلوكه وتصرفاته كالتالي: (حمام، بركات، ٢٠٠٠: ٢٤)

١. الثقة بالنفس والوعي الذاتي: هذا هو أساس السلوك القيادي، وهو المقدر على فهم نفسك، وتحديد مواطن الضعف والقوة لديك، والاعتراف بأخطائك، والتفهم لحاجاتك.
٢. الاستقامة: تتضمن الاستقامة التصرف بصدق، وتُعزز الثقة بين القيادي وأعضاء الفريق، فتعني الاستقامة مطابقة كلماتك مع أفعالك، وتوضح القواعد التي تعامل الآخرين بموجبها.
٣. الحماسة والاندفاع: تعني العزم والالتزام، وأن يكون لدى القادة القدرة على اتخاذ موقف إيجابي عندما تتحرف الأشياء عن مسارها.
٤. الاعتناق: يظهر القادة الجيدون الكثير من الالتزام نحو فريقهم، وهم دوماً جاهزون للذهاب إلى أفضل مدى لمساندة مرؤوسيهم والاهتمام بهم.
٥. المهارات الاجتماعية: للقيادي الفعال القدرة السريعة على بناء العلاقات، بتأسيس الصلة ليس فقط مع الفريق، ولكن مع كل شخص يتصل به.

وتعد مهارات الذكاء العاطفي أمور جوهرية وليست اختيارية بالنسبة للقائد في الألفية الجديدة، إذ أن مكونات الذكاء العاطفي مثل: النضوج الانفعالي، والقدرة الانفعالية، والحساسية الانفعالية تعكس بوضوح أن القادة مطالبون لإشاعة جو من الألفة، والانسجام، والاطمئنان مع الآخرين، لكن ما هو الارتباط بين

الذكاء الانفعالي للقائد وأداء المنظمة؟ تشير البيانات إلى وجود ارتباط قوي بينهما، فعندما يثبت القائد قدراته مثل: المبادأة، وتنمية الآخرين، وقيادة فرق العمل، والثقة بالذات، والتحفيز للإنجاز والتعاطف، حينئذ تزداد فعالية الأداء (سينغ، ٢٠٠٦: ١٢٥)

وقد أثبتت البحوث أهمية القيادة الذكية عاطفياً في مكان العمل، وأهميتها في الاحتفاظ بالوظائف، وإدارة الإجهاد، والعمل بارتياح، والوقاية الإيجابية من الصراعات. (Codier, others, 2010: 94). فوجود القيادة الذكية عاطفياً مهم جداً داخل المنظمات، خاصة فيما يتعلق بتحقيق دافع ورضا المرؤوسين عن أعمالهم وقادتهم، مما يؤدي إلى تقديم أفضل ما لديهم للمنظمة. (Esmail, 2011: 121).

ويرى جولمان (Goleman) أن الذكاء العاطفي هو العامل الرئيس الذي يميز القادة ذوو الفعالية العالية عن غيرهم، وبذلك فإن فعالية القائد ترتبط بامتلاكه لقدرات تحفيز العاملين، والصدق، والأمانة، والثقة بالنفس، والذكاء الطبيعي والعاطفي معاً، وبذلك يعد الذكاء العاطفي محركاً رئيساً للدافعية، ولتبادل المعلومات، والتغذية الراجعة، والسلطة والإبداع، والتأثير، ويدعم عملية اتخاذ القرار، ويفتح المجال لتبادل المعلومات بشفافية، وإيجاد الثقة في العلاقات الوظيفية، وبناء فرق العمل، وخلق الانتماء، وترك الحرية للإبداع (الطيب، ٢٠١٠: ٧٨٨).

فالقيادة الذكية عاطفياً تشتمل على أحد المتغيرات المتمثلة بالذكاء العاطفي باعتباره أحد المتغيرات الأساسية، والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفعالة، فالقدرة على التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن أن يسهم في كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد، وكيفية تحفيزهم بفعالية. فالقائد الذكي عاطفياً أكثر ولاءً والتزاماً للمنظمة التي يعمل بها، وأكثر سعادة في عمله، وذو أداء أفضل في العمل. ولديه القدرة على استخدام الذكاء الذي يتمتع به للتحسين من مستوى اتخاذ القرارات، وقادر على إدخال السعادة، والبهجة، والثقة، والتعاون بين الموظفين أو المرؤوسين. (هانس، ٢٠١١: ١٤٤).

والقيادة الفعالة لها احتياجاتها ومتطلباتها التي قد تعصف بالقائد في أي لحظة إن لم يتم أخذها بعين الاعتبار، وأول تلك الاحتياجات والمتطلبات هو التفهم والتقدير التام من جانب القائد لمشاعر وانفعالات وأحاسيس تابعيه، ثم التحليل المعرفي العقلاني بكل ذلك، والذي يترتب عليه اتخاذ قرارات تتصف بالفعالية والنجاح، مع مراعاة أن لكل موقف متغيراته وظروفه التي يجب أن يتم تطويعها لتحقيق أهداف الجماعة وآمالها في جو من الثقة والعتاء، واتصاف القائد بالذكاء العاطفي أمر حيوي وحاسم في تحقيق معالم الصورة السابقة (جاب الله، ٢٠١٢: ١٢٥).

وبالتالي القيادة الذكية عاطفياً تشتمل على متغير الذكاء العاطفي الذي يلعب دوراً رئيساً في التمييز بين القادة في المستويات الإدارية المختلفة، ويعد من أبرز العوامل المؤثرة على فعالية القائد، وهذا ما أكدته الدراسات، حيث فعالية القائد الذكي عاطفياً تتحقق من خلال إشعار التابعين بأهمية الدور الذي يقومون به، وفي بث جو من الحماس والتفاؤل بينهم، وتحقيق أعلى مستوى من الثقة والترابط المطلوب بين العاملين وأهداف منظماتهم (العنبي، ٢٠١٠: ٢٧٤).

وقد تباينت وجهات نظر الباحثين فيما يتعلق بالخصائص المميزة للأدوار القيادية، فاعتبرها البعض لكي تكون هذه الأدوار فعالة فلا بد من وجود ارتباط عاطفي بين القائد وتابعيه، وبينهم وبين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، علاوة على إيجاد مناخ من الثقة المتبادلة، مع إرشاد وتنمية وتحفيز الآخرين، واندماج القائد عقلياً وعاطفياً في مناخ العمل (صديق، ٢٠٠٧: ٢٤٤). ويمكن عرض بعض ما توصلت إليه بعض الدراسات التي تظهر أهمية القيادة الذكية عاطفياً وذلك وفق ما يلي:

١- اتضح من دراسة (Gohm, and Stough) وجود علاقة جوهرية بين الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة، ودراسة (Goleman) حيث بينت أن القادة الذين يفتقدون مهارات وقدرات الذكاء العاطفي تقل فعاليتهم القيادية (صديق، ٢٠٠٧: ٢٢٨).

٢- وبينت دراسة (Batastini) وجود علاقة قوية بين الذكاء الوجداني والابتكار وبين الذكاء الوجداني والقدرة على القيادة (محمود، ٢٠٠٢: ٢٥٨).

٣- ووفقاً لدراسة (Weinberger) تبين وجود علاقة بين إدراك القادة لفعالية القيادة وذكائهم الانفعالي، وفي دراسة (سيرفستافا وبهارامتكار) تبين أن الذكاء العاطفي قد ارتبط ارتباطاً إحصائياً دالاً مع القيادة والنجاح في العمل. (كردي، ٢٠١٠: ٢٣٦).

ويمكن إضافة مجموعة من الدراسات التي بينت نتائجها العلاقة بين متغير الذكاء العاطفي وفعالية القيادة وهي وفق الجدول التالي:

### جدول رقم (١٦)

أثر الذكاء العاطفي على القيادة

م	الدراسة	النتائج العامة
١	Roset and Giarrochi (2005)	وجود علاقة قوية بين الذكاء العاطفي والقيادة
٢	Leban and Zulaub (2004)	هناك العديد من الروابط بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية
٣	Palmer et al., (2001)	هناك العديد من الروابط بين الذكاء العاطفي ومكونات القيادة التحويلية
٤	Duckett and Macfarlane (2003)	هناك علاقة قوية بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي
٥	Burbach (2004)	وجود علاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب القادة
٦	Hartsfield (2003)	الذكاء العاطفي يمثل مؤشر قوي للقيادة التحويلية

المصدر: (Deepa, R., 2011: 54)

وقد حددت "جيري" أهم الخصائص التي تميز القادة الناجحين في المنظمات التعليمية وجميعها مرتبط بالقائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي مرتفع وهي: (العنبي، ٢٠١٠: ٢٦٧)

أ- الثقة العالية في النفس، والقدرة على التأثير بقوتهم الشخصية أكثر من موقعهم الوظيفي.

ب- القدرة على بناء علاقات وجدانية قوية مع الآخرين لحسم الصراعات.

ت- القدرة على إدارة الصراعات بشكل أكثر فعالية، والقدرة على الشعور بالتنازل معظم الوقت.

ث- القدرة على التفهم والاهتمام بالسلوكيات غير اللفظية للآخرين.

ويرى الكاتب من خلال العرض السابق أن للوصول إلى فعالية القيادة فلا بد من تفاعل الأركان الرئيسية الثلاثة للقيادة وهي: السلطة، والقوة، والقدرة، والسلطة والقوة مصادرها معروفة، ولكن القدرة لكي يصل إليها القائد فلا بد من تمتعه بذكاء عاطفي، وبالتالي يستطيع فهم مشاعر وعواطف الآخرين وإدارتها والتواصل معهم بشكل فعال ويمنحهم الحرية والطلاقة في إظهار مشاعرهم وآرائهم تجاه المتغيرات داخل المنظمة، وهذا ما يزيد قدرتهم على الإبداع، والابتكار، والنمو، حيث تسعى المنظمة للوصول إلى درجة الفعالية، فالقيادة الذكية عاطفياً تدعو إلى أن يكون القائد فعالاً بمعنى ضرورة اهتمام

القائد بشكل عام بكل من الجوانب الفنية والجوانب الإنسانية واهتمامه بالجوانب الإنسانية، يدعو القائد إلى التعامل مع المرؤوسين بذكاء عاطفي مرتفع بجانب عقله، وهذا يساعد إلى الوصول إلى فعالية القيادة.

#### خامساً: القيادة الذكية عاطفياً وبعض المتغيرات التنظيمية:

يمكن إظهار أهمية القيادة الذكية عاطفياً وفعالية تأثيرها من خلال التعرف على تأثير القيادة الذكية عاطفياً على بعض المتغيرات التنظيمية ذات التأثير المباشر على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، ويمكن بيان ذلك من خلال الآتي:

١- أن الأفراد الأذكياء عاطفياً يظهرون مستويات أعلى في الابتكار والإبداع، وأكثر فعالية على إدارة الصراعات (المراد، ٢٠٠٩: ٢٦٧)، وأن الإداريين ذو الذكاء الوجداني المرتفع ربما يكونون أكثر نجاحاً في إدارة الصراعات والمشكلات تحت ضغوط العمل (محمد، ٢٠٠٥: ٣).

٢- الذكاء العاطفي للقيادة له دور كبير في الارتقاء بمستوى الأداء (سليمان، والسيد، ٢٠١٠: ٣٨٧)

٣- الذكاء العاطفي مهم للتنبؤ بسلوك الفرد في العمل ومهم لتحديد مدى ملاءمة الفرد لوظيفة معينة، وعلاقته مع زملائه، والعملاء، ويعطي عطاء أفضل داخل فريق العمل. (R.,L.,Anand, 2011:9).

٤- تساعد القيادة الذكية عاطفياً في تعزيز أداء الفريق من خلال تهيئة الاستقرار العاطفي، وتلطيف الصراع العاطفي الناتج عن الغضب، والخوف، والكره، وعدم الثقة، وتهيئة عضوية مناسبة للفريق، وبناء الثقة في الفريق (مصطفى، ٢٠٠٧: ١٣٥).

٥- يلعب القائد الذكي عاطفياً دوراً محورياً في التواصل الإنساني، ويحقق تحسين في فعالية الاتصال، مما يحقق رضا وظيفي أكبر (Massan, others, 2012: 200)، كما أثبتت الدراسات أن من يتميزون بالذكاء العاطفي المرتفع رضاهم عن الحياة ككل أكثر إيجابية (Navjot, 2012 : 23). ففهم عاطفة الذات وعاطفة الآخرين هي المفتاح لحياة مرضية وناجحة، فالقدرة على التعرف واستخدام وإدارة العواطف يساهم في التكيف والرضا عن مختلف الميادين في حياة الفرد (Malek, 2011: 176)، فهناك علاقة قوية بين الذكاء الوجداني والرضا المهني (الشعراوي، ٢٠١٠: ١١٣).

٦- بينت نتائج إحدى الدراسات أن الذكاء العاطفي هو العامل الحاسم في ولاء الموظفين للمنظمات، وأن هناك علاقة إيجابية بين من يتمتع بالذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي. (Ashkan, 2012: ) وأجرى (Weiku., et al., 2006) دراسة عن تأثير قادة المنظمات على الالتزام لدى الموظفين وأوضحت نتائج الدراسة أن القادة ذو الذكاء العاطفي العالي يعززون الالتزام لدى المرؤوسين.

ويتضح للكاتب من خلال العرض السابق لعلاقة القيادة الذكية عاطفياً بمجموعة من المتغيرات التنظيمية بأن القائد المتمتع بذكاء عاطفي مرتفع أكثر نجاحاً وكفاءة من القائد المتمتع بذكاء عاطفي منخفض ويظهر ذلك من خلال ما يلي:-

١. القائد الذكي عاطفياً لديه قدرة للوصول بالمنظمة إلى درجة الفعالية.
٢. القائد الذكي عاطفياً لديه القدرة في إدارة الصراعات والاستفادة من إيجابيات الصراعات.
٣. القائد الذكي عاطفياً يتخذ قرارات تكون حلاً أمثلاً لحل المشكلات والقرارات، وتحقق رضا وقبول المرؤوسين بها.
٤. القائد الذكي عاطفياً تكون لديه قدرة عالية على الاستفادة من فرق العمل وإدارتها بشكل فعال لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية.
٥. القائد الذكي عاطفياً يكون لديه قدرة على قيادة الآخرين واتخاذ القرارات، وإدارة الصراعات، والضغط، والقيام بالأعمال المسندة إليه في الوقت والمكان والشكل المناسب، وكل ذلك يحقق له رضا وظيفي ويحققه للآخرين.
٦. القائد الذكي عاطفياً يتحكم بشكل كبير بعواطفه، ولديه وعي بالمشاكل والتحديات التي تواجهه في العمل، وهذا الوعي والتحكم يجعله أكثر ولاء للمنظمة التي يعمل بها.

وبالتالي الذكاء العاطفي يحقق للقائد قدرة أكبر على إدارة الصراعات، والتعامل مع الضغوط، واتخاذ القرارات والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وقيادة فعالة لفرق العمل، وهذا هو ما جعل العلماء والباحثين التوجه إلى أن الذكاء العاطفي هو سبب النجاح في العمل، وأن ٨٠% من النجاح على مستوى العمل والحياة يعود للذكاء العاطفي، ودراسة القيادة الذكية عاطفياً في هذا المبحث والاستدلال بدراسات تمت في منظمات مختلفة لتبرير أهمية الذكاء العاطفي للقادة في كل مجالات العمل، وهذا ما دفع إلى ضرورة استكمال البحث في العلاقة ما بين القادة الأذكياء عاطفياً والتخفيف من آثار ضغوط العمل، وذلك لأهمية هذا المتغير في بيئة العمل.

## الفصل الثاني

### ضغوط العمل وكيفية إدارتها

تعد الضغوط بصفة عامة والضغوط في بيئة العمل بصفة خاصة من الموضوعات التي لاقت اهتمام عدد كبير من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، والضغوط التي يتعرض لها القادة إما أن تكون ناتجة عن عوامل داخل بيئة العمل، أو عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة بالقائد، وبالتالي لابد من معرفة ما الذي يؤدي إلى الشعور بالضغط وما هي ردود الفعل الناتجة عن هذا الضغط، وكيفية إدارة ضغوط العمل والتخفيف من آثارها. ومسببات ضغوط العمل ونتائجها تم الحديث عنها في الكثير من الأبحاث والدراسات، ولكن ما هو مهم ومستمر هو البحث عن وسائل وطرق حديثة تمكننا من السيطرة، أو التكيف، أو مواجهة ضغوط العمل للحد من الآثار السلبية لها، ولهذا سيتم التركيز في هذا الفصل على استراتيجيات إدارة ضغوط العمل، لكي نتمكن فيما بعد الحديث عن دور القيادة الذكية عاطفياً في توفير استراتيجيات لإدارة ضغوط العمل وبالتالي التخفيف من آثار ضغوط العمل.

وتعد ضغوط العمل سمة من سمات هذا العصر الذي يتميز بأنه عصر التكنولوجيا والتقدم العلمي الهائل والسريع، وكبر حجم المنظمات، وشدة المنافسة، وتعقيد المكونات في طرق ووسائل الإنتاج والتسويق والتعامل مع فئات وديانات ولغات متعددة، فكل ذلك يجعل العاملين بصفة عامة والقيادة بصفة خاصة يتعرضون لضغوط متعددة ومتنوعة، فالقادة العاملون في المؤسسات التعليمية أكثر عرضة للضغوط من غيرهم بسبب تعاملهم مع فئات متنوعة من الناس، حيث يتعاملون مع الطلاب، والأساتذة، وأولياء الأمور، ونقابات العاملين، ومجالس الطلاب، والموظفين الإداريين.

### ماهية ضغوط العمل (job stress)

تعد الضغوط التنظيمية والوظيفية إحدى الموضوعات الحساسة في الإدارة، ولم يظهر الاهتمام الكافي بدراستها في الفكر الإداري والتنظيمي وبما يؤثر في الأداء إلا في العقد السابع من القرن العشرين (جاد الرب، ٢٠١١: ٣٩٣)، حيث يواجه الأفراد أنواعاً متعددة من الضغوط قد يكون سببها ناتج عن العمل أو خارج العمل، وضغوط العمل متعددة، ولا يوجد اتفاق حول ما يعنيه مصطلح ضغوط العمل، ولكن ذُكرت تعريفات متعددة لضغوط العمل من قبل الكُتَّاب والباحثين، ولكن سنبدأ بذكر تعريفات الضغوط بصفة عامة ثم ضغوط العمل ومن خلال التعليق على تلك التعريفات سنبين الأنواع، والنتائج، والآثار لضغوط العمل بشكل ملخص وذلك وفق الآتي:

- ١- عرف (جرينبرج، وبارون، ٢٠٠٤: ٢٥٧) الضغوط "بأنها نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضواغط الخارجية".
  - ٢- عرف (حسن، ٢٠٠٤: ٣٩٩) الضغوط بأنها "مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته، والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة مثل: التوتر، والقلق، أو الشعور بالامتهان".
  - ٣- عرف (هلال، ٢٠٠٦: ١٠) الضغوط بأنها "مجموعة من مؤثرات خارجية تؤدي إلى إحداث تغيير سلوكي بدرجات مختلفة على الأفراد وطبقاً لقدرتهم الجسمية والشخصية على التوافق مع هذه المؤثرات"
  - ٤- عرف لازورس الضغط بأنه علاقة خاصة بين الفرد والبيئة، والتي يقدرها الفرد على أنها شاقة ومرهقة، أو أنها تفوق مصادره للتعامل معها، وتعرض صحته للخطر (حسين، وحسن، ٢٠٠٦: ١٩).
  - ٥- يرى الدكتور هانز سيلاي والذي يعده الكثيرون الأب الروحي لموضوع الضغوط، تعريف الضغط بأنه "استجابة جسدية غير محددة لطلب معين" (جربر، ٢٠٠٣: ٣)
  - ٦- عرف (عبد الباقي، ٢٠٠٥: ٢٨٧) ضغوط العمل بأنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد وينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط".
  - ٧- عرف (برس، ٢٠٠١: ١٠) الضغوط التنظيمية بأنها "الضغوط التي تؤثر في المنظمات مثل تلك التي تؤثر في الأفراد العاملين بها".
- يرى الكاتب في التعريفات السابقة ما يلي:**
- ١- أنه عند مطالعتنا لتلك التعريفات التي يقدمها الباحثون تكشف لنا أن كل فرد في داخل مؤسسة (رئيس أو مرؤوس) يتعرض للضغوط، وهذا يؤثر على سلوك الفرد داخل المؤسسة، ولكن مواجهة هذا الفرد للضغوط أو التكيف معها يتوقف من فرد لآخر على ما يتمتع به كل فرد من قدرات ومهارات وخبرات، وما يتمتع به الفرد من القدرة على فهم ذاته، وفهم الآخرين، وفهم البيئة المحيطة بشكل فعال.
  - ٢- بعض التعريفات ركزت على أن المصدر الرئيس للضغوط ناتج عن عدم قدرة الفرد، وخصائصه، وخبراته على التأقلم مع ظروف العمل، بينما يعتبر البعض أن متغيرات البيئة الخارجية وعدم قدرة الفرد على التأقلم معها هو المصدر الرئيس للضغوط.
  - ٣- إن الكثير من التعريفات ركزت على الضغوط باعتبارها عقبات تواجهه الأفراد داخل المنظمات في حين اعتبر القليل من التعريفات أنها فرص يمكن للعاملين استغلالها.
  - ٤- يرى الكاتب أنه يمكن تعريف ضغوط العمل تعريفاً شاملاً، بحيث يضم المكونات الثلاثة الرئيسة للضغوط وهي: المثيرات، والاستجابة، والتفاعل بينهما، كالتالي: "تلك المسببات أو المثيرات التي قد يكون مصدرها من الفرد نفسه، أو المهام والمسئوليات المطلوبة من الفرد، أو البيئة المحيطة بالفرد سواء كانت داخل العمل أو خارجه. ولمواجهة هذه المسببات تظهر على الفرد مجموعة من ردود الفعل والآثار

التي قد تكون نفسية، مثل: عدم الرضا عن العمل والقلق، أو آثار فسيولوجية مثل: شعوره بالأمراض الجسدية، أو أعراض سلوكية مثل: قيامه بتصرفات غير طبيعية، وهذه الآثار تؤدي إلى عدم قدرة الأفراد على تحقيق أهدافهم بفعالية، أما تحديد الفرد للضغوط بشكل فعال، والبحث عن طرق للمواجهة، أو التكيف مع هذا الضغط قد يسبب في آثار إيجابية؛ لأن ذلك قد يعطى الفرد قدرة أعلى على اغتنام فرص".

والسبب في تبني الكاتب لهذا التعريف أن فيه تحديداً واضحاً لما يدعو له مفهوم ضغوط العمل من خلال :

- ١- يُظهر التعريف أن عدم التوافق بين مهارات وقدرات وخبرات الأفراد والمهام المطلوبة يسبب الضغط.
- ٢- أن الضغوط تسبب آثاراً سلبية نفسية، وفسولوجية، وسلوكية.
- ٣- العمل على اكتشاف الضغط مبكراً حتى يسهل التعامل معه، أي علاجه أو إدارته.
- ٤- أن التعريف يبين العناصر التي يتشكل منها الضغط وهي: البيئة، والفرد وما لديه من أفكار، واستجابة الفرد تجاه ما يوجهه ( المثير ، الاستجابة ، التفاعل).
- ٥- أن مسببات ومصادر الضغوط قد تكون وظيفية، أو شخصية، أو بيئية، فالبيئية و الأسرة والتناسف على الموارد وغموض وصراع الدور ، وصعوبة وطبيعة العمل كلها مصادر للضغوط.
- ٦- أن الضغوط قد تكون بسبب وجود فرص أمام الفرد، فيجب على الأفراد استغلال تلك الفرص.

### ماهية التخفيف من آثار ضغوط العمل

حينما يكون مستوى الضغط منخفضاً أو متوسطاً فإن المنظمة قد لا تهتم بهذه المستويات من الضغط، ويعود سبب ذلك إلى أن المستويات من الضغط قد تكون وظيفية، وتؤدي لزيادة مستوى أداء العاملين، ولكن المستويات العالية من الضغط أو حتى المستويات المنخفضة من الضغط المستمر على فترة زمنية طويلة يمكن أن يؤدي إلى انخفاض مستويات أداء العاملين، فيجب البحث عن وسائل وطرق للتخفيف من آثار ضغوط العمل، أو البحث عن طرق لإدارة الضغوط (العطية، ٢٠٠٣: ٣٧٩)، فإدارة الضغوط يقصد بها الإجراءات والوسائل التي يمكنها أن تساعد الأفراد في التعامل مع الضغوط، أو الحد من الضغوط التي تواجهها بالفعل (إدريس، ومرسي، ٢٠٠٥: ٥٤١).

فالالاتجاه نحو البحث عن استراتيجيات إدارة الضغوط، وطرق علاجها نتيجة التكاليف التي تسببها تلك الضغوط، والتي قد تكون تكاليف مباشرة مثل: ارتفاع معدل دوران العمل، والتأخير عن العمل والغياب عنه، وانخفاض جوده الإنتاج، وزيادة الفاقد، وقد تكون التكاليف غير مباشرة مثل: انخفاض الروح المعنوية، وسوء الاتصال والعلاقات، وضعف نظام اتخاذ القرارات ( الكتبي، غير محدد: ١١٨ )

- فيما صنف البعض أساليب أو استراتيجيات مواجهة الضغوط إلى: (الضريبي، وآخرون، ٢٠١٠: ٦٨١)
- ١- الاستراتيجيات الإيجابية مثل: ( التحليل المنطقي للموقف، إعادة التقييم الإيجابي للموقف، البحث عن المعلومات المتعلقة بالموقف الضاغط، واستخدام أسلوب حل المشكلات)
  - ٢- الاستراتيجيات السلبية مثل: ( الإحجام المعرض أي تجنب التفكير الواقعي والاستسلام، التفريغ الانفعالي بالتعبير لفظياً عن المشاعر السلبية غير السارة)

فيما اعتبر البعض أنه لوضع إطار متكامل لإدارة الضغوط التنظيمية لا بد من أن يعتمد على ثلاثة محددات أساسية وهي: إدارة الضغوط على مستوى المجتمع، إدارة الضغوط على مستوى المنظمة، إدارة الضغوط على مستوى الفرد (جاد الرب، ٢٠١١: ٤٣١).

أما دور الإدارة العليا في إدارة الضغوط التنظيمية فيمكن بيانه بالتالي: ( جاد الرب، ١٩٩١: ١٠٥١)

- ١- توفير المناخ التنظيمي الملائم من حيث الوضوح، والعلانية، والعدالة.
- ٢- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.
- ٣- التوسع في تطبيق تفويض السلطة.
- ٤- الحفاظ على صحة أفرادها لتحسين إنتاجية المنظمة في الأجل الطويل.
- ٥- توفير العوامل اللازمة لبناء نسيج متكامل من العلاقات الإنسانية والصناعية المناسبة في موقع العمل.

فيما قسم البعض استراتيجيات إدارة الضغوط إلى: ( هلال، ٢٠٠٦: ٧٤)

أولاً: استراتيجيات التوافق الفردية وتشمل: اللياقة البدنية، اللياقة السيكلوجية مثل: الاسترخاء، والترويح والترفيه، وإدارة الوقت، وتغير الوظائف.

ثانياً: استراتيجيات التوافق التنظيمية مثل: الاختيار، والتسكين المناسب، والإرشاد أثناء الإشراف، والتدريب، والاتصال المفتوح، وبناء الفريق، والخدمات الاجتماعية والصحية، واللياقة البدنية.

وقد بين أحد الباحثين مجموعة من المقترحات للتخفيف من التأثيرات السلبية لضغوط العمل التي يواجهها وكلاء الكليات في الجامعات، وهي كالتالي: ( الداود، ٢٠١١: ٢٦٥)

- ١- ضرورة أن يطلع الوكيل على تقييمه الوظيفي.
- ٢- وضع توصيف وظيفي واضح للوكلاء والعمادات.
- ٣- أن يشارك الوكيل بدور فاعل في صنع القرارات.
- ٤- أن يكون هناك خطة عمل واضحة لجميع الوكلاء.
- ٥- تحديد خطوط السلطة بين الوكيل ورؤساء الأقسام.
- ٦- تحديد خطوط السلطة بين الوكيل والعميد.
- ٧- من المهم جداً أن يشارك الوكيل تقييم الأداء الوظيفي للعميد.
- ٨- أن يميز الوكيل عن غيره من أعضاء هيئة التدريس في أولوية حضور المؤتمرات والندوات.

فيما قسم البعض استراتيجيات الأفراد في التكيف مع ضغوط العمل إلى: الاستراتيجيات المباشرة؛ وهذه الاستراتيجيات مثل تفويض الأعمال للآخرين، وتنظيم وقت العمل. أما الاستراتيجيات غير المباشرة فهي الأفعال الضمنية مثل التدخين. وهناك من يقسمها إلى استراتيجيات تفاعلية واستراتيجيات وقائية؛ أما التفاعلية فهي التفاعل مع الضغوط بردود أفعال مباشرة ممثلة في مناقشة المشاكل مع الزملاء، وأما الاستراتيجيات الشخصية الوقائية فهي تتمثل في وضع أولويات العمل، والاستعداد النفسي لمواجهة الضغوط، وتوقعها، واستيعابها (ريان، ٢٠٠١: ٢٦٦).

وقد أضاف (wanko) بعض الطرق التي تساعد على تخفيض ضغوط العمل منها:  
(حسن، ٢٠٠٨: ٣٧٣)

١- إعادة التوجيه الانفعالي عن طريق الاحتفاظ بمنظر طبيعي، والتفكير في الأوقات الجميلة التي قضاها.

٢- الاستماع إلى موسيقى هادئة.

٣- تخيل العطلات في العمل، أي ترك هموم ومشاكل العمل، وتخيل الفرد أنه يقضى عطلة جميلة.

٤- إدارة الوقت إدارة جيدة.

٥- التدريب على التنفس العميق والاسترخاء.

أما طرق قياس استراتيجيات المواجهة فهي متعددة ومنها: قائمة المواجهة المتعددة الأبعاد، والتي أعدها (كارفر وسيشير) حيث تقيس أساليب المواجهة ثلاثة عشر بعداً أو استراتيجية فرعية وهي: المواجهة الفعالة، التخطيط، القمع للأنشطة التنافسية، السعي نحو المساندة الاجتماعية، إعادة التغيير الإيجابي، التقبل، التحول إلى الدين، التركيز على الانفعالات، الإنكار، التباعد السلوكي مثل أن أقلل من الجهد الذي بذلته لحل المشكلة، والتباعد العقلي مثل النوم الكثير، وتعاطي الكحول والتدخين (حسين، حسين، ٢٠٠٦: ١١٤).

**ويرى الكاتب من خلال العرض السابق لاستراتيجيات المواجهة أن هذه الاستراتيجيات قد تكون فعالة مثل: التفكير العقلاني وحل المشكلات والسيطرة على الحدث، والرجوع إلى الدين، في حين أن بعض استراتيجيات المواجهة غير فعالة مثل: الإنكار، والهروب، ورد الفعل المباشر، كما أن تصنيف تلك الاستراتيجيات إلى فعالة وغير فعالة يختلف باختلاف المستوى الإداري الذي ينتمي إليه الموظف، ومقدار ما يتوفر لدى هذا الموظف من مهارات، وخبرات، وقدرات، وكذلك حسب ظروفه البيئية الاجتماعية التي يعيش فيها، وبالتالي اختيار استراتيجية دون غيرها يختلف باختلاف الزمان، والمكان، والمواقف، والأفراد.**

## أهمية دراسة ضغوط العمل وإدارتها:

تظهر أهمية دراسة ضغوط العمل وإدارتها من خلال ما يلي:

- ١- ضغوط العمل تعد العامل الرئيس في المشكلات التنظيمية، وبخاصة مشكلات الأداء المنخفض، والتخريب، وترك العمل، والغياب؛ وهذا يؤدي إلى انخفاض الفعالية التنظيمية (العمرى، ٢٠٠٤: ١٣٠).
  - ٢- إن العلاقة بين ضغوط العمل والسلوك الإبداعي للقادة هي علاقة عكسية (الحجاية، ٢٠١٢: ٣٢٢).
  - ٣- بينت الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين ضغوط العمل والالتزام الوظيفي (مصطفى، ٢٠٠٦: ٢٩٣).
  - ٤- ضغوط العمل تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وضعف في الإنجاز (عربيات، والقداح، ٢٠١١: ١٣٩).
  - ٥- تتبع الأهمية من الوصول للمقترحات اللازمة للتخفيف من آثار ضغوط العمل (الكبيسي، ٢٠٠٤: ١٨٣).
  - ٦- تتبع أهمية دراسة ضغوط العمل وإدارتها من إكساب الأفراد القدرة على التكيف، أو التوافق مع الضغوط، وبالتالي جعل الأفراد يعرفون أنفسهم جيداً، ويتقبلون نقاط القوة والضعف (رفاع، ٢٠٠٧: ٨).
  - ٧- أهمية دراسة ضغوط العمل تتبع من الدور ذو الوجهين الذي تلعبه الضغوط وتؤثر على الأداء، حيث لا يمثل الضغط أمراً سيئاً طوال الوقت (المقابلة، ٢٠٠٩: ١٢٠).
  - ٨- التعرف على طبيعة الضغوط، هل هي مفيدة ونافعة بالنسبة للفرد والمنظمة؟ وتحديد الدرجة المقبولة من الضغوط حيث الزيادة والنقصان يؤثر على أداء وسلامة الفرد والمنظمة سلباً (شاهين، ٢٠١٠: ١٠١).
- ويرى الكاتب هنا أن الاهتمام بدراسة ضغوط العمل وكيفية إدارتها داخل المنظمات يساعد على إيجاد جو وظروف مناسبة في بيئة العمل حتى يتمكن المدراء القيام بوظائفهم بفعالية من خلال تنمية مهارات التخطيط، تنمية مهارات التنظيم، تنمية مهارات القيادة في حل المشكلات، تنمية مهارة اتخاذ القرارات، تنمية مهارة الاتصال الفعال، تنمية مهارة الرقابة الذاتية.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

ضمن المحددات الموضوعية في هذا البحث تم تحديد أحد أنواع الذكاء لدى القادة، وهو الذكاء العاطفي، وبالتالي تم دراسة دور القيادة الذكية عاطفياً في التخفيف من آثار ضغوط العمل، ولهذا قام الباحث في الجزء الأول من الدراسات السابقة بعرض الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي في ميادين متنوعة لكي يكون لدينا فهم أكبر بهذا النوع من الذكاء، وكيفية قياسه والاستفادة منه، وأيضاً تم عرض الدراسات التي تناولت القيادة الذكية عاطفياً وعلاقتها ببيئة العمل، حيث يمكن الاستفادة منها في التعرف على دور القيادة الذكية عاطفياً، وأهميتها، وكيفية قياسها، والجزء الثاني من الدراسات تناولت ضغوط العمل وكيفية إدارتها، والجزء الثالث تناول الدراسات المتعلقة بالقيادة الذكية عاطفياً وعلاقتها بالضغط، حيث كانت الدراسات في ميادين غير إدارية . ويمكن عرض الدراسات السابقة وفق الآتي:

الدراسات التي تناولت القيادة الذكية عاطفياً والذكاء العاطفي.

الدراسات التي تناولت ضغوط العمل.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الذكية عاطفياً وضغوط العمل.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

ضمن المحددات الموضوعية في هذا البحث تم تحديد أحد أنواع الذكاء لدى القادة، وهو الذكاء العاطفي، وبالتالي تم دراسة دور القيادة الذكية عاطفياً في التخفيف من آثار ضغوط العمل، ولهذا قام الباحث في الجزء الأول من الدراسات السابقة بعرض الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي في ميادين متنوعة لكي يكون لدينا فهم أكبر بهذا النوع من الذكاء، وكيفية قياسه والاستفادة منه، وأيضاً تم عرض الدراسات التي تناولت القيادة الذكية عاطفياً وعلاقتها ببيئة العمل، حيث يمكن الاستفادة منها في التعرف على دور القيادة الذكية عاطفياً، وأهميتها، وكيفية قياسها، والجزء الثاني من الدراسات تناولت ضغوط العمل وكيفية إدارتها، والجزء الثالث تناول الدراسات المتعلقة بالقيادة الذكية عاطفياً وعلاقتها بالضغوط، حيث كانت الدراسات في ميادين غير إدارية . ويمكن عرض الدراسات السابقة وفق الآتي:

الدراسات التي تناولت القيادة الذكية عاطفياً والذكاء العاطفي.

الدراسات التي تناولت ضغوط العمل.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الذكية عاطفياً وضغوط العمل.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت القيادة الذكية عاطفياً والذكاء العاطفي

#### (١) - Study Boswell, Malcom Higgs,(2004),"A Study Of The Relationship Between Emotional Intelligence And Performance In UK Call Centers"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي وتقييم أداء مندوبي مراكز الاتصالات في بريطانيا، ومراكز الاتصالات هذه هي عبارة عن ممثلين يستخدمون التليفون لتقديم الخدمة للجمهور والزبائن والاستغناء عن الالتقاء المباشر مع الزبون، وتكونت عينة الدراسة من (٢٨٩) مندوباً أو موظف اتصال، وهم جزء من مجتمع الدراسة المكون من ثلاثة مراكز اتصال في بريطانيا.

وكانت أهم النتائج:

- ١- يرتبط الذكاء العاطفي ارتباطاً قوياً ومعنوياً بأداء موظفي مراكز الاتصال البريطانية.
- ٢- هناك فقط عنصرين من عناصر الذكاء العاطفي وهما (التأثير والوعي بالذات) لا يختلفوا عند أصحاب الأداء العالي والمنخفض لمجموعات موظفي مراكز الاتصالات.
- ٣- وجد أن كلاً من الذكاء العاطفي والعمر لهما علاقة مباشرة بالأداء وليس بمدى الخدمة.
- ٤- أظهرت فئة الإناث درجات أعلى من الذكور في كل من عنصري الأحاسيس المتبادلة والإخلاص.

وقد توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات أهمها:

- ١- ضرورة تحسين أداء مراكز الاتصال ويتحقق ذلك باختبار مستوى الذكاء العاطفي عن الأفراد المستقطبين.
- ٢- الاعتماد على وسائل أخرى لتقييم أداء موظفي الاتصالات، لأن الذكاء العاطفي ليس الوسيلة الوحيدة.
- ٣- ينصح بعدم تعميم نتائج هذه الدراسة على قطاعات أخرى لأن هذه الدراسة لها حدود، فهي تشمل الموظفين العاملين في قطاع الاتصالات الداخلية فقط.

(٢) - دراسة (محمد، ٢٠٠٦)، بعنوان: "تأثير الذكاء الوجداني على سلوك واتجاهات وأداء العاملين" هدفت هذه الدراسة إلى:

- اختبار تأثير الذكاء الوجداني على أداء واتجاهات ورغبة العاملين.

وتكون مجتمع البحث من ٢٠ موظفاً في ٨ منظمات كويتية، ثلاث منها حكومية وخمس منظمات خاصة، واستخدم الباحث لقياس الذكاء الوجداني المقياس الذي طوره كل من ( Wong and Low, 2002 ) وكانت أهم النتائج:

- ١- هناك تأثير إيجابي للذكاء الوجداني على كل من: الأداء الوظيفي، وسلوك المواطنة، واتجاهات العاملين.
- ٢- لم تثبت النتائج وجود تأثير للذكاء الوجداني على رغبة العاملين في ترك العمل.

(٣) - دراسة (محمد، ٢٠٠٨)، بعنوان: "العوامل الذاتية المؤثرة في الإجهاد العاطفي في منظمات العمل" أهم أهداف هذه الدراسة هو اختبار تأثير الذكاء الوجداني على الإجهاد العاطفي .

وقد تكون مجتمع البحث من خمس منظمات أعمال في دولة الكويت ثلاثة منها في القطاع المعرفي واثنان من قطاع الاتصالات، وتم قياس الذكاء الوجداني باستخدام المقياس الذي طوره Wong and Law . وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً سالباً لكل من المهارات السياسية، والذكاء الوجداني، والاندماج الوظيفي على الإجهاد العاطفي.

(٤) - Study Boswell, Chan, David W. (Jul 2008). " Emotional Intelligence, Self-Efficacy, and Coping Among Chinese Prospective and In-Service Teachers In hong kong"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية والتأقلم بين المعلمين الصينيين الموظفين والمحتمل توظيفهم في هونغ كونج، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٣) من المعلمين الصينيين العاملين في هونغ كونج بالإضافة إلى المتوقع عملهم، وذلك لتعميم كل من الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية للمعلم العام. وبذلك أظهرت نتائج هذه الدراسة عن وجود علاقة بين الذكاء العاطفي وبين استراتيجيات المواجهة النشطة، كما أشارت أيضاً إلى أن كفاءة المعلم الذاتية لم تسهم بشكل مستقل في التنبؤ بالتأقلم الإيجابي النشط، وإن كان هناك بعض الأدلة على أن كفاءة المعلم الذاتية قد تتفاعل مع الذكاء العاطفي المتعلق بداخل الشخص نفسه في التنبؤ بالتأقلم النشط، وكان ذلك لصالح المعلمين الذكور، كما أشارت أيضاً إلى أن مضمون النتائج تم من أجل مجهودات وقائية لمكافحة الضغوط من أجل تعزيز الذكاء العاطفي.

(٥) - Study Boswell, Maderam, Smith , (2009), "The Effect of Leader Negative Emotions On Evaluation of Leader Ship In A crisis Situtation: The Role of Anger and Sadness The Leader ship Quarterly"<sup>٣</sup>

تختبر هذه الدراسة تأثير عاطفة الانفعال للقائد على تقييماته من مرؤوسيه أثناء حالة المنتج الفاشل (المعيب)، وبشكل خاص هدفت الدراسة إلى كيف أن تعبيرات الغضب والحزن الانفعالي تؤثر على تقييم القادة، فهذه الدراسة تفسر انطباعات الأفراد عن القادة من خلال تعبيراتهم الانفعالية، وكيفية تأثير ذلك الانطباع على تقييم القادة، وعرض النتائج المرتبطة، والتي تظهر الانفعالات العاطفية أثناء الأزمة، كما اشتملت هذه الدراسة على مجموعة من الحدود وهي أنه تم اختبار انفعالية الغضب والحزن، فهناك العديد من الانفعالات الأخرى الأساسية مثل: الغضب، والحزن، والدهشة، وكذلك لا تدخل الانفعالات الأخرى في البحث مثل: الاشمئزاز، والحسد، والرياء، بالرغم من أن هذه الانفعالات تعد مثمرة لتحقيق انفعالات أخرى مثل: الخوف، الحب، الفرح والدهشة. وقد كان المشاركون في البحث (٣٢٢) موظفياً، وهم من كافة المنظمات، والوظائف المشاركة هي: المدرسون، وهيئة التمريض، والمحاسبون، والمحامون.

وأظهرت النتائج أن انفعالات الحزن أكثر تأثيراً من انفعالات غضب القائد، كما وجد أن العاطفة الانفعالية للمشاركين تتوسط العلاقة بين الانفعال العاطفي للقائد وتقييمه. كما بينت نتائج الدراسة أن تأثير التابعين يعتمد على تأثيرات انفعالات القائد بما يؤثر على تقييماتهم له. فالانفعال السلبي للقائد يؤدي إلى تأثير التابع، والذي بدوره يؤثر على تقييم القائد. كما يُعد التعبير الانفعالي للقائد أداة للتأثير على تعبير التابعين، وكذلك الغضب أقل الانفعالات العاطفية فعالية بالنسبة للقائد في حالة المنتج المعيب.

(٦) - دراسة (بظاظو، ٢٠١٠)، بعنوان: "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في

مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- التعرف على مستوى الذكاء العاطفي بأبعاده الثلاثة.
  - ٢- تزويد المكتبة العربية بأحدث ما توصل إليه العلم في مجال الذكاء العاطفي.
- وقد تكونت العينة من (٩٢) مديراً يعملون في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

(٣) المصدر: نقلاً عن أ.د. سيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية. (٢٠١٢)

## وكانت أهم النتائج ما يلي:

- ١- تأتي الحساسية الانفعالية في المرتبة الأولى، والنضوج الانفعالي في المرتبة الثانية، والكفاية الانفعالية في المرتبة الثالثة من حيث التأثير في فعالية أداء المدراء.
- ٢- أظهرت الدراسة عدم وجود أثر لعامل الجنس، والدرجة الوظيفية، وعدد سنوات الخدمة على مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.
- ٣ - أظهرت الدراسة وجود أثر لمتغير العمر على مستوى الذكاء العاطفي لدى المدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

### (٧)- Study Boswell, Abdul kadir, (2011) " Emotional Intelligence and Employees' Innovator Role: The Moderating Effect of Service Types "

تتفاوت الخدمات تفاوتاً كبيراً، بعض الخدمات تتطلب مستوى عال من التخصص، وتتطلب الخدمات المتخصصة إبداع مقدمي الخدمة تماماً في تلبية توقعات الزبائن. وقد أظهرت الدراسات أنه يمكن استخدام الذكاء العاطفي لتعزيز دور مزودي الخدمة المبتكرة، والمتخصصة، لذلك فإن هذه الدراسة تهدف إلى التحقيق من العلاقة بين عوامل الذكاء العاطفي ( التقييم العاطفي الذاتي، التقييم العاطفي للآخرين ، وتنظيم العاطفة ، واستخدام العاطفة ) وبين دور العاملين المبتكر، وأظهرت التحليلات من (١٦٧) استجابة أظهرت أن العلاقة بين التقييم العاطفي الذاتي(الذكاء العاطفي) والدور المبتكر للعاملين كان كبيراً. فالنتائج تسلط الضوء على أهمية الذكاء العاطفي للعاملين في أنواع الخدمات المختلفة لتعزيز دورها المبتكر.

### (٨)- Study Boswell, El faramawy ,(2011)," The Impact of Emotional intelligence on person-organization fit"

#### هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي والابتكار.
  - ٢- التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي وفريق العمل.
  - ٣- التعرف على العلاقة بين الذكاء العاطفي والمنافسة.
  - ٤- التعرف على مدى العلاقة والتوافق بين الفرد والمنظمة ودور الذكاء العاطفي.
- وتكونت عينة البحث من ٣٠ موظفاً في اليمبيك جروب، واستخدم الباحث مقياس

لقياس الذكاء العاطفي، وكانت أهم النتائج:

١- معدل الذكاء العاطفي لدى أفراد العينة كان مرتفعاً.

٢- التوافق بين الفرد والمنظمة كان مرتفعاً.

٣- الذكاء العاطفي لدى أفراد العينة لا يختلف باختلاف النوع (الجنس).

٤- هناك علاقة واضحة لمهارات وأبعاد الذكاء العاطفي على كل من الابتكار والمنافسة.

**(٩)– Study Boswell, Esmaeil, Abmadzadeh, Abdollahi, (2011), " An Analysis of Correlation between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Emotional Intelligence (EI) "**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية و الذكاء العاطفي. وكانت عينة الدراسة من (٥٧) من المديرين والمشرفين عليهم . كانت المصادقية للجداول والمقاييس ٠,٨٣، لسلوكيات المواطنة التنظيمية و ٠,٨٦ للذكاء العاطفي. وارتبط الذكاء العاطفي بشكل كبير بالضمير الحي والاجتهاد والفضيلة ، والسلوكيات غير الأنانية .

وتم استخدام أسلوب اقترحه بارون وكيني (١٩٨٦) لاختبار تأثير سلوك المواطنة التنظيمية بالذكاء العاطفي، وأظهرت النتائج تأثير الذكاء العاطفي على سلوك المواطنة التنظيمية.

**(١٦)– دراسة (الرقاد، وأبو دية، ٢٠١٢)، بعنوان: "الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية"**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية للذكاء العاطفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لديهم، وتكونت عينه البحث من القادة الأكاديميين، وعددهم (٢٨٨) وأعضاء هيئة التدريس، وعددهم (٧٧٣) في الجامعات الأردنية الرسمية

ولم يظهر الباحث المقياس المستخدم في قياس الذكاء العاطفي، وبين استخدامه لمجموعة من المهارات والممارسات لقياس الذكاء العاطفي

**وأهم نتائج الدراسة:**

١- درجة ممارسة القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية لمهارات الذكاء العاطفي كانت مرتفعة.

٢- هناك علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين وسلوك المواطنة التنظيمية لديهم.

وكانت أهم التوصيات ضرورة عقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والقادة، وتشجيع جميع العاملين

على المشاركة في عمليات التدريب في مجال اكتساب مهارات الذكاء العاطفي.

**(١٠) – Study Boswell, Jyothi, V. Sree; Jyothi, P.,(2012)," Assessing Work–  
Life Balance: From Emotional Intelligence and Role Efficacy of  
Career Women"**

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الذكاء العاطفي على فعالية دور المرأة الوظيفي، وذلك من خلال تقييم التوازن بين متطلبات أسرة الموظفين (الحياة) وحياة العمل، وأجريت الدراسة على (٦٣) امرأة من العاملات في ولاية أندرا الهندية، وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً كبيراً للذكاء العاطفي على فعالية دور المرأة الوظيفي.

**(١١) – Study Boswell, Zare, Ahmed, (2012)," The Role of Emotional  
Intelligence on Workforce Agility in the Workplace "**

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين الذكاء العاطفي وخفة الحركة من القوى العاملة وأهمية مؤشرات الذكاء العاطفي لتسهيل خفة الحركة على المستوى الفردي. وشمل مجتمع الدراسة كل من المديرين، والمشرفين، والموظفين من شركات المواد الغذائية. وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية للانحدار ومقارنة المتوسط. وقد أظهرت نتائج الاستطلاع أن عوامل الذكاء العاطفي يكون لها تأثير على خفة حركة القوى العاملة. كما كشفت النتائج أن العوامل التي تتعلق بالكفاءة الشخصية ( الوعي والدافع الذاتي، وضبط النفس) لديها أكثر تأثير على خفة الحركة من العوامل التي ترتبط بالكفاءة الاجتماعية (التعاطف وإدارة العلاقة ) ويكون لها دور أكبر في تغيرات رشاقة القوى العاملة. ويمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في اختيار وتدريب الموارد البشرية التي تساعد على خلق البيئة المناسبة للتغيير وخفة الحركة.

**(١٢) – دراسة (بكر، ٢٠١٣)، بعنوان: " المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي  
بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر "**

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ١- قياس مدى فعالية المديرين العاملين في قطاع الاتصالات بمصر في كيفية تحقيق مهارة الأداء القائمة على الذكاء العاطفي وتقوية علاقات العمل الإيجابية وتحسين الأداء.
- ٢- معرفة الفروق بين مديري الإدارة العليا، والمتوسطة، والمباشرة في قطاع الاتصالات بمصر فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي.
- ٣- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية بين المديرين في القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي وفقاً للنوع والخبرة.
- ٤- وضع منهج مقترح لتحقيق فعالية المديرين نحو مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي

وكانت أهم النتائج ما يلي:

- ١- اتسمت مهارة تحقيق متطلبات الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي وتحسين الأداء فيه بالقصور والسلبية.
- ٢- وجود اختلاف جوهري بين اتجاهات مديري الإدارة العليا، والوسطى، والمباشرة في القطاع محل الدراسة نحو متطلبات تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي.
- ٣- وجود اختلاف جوهري بين اتجاهات المديرين الذكور والإناث في القطاع محل الدراسة نحو متطلبات تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي.
- ٤- وجود اختلاف جوهري بين اتجاهات مديري الإدارة العليا، والوسطى، والمباشرة في القطاع محل الدراسة نحو متطلبات تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي طبقاً لخبرتهم العملية.

وكانت أهم التوصيات ما يلي:

- ١- ضرورة إنشاء وحدة إدارية في منظمات هذا القطاع تهتم بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين.
- ٢- ضرورة تحسين وتطوير بيئة العمل باستمرار، وخلق بيئة عمل جذابة ومحفزة للعاملين.

### (13)- Study Boswell, Bashir Khan, Asghar, Chughtai, (2013) "Exploring the Implications of Emotional Intelligence to Enhance Employees' Performance"

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى استكشاف الآثار المترتبة على الذكاء العاطفي لتحسين أداء

الموظفين، وقد هدفت إلى ما يلي:

- ١- دراسة العلاقة بين الوعي الذاتي وأداء الموظفين.
  - ٢- دراسة العلاقة بين الإدارة الذاتية وأداء الموظفين.
  - ٣- دراسة العلاقة بين الوعي الاجتماعي وأداء الموظفين.
  - ٤- دراسة العلاقة بين إدارة العلاقات وأداء الموظفين.
- وطبقت الدراسة على عينة من ١٢٠ موظف يعملون في خدمة العملاء من أربع شركات تصنيع طلاء من باكستان، وكانت أهم النتائج ما يلي:

- ١- خلصت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً مهماً لتعزيز أداء الموظفين الذين يشاركون مع خدمات العملاء مثل صناعات الطلاء.
- ٢- وجود ارتباط ضعيف بين أداء الموظف مع الوعي الذاتي و الإدارة الذاتية.
- ٣- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاجتماعي و العلاقة مع أداء الموظف.
- ٤- الذكاء العاطفي للعاملين يقدم القدرة على معرفة الآخرين عن طريق مهارة التواصل و مهارات التأثير.

٥- الذكاء العاطفي أداة حيوية، ويمكن استخدامها لتعزيز الإنتاجية التنظيمية من خلال كفاءة أداء الموظفين

وكانت أهم التوصيات:

- ١- من الضروري إعطاء الأفضلية للإدارة الذاتية في التوظيف.
- ٢- تقديم بعض التدريب للموظفين لمعرفة كيفية التعامل مع العواطف.

**(14)-Study Boswell, peter, john, (2014) " To What extent is the Mayer and Salvey (1997) model of emotional intelligence a usefeul predictor of leadership style and perceived leadership outcomes in Australian educational institutions?**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية الذكاء العاطفي كمؤشر مفيد للتنبؤ بأسلوب القيادة ، وذلك باستخدام نموذج ماير وسلوفي (١٩٧٩)، وكان مجتمع البحث المؤسسات التعليمية الاسترالية، وكانت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية ترتبط بنتائج إيجابية في المؤسسات التعليمية، وبالتالي من المهم استكشاف مفاهيم وطرق يمكن أن تتنبأ بأسلوب القيادة من أجل تحديد إجراءات التقييم والاختبار، وقد وجد العديد من الدراسات في بيئات غير تعليمية بأن الذكاء العاطفي يشكل مؤشراً مفيداً للقيادة التحويلية، وقد استخدمت منهجية أكثر دقة للإجابة عن السؤال، إلى أي مدى يمثل الذكاء العاطفي مؤشراً مفيداً للتنبؤ بأسلوب القيادة؟ وكانت أهم نتائج الدراسة أن (١٤٤) من القادة، و(٤٣٢) من المقيمين وجدوا بأن نتائج الذكاء العاطفي لم تكن مؤشراً مفيداً لأسلوب القيادة؛ في المقابل تم العثور على العديد من مؤشرات أخرى في الدراسة للتنبؤ بأسلوب القيادة.

**(15)- Study Boswell, Kihwan, Nicolel,(2014) " The Influence of Emotional Intelligence on Negotiation Outcomes and the Mediating Effect of Rapport: A Structural Equation Modeling Approach "**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء العاطفي على نتائج التفاوض، فرغم تركيز التفاوض على عملية التفاوض المبكر واتخاذ القرارات، فإنه في الآونة الأخيرة بدأ العلماء يظهرون أهمية الذكاء العاطفي في التفاوض، واقترحوا بأن الذكاء العاطفي هو المرجح لتحسين أداء التفاوض، لذا تسهم هذه الدراسة من خلال اختبار تجريبي لتأثير الذكاء العاطفي على نتائج مفاوضات محددة (مكاسب مشتركة، الثقة بين الطرفين، ورغبة الطرفين للعمل معاً مرة أخرى)، وكانت حجم العينة (٢٠٢) مشاركاً لاختبار الفرضيات، وجدنا أن الذكاء العاطفي للمفاوض ارتبط مع مستوى ثقة نظيره، والرغبة في العمل مرة أخرى، ولكن لم يكن لها تأثير على المكاسب المشتركة.

## الدراسات التي تناولت ضغوط العمل

(١) - دراسة (جاد الرب، ١٩٩١)، بعنوان: "إدارة الضغوط التنظيمية كأحد العوامل المحددة للكفاءة

### الإدارية العليا في المنظمة"

هدفت هذه الدراسة إلى:-

- ١- التعرف على الطبيعة التنظيمية والوظيفية التي يتعرض لها العاملون في المنظمة.
  - ٢- تحديد مصادر الضغوط وتحليلها، والتعرف على آثارها السلبية والإيجابية.
  - ٣- تحجيم الضغوط السلبية إلى أدنى حد ممكن.
- وكانت عينة الدراسة (١٦٨) مفردة من إجمالي عدد العاملين في الشركة العربية للراديو والترازيستور - فرع الإسماعيلية، والبالغ عددهم (١١١٨).

### وكانت أهم النتائج:-

- ١- ليست كل الضغوط التنظيمية ضارة أو سلبية، وإنما هناك قدر من الضغوط التنظيمية الإيجابية.
- ٢- عدم اهتمام الإدارة العليا في المنظمة بإدارة التعامل مع الضغوط التنظيمية يرجع إلى اعتبار كل الضغوط سلبية ويجب القضاء عليها، وتحتاج إدارة الضغوط إلى مهارات عالية وكفاءات مميزة.
- ٣- الإطار المتكامل لإدارة الضغوط يعتمد على المصادر الثلاثة للضغوط وهي: المنظمة، والفرد، والمجتمع.
- ٤- إن إدارة الضغوط التنظيمية بكفاءة يعكس بصفة مؤكدة كفاءة وفعالية الإدارة العليا في المنظمة.

### أما أهم التوصيات فكانت:

- ١- يجب أن تهتم الإدارة في المنظمة بتحديد مستويات الضغوط المقبولة، وأن تراقب الضغوط السائدة.
- ٢- ترتبط الضغوط التنظيمية بالنواحي النفسية، والسلوكية، والسيولوجية للأفراد- لذلك يجب توفير البرامج الصحية والاجتماعية، وتأمين واستقرار ورعاية العاملين
- ٤- وجود برامج تدريبية على جميع المستويات بما ينمي مهارات مختلفة للتعامل مع الضغوط.

(٢) - دراسة (ريان، ٢٠٠١)، بعنوان: "استراتيجيات الأفراد في التكيف مع ضغوط العمل"

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- دراسة ومقارنة الاستراتيجيات التي يتبناها الأفراد لدى التعامل مع ضغوط العمل.
  - ٢- تقديم المقترحات التي تساعد في التكيف مع ضغوط العمل.
- يتكون مجتمع البحث من المحاضرين بالكليات الفنية الصناعية بالسلطنة وعددهم (١٤٥) محاضر.

وكانت أهم النتائج ما يلي:

- ١- استخدام الأفراد لاستراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل، حيث يميلون إلى استخدام الاستراتيجية المباشرة بمتوسط قدره (٣,٤٨) حيث تهتم بالتعامل المباشر مع ضغوط العمل من خلال تنظيم الوقت ووضع أولويات العمل، والعمل بسرعة.
- ٢- استخدام الأفراد لاستراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل، حيث يميلون إلى استخدام الاستراتيجية غير المباشرة بمتوسط قدره (٢,٥٥) والتي تهتم بالتعامل غير المباشر مع ضغوط العمل من خلال الخروج مع الأسرة والأصدقاء في نزهة، أو التحدث مع الزملاء عن المشكلات، وتناول المهدئات، وتفجير الغضب على الآخرين.

أما أهم التوصيات فكانت:

١- تحديد التصرفات والاستراتيجيات التنظيمية للتعامل مع ضغوط العمل.

٢- دراسة ردود أفعال الأفراد والاستراتيجيات التي يستخدمونها للتكيف مع مستويات ضغوط العمل.

(3)- Study Boswell, Olson-Buchanan & Lepine, (2002) "Relations

**Between Stress And Work Outcomes: The Role Of Felt Challenge, Job Control, and Psychological Strain"**

افتترضت هذه الدراسة نوعان من ضغوط العمل ذات علاقة متباينة بنتائج العمل تشمل نواحي التحدي والإعاقات، وتؤدي إلى نتائج مرضية وغير مرضية، وعلاقة أخرى (إيجابية) تتعلق بالإرهاق النفسي. كما افتترضت أن التحدي الملموس يعتبر آلية يمكن من خلالها أن يؤدي ضغط التحدي إلى نتائج مرضية على التحكم الوظيفي (السيطرة). وقد شملت الدراسة (٤٦١) من موظفي الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية بطريقة مختلفة، وأظهرت النتائج أن نوعي الضغط كان أثرهما على نتائج العمل بطريقة مختلفة، ولكن كلاهما ارتبط بالإرهاق النفسي. بالإضافة إلى ذلك، فإن الشعور بالتحدي الوظيفي كان له الأثر المباشر على ضغط العمل ونتائجه، ولكن ضغط العمل المتعلق بالتحدي لم يكن يركز على التحكم الوظيفي (السيطرة).

#### (4)– Study Boswell, Elkahlut & Algaed, (2003) "The Effect Of Some Socio– Demographic Factor On Job Stress Level In Nursing Work"

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مستويات ضغوط العمل، والتعرف على أثر بعض المتغيرات الاجتماعية والديموغرافية على مستوى الضغوط لدى الممرضين في المستشفى، حيث أجريت الدراسة على العاملين في مهنة التمريض في إحدى المستشفيات المركزية في المملكة العربية السعودية وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (٧٨٣) ممرض، والعينة التي تمت الدراسة عليها (٢٣٦) ممرض. وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث أنه لا يوجد أثر لكل من سنوات الخبرة، العمر، الجنس، القسم الذي يعمل به، والحالة الاجتماعية على الإحساس بضغط العمل، كما أنه يوجد تأثير لكل من الجنسية ومستوى التعليم على الإحساس بضغط العمل. وكانت التوصيات تتمثل في ضرورة التخطيط لتحسين ظروف العمل وزيادة مساهمة العاملين(الممرضين) في صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي، وأن يأخذ المخططون وصانعو القرار والمدراء في المستشفى بالاعتبار اختلاف جنسيات العاملين في الخدمات التي يقدمونها، والمزيد من الدراسات لتحديد لماذا هذه الاختلافات، وأثر هذه الضغوط على ذوي الجنسيات المختلفة.

(٥) – دراسة (عمار، ٢٠٠٦)، بعنوان: "أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- التعرف على مصادر ضغط العمل ونتائجه.
  - ٢- التوصل إلى توصيات قد تمكن المسؤولين في الجامعات من معالجة مشكلة ضغط العمل.
- وقد تكون مجتمع الدراسة من الهيئة الإدارية والأكاديمية للعاملين في كل من جامعة الأقصى، والأزهر، والجامعة الإسلامية، وبلغ عددهم (١٤٨٦) موظف.

وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- ١- عدم وجود أي تأثير للمتغيرات الشخصية على الإحساس بضغط العمل.
- ٢- وجد اختلاف في مستوى الشعور بضغط العمل يعزى لبعض المتغيرات التنظيمية والوظيفية.

أما فيما يتعلق بالتوصيات فكانت كالتالي:

- ١-التوفيق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة .
- ٢-الاهتمام ببناء قوي متماسك لجماعة العمل، وتعزيز العمل الجماعي وفرق العمل.

(٦)-دراسة (رفاعي، ٢٠٠٧)، بعنوان: "استراتيجيات الأطباء في التكيف مع ضغوط العمل"

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- دراسة وتحليل الاستراتيجيات التي يتبناها الأطباء في التكيف مع ضغوط العمل.
  - ٢- اختبار العلاقة بين استراتيجيات الأطباء في التكيف مع ضغوط العمل ونمط الشخصية.
- وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (٢٦٥) طبيباً (مدرسين مساعدين، معيدين، نواب، أخصائيين) من العاملين بمستشفيات جامعة أسيوط.

وكانت أهم النتائج:

- ١- الأطباء يميلون إلى استخدام الاستراتيجية المباشرة بمتوسط قدرة (٣,٧٤) حيث تهتم بالتعامل المباشر مع ضغوط العمل من خلال تنظيم الوقت ووضع أولويات العمل، والعمل بسرعة.
- ٢- أما الاستراتيجية غير المباشرة كانت بمتوسط (٢,٩١٥) والتي تهتم بالتعامل غير المباشر مع ضغوط العمل من خلال الخروج مع الأسرة والأصدقاء في نزهة، أو التحدث مع الزملاء عن المشكلات، وتناول المهدئات، وتفجير الغضب على الآخرين.

أما أهم التوصيات فكانت:

- ١- الحد من التعليمات الكثيرة والمتعارضة.
- ٢- إسناد الأعمال الإدارية التي يقوم بها الأطباء إلى فئات أخرى من الإداريين، وتوفير التعليم والتدريب.

(٧)-دراسة(الداود، ٢٠١١)، بعنوان: "ضغوط العمل التي يواجهها وكلاء العمادات في جامعة الإمام

محمد بن سعود وعلاقتها ببعض المتغيرات"

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- التعرف على درجة ضغوط العمل التي يتعرض لها وكلاء العمادات في الجامعة.
  - ٢- الوصول إلى المقترحات التي تكون مناسبة للتخفيف من حدة تلك الضغوط.
- وتم تطبيق الدراسة على جميع مجتمع الدراسة وعددهم (٧٠) وكلياً في جامعة الإمام محمد بن سعود.

وكانت أهم النتائج:

- ١- أفراد الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على وجود ضغوط عمل لدى وكلاء الكليات في الجامعة.
  - ٢- عدم وجود فروق بين استجابات أفراد الدراسة حول ضغوط العمل باختلاف متغير الجنس و الخبرة
- أما أهم التوصيات فكانت:-

- ١- أن يكون هناك توصيف واضح للمهام والمسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بالوكيل.
- ٢- وجود شروط محددة للترشيح لوظيفة وكيل عمادة، ودعم مكاتب الوكلاء بالطاقات البشرية المدربة.

(٨) - دراسة (عربيا، والقداح، ٢٠١١) بعنوان: "اثر ضغوط العمل التي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية على أدائهم الوظيفي" هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس.
  - ٢- التعرف على أثر ضغوط العمل التي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس على أدائهم الوظيفي.
- وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعة الأردنية والبالغ عددهم (١٢٢٠) وكانت عينة الدراسة ١٠% من المجتمع.

**وكانت أهم النتائج:**

- ١- كلما زادت ضغوط العمل أدى ذلك إلى زيادة تأثيرها على أداء العاملين.
- ٢- مستوى الضغوط كان متوسطاً في الجامعة الأردنية.

**وأهم التوصيات كانت:**

- ١- ضرورة العمل على عقد دورات متخصصة للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية من أجل الارتقاء بمستوى أدائهم في عملية تخفيف الضغوط عن زملائهم أعضاء هيئة التدريس.
- ٢- توفير المستلزمات التكنولوجية والمادية الأخرى اللازمة لتحسين عضو هيئة التدريس لمهامه.

(٩) - دراسة (النجار، ٢٠١٢)، بعنوان: "ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة

وعلاقتها بالقيادة التحويلية"

**هدفت هذه الدراسة إلى:-**

- ١- تحديد درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لضغوط العمل التي تواجه المديرين.
- ٢- الكشف عن دلالة الفروق في متوسطات استجابات أفراد العينة، وتُعزى للمتغيرات الديموغرافية.
- ٣- الكشف عن العلاقة بين الشعور بضغوط العمل لدى المديرين وبين ممارستهم لنمط القيادة التحويلية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة للعام (٢٠١٢٠١٢) .

**وكانت أهم نتائج الدراسة :**

- ١- توجد علاقة سلبية بين درجة الشعور بضغوط العمل وبين درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى المدراء.
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة حول درجة شعور المديرين بضغوط العمل في المجالات (طبيعة العمل، بيئة العمل، العلاقات في العمل) وكانت لصالح المرحلة الأساسية.

٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة شعور

المديرين بضغوط العمل تُعزى لمتغير النوع، وكانت لصالح الذكور.

أما أهم التوصيات فكانت:

- ١- أن تمنح الوزارة الثقة الكافية للمدراء لأداء أعمالهم بحرية.
- ٢- العمل على تخفيف عبء العمل عن المديرين من خلال رفع مستوى الأداء للمعلمين.
- ٣- عقد دورات للمعلمين والمدراء لطرح الأفكار والآراء المبدعة بهدف التجديد والتطوير.

### الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الذكية عاطفياً وضغوط العمل

(١) - دراسة (رشيد، ٢٠٠٣)، بعنوان: "الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية"

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- إلقاء الضوء على مفهوم الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية.
  - ٢- استكشاف العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية.
- وقد تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الملك سعود بالرياض، وكذلك أعضاء هيئة التدريس، وكان حجم المجتمع (٤٨٩) مفردة، واستخدم الباحث مقياس (كارسون وزملائه) لقياس الذكاء العاطفي.

وكانت أهم النتائج:

- ١- تمتع رؤساء الأقسام بدرجة متوسطة في أبعاد الذكاء العاطفي.
  - ٢- وجود ارتباط موجب ذا دلالة بين متغير الذكاء العاطفي ومكونات القيادة التحويلية.
  - ٣- يعد الذكاء العاطفي عنصراً مهماً في التعرف على القادة الفعالين.
- وكانت أهم التوصيات هو ضرورة تدريب القادة ورسم الاستراتيجيات المناسبة لتنمية الذكاء العاطفي للمديرين.

(٢) - دراسة (محمد، ٢٠٠٥)، بعنوان: "العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل أثناء عملية التطوير"

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- تحديد أبعاد الذكاء العاطفي في هيئة البريد المصري.
  - ٢- التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي وكل من مصادر ضغوط العمل.
- وكانت حجم العينة (٤٠٠) مفردة من قطاعات البريد (القاهرة -بحري -قبلي) من المستويات الإدارية العليا والوسطى، واعتمد الباحث في قياس الذكاء العاطفي على نموذج (ماير وسالوفي) المستخدم عام

. ١٩٧٩

## وكانت أهم نتائج الدراسة:

- ١- إجراءات التطوير ترتب عليها العديد من مصادر ضغوط العمل.
- ٢- أثبتت الدراسة وجود تأثير معنوي موجب للذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي.
- ٣- بينت الدراسة أن عنصر العلاقات الاجتماعية يحتل أعلى مرتبة من حيث التأثير على الأداء الوظيفي.

## وكانت أهم التوصيات :

- ١- أن تولي الشركات التي تقوم بإجراءات التطوير اهتماما بدراسة الضغوط المصاحبة لهذه الإجراءات.
- ٢- الاهتمام بإجراءات تطوير الذكاء العاطفي ومكوناته المختلفة وتدريب العاملين على تطويرها.

## (٣)- دراسة (صديق، ٢٠٠٧)، بعنوان: "أثر الذكاء العاطفي على أدوار القادة والسلبيات الأخلاقية للعاملين"

### هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- تحديد مدى الاتفاق بين قادة المنظمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها حول توافر الذكاء العاطفي
- ٢- التعرف على طبيعة العلاقات بين عناصر الذكاء العاطفي وكل من أدوار القادة والسلبيات الأخلاقية وتكون مجتمع الدراسة من جميع قادة المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة الدقهلية، وقد اعتمد الباحث في قياس الذكاء العاطفي على نموذج (goleman 2001) الذي يتكون من (٣٩) مفردة. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- ١- انخفاض مهارات الذكاء العاطفي لدى قادة المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة الدقهلية.
- ٢- وجود تأثير طردي لمتغيرات الذكاء العاطفي على الأدوار القيادية وتأثير عكسي على السلبيات الأخلاقية

## (٤)- دراسة (الكرداوي، ٢٠٠٨)، بعنوان: "أثر الذكاء الوجداني للمديرين على مستوى شعور

### المرؤوسين بالاغتراب داخل محيط العمل"

### هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- قياس مستوى الذكاء الوجداني لدى المديرين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية.
- ٢- بحث أثر مستوى الذكاء الوجداني لدى المديرين على مستوى الاغتراب الوظيفي لدى المرؤوسين. وكانت عينة الدراسة قوامها (٣٨٤) مفردة من المديرين و (٣٨٤) مفردة من المرؤوسين لهؤلاء المديرين، وتم استخدام مقياس ماير وآخرون (٢٠٠٢) مع إعادة صياغة العبارات لتتفق مع ظروف البيئة المصرية.

وأهم نتائج الدراسة كانت :

- ١- أن هناك بعض المتغيرات الشخصية تتوسط علاقة الذكاء الوجداني بمستوى الاغتراب الوظيفي.
- ٢- اختلاف مستويات الاغتراب الوظيفي لدى المرؤوسين باختلاف مستوى الذكاء الوجداني للمديرين.

(٥)- دراسة (الأسطل، ٢٠١٠)، بعنوان: "الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة

كليات التربية بجامعة غزة"

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة كليات التربية.
  - ٢- الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي ومهارات مواجهة الضغوط.
- وقد تألفت عينة الدراسة من (٤٠٣) من طلبة الجامعات، واستخدم الباحث مقياساً من إعداد "قارون عثمان، محمد عبد السميع، ومن تقنين: عبد العظيم المصدر ، وآمال جودة " على البيئة الفلسطينية

وكانت أهم النتائج ما يلي:

- ١- توجد علاقة ارتباطية طردية بين الذكاء العاطفي العام وبين الدرجة الكلية لمهارات مواجهة الضغوط.
  - ٢- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) في جميع أبعاد الذكاء العاطفي وفي مهارات مواجهة الضغوط (لبعض المهارات فقط).
  - ٣- توجد فروق بين جامعة الأقصى وجامعة الأزهر في بعد التعاطف، وكانت الفروق لصالح جامعة الأزهر، وفي مهارة تحمل المسؤولية ومهارة حل المشكلات، وكانت الفروق لصالح جامعة الأزهر.
  - ٤- توجد فروق بين الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة الأقصى في مهارة حل المشكلات ومهارة اتخاذ القرار، وكانت الفروق لصالح جامعة الأقصى.
- وأهم توصيات الدراسة تمثلت بضرورة الاستفادة من الفئة التي تتمتع بدرجات عالية من الذكاء العاطفي ومهارات مواجهة الضغوط في كافة مؤسسات المجتمع الفلسطيني.

(٦)- دراسة (أبو عفش، ٢٠١١)، بعنوان: "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة

على اتخاذ القرار وحل المشكلات"

هدفت هذه الدراسة إلى:

- ١- التعرف على مستوى الذكاء العاطفي، وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية والوظيفية.
  - ٢- التعرف على مراحل اتخاذ القرار، ومدى تأثير الذكاء العاطفي على فعاليتها.
- وقد كان المجتمع يتكون من (٩٤) مديراً، واستخدم الباحث نموذج جولمان للذكاء العاطفي.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة :

١- هناك علاقة إيجابية بين عناصر الذكاء العاطفي ، وفاعلية اتخاذ القرار وحل المشكلات للمدراء .

٢- أثبتت الدراسة وجود فروق بين الذكاء العاطفي ومقدرة المدراء على اتخاذ القرار وحل المشكلات

تعزى للمؤهل العلمي، ونطاق الإشراف، وعدم وجود فروق تعزى للجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل

أما أهم التوصيات التي أوصت بها الباحثة:

١- العمل على الاهتمام بأبعاد الذكاء العاطفي من خلال التدريب الميداني.

٢- التركيز على استخدام أساليب الذكاء العاطفي عند عملية الاختيار للموارد البشرية العاملة .

**(7)- Study Boswell,Landa,Martos, (2011) " Does Perceived Emotional Intelligence and optimism Pessimism Predict Psychological Well-being?"**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الارتباطات بين الذكاء العاطفي (التقاؤل / التشاؤم) والرفاهية النفسية. بالإضافة إلى التحليلات الارتباطية في هذا الإطار، وتناولت الدراسة الدور المحتمل للتقاؤل و الذكاء العاطفي الملحوظ كمتنبئات محتملة لأبعاد الرفاهية النفسية الذي اقترحه Ryff ، مع وجود نمط معين من العلاقات كنموذج .

ونتائج الدراسة تظهر علاقات إيجابية بين الذكاء العاطفي ومكونات الرفاهية النفسية .

وفيما يتعلق بالتقاؤل الطبيعي مقابل التشاؤم، تم العثور على علاقات إيجابية بين التقاؤل و أبعاد الرفاهية النفسية والعلاقات السلبية بين التشاؤم وأبعاد الرفاهية النفسية، ويشمل نموذج الدراسة أيضا بعض العلاقات التي لم تظهر في البداية بين أبعاد الذكاء العاطفي الملحوظ و بعض أبعاد الرفاهية النفسية .وتشير النتائج إلى وجود علاقة بين الاهتمام العاطفي والهدف في الحياة، وكذلك مع أبعاد النمو الشخصي للرفاهية النفسية .

**(8)- Study Boswell, Indoo, Ajeya,(2012)," Emotional Intelligence and Occupational Stress among the Faculty Members of Private Medical and Engineering Colleges of Uttar Pradesh: A Comparative Study"**

كشفت الدراسات السابقة أن الذكاء العاطفي يساعد في إدارة الإجهاد في الشخصية وكذلك الحياة المهنية، ولكن نطاق الدراسات السابقة كان محدوداً في قطاع الشركات، وفي مجال التعليم كانت مقتصرة على الإجهاد في معلمي المدارس.

هذه الدراسة تحاول إيجاد العلاقة بين الذكاء العاطفي والضغط المهني في أعضاء هيئة التدريس من كليات الطب الخاصة والهندسة، والهدف من هذه الدراسة أيضاً هو معرفة ما إذا كان هناك أي فروق تُعزى للجنس أو متغيرات تنظيمية. فالإدارة الأفضل للإجهاد تؤدي إلى كفاءة أفضل في أي مجال من مجالات العمل.

و بالتالي يمكن افتراض أنه إذا كان أعضاء هيئة التدريس لديهم ذكاء عاطفي أفضل، سوف يشعرون بقدر أقل من الإجهاد، وسيكون لهم في نهاية المطاف أفضل أداء تدريسي، وخصوصاً عندما نتحدث عن الكليات الخاصة.

وكشفت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة قوية بين الذكاء العاطفي والضغط المهني لأعضاء هيئة التدريس. كما كشفت فروقاً كبيرة في الذكاء العاطفي بين أعضاء هيئة التدريس في كلية الهندسة والطب ولكن درجات مؤشر الإجهاد الوظيفي فيها كان ضئيلاً، وكانت الفروق بين الجنسين على درجات مؤشر الإجهاد الوظيفي والذكاء العاطفي ليس كبير .

**(9)– Study Boswell Navjot, Nicola S., (2012) " Associations of Individualistics – Collectivistic Orientations with Emotional Intelligence, Mental Health, and Satisfaction with Life "**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء العاطفي كوسيط للعلاقة بين الضغط النفسي والرضا عن الحياة، وهل الذكاء العاطفي يعدل هذه العلاقة، وأخذت عينة دولية واسعة النطاق من (٣٧٠) من البالغين ، فكانت النتائج أن الضغط النفسي يتنبأ ويتوقع بالرضا والارتياح مع الحياة بعد ضبط عوامل السن، والجنس، وبلد المنشأ، وسمة الذكاء العاطفي.

ومن يتمتع بسمة الذكاء العاطفي كانت مستوياتهم أدنى من الضائقة النفسية وزيادة الرضا عن الحياة لديهم، وأن العلاقة بين الضغط النفسي والرضا بالحياة هدأت ولينت بواسطة سمة الذكاء العاطفي. وسمة الذكاء العاطفي ربما تكون بمثابة مصدر للتأقلم مع الضغط النفسي والرضا بالحياة ، وأظهرت النتائج أن الضغط النفسي وتأثيره على الرضا بالحياة أصبح أضعف بشكل ملحوظ لأفراد العينة مع ارتفاع سمة الذكاء العاطفي.

**(10)-Study Boswell, Leila, sandra, (2014) "the role of emotional intelligence and emotional labour on well- being and job- stress among community nurses"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الذكاء العاطفي في تحقيق الرفاهية، ومساهمة في تحمل ضغوط العمل، وكان مجتمع البحث مكون من مجموعة من ممرضي المجتمع الاسترالي، وبلغت عينة الدراسة (٣١٢)، فكانت أهم النتائج أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً مهماً في زيادة الاحتفاظ بالوظائف من خلال تأثير الذكاء العاطفي بشكل إيجابي على ضغوط العمل، وكانت أهم التوصيات أنه على الرغم من أن الذكاء العاطفي تم التحقق منه على نطاق واسع في الأدب، فإن مساهمة الذكاء العاطفي في الرفاهية، وتحمل ضغوط العمل تحتاج إلى مزيد من الاستكشاف.

**التعقيب على الدراسات السابقة**

**أولاً: الدراسات التي تناولت القيادة الذكية عاطفياً والمتغيرات التنظيمية**

**أ- من حيث الأهداف:**

اتفقت الدراسات السابقة على قياس مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة، وركزت أهداف مجموعة من الدراسات على أثر الذكاء العاطفي للقيادة على الأداء الوظيفي، وتلك الدراسات هي : دراسة (elfaramawy,2011)، ودراسة (محمد، ٢٠٠٥) ودراسة (makom,higgs,2004)، ودراسة (بظاظو، ٢٠١٠)، ودراسة (محمد ، ٢٠٠٦)، واتفقت كل من دراسة (الرقاد، وأبو دية، ٢٠١٢)، ودراسة (محمد ، ٢٠٠٦)، على تأثير القيادة الذكية عاطفياً على سلوك المواطنة، واتفقت كذلك دراسة كل من (محمد ، ٢٠٠٦)، ودراسة (Abraham carmeli,2004)، على تأثير القيادة الذكية عاطفياً على الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي وترك العمل، واتفقت دراسة (صديق، ٢٠٠٧)، ودراسة (رشيد، ٢٠٠٣)، على علاقة الذكاء العاطفي وأدوار القيادة، بينما هدفت معظم الدراسات إلى علاقة الذكاء العاطفي بالمتغيرات الشخصية للمدراء والعاملين، ومن هذه الدراسات (بظاظو، ٢٠١٠)، ودراسة (أبو عفش، ٢٠١١)، ودراسة (الكرداوي، ٢٠٠٨)، ودراسة (Elfaramawy,2011). أما دراسة (أبو عفش، ٢٠١١) فقد ركزت على دراسة الذكاء العاطفي للقادة و اتخاذ القرار . دراسة (محمد، ٢٠٠٥) كانت الدراسة الوحيدة \_ حسب علم الباحث \_ التي تناولت العلاقة بين القيادة الذكية عاطفياً (الإدارة العليا والوسطى في منظمات حكومية مصرية) ومصادر ضغوط العمل، وليس أساليب مواجهة أو الحد من الضغوط، واستخدم الباحث مقياس ماير وسالوفي

وآخرون. أما دراسة (Landa, Martos, 2011) فهدفت إلى التعرف على الذكاء العاطفي (التفاؤل / التشاؤم) والرفاهية النفسية، والتي لها تأثير مباشر على التخفيف من ضغوط العمل. أما دراسة (Indoo, 2012) فهدفت إلى إيجاد العلاقة بين الذكاء العاطفي والضغط المهني، وهدفت أيضاً لمعرفة ما إذا كان هناك أي فروق تعزى للجنس أو متغيرات تنظيمية. أما دراسة (Navjot, Nicola S., 2012) فهدفت إلى التعرف على دور الذكاء العاطفي كوسيط للعلاقة بين الضغط النفسي والرضا عن الحياة بشكل عام.

### ب- من حيث العينة:

اختلفت العينات للدراسات السابقة؛ وذلك لاختلاف الأهداف المرجوة من تلك الدراسات، فقد اتفقت دراسة (الكرداوى، 2008)، ودراسة (صديق، 2007)، ودراسة (carmeli, 2004 Abraham) في عينتها ممثلة بقيادة ومدراء المنظمات الحكومية.

أما دراسة (محمد، 2006)، ودراسة (elfaramawy, 2011)، ودراسة (makommiggs, 2004) ودراسة (maderam, smith, 2009)، فكانت ممثلة بموظفي وشركات ومؤسسات مختلفة في بيئات مختلفة، بينما دراسة (محمد، 2008) كانت العينة تتعلق بالبنوك وإن اختلفت بيئة التطبيق بين الدقهلية بمصر، وبعض المصارف وقطاع الاتصالات في الكويت. واتفقت دراسة (رشيد، 2003) ودراسة (الرقاد، وأبو دية، 2012) في عينة البحث والتي كانت تشمل القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية والسعودية، ودراسة (أبو عفش، 2011)، ودراسة (بظاظو، 2010) اتفقت في العينة المتمثلة في مدراء الأونروا، واتفقوا أيضاً في بيئة التطبيق، وهي وكالة الغوث في قطاع غزة.

### ج- من حيث النتائج والتوصيات:

تباينت نتائج الدراسات؛ وذلك لاختلاف الأهداف، ولكن اتفقت بعض الدراسات على مجموعة من النتائج، فاتفقت دراسة (elfaramawy, 2011)، ودراسة (أبو عفش، 2011)، ودراسة (بظاظو، 2010)، على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث بالنسبة لتوافر أبعاد الذكاء العاطفي، بينما اختلفت دراسة (malcom higgs, 2004) مع هذه النتيجة. واتفقت دراسة (محمد، 2006)، ودراسة (Abraham carmeli, 2004) على أن هناك تأثيراً إيجابياً للذكاء العاطفي على كل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، والاستقرار الوظيفي، واتفقت أيضاً دراسة (محمد، 2006)، ودراسة (بظاظو، 2010)،

ودراسة (malcom miggs,2004) على أن هناك تأثيراً إيجابياً للذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي، واتفقت دراسة (محمد، ٢٠٠٦)، ودراسة (الرقاد وأبو دية، ٢٠١٢)، على أن هناك تأثيراً إيجابياً للذكاء العاطفي للقادة على سلوك المواطنين، ولكن اختلفت دراسة (محمد، ٢٠٠٦)، ودراسة (Abraham cameli, 2004) على تأثير الذكاء العاطفي للقادة على رغبة العاملين بترك العمل. ودراسة (أبو عفش، ٢٠١١)، ركزت على وجود علاقة بين عناصر الذكاء العاطفي بشكل عام وفعالية اتخاذ القرار، واتفقت دراسة (صديق، ٢٠٠٧)، ودراسة (رشيد، ٢٠٠٣) على تأثير الذكاء العاطفي على أدوار القادة في المنظمات، بينما دراسة (john,2014) نتائجها لم تكن متوقعة حيث بينت أن الذكاء العاطفي لم يكن مؤشراً مفيداً لأسلوب القيادة.

**ثانياً: - التعقيب على الدراسات السابقة التي تناولت ضغوط العمل واستراتيجيات المواجهة والتكيف**

#### **أ - من حيث الأهداف:**

تفاوتت أهداف الدراسات السابقة فيما بينها، إلا أن بعض الدراسات أجمعت على التعرف على طبيعة الضغوط ومصادرها كما في دراسة كل من (جاد الرب، ١٩٩١)، ودراسة (عربيات والقдах، ٢٠١١)، ودراسة (الداود، ٢٠١١)، ودراسة (نور الدين، ٢٠١١)، ودراسة (عماد، ٢٠٠٦)، ودراسة (Eikahlut,aigaed,2003)، ودراسة (olson-buchanam, lepine, 2002). أما الدراسات التي ركزت في أهدافها على آثار الضغوط فهي دراسة (جاد الرب، ١٩٩١)، ودراسة (عربيات والقдах، ٢٠١١)، ودراسة (نور الدين، ٢٠١١)، ودراسة (النجار، ٢٠١٠)، ودراسة (عماد، ٢٠٠٦)، بينما الدراسات التي كانت أهدافها تتمحور حول كيفية إدارة الضغوط أو استراتيجيات مواجهة الضغوط تمثلت في دراسة (الداود، ٢٠١١)، ودراسة (النجار، ٢٠١٢) ودراسة (عمار، ٢٠٠٦). أما دراسة (الداود، ٢٠١١)، ودراسة (نور الدين، ٢٠١١)، ودراسة (Eikahlut,aigaed,2003) فقد اهتمت بالتعرف على علاقة ضغوط العمل ببعض المتغيرات مثل: الجنس، والخبرة، والتخصص.

#### **ب - من حيث العينة:**

لقد اختلفت عينات الدراسات السابقة؛ وذلك لاختلاف أهداف تلك الدراسات، فقد أجمعت دراسة (عربيات والقдах، ٢٠١١)، ودراسة (الداود، ٢٠١١)، ودراسة (عمار، ٢٠٠٦)، ودراسة (olson-buchanam

2002) Lepine) على العاملين في الجامعات سواء كانوا موظفين أو أكاديميين، ولكن اختلفت بيئة التطبيق فشملت تلك الدراسات الجامعات الأردنية، والسعودية، والفلسطينية، والأمريكية. أما دراسة (النجار، ٢٠١٢) فكانت العينة متمثلة في مدرء المدارس في كل من الرياض وغازة، وتنوعت باقي الدراسات في عيناتها (حيث شملت شركات، وبنوك، ومستشفيات).

### ج- من حيث النتائج والتوصيات:

تباينت نتائج الدراسات؛ وذلك لاختلاف الأهداف التي وضعت لكل دراسة، ولكن اتفقت بعض الدراسات على استراتيجيات معينة لضرورة للتخفيف من حدة الضغوط، ثم التوصل إليها في النتائج، أو تم وضعها كمقترحات ضمن التوصيات، ومن هذه الاستراتيجيات: توفر المهارة والكفاءة العالية والتميزة، والمشاركة في عمليات التقييم، ووضع الخطط واتخاذ القرارات، وتوصيف واضح للمهام والمسؤوليات، وتدريب القوى العاملة والقادة، وتوفير البرامج الصحية والرعاية، وتوفير الفرص للترقية. ومن هذه الدراسات دراسة (جاد الرب، ١٩٩١)، ودراسة (الدواد، ٢٠١١)، ودراسة (النجار، ٢٠١٢)، ودراسة (Eikahlut, aigaed, ٢٠٠٣)، أما دراسة (عربيات والقдах، ٢٠١١)، ودراسة (نور الدين، ٢٠١١)، ودراسة (النجار، ٢٠١٢)، فكانت مقترحاتها تركز على ضرورة الدورات التدريبية، وتوفير المستلزمات التكنولوجية.

## الفصل الرابع

### أثر وفعالية القيادة الذكية عاطفياً على التخفيف من آثار ضغوط العمل

مما لا شك فيه أن كفاءة المنظمة تُستمد من كفاءة الإدارة العليا فيها، وتظهر كفاءة الإدارة العليا بشكل واضح عندما تتعرض تلك الإدارة للمواقف الحرجة، وأحد هذه المواقف هو الضغوط التنظيمية، وإدارة الضغوط التنظيمية بطريقة فعالة هو أحد المحددات الرئيسة لكفاءة الإدارة العليا ( جاد الرب، ٢٠١١: ٣٩٣)، ولكي تتحقق كفاءة الإدارة العليا لابد من تنمية القيادة الذكية عاطفياً، ولدراسة دور القيادة الذكية عاطفياً على التخفيف من آثار ضغوط العمل لابد من دراسة مقدار الفعالية والأثر الذي يمكن تحديده من خلال العلاقة وطبيعتها وفق الآتي:

### العلاقة بين القيادة الذكية عاطفياً والتخفيف من آثار ضغوط العمل

يمكن بيان العلاقة التي تربط القيادة الذكية عاطفياً وتخفيف آثار ضغوط العمل وفق الآتي:

١- أن التعامل الفعال لمواجهة الضغوط هو أساس السعادة الوجدانية، وأن القادة الأذكياء وجدانياً يتوقع أن يتعاملون مع مواجهة الضغوط بنجاح أكثر من غيرهم، وذلك بسبب أنهم يدركون بدقة، ويقيمون حالاتهم الوجدانية، ويعرفون ويديرون حالاتهم المزاجية بفعالية. كما أن تنمية مهارات الذكاء الوجداني للقادة تجعلهم يتبعون أساليب فعالة لمواجهة الضغوط؛ وذلك لأن تدريب العاملين والقادة على مهارات الذكاء العاطفي يجعلهم يشعرون أكثر بالثقة بالنفس، والإحساس بالأمن، ويصبحون أكثر مرونة وتكيفاً، وأكثر تحسناً في علاقاتهم الاجتماعية، وهذا كله يساعد على مواجهة الضغوط (عبد الله، ٢٠٠٦: ٥٥٥).

٢- من حيث تعريف الذكاء العاطفي، يتفق بار- أون مع جولمان على أنه مجموعة من الكفاءات الشخصية والاجتماعية التي تؤثر على قدرة الفرد على النجاح في مواجهة الضغوط البيئية (محمود، ٢٠٠٦: ٧٧٢)، أما دراسة (Pau, et al., 2004) درست علاقة الذكاء العاطفي وأساليب مواجهة الضغوط المرتبطة بالتكيف لدى طلاب الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى أنهم يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي، واستخدموا مواجهة سوية، أما ذو الذكاء العاطفي المنخفض فقد استخدموا أساليب غير سوية. (الرفوع، ٢٠١١: ٩٣).

٣- أثبتت دراسة (Navjot, others, 2012: 19) أن الذكاء العاطفي سمة أساسية لخفض الضغط النفسي وسرعة التكيف مع المتغيرات.

٤- أجريت دراسة (Thi, L. L., 1998) والتي تهدف لاختبار أثر الذكاء الوجداني على أداء الأفراد تحت الضغوط المختلفة. وقد أشارت النتائج إلى أن الذكاء الوجداني مرتبط بالأداء، وأن مرتفعي الذكاء الوجداني سجلوا أعلى درجات على مهام أدائية، وقد تنبأ الذكاء الوجداني بالأداء، وبالمتعاطف، والتغلب على الضغوط (هلال، ١٩٩٩: ٧٠).

- ٥- في دراسة عن علاقة الضغوط النفسية بالذكاء العاطفي، بينت وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائياً بين الضغوط النفسية والوعي بالذات، ووجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة بين الضغوط النفسية وإدارة الانفعالات. (هدية، وآخرون، ٢٠١٠: ١).
- ٦- وجد الباحثون وجود علاقة سلبية بين القيادة الذكية عاطفياً والإجهاد في مكان العمل، فوجدوا القيادة الذكية عاطفياً تمكن بطريقة أفضل في حل المشكلات، والتصرف، والحكم. (Ashkan, ٢٠١٢: ٣٦٢).
- ٧- في دراسة (T. I. Leura, 1998)، بينت أهمية الذكاء الوجداني في الأداء الفردي، وقد أوضحت أن الذكاء الانفعالي يُمكن الفرد من التغلب على مواجهة ضغوط العمل مما يزيد من فعالية أدائه. (محمد، وعبد العال، ٢٠٠٥: ١٩٧).
- ٨- يفترض جاروتش ورفاقه (Garochi et al., 2000) أن الذكاء العاطفي ربما يحمي الأفراد من الضغوط ويقودهم إلى تكيف أفضل. فقد اعتقدوا بأن مقياساً موضوعياً لمهارة إدارة الوجدان يرتبط بالميل إلى الحفاظ على مزاج إيجابي، وهذا له تطبيقاته الواضحة على الحماية من الضغوط. فالذكاء الوجداني كعامل مهم مسؤول عن تحديد النجاح في الحياة والسعادة النفسية، ويؤدي دوراً مهماً في تشكيل التفاعل بين الأفراد وبيئة العمل (علي، ٢٠٠٩: ٨٥).
- ٩- يفترض بار أون (Bar - on, 1993) وجود مظهرين رئيسيين من مظاهر الذكاء الوجداني قد يفسران السلوك المميز للأفراد وهما: تحمل ضغط العمل والتوكيدية التي تعني "القدرة عن الدفاع على النفس وإبداء الآراء". (بدوي، وآخرون، ٢٠١١: ٣٦١).
- ١٠- تناولت دراسة مارك وسيسان (Mark & Susan, 2003) فعالية برنامج للتدريب على الذكاء الوجداني في التخفيف من ضغوط العمل، وأسفرت النتائج عن فعالية البرنامج في تنمية الذكاء الوجداني، وتحسين الأداء أثناء العمل، وزيادة القدرة على مواجهة ضغوط العمل. (عبد الله، ٢٠٠٨: ٥٦).
- ١١- في دراسة (Colquitt & Judge) بحثوا العدالة التي يمارسها القادة (والتي تعد من متطلبات القيادة الذكية) والضغوط التي يتعرض لها الموظفون في إحدى الجامعات الأمريكية، وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين عدالة التعامل والضغوط الوظيفية، كما تبين أن وجود عدالة التعامل يسمح للأفراد بتنفيذ أعمالهم بشكل أفضل، ودون توتر وقلق، ويؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي (الخشروم، ٢٠١٠: ٣١٤).

١٢- إن القيادة تدعم فرص النمو المهني للأفراد، وهذا يساعدهم على إدارة العمل بشكل فعال مما يحد من مستوى الضغوط لديهم، وهذا كان توصيات لإحدى الدراسات، وأيضاً يعد هذا مطلباً للقيادة الذكية. (خليفات، والمطارنة، ٢٠١٠: ٦٠٠)

١٣- في نتائج إحدى الدراسات تبين أن الأفراد الذين لديهم مستويات عالية من الذكاء العاطفي هم أكثر عرضة للتعامل بفعالية مع مطالب الضغوط البيئية الناجمة عن الإجهاد المهني، فالأفراد الذين لديهم ذكاء عاطفي أعلى يتعاملون بشكل أفضل مع تحديات الحياة وضغوط العمل، الأمر الذي يؤدي إلى صحة نفسية وجسدية جيدة، ويعزز القدرة على التكيف مع التحديات، بمعنى وجود علاقة سلبية بين الضغط النفسي (ضغوط العمل - الاكتئاب - سوء الحالة الصحية) ومستويات الذكاء العاطفي. (Taewon, won- moo, 2011: 1087)

١٤- في دراسة عن العلاقة بين الذكاء العاطفي والقدرة على تحويل الآثار السلبية للضغوط التي يشعر بها الموظفون كانت نتائج الدراسة أن الموظفين الأذكى عاطفياً لهم قدرة أكبر على خفض وتحويل الآثار السلبية المحتملة للضغوط على الأداء الوظيفي، وحثت الدراسة على ضرورة دراسة العلاقة بين الضغوط والأداء في حالة وجود الذكاء العاطفي (yu-chiwu,2011: 29)

ويمكن بيان النتائج العامة لمجموعة من الدراسات التي أظهرت العلاقة بين الضغوط والقيادة الذكية عاطفياً وفق الجدول التالي:

#### جدول رقم (١٧)

##### أثر الذكاء العاطفي على الضغوط

م	الدراسة	النتائج العامة
١.	Nikolaou and tsaousis (2002)	هناك علاقة سلبية بين الذكاء العاطفي والإجهاد في العمل.
٢.	Sharma (2007)	الذكاء العاطفي العالي يساعد في السيطرة على التعامل وعلى الإجهاد.
٣.	Lenaghan et al (2007)	الذكاء العاطفي يحمي العمل من الصراع.
٤.	Carmeli (2003)	المديرون عاليو الذكاء العاطفي أكثر التزاماً في حياتهم المهنية وأكثر ارتباطاً في العمل وفي الأسرة ويديرون الصراع بشكل أفضل.

المصدر: ( Deepa,R,2011: 55 )

## فعالية القيادة الذكية عاطفياً في التخفيف من آثار ضغوط العمل

قد لاحظ الكاتب أن معظم الدراسات التي أُجريت على العلاقة بين الذكاء العاطفي والضغط كانت على وظائف تربوية وفنية مثل: مدرس، وممرض، وطبيب، ولن تنظر إلى مستوى الإدارة العليا (القيادة) والتي تمثل الزاوية التحكومية في المؤسسة، وخاصة عندما تكون تلك المؤسسات تمثل الجامعات كما هو في المثال الميداني في نهاية هذا الكتاب، حيث القادة فيها يواجهون العديد من الضغوط سواء أثناء التعامل مع النقابات الممثلة للعاملين، أو مع الموظفين أنفسهم، أو مع الجهات الممثلة للطلاب، أو مع الجهات الممثلة للحكومة أو لوزارة التعليم العالي، فالضغوط التي تنشأ عن هذه العلاقات تحتاج لقادة ذو ذكاء عاطفي مرتفع، وبالتالي لا بد من التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى قادة الجامعات وقدرة هؤلاء القادة على مواجهة الضغوط، من خلال توفر مجموعة من الاستراتيجيات اللازمة لتخفيف ضغوط العمل. وتظهر فعالية القيادة الذكية عاطفياً من خلال التعرف على أثر فعالية مكونات القيادة الذكية عاطفياً على كيفية التخفيف من آثار ضغوط العمل، وذلك وفق الآتي:

١- **فعالية القدرة أو الكفاية الانفعالية للقائد:** للتعرف على أثر فعالية القدرة الانفعالية للقائد على التخفيف من آثار ضغوط العمل فإن ذلك يتطلب تحديد أثر مكونات القدرة الانفعالية، ويظهر ذلك من خلال الآتي:

أ- يتعرض القائد لمواقف ومثيرات متنوعة أثناء العمل، ولكي يتصف القائد بقدرة انفعالية عالية فلا بد من قيام القائد بالاستجابة لتلك المواقف بشكل إيجابي، وهذا يحقق للقائد قدرة على تغيير الموقف، أو تغيير تصرفاته للتخلص من الضغوط، وتجعل القائد يخطط ويحصّر لوسائل دفاعية لمقاومة الأحداث الضاغطة، ويحضر رد الفعل المناسب، وهذا يساعد على التخفيف من آثار ضغوط العمل.

ب- إذا كانت نظرة القائد لنفسه بأنها ضعيفة أو رأيه بأن الآخرين ينظرون له بشكل سلبي أي لا يملك تقديراً لذاته، فإنه سيفشل في العمل مهما توفر له سبل وطرق النجاح في العمل، فتقدير الذات بوابة لأي نجاح، حيث أن تقدير الذات يجعل القائد ينظر للضغوط على أنها ضرورية لإنجاز الأعمال، وبالتالي تكون عنده قدرة عالية على التعامل مع الضغوط، وهذا يؤدي للتخفيف من آثار ضغوط العمل.

ت- القدرة الانفعالية للقائد تتطلب منه قدرة عالية على التواصل والاتصال سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، وهذا يساعد القائد على التحكم في الظروف القائمة في بيئة العمل، بالإضافة إلى حصول القائد على الدعم من العاملين في بيئة العمل الداخلية، أو على الدعم الاجتماعي سواء من الأصدقاء، أو الأسرة، أو الزملاء، أو المتعاملين، وهذا كله يساعد على التخفيف من آثار ضغوط العمل.

ث- فعالية القدرة الانفعالية للقائد تتطلب معالجة حالات الصراعات، والإحباط، والتأثيرات السلبية داخل العمل، ومن الصراعات داخل العمل المشاركة في اتخاذ القرار، ومعايير التقييم، وخطوط السلطة، والمهام والمسئوليات، وكيفية التعامل مع العاملين، فالقضاء على التأثيرات السلبية داخل العمل يؤدي إلى التخفيف من آثار ضغوط العمل؛ وهذا ما يحققه معالجة القلق الانفعالي.

ج- اهتمام القائد بمعالجة النزعة الذاتية سواء فيما يتعلق بعدم الغرور، أو عدم إهمال إنجاز الآخرين، وأن لا ينسب كل نجاح له، يساعد على إنجاز تفويض السلطة، ونجاح فرق العمل، ويساعد على رضا المرؤوسين عن القادة، وهذا ما يحقق التخفيف من آثار ضغوط العمل.

٢- **فعالية النضوج الانفعالي للقائد:** للتعرف على أثر فعالية النضوج الانفعالي للقائد على التخفيف من آثار ضغوط العمل فإن ذلك يتطلب تحديد أثر مكونات النضوج الانفعالي، ويظهر ذلك من خلال الآتي:

أ- إن التقييم الفعال لانفعالات الذات تجعل القائد يحدد نقاط القوة والضعف لديه، وبالتالي يحدد احتياجاته من الاستراتيجيات اللازمة للتخفيف من آثار ضغوط العمل سواء فيما يتعلق باللياقة البدنية، أو الاسترخاء، أو الترفيه، أو إدارة الوقت، وبالتالي معالجة أي ضعف ناتج عن انفعالات القائد.

ب- إن تقييم القائد لانفعالات الآخرين يؤدي إلى تحديد نقاط القوة والضعف لديهم، وبالتالي سيقوم القائد بإتباع استراتيجيات للتخفيف من آثار ضغوط العمل الناتجة عن تلك العلاقة، فيما يتعلق بالإرشاد، أو التدريب، أو الاتصال المفتوح، أو تقديم الدعم الاجتماعي والأسري لهم.

ت- النضوج الانفعالي للقائد يتطلب تحقيق التوازن بين القلب والعقل، وهذا يساعد على التفكير العقلاني، والسيطرة على أحداث العمل بكفاءة من خلال مراعاة الآخرين، وهذا التوازن يساعد على تحقيق التوافق العقلي والذهني مع مصادر الضغوط، ويبتعد القائد عن أي ممارسات أو عادات سيئة ناتجة عن توجه القلب أو العقل بشكل مفرد.

ث- إن احترام وجهة نظر الآخرين كأحد مكونات النضوج الانفعالي للقائد يساعد على فهم المشكلة وتحليلها، كما يساعد على تقليل الوقت اللازم لإدارة الآخرين، وتنظيم وقت العمل بشكل أفضل، فمهارة إدارة الوقت وفهم المشكلات بفعالية تعد ضرورية للتخفيف من آثار ضغوط العمل.

ج- إتباع القائد للمرونة والتكيف تجعل القائد يحدد الوقت المناسب للتساهل، أو الشدة، أو الانسحاب، أو المواجهة وهذا يساعد القائد على ضبط انفعالاته، والاستعداد النفسي لمواجهة الضغوط، ويخلق صورة جيدة عن نفسه أمام المرؤوسين، وبالتالي القدرة العالية على التخفيف من آثار ضغوط العمل.

ح- تجنب رد الفعل السريع يخلق نضجاً انفعالياً للقائد يساعده على استخدام الأنشطة العلاجية داخل العمل مثل استخدام حجرات للاسترخاء، وحجرات للسلوك العدواني، ومراجعة المستشار النفسي.

٣- فعالية الحساسية الانفعالية للقائد: للتعرف على أثر فعالية الحساسية الانفعالية للقائد على التخفيف من آثار ضغوط العمل فإن ذلك يتطلب تحديد أثر مكونات الحساسية الانفعالية، ويظهر ذلك من خلال الآتي:

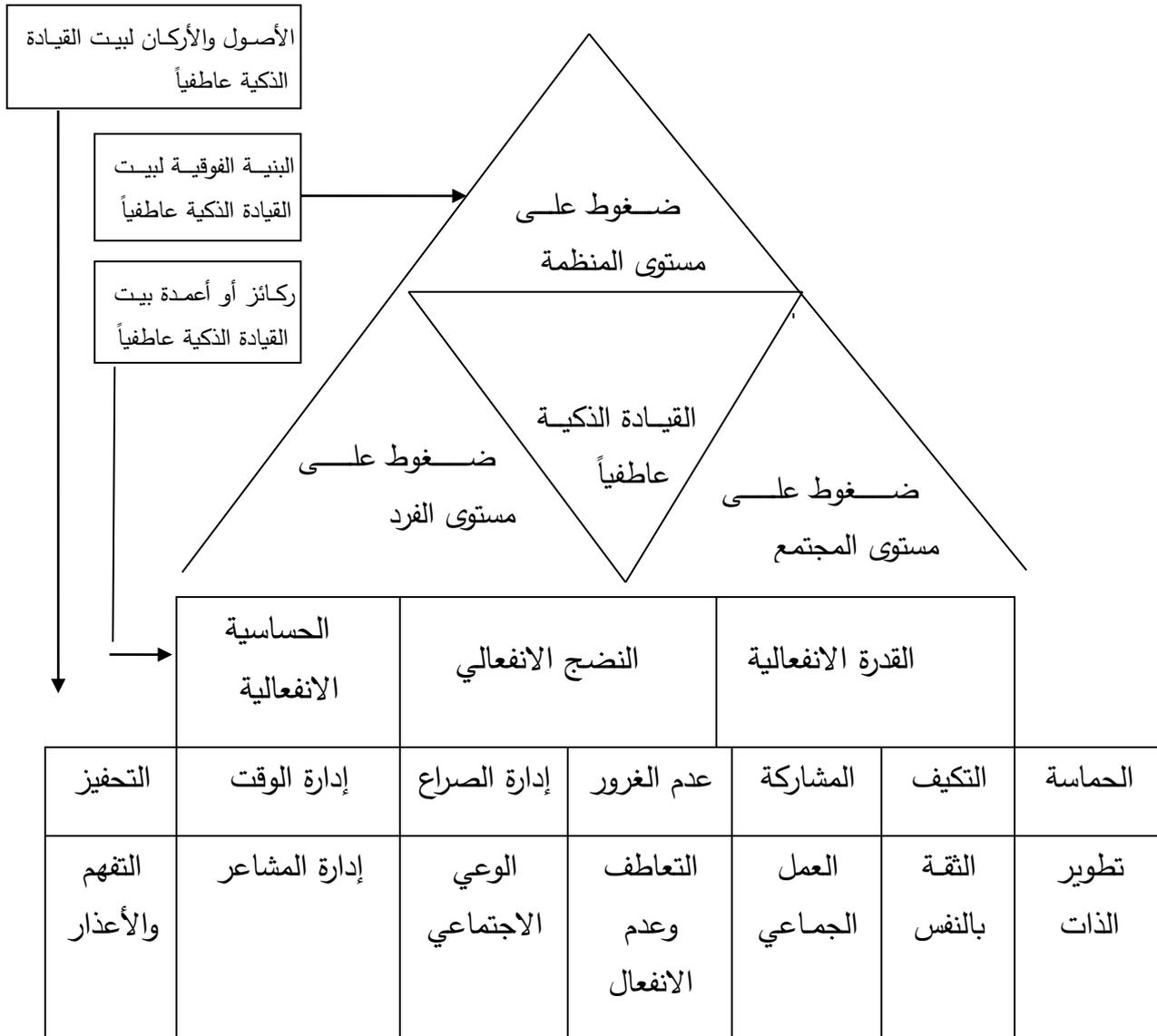
أ- إن انسجام القائد مع الآخرين من حيث التعاطف معهم، ومعرفة مشاعرهم، ومعرفة التقييم الحقيقي لهم، والأمانة في التعامل معهم، يساعد على التخفيف من آثار ضغوط العمل من حيث اقتناع القائد بالآخرين وتقبل نصحتهم ومقترحاتهم، بالإضافة إلى ممارسة الأنشطة الاجتماعية والشخصية مع الآخرين، وهذا يساعد أيضا في أن يتقبل القائد مشاركة المرؤوسين في صنع القرار، ويتقبل القائد أيضا تقييم أدائه من الآخرين.

ب- إن فهم القائد للعلاقة بين المشاعر والأفعال ومعرفة سبب المشاعر عند الآخرين يساعد في التخفيف من آثار ضغوط العمل من خلال التحكم في المشاعر والانفعالات عند مواجهة المشكلات، بالإضافة إلى زيادة الوعي بالمشاعر عند مواجهة الضغوط، كما أن فهم مشاعر الآخرين والاهتمام بها يساعد على تدعيم مبدأ الرقابة الذاتية.

ت- تعامل القائد بصدق وإخلاص مع العاملين وتحسين العلاقة معهم يساعد في تدعيم تقويض السلطة داخل العمل، والكفاءة في بناء فرق العمل، ويؤدي إلى اهتمام القائد بالعاملين أصحاب الأداء المتميز، بالإضافة للوضوح والعدالة في التعامل مع العاملين، وتحسين علاقة القائد بالعاملين تتطلب إتباع سياسة الباب المفتوح، وكل ما سبق يؤدي إلى التخفيف من آثار ضغوط العمل

ث- يجب على القائد أن يوفر الألفة والانسجام في التعامل مع العاملين من خلال الابتهاج والمرح سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، فهذا يساعد على زرع الثقة بين القائد والمرؤوسين، ويستطيع القائد مواجهة المشكلات بموضوعية وتفاوض، وهذا يساعد في التخفيف من آثار ضغوط العمل.

يبين العرض السابق أن القيادة في المنظمات تتعرض لضغوط متنوعة قد تكون على مستوى المنظمة، أو على مستوى الفرد، أو على مستوى المجتمع، وكل تلك الضغوط تعد أنظمة فرعية تؤثر على القيادة، فلا بد للقائد أن يوفر أركان وأصول وأعمدة يستطيع الارتكاز عليها ليتمكن من التخلص أو التخفيف من الضغوط المختلفة، ويمكن تسمية هذه الفكرة بفكرة بيت القيادة الذكية عاطفياً، والتي نعني بها مجموعة المفاهيم والمهارات والقدرات التي تسهم في تحقيق فعالية وأثر القيادة الذكية عاطفياً في التخفيف من آثار ضغوط العمل، ويمكن بيان تلك الفكرة وفق الشكل التالي:



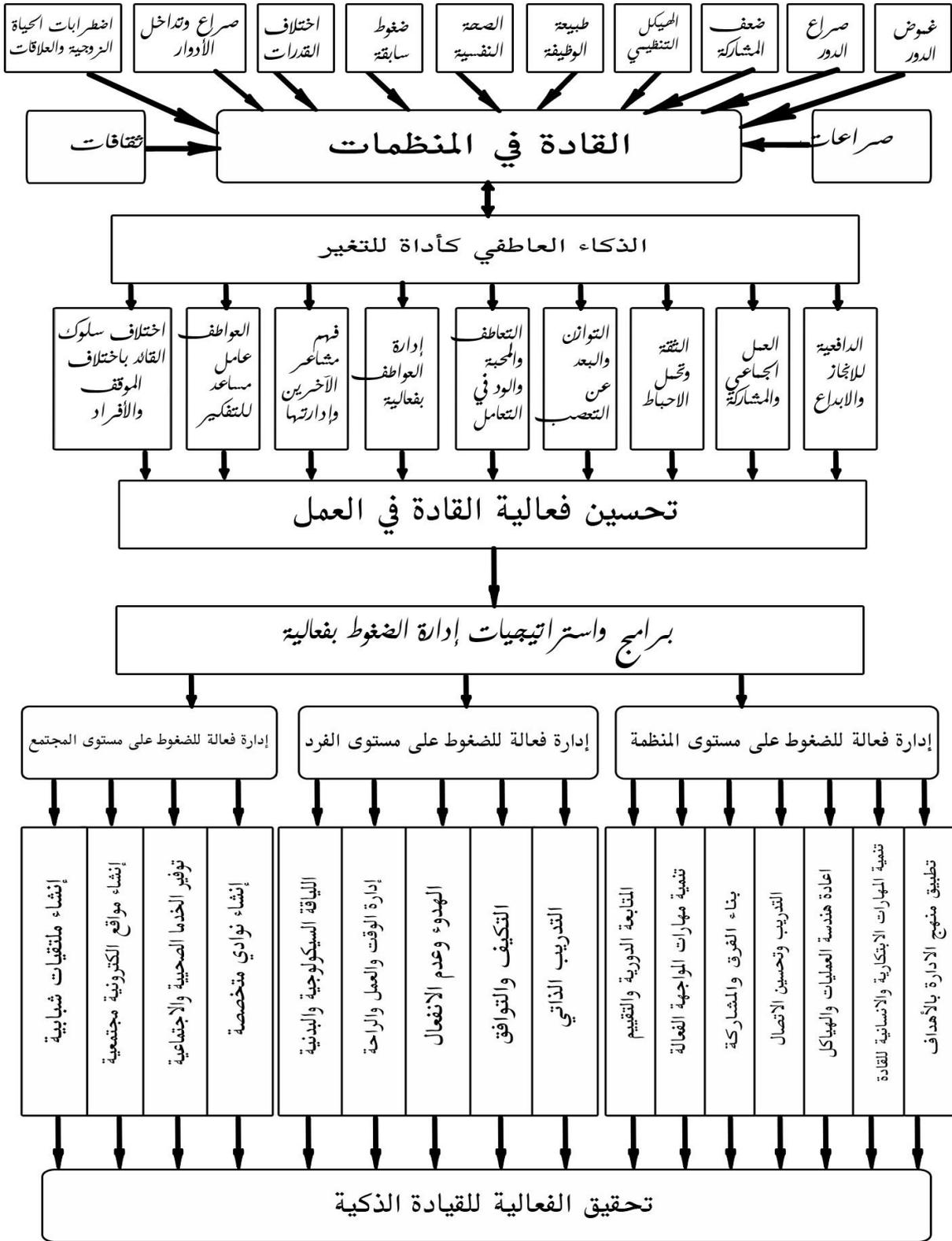
شكل رقم (٧): بيت القيادة الذكية عاطفياً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على قراءاته

يظهر من خلال الشكل السابق أن فكرة بيت القيادة الذكية عاطفياً تشتمل على:

- ١- البنية الفوقية أو السطح: ويتكون من ثلاثة أنظمة تؤثر على القيادة الذكية عاطفياً، وهي الضغوط على مستوى المجتمع، وضغوط على مستوى الفرد، وضغوط على مستوى المنظمة.
- ٢- ركائز أو أعمدة بيت القيادة الذكية عاطفياً: وهي عبارة عن مجموعة من القدرات الأساسية التي تعد ضرورية لنجاح القائد في التخفيف من آثار ضغوط العمل، وهي أن يصل القائد لدرجة القدرة، والنضج، والحساسية الانفعالية.
- ٣- الأصول والأركان لبيت القيادة الذكية عاطفياً: وهي عبارة عن مجموعة من المهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد ليصل لدرجة النضج الانفعالي، والحساسية الانفعالية، والقدرة الانفعالية، فالأصول تتعلق بالمهارات الاجتماعية أو التكيف، والمشاركة، وعدم الغرور، وإدارة الصراعات، والاعتراف بإنجاز الآخر، وإدارة الوقت، أما الأركان فهي مهارات تعد الأساس لوجود الأصول أو المهارات السابقة، وهذه الأركان تشتمل تطوير الذات، والثقة بالنفس، والعمل الجماعي، والتعاطف، والوعي الاجتماعي، والتفهم والأعذار، وإدارة المشاعر.

لذا يلاحظ الكاتب أن القادة في المنظمات يتعرضون لضغوط متعددة ومتنوعة، وكذلك يتعرضون لثقافات وصراعات متنوعة، فيعمل هؤلاء القادة على كسب الذكاء العاطفي وتنميته كأداة للتغيير نحو الوصول إلى درجة الفعالية، وبالتالي القادة في المؤسسات الذين يتميزون بالذكاء العاطفي المرتفع لهم صفات تميزهم عن غيرهم من القادة، وهذه الصفات تحقق للقادة فعالية عالية في الأداء، وهذا يساعد القادة على إدارة فعالة للضغوط من خلال استراتيجيات المواجهة الفعالة، وبالتالي تميز القادة بصفات متنوعة، وإدارة فعالة للضغوط، وتحسين أدائهم، بحيث يصبح القادة لديهم مهارات وقدرات تمكنهم من تحقيق الفعالية، ويمكن بيان العلاقة السابقة والوصول إلى درجة الفعالية وفق الشكل التالي:



شكل رقم (٨): فعالية القيادة الذكية في إدارة الضغوط

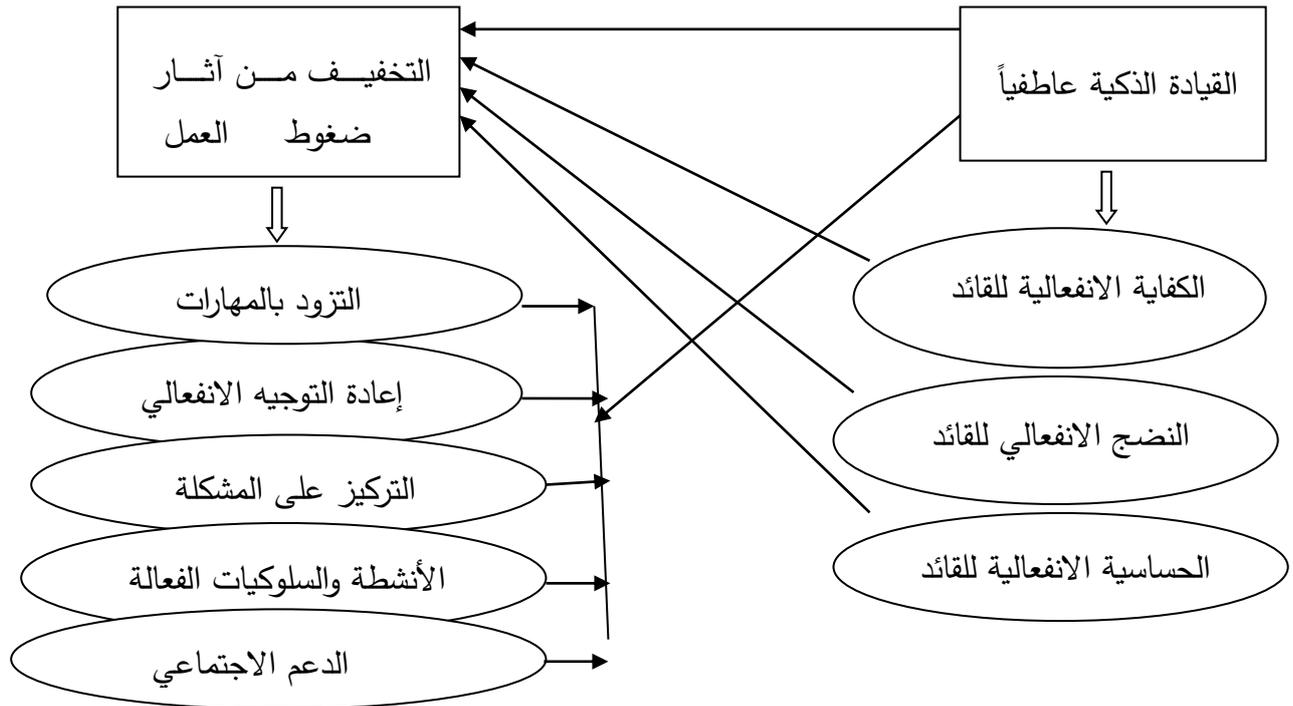
المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على قراءته

يرى الكاتب من خلال العرض السابق للعلاقة بين القيادة الذكية عاطفياً والتخفيف من آثار ضغوط العمل، بالإضافة إلى ما تم عرضه في الإطار النظري، والتعرف على أهم المشكلات التي تعاني منها القيادة داخل الجامعات وقدرتهم على التغلب عليها، وجد الكاتب نفسه أمام متغيرات واضحة للدراسة.

فأما ما يتعلق بالمتغير المستقل وهو القيادة الذكية عاطفياً، وهذا المتغير لكي يتم تحديده وقياسه بشكل واضح، تم تقسيمه لثلاثة مكونات رئيسية وهي: (الكفاية الانفعالية للقائد، والنضج الانفعالي للقائد، والحساسية الانفعالية للقائد) وهذا ما حدده العالم "داليب سينغ".

أما فيما يتعلق بالتخفيف من آثار ضغوط العمل، فيرى الكاتب أنه لكي يتم تحديده وقياسه بشكل واضح لا بد من تحديد الاستراتيجيات الرئيسية، أو المهارات الرئيسية التي يجب أن يمتلكها القائد للتخفيف من آثار ضغوط العمل، والتي صنفها الباحث إلى خمس مهارات رئيسية وهي: (استراتيجية التزود بالمهارات الإدارية، واستراتيجية إعادة التوجيه الانفعالي، واستراتيجية التركيز على المشكلة، واستراتيجية الأنشطة والسلوكيات الفعالة، واستراتيجية الدعم الاجتماعي).

لذا يمكن وضع تصور لبداية العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الذكية عاطفياً) وما يتضمنه من مكونات (الكفاية الانفعالية للقائد، والنضج الانفعالي للقائد، والحساسية الانفعالية للقائد) والمتغير التابع (التخفيف من آثار ضغوط العمل) وما يتضمنه من مقاييس (التزود بالمهارات، إعادة التوجيه الانفعالي، التركيز على المشكلة، الأنشطة والسلوكيات الفعالة، الدعم الاجتماعي)، والشكل التالي رقم (٩) يوضح بداية العلاقة بين المتغير المستقل بمكوناته والمتغير التابع الذي سيظهر في الدراسة الميدانية في نهاية هذا الكتاب.



شكل رقم (٩) يوضح بداية العلاقة الارتباطية بين القيادة الذكية وضغوط العمل

المصدر: إعداد الكاتب بالاعتماد على قراءاته

من خلال الشكل السابق يمكن توضيح ما يلي:

- ١- يمكن اعتبار أن المتغير المستقل يتمثل في القيادة الذكية عاطفياً بمكوناته الثلاثة (الكفاية الانفعالية للقائد، النضج الانفعالي للقائد، الحساسية الانفعالية للقائد)
- ٢- يمكن اعتبار أن المتغير التابع يتمثل في التخفيف من آثار ضغوط العمل، والذي يمكن قياسه وتحديدته عند القادة بمدى توفر مجموعة من الاستراتيجيات أو المهارات لديهم وهي: (التزود بالمهارات، إعادة التوجيه الانفعالي، التركيز على المشكلة، الأنشطة والسلوكيات الفعالة، الدعم الاجتماعي)
- ٣- يتضح من الشكل السابق أنه توجد علاقة بين المتغير المستقل (القيادة الذكية عاطفياً) والمتغير التابع (التخفيف من آثار ضغوط العمل)
- ٤- تم اختبار العلاقة بين المتغير المستقل والتابع باستخدام الأدوات الإحصائية اللازمة التي حددت في الفصل التطبيقي.
- ٥- تم تحديد أثر كل مكون من مكونات القيادة الذكية عاطفياً على التخفيف من آثار ضغوط العمل وعلى المقاييس اللازمة، والمتمثلة في الخمس استراتيجيات سابقة الذكر. وسيتم تحديد هذا الأثر من خلال الأدوات الإحصائية اللازمة.
- ٦- يمكن بيان المتغيرات المستقلة والتابعة ومؤشرات قياسها وفق الجدول التالي:

جدول رقم (١٨): يوضح المتغيرات المستقلة والتابعة ومؤشرات قياسها

مؤشرات قياس المتغير التابع	المتغير التابع	مؤشرات قياس المتغيرات المستقلة	المتغير المستقل
التخفيف من آثار ضغوط العمل		القيادة الذكية عاطفياً	
تفويض السلطة، الثقة، الأداء	استراتيجية التزود بالمهارات	التقدير الذاتي، الاتصال، المتعة	القدرة الانفعالية للقائد
التعاون، العدالة، الاتصال		الانفعالات، الغرور، إهمال الآخرين	
التحكم بالمشاعر، الرقابة الذاتية	استراتيجية إعادة التوجيه الانفعالي	الضغوط، الصراعات، الإجهاد	
الأنشطة الترفيهية، جو الابتهاج		انفعالات الذات، انفعالات الآخرين	النضج الانفعالي للقائد
حل المشكلات، المشاركة، تفاؤل	استراتيجية التركيز على المشكلة	التكيف والمرونة مع الآخرين وتمييزهم	
التدريب، نقاط القوة والضعف		مدى التوازن بين القلب والعقل، التعبير عن المشاعر	
الرياضة، الاسترخاء، التنوع	استراتيجية الأنشطة والسلوكيات الفعالة	الأمانة، التمتع بالبصيرة في التقييم والتعامل	الحساسية الانفعالية للقائد
القرآن، التقشف الشرعي، الصلاة		الانسجام مع الآخرين والشعور بالراحة تجاههم	
الدعم الشخصي، العلاقات	استراتيجية الدعم الاجتماعي	القدرة الاتصالية للانفعالات، الألفة	
تقبل النصح، الانضمام لمجموعات، تطلب المساعدة		إدارة البيئة القائمة، التعامل مع الآخرين	

المصدر: إعداد الكاتب بالاعتماد على قراءاته

## الفصل الخامس

### الإطار المقترح لتنمية القيادة الذكية عاطفياً للتخفيف من آثار ضغوط العمل

اعتمد الإطار المقترح على الإطار النظري للكتاب، بالإضافة إلى بعض المراجع في موضوع استراتيجيات إدارة ضغوط العمل والقيادة الذكية عاطفياً، وهذا الإطار يشمل مجموعة من المراحل الرئيسية بالإضافة إلى استراتيجيات لتحقيق تلك المراحل، حيث يبين هذا الإطار استراتيجيات لتنمية وتطوير مكونات القيادة الذكية عاطفياً، وبالتالي هذا يساعد على إتباع استراتيجيات فعالة للتخفيف من آثار ضغوط العمل، وهذا الإطار المقترح يشمل مجموعة من الخطوات تبدأ برؤية الإطار المقترح، وذلك لتحديد الغاية، والذي قمنا به في هذا الإطار، ثم نحدد المنطلقات النظرية للإطار، وبعد ذلك نحدد النتيجة التي نريد الوصول لها من خلال هذا الإطار، وهذه هي أهداف الإطار المقترح، ثم بيان استراتيجيات تطوير وتنمية القيادة الذكية عاطفياً، ثم نبين الإجراءات والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ثم نتابع ونراقب ما سبق من خلال التقويم ومؤشرات الأداء، وبعد ذلك يوضح هذا الإطار آليات تطبيق استراتيجيات إدارة ضغوط العمل، وذلك للوصول إلى التخفيف من آثار ضغوط العمل، وجميع تلك المراحل تكون متبوعة برقابة لتحديد الانحرافات تبعاً والعمل على تصحيحها .

#### أولاً : مراحل الإطار المقترح

المرحلة الأولى : رؤية الإطار المقترح لتنمية القيادة الذكية عاطفياً.

المرحلة الثانية : المنطلقات النظرية للإطار المقترح لتنمية القيادة الذكية عاطفياً.

المرحلة الثالثة : أهداف تنمية القيادة الذكية عاطفياً.

المرحلة الرابعة: تحديد ووضع السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتنمية القيادة الذكية عاطفياً.

المرحلة الخامسة: الإجراءات والأنشطة اللازمة لتنمية القيادة الذكية عاطفياً.

المرحلة السادسة: التقويم ومؤشرات الأداء

المرحلة السابعة: تحديد فعال لأهداف استراتيجيات وبرامج إدارة الضغوط للتخفيف من آثارها.

المرحلة الثامنة : تحديد آليات فعالة لتنفيذ استراتيجيات وبرامج إدارة ضغوط العمل للتخفيف من آثارها.

المرحلة التاسعة: تنفيذ برامج واستراتيجيات إدارة ضغوط العمل للتخفيف من آثارها

المرحلة العاشرة: تقييم البرامج والاستراتيجيات اللازمة للتخفيف من آثار ضغوط العمل.

#### ثانياً: رسم توضيحي للإطار المقترح

ويمكن توضيح عمل المراحل السابقة التي تبين الإطار المقترح وفق رسم توضيحي كالتالي:



شكل رقم (١٠): إطار مقترح لتنمية القيادة الذكية عاطفياً للتخفيف من أثار ضغوط العمل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على قراءاته

ونورد هنا من خلال الشكل السابق أن نبين المراحل الرئيسية والفرعية للإطار المقترح وفق الآتي:

### المرحلة الأولى : رؤية الإطار المقترح لتنمية القيادة الذكية عاطفياً

"أن تصبح القيادة الذكية عاطفياً في المؤسسات الأكثر فعالية على مستوى المؤسسة وعلى مستوى المؤسسات الأخرى" وتتميز تلك الرؤية بما يلي:-

- ١- الاستجابة السريعة لاحتياجات العاملين والبيئة المحيطة.
- ٢- أن تكون القيادة ذات فعالية مرتفعة جداً في تحمل المسؤولية والضغط وحل المشكلات.
- ٣- إن تكون القيادة على درجة عالية من التميز، والريادة، والثقة بالنفس.
- ٤- إن تكون القيادة الأفضل والأكثر إماماً بمهارات التفاوض، والمشاركة، والعدالة.
- ٥- إن تكون قيادة المؤسسات الأكثر قدرة من المنظمات الأخرى في إدارة مشاعرهم ومشاعر الآخرين.
- ٦- إن تكون قيادة المؤسسة في الصدارة من حيث تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة من العمل بروح الفريق ومهارات التواصل، والعلاقات، والتحفيز.

### المرحلة الثانية : المنطلقات النظرية للإطار المقترح لتنمية القيادة الذكية عاطفياً

من أجل الوصول إلى القيادة الذكية عاطفياً ذات الفعالية العالية يتطلب من القادة العمل معاً بروح الفريق، والتواصل معاً بطلاقة وصراحة، ويكونوا مسئولين عن تصرفاتهم، وقادرين على تنمية وتطوير مهاراتهم، وفهم عواطفهم والتحكم فيها، وفهم عواطف الآخرين، وأن يكونوا قادة فيما يعملون وكيف يعملون، وأن يقوموا بالتغيير، والصدق، والصبر، والثقة المتبادلة، وتكوين صورة ذهنية جيدة لدى العاملين عنهم، وأن يتعاملوا بتعاطف، وتسامح، وواقعية، وفهم الآخرين، وهذا يتطلب تنسيق الجهود، وإيجاد حلول تفاوضية، وتكوين علاقات شخصية، ومعرفة اتجاهات الآخرين ودوافعهم، وبناء علاقات قوية بين القائد والعاملين، وأن يعود دائماً القائد إلى أصل فلسفته، وهو أن ما هو مقبول وغير مقبول إنما يحدده القانون، والتحكم في المشاعر، والثقة بالنفس، والضمير الحي، والإحساس بالآخرين. ومن خلال ما سبق ينطلق التصور من الجوانب المهمة التي تغطيها القيادة الذكية عاطفياً وتتميز بها حيث يمكن بيانها من خلال ما يلي:

- ١- الدور الذي تلعبه القيادة الذكية عاطفياً في قيام العاملين داخل المؤسسات بواجباتهم وفي تحقيق الأهداف.
- ٢- الدور الذي تلعبه القيادة الذكية عاطفياً في قبول المجتمع للمؤسسة وللقائمين عليها.
- ٣- الأدلة المتتالية لأهمية القيادة الذكية عاطفياً في النجاح داخل العمل وخارجه .
- ٤- الحرص من قبل المؤسسات على ترقية الموظفين أصحاب الأداء المتميز، ومن تتوفر لديه مهارات جديدة مثل الذكاء العاطفي.
- ٥- القيادة الذكية عاطفياً يتصف بها المديرون المتميزون.

- ٦- القيادة الذكية عاطفياً تسهل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة.
- ٧- القيادة الذكية عاطفياً تركز على تنمية وتطوير الذات والعلاقات.
- ٨- القيادة الذكية عاطفياً تسهل عملية التغيير والتطوير والتحديث للهيكل التنظيمية.
- ٩- القيادة الذكية عاطفياً هي الأنسب لوضع الحلول الفعالة للمشاكل المختلفة.
- ١٠- القيادة الذكية عاطفياً هي الأنسب في إدارة المؤسسات التعليمية.

### المرحلة الثالثة : أهداف تنمية القيادة الذكية عاطفياً

يمكن إيجاد الأهداف العامة والأهداف الفرعية التي تسعى الإدارة إليها من خلال تنمية القيادة الذكية عاطفياً من خلال ما يلي:

#### الهدف العام الأول: تنمية أساليب تطوير الذات وتحمل المسؤولية.

لتحقيق هذا الهدف العام، لا بد من تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية مثل:

- ١- التعرف على كيفية التعبير عن المشاعر والتميز بينها.
- ٢- تعزيز ثقة القائد بنفسه.
- ٣- التعرف على كيفية التحكم والسيطرة الذاتية في التصرفات والتفكير.
- ٤- تعزيز القدرة على رؤية الجانب المضيء أو الناصع في الحياة وداخل العمل خاصة.
- ٥- التدريب على إحلال المرح والألفة بدل المشاعر السلبية.
- ٦- تدريب القادة على الدفاع عن آرائهم بشكل إيجابي.
- ٧- تعزيز الصبر، والاستقامة، والحماسة لدى القائد.
- ٨- تمكين القادة من استثارة الانفعال واستخدامه لتسهيل التفكير.
- ٩- تمكين القادة من تحديد والاعتراف بنقاط القوة والضعف لديهم.
- ١٠- تجنب الإعياء الانفعالي مثل الضغوط والإجهاد.
- ١١- تعلم تجنب سلبية الانفعالات ومعالجة النزعة الذاتية.

#### الهدف العام الثاني: تنمية مهارات التعاطف وفهم مشاعر الآخرين والتعامل معهم.

لتحقيق هذا الهدف العام، لا بد من تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية مثل:

- ١- تنمية الإحساس بعواطف الآخرين.
- ٢- إكساب القادة القدرة على التوجيه، والإقناع، والتحفيز.
- ٣- إكساب القادة المهارات الإنسانية التي تجعله أكثر قبولاً عند الآخرين.
- ٤- تحقيق التوازن بين القلب والعقل في التعامل مع الآخرين.
- ٥- تغذية الآخرين بالأفكار السليمة.
- ٦- تنمية وتدريب الآخرين واحترام وجهات نظرهم.
- ٧- التدريب على كيفية تقييم الآخرين لك وارتباطهم بك.

**الهدف العام الثالث: تنمية قدرة القادة على كيفية التعامل مع المواقف المختلفة.**

لتحقيق هذا الهدف العام، لا بد من تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية مثل:

- ١- التعرف على كيفية كسب مهارات التفاوض.
- ٢- تعزيز مبدأ المشاركة لدى القادة.
- ٣- التدريب على كيفية إدارة الصراعات.
- ٤- تحديد الآليات المناسبة للتخفيف من آثار ضغوط العمل.
- ٥- التعرف على كيفية إدارة القائد لوقته بفعالية.
- ٦- تطوير مقدرة القيادة على إيجاد حلول متنوعة وسريعة للمشكلات المختلفة .
- ٧- تطوير مهارات القادة الإنسانية والابتكارية.
- ٨- إكساب القادة مهارات فعالة للتخطيط ووضع الأهداف والتحفيز.

**الهدف العام الرابع: تنمية روح العمل الجماعي والعمل بروح الفريق.**

لتحقيق هذا الهدف العام، لا بد من تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية مثل:

- ١- إكساب القادة المعلومات المتعلقة بتكوين فرق العمل وآليات عملها.
- ٢- تنمية قدرة القادة على إدارة فرق العمل بشكل إيجابي.
- ٣- تعزيز قدرة القادة على تحفيز العاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- ٤- تكوين علاقات اجتماعية في محيط العمل تعتمد على الثقة المتبادلة.
- ٥- إكساب القادة فن إقناع الآخرين.
- ٦- زيادة تأثير القائد بعيدا عن سلطته.
- ٧- تحقيق الألفة والانسجام داخل العمل.

**الهدف العام الخامس: تنمية مهارة القادة على التفهم والأعذار.**

لتحقيق هذا الهدف العام، لا بد من تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية مثل:

- ١- تحقيق الشفافية في التعامل بين القائد والعاملين.
- ٢- إكساب القادة أساليب المراجعة والعتاب.
- ٣- تنمية قدرة القادة على التقمص العاطفي، أي أن يضع القائد نفسه في ظروف الشخص الآخر.
- ٤- تدريب القادة على ضرورة وضع المعايير وتمييز السلوكيات التي يمكن التغاضي عنها.

## المرحلة الرابعة: تحديد ووضع السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتنمية القيادة الذكية عاطفياً

نعلم بأن مهارات الذكاء العاطفي يمكن تحسينها وتنميتها، وبالتالي يجب على الإدارة العليا في المؤسسات أن تضع برامج ودورات، وتحدد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتنمية مهارة الذكاء العاطفي لدى القادة لديها، فالقادة يجب إن يُنموا مهاراتهم في كيفية فهم مشاعر الآخرين والتحكم فيها، ويتعلموا كيف يحفزوا الآخرين وكذلك يدرّبوا أنفسهم على مهارات المشاركة، والمفاوضة، وحل النزاعات، ويمكن وضع خطوات عملية لتنمية مهارات القيادة تبدأ بالتهيئة، والإعداد، والتخطيط لعملية التنمية، ثم التنفيذ، والممارسة، وتنتهي بعملية تقييم السياسات والاستراتيجيات المستخدمة في عملية التنمية، ولكن هنا قمنا بالنظر للقيادة الذكية عاطفياً من ثلاث زوايا، أو مكونات رئيسية وهي: القدرة الانفعالية، والنضج الانفعالي، والحساسية الانفعالية. لذلك يجب وضع استراتيجيات مناسبة وفعالة لتطوير كل نوع من المكونات السابقة وهي كالتالي:-

### أ- استراتيجيات تنمية القدرة الانفعالية

- ١- تنمية ثقة القائد بنفسه.
- ٢- تدريب القائد على كيفية تجاوز المصاعب والتحديات.
- ٣- تنمية السلوكيات الإيجابية لدى القائد، وخاصة كيفية احترام الآخر وعدم الغرور.
- ٤- تدريب القائد على كيفية تجنب الانفعالات السلبية.
- ٥- تدريب القائد على كيفية التغلب على القلق والخوف والحزن.

### ب- استراتيجيات تنمية الحساسية الانفعالية

- ١- تدريب القادة على كيفية تحقيق الألفة والانسجام والمرح.
- ٢- اعتماد القادة على وسائل تدلل على الصدق والعدالة مع الآخرين.
- ٣- تحسين قدرات القادة لدفعهم لتحديد العلاقة بين مشاعرهم وأفعالهم.
- ٤- وضع برامج لتقييم قدرة القائد على إدارة مشاعر الآخرين، والعمل على تصحيح الانحرافات.
- ٥- تكوين فرق عمل من القادة، والقيام بالعصف الذهني لتنمية قدرتهم على فهم كل منهم مشاعر الآخرين.

## ج- استراتيجيات تنمية النضوج الانفعالي

- ١- وضع خطة لتطوير مهارات القادة في مجال رد الفعل، وحل المشكلات، والطرق، والوسائل، التي يجب أن تُتَّبَع عند وجود موقف معين، وما هي الإجراءات التي يجب أن تُتَّبَع في كل موقف.
- ٢- تنمية مهارة القادة المتعلقة بضرورة الاعتراف بإنجاز الآخر ومساهمته.
- ٣- عمل ندوات ومؤتمرات وأيام دراسية عن كيفية التصرف في أوقات الشدة والتساهل.
- ٤- عمل خطة تبين للقادة أوقات المواجهة والانسحاب.
- ٥- تنمية مهارات القادة من خلال محاضرات ودورات لعدم الغيرة والتكبر.

ومن خلال وضع الاستراتيجيات السابقة يصبح لدى القائد مهارات متنوعة يجب تنميتها. ومن هذه المهارات التي يجب تنميتها:

- ١- تنمية مهارات المواجهة الفعالة : وذلك من خلال تحمل المسؤولية، والاستفادة من الخبرات الإيجابية، والمبادرة في حل المشكلات، وعدم حل المشكلات مباشرة، بل التفكير في طرق ونتائج الحل، وكيفية تجنب المواقف الخطيرة، وتنمية القدرات لكيفية التصرف في الأحداث المتناقضة.
- ٢- تنمية المهارات الابتكارية والإنسانية: نعلم بأن القادة يجب أن يتمتعوا بمهارات ابتكارية مرتفعة، فيجب تنمية مهارات القادة على زيادة قدرتهم على الإبداع، والنمو، والابتكار، والتخطيط الاستراتيجي، وضرورة الاهتمام بالأشياء الأكثر أهمية، وأن وضع القائد لنفسه خطة تهدف لتقديم ما هو جديد للجامعة. أما المهارات الإنسانية فتتمثل في تنمية العلاقات بين القائد والموظفين، وبين القائد والبيئة المحيطة، وفهم القائد لمشاعره ومشاعر الآخرين وكيفية التعامل.
- ٣- إعادة هندسة العمليات والهيكل: وذلك من خلال إضافة مستوى تنظيمي جديد، أو تخفيض مستوى الإشراف، أو دمج وظائف، أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين، وإنشاء وظائف جديدة، وإعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها، وإعادة التوازن بين حجم العمل والصلاحيات الممنوحة، وإعادة عمليات التفويض، ونقل السلطة، وإعادة تحديد لنطاق الإشراف.
- ٤- تطبيق منهج الإدارة بالأهداف: وذلك من خلال زيادة مشاركة العاملين في وضع الأهداف وتنفيذها، وكذلك مناقشة المشاكل المتوقعة والحلول اللازمة، ومشاركة جميع العاملين في ذلك.
- ٥- الإدارة بالاستثناء : هنا يركز المدراء والقادة على الانحرافات الناتجة من عملية الرقابة وكيفية تصحيحها، ويتم تجاهل النتائج التي تتطابق، وهذا يتطلب تدريب وتنمية المدراء على المهارات والقدرات اللازمة لاختيار دقيق لمن يفوض لهم السلطة، وتدريبهم على كيفية معالجة الحالات الاستثنائية الصعبة، وحث الرؤساء على زيادة الثقة بمرؤوسيههم، بالإضافة إلى إيجاد سبل لتنمية الرقابة الذاتية.
- ٦- الإدارة الموقفية: أي لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل موقف، وهذا يتطلب تنمية قدرات القادة ليغيروا من أساليبهم وأنماطهم حسب ظروف الموقف المحيط وطبيعة المرؤوسين حتى يصل القائد الفعال إلى النمط المناسب.

## المرحلة الخامسة: الإجراءات والأنشطة اللازمة لتنمية القيادة الذكية عاطفياً.

إن وضع الأهداف العامة والفرعية والاستراتيجيات والسياسات المتنوعة اللازمة لتنمية القيادة الذكية عاطفياً تحتاج إلى مجموعة من الإجراءات والأنشطة لتحقيقها، ويمكن تصنيف تلك الإجراءات تبعاً لتنوع الأهداف العامة، وذلك وفق الآتي:

### ١- أنشطة مقترحة لتحقيق الهدف العام الأول: تنمية أساليب تطوير الذات وتحمل المسؤولية. ويتم ذلك من خلال:

- أ- اجتماعات دورية بين القادة داخل الجامعة، مع ضرورة قيام كل قائد بالحديث عن إدارته، وعلاقاته، والمشاكل، والفرص التي تواجهه، وتناول المعلومات التي يقدمها القائد بالنقد والتحليل.
- ب- إقامة جلسات نقاش داخل الجامعة يبين القائد من خلالها كيف يعبر عن مشاعره الإيجابية والسلبية، ويبدأ النقاش حول الأساليب المتبعة من كل قائد.
- ت- إقامة ورش عمل يديرها أكاديميون، ورجال أعمال، وقادة ناجحين على كيف يخلق القائد الثقة بنفسه.
- ث- ورش عمل يديرها أساتذة السلوك التنظيمي وقادة ناجحين حول أهمية اعتراف القائد بنقاط القوة والضعف لديه، وكيفية إظهار الآراء الإيجابية، وإظهار مشاعر المرح.
- ج- جلسة عصف ذهني عن الممارسات الضرورية لحفاظ المدير على الهدوء والتحكم بانفعالاته.
- ح- توزيع نشرات يتم إعدادها بشكل فعال لأمثلة عن قادة تميزوا بالصبر، والاستقامة، والحماسة، وضبط النفس، والتحكم في الضغوط والانفعالات.

### ٢- أنشطة مقترحة لتحقيق الهدف العام الثاني: تنمية مهارات التعاطف وفهم مشاعر الآخرين والتعامل معهم.

- أ- إقامة ورش عمل عن الاتصال الفعال لتنمية الإحساس بعواطف الآخرين.
- ب- جلسة عصف ذهني عن الممارسات اللازمة للقائد ليغذي الآخرين بالأفكار السليمة.
- ت- عرض مواقف عن حياة النبي صلى الله عليه وسلم وعن الصحابة رضي الله عنهم لبيان أهمية وكيفية قيام القائد بتحقيق التوازن بين القلب والعقل في التعامل.
- ث- إقامة ندوات ومؤتمرات عن فن التحفيز.
- ج- إقامة دورات تدريبية عن فن الحوار.
- ح- الاهتمام ببرامج التعامل مع الآخرين والإقناع والتأثير.
- خ- جلسات مستمرة بين القادة عن مهارات العلاقات الإنسانية وكيفية تميمتها.

### ٣- أنشطة مقترحة لتحقيق الهدف العام الثالث: تنمية قدرة القادة على كيفية التعامل مع المواقف المختلفة. من خلال ما يلي:

- أ- محاضرات لأكاديميين متخصصين عن كيفية التعامل مع الظروف الاستثنائية.
- ب- دورات تدريبية عن كيف التفاوض وخاصة في الظروف الصعبة.
- ت- ندوات داخل الجامعات لتعزيز وبيان أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- ث- عمل أيام دراسية داخل الجامعات عن إدارة الصراعات، والاستفادة من النتائج والتوصيات.
- ج- عمل أيام دراسية داخل الجامعات عن إدارة الضغوط، والاستفادة من النتائج والتوصيات.
- ح- ورش عمل تتناول الممارسات غير الصحيحة في التعامل مع المواقف المختلفة.
- خ- عرض مواقف متنوعة أثناء التعامل مع العاملين، وطلب من القادة كيفية التصرف في تلك المواقف، ثم يتم مناقشة الآراء المختلفة للقادة من خلال جلسة جماعية.
- د- عمل يوم دراسي لمناقشة نتائج وتوصيات الأبحاث المختلفة عن إدارة الوقت وكيفية الاستفادة منها.

### ٤- أنشطة مقترحة لتحقيق الهدف العام الرابع: تنمية روح العمل الجماعي والعمل بروح الفريق من خلال:

- أ- محاضرة نظرية عن فرق العمل لتعريف القادة عن كيفية بنائها وكيفية عملها.
- ب- ورشة عمل عن كيفية حل الصراعات داخل فرق العمل.
- ت- ورشة عمل عن كيفية توصيف الأدوار داخل فرق العمل.
- ث- ندوات واجتماعات لبيان أهمية العمل الجماعي في تحقيق الثقة المتبادلة.
- ج- وضع نظام للحوافز للحث على المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- ح- جلسة نقاش تتناول المعززات الشرعية للعمل الجماعي والعمل بروح الفريق.
- خ- ندوات ومحاضرات داخل الجامعات لكيفية تعزيز قدرة القادة، بخلاف السلطة والقوة.
- د- عمل لقاءات ودية دورية بين القادة والعاملين داخل العمل وخارجه لتعزيز الألفة والمحبة.
- ٥- أنشطة مقترحة لتحقيق الهدف العام الخامس: تنمية مهارة القادة على التفهم والأعذار

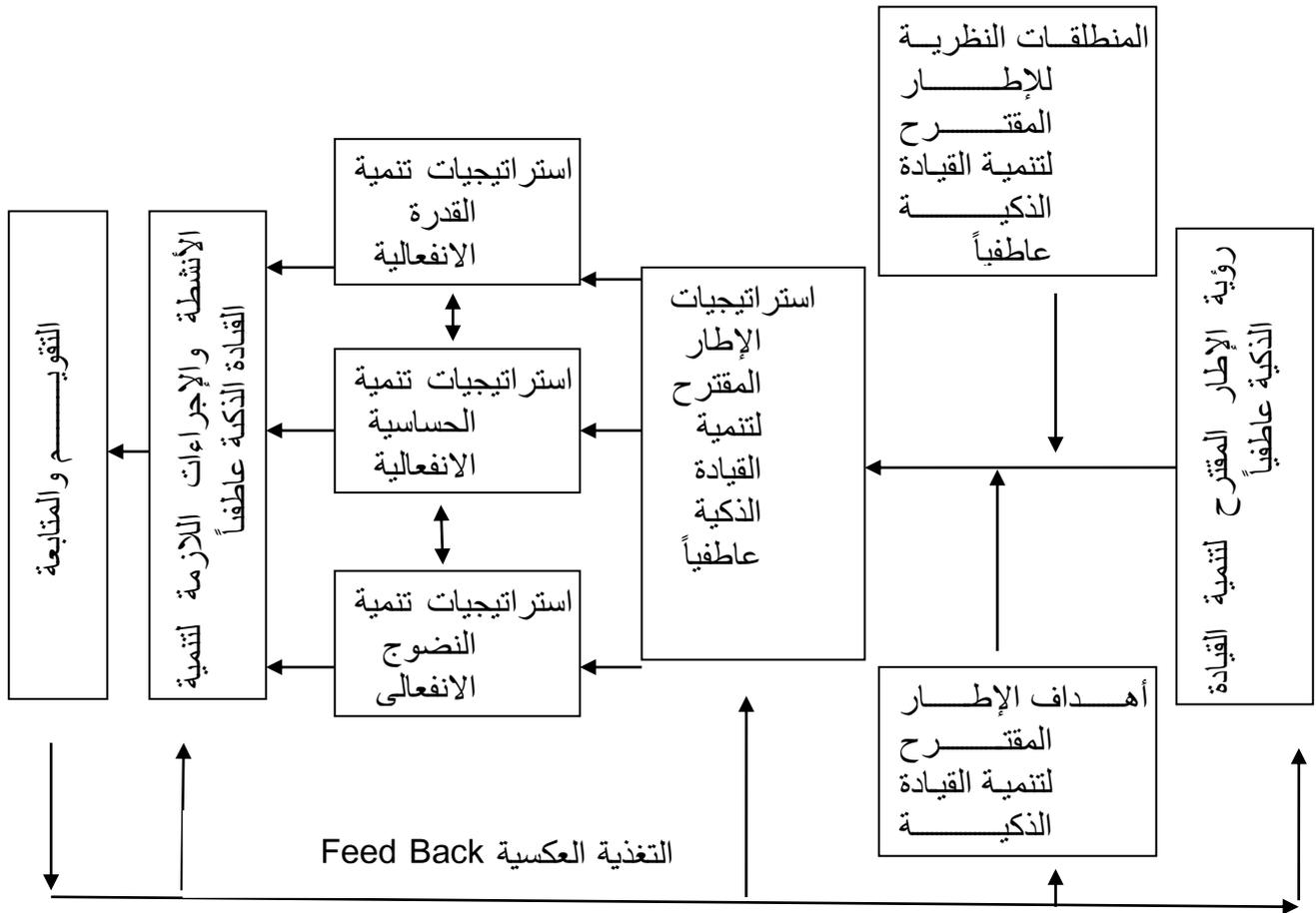
### من خلال:

- أ- محاضرة نظرية عن معنى النقص العاطفي، ووقت استخدامه، وكيفية تحقيق أهدافه.
- ب- ورشة عمل عن كيفية تحديد معايير السلوكيات التي يمكن التغاضي عنها أثناء العمل.
- ت- جلسة عصف ذهني عن أساليب المراجعة وكيفية العتاب.
- ث- اجتماعات دورية للتذكير والمراجعة عن مدى ابتعاد القادة عن الانتقام، والعفو، والتفهم.
- ج- تمثيل أدوار واقتراح مواقف حقيقية تتكرر في العمل يظهر فيها بوضوح مدى تفهم القادة، وقبول الأعذار المنطقية.

## المرحلة السادسة: قياس وتقويم تنمية القيادة الذكية عاطفياً

نعلم بأن عملية قياس وتقويم الأداء تتطلب وجود مؤشرات للأداء ليتم مقارنة أداء القادة داخل الجامعات بها (أي وضع مؤشرات للأداء لكل هدف عام تم وضعه)، ويتم قياس الأداء من خلال مقارنته بمعايير معينة، ثم تقييم الأداء من خلال الحكم عليه من حيث انه مرتفع أم منخفض، ثم تقويم الأداء من خلال تصحيح الانحرافات في الأداء، فالتقويم يشتمل التشخيص، والعلاج والوقاية. إذن بداية لابد من تحديد وتوضيح مؤشرات الأداء، والتي قد تشمل بشكل عام ما يلي:

- ١- عدد المحاضرات التي تُقدم حول مهارات القيادة الذكية عاطفياً وكيفية تنميتها.
  - ٢- عدد جلسات العصف الذهني التي تمت داخل الجامعات وتتعلق بسلوكيات وممارسات القيادة الذكية.
  - ٣- مدى استجابة الإدارة لوضع آليات جديدة للتحفيز.
  - ٤- عدد ورش العمل التي تتعلق بمكونات وعناصر القيادة الذكية عاطفياً.
  - ٥- عدد المواقف الحقيقية التي ذُكرت حول نجاح القادة الأذكياء عاطفياً.
  - ٦- عدد الندوات الشرعية التي تمت داخل الجامعات لبيان أهمية القيادة الذكية عاطفياً وأصولها الدينية.
  - ٧- عدد اللقاءات الودية داخل الجامعات وخارجها بين القادة والعاملين والمجتمع.
  - ٨- عدد الاجتماعات الدورية الرسمية داخل الجامعات، والتي تناقش أهمية القيادة الذكية عاطفياً.
  - ٩- عدد الأيام الدراسية التي تناولت موضوع القيادة الذكية عاطفياً.
  - ١٠- عدد الدراسات والأبحاث التي تناولت علاقة القيادة الذكية عاطفياً بالمتغيرات التنظيمية.
  - ١١- عدد المؤتمرات التي عقدت داخل الجامعات عن القيادة الذكية عاطفياً ومكوناتها وطرق قياسها.
- من خلال المؤشرات السابقة نستطيع الحكم على مدى اهتمام الجامعات بموضوع القيادة الذكية عاطفياً، ومدى الاهتمام بتنمية تلك القيادة، وبالتالي نستطيع الحكم على مدى التطور والتنمية التي حدثت على القادة بشكل مباشر من خلال مقاييس القيادة الذكية عاطفياً، والتي ذُكرت في الفصول السابقة، وخاصة المقياس المستخدم في تلك الدراسة، وهو مقياس (داليب سينغ) حيث نستطيع تقييم القائد من خلال هذا المقياس، ثم القيام بعملية التطوير والتنمية من خلال العوامل السابقة سواء الدورات، أو ورش العمل أو المحاضرات وتمثيل الأدوار، أو الندوات والمؤتمرات التي تعزز القيادة الذكية عاطفياً، ثم عرض هذا المقياس على القائد نفسه لإعادة تقييمه، وبالتالي نستطيع الحكم على مدى التنمية والتطور الذي حدث. والذي نريد أن نبينه أن بحثنا هذا يربط بين القيادة الذكية عاطفياً والتخفيف من آثار ضغوط العمل، وبالتالي تطوير وتنمية القيادة الذكية عاطفياً سيؤدي إلى التخفيف من آثار ضغوط العمل، ولكن يجب العمل على وضع آليات واستراتيجيات لإدارة الضغوط، وبالتالي يكون الحكم النهائي على فعالية التنمية وتحقيق الإطار المقترح أهدافه بعد التأكد من جدوى التخفيف من آثار ضغوط العمل، ويمكن بيان المراحل اللازمة لتنمية القيادة الذكية عاطفياً وفق الشكل التالي:



شكل رقم (١١): مراحل تنمية القيادة الذكية عاطفياً للتخفيف من آثار ضغوط العمل

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على قراءاته

المرحلة السابعة: تحديد فعال لأهداف استراتيجيات وبرامج إدارة الضغوط للتخفيف من آثارها.

قبل الشروع في وضع استراتيجيات إدارة الضغوط التي تطورت نتيجة تنمية قدرات القادة لابد من وضع الأهداف أو النتائج التي تسعى تلك الاستراتيجيات إلى تحقيقها، ويمكن إيجاز تلك الأهداف حسب ما ذكر في الأبحاث والدراسات السابقة والمراجع وفق ما يلي:

١- أن تتمكن استراتيجيات إدارة الضغوط على المواجهة، أو التكيف، أو التخفيف من آثار الضغوط.

٢- أن تتمكن استراتيجيات إدارة الضغوط على تخفيف حدة الضغوط وليس القضاء عليه؛ لأن ذلك قد يعد أمراً صعباً.

٣- استخدام استراتيجيات إدارة الضغوط يجب أن يمكنا من فهم الضغوط بشكل أفضل، سواء من حيث المصدر، أو الحجم، أو التأثير.

٤- استخدام الاستراتيجيات اللازمة لمواجهة أو التكيف مع الضغوط يجب أن يبين ما هي العلاقات والمتغيرات المستقلة التي تؤثر على الضغوط.

٥- استراتيجيات إدارة الضغوط يجب أن تبين لنا ما هي الظروف والمواقف المناسبة والمشابهة لاستخدامها.

٦- بيان الآثار السلبية الواقعة على كل قائد وموظف داخل الجامعة نتيجة استخدام نوع معين من استراتيجيات إدارة الضغوط دون غيرها.

٧- ضرورة اعتماد أساليب وإجراءات وسياسات إدارية فعالة تناسب استراتيجيات إدارة الضغوط.

**المرحلة الثامنة : تحديد آليات فعالة لتنفيذ استراتيجيات وبرامج إدارة ضغوط العمل للتخفيف من آثارها.**

بعد تحديد الأهداف السابقة تقوم الإدارة العليا والوسطى (القيادة الذكية عاطفياً) بوضع البرامج التي تحقق الاستراتيجيات الخمسة المستخدمة في تلك الدراسة والتي تخفف آثار ضغوط العمل، وقد تم تحديد تلك البرامج إلى نوعين رئيسيين هما:

**أولاً- برنامج إدارة الضغوط على مستوى الفرد:** لكي يواجه الفرد ضغوط العمل لابد من برنامج خاص لإدارة الضغوط، أو وضع استراتيجيات خاصة به، ولكي يتم تصميم هذا البرنامج بفعالية لابد من المرور بالعديد من الخطوات الفرعية وهي:

**الخطوة الأولى : وضع معايير محددة وواضحة وقابلة للقياس**

يتم في هذه الخطوة وضع المعايير التي يتم من خلالها تحديد مدى الوصول إلى ما هو مطلوب أو محبذ، فالمطلوب هو الوصول إلى سلوكيات القائد الذكي عاطفياً، والمعايير المطلوبة لذلك بالطبع ستجد صعوبة في أن تكون قابلة للقياس ومحددة بشكل دقيق؛ لأنها تتعلق بسلوكيات الإنسان، ولكن يمكن أن نستخدم معايير تكون أقرب للقياس، فنستفيد من المقياس الذي يسمى بالمنافس النموذجي وهو أن تتم المقارنة مع أفضل مستويات أداء يمكن أن توجد داخل أو خارج الجامعة، فيمكن للقائد أن يقارن سلوكه بأفضل قائد في الجامعة أو في الجامعات الأخرى، فيستطيع تحديد الانحرافات.

**الخطوة الثانية : القائد يتعرف على نفسه الآن، وهذه الخطوة تشمل تحديد الآتي في شخصية القائد**

أ- ما هي مصادر الضغوط التي تعاني منها؟ وما هي السلوكيات التي تسبب تلك الضغوط؟

ب- ما هي الآثار السلبية الناتجة عن الضغوط التي تعاني منها؟

ج- هل المصادر والآثار يعاني منها كل القادة في الجامعة أم أنت فقط؟

د- ما هي الاستراتيجيات التي اتبعتها للتخفيف من حدة الضغوط؟ وما هو تقييمك لتلك الاستراتيجيات؟

### الخطوة الثالثة: حدد الوضع والسلوك للقيادي الذكي عاطفياً الذي يجب أن يكون عليه

ويتم في هذه الخطوة تحديد الوضع أو السلوك الحالي الذي يسيطر ويعيش فيه القائد، وما هي السلوكيات التي يجب أن تصل إليها لكي تكون من القادة الأذكياء عاطفياً، وكيف ستصل إلى تلك السلوكيات، ويمكن توضيح ذلك وفق الجدول الآتي:

#### جدول (١٩)

#### سلوكيات القائد الذكي عاطفياً وكيفية التنفيذ

الرقم	سلوكيات القائد الذكي عاطفياً	كيفية التنفيذ
١	الثقة بالنفس والوعي الذاتي والاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد نقاط القوة</li> <li>- تحديد نقاط الضعف</li> <li>- الاعتراف بالأخطاء</li> <li>- التماسك مع الأفعال والآراء</li> <li>- تفهم ما تريد</li> <li>- البحث عن الدعم عند الحاجة</li> <li>- التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى</li> </ul>
٢	إدارة الوقت بفعالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أن يتم وضع إطار للوقت ضمن الخطة</li> <li>- التفويض</li> <li>- تجنب الاجتماعات غير الضرورية</li> <li>- توزيع الوقت على المهام</li> <li>- التخلص من المهام غير الضرورية</li> <li>- تقليل الأعمال الورقية</li> <li>- نبدأ بالعاجل والمهم ثم العاجل وغير المهم</li> </ul>
٣	التمتع بالمهارات الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء العلاقات الداخلية</li> <li>- بناء العلاقات الخارجية</li> <li>- الاهتمام بالآخرين</li> <li>- القدرة على الإقناع</li> <li>- القدرة على قيادة التغيير بفعالية</li> <li>- التعاطف مع الآخرين</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>-الصدق في القول</li> <li>-مطابقة الفعل مع القول</li> <li>-الثقة بين القائد والفريق</li> <li>-وضع قواعد للتعامل مع الآخرين</li> <li>-اتخاذ القرارات في الأوقات المهمة والحرية</li> <li>-اتخاذ موقف إيجابي عند انحراف الأشياء عن مسارها</li> </ul>	<p>٤ الاستقامة والحماسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-العمل الجاد والمتواصل</li> <li>-القدرة بالشعور بالرضا عن العمل</li> <li>-مواصلة العمل لساعات</li> <li>-إيجاد روح التفاؤل</li> <li>-جعل جو الابتهاج سائدة في العمل</li> <li>-عدم الانزعاج أثناء العمل</li> <li>-طرح أفكار جديدة في العمل</li> </ul>	<p>٥ التكيف بفعالية مع ظروف العمل</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-تقليل حجم النزعات والاختلافات</li> <li>-تقديم الدعم والمساندة وتوفير الطمأنينة لأطراف الصراع</li> <li>-البحث عن حلول ترضي جميع الأطراف</li> <li>- مشاركة جميع الأطراف في تشخيص وفحص أسباب الصراع ونتائجها</li> <li>- أخذ جميع وجهات النظر بالاعتبار</li> </ul>	<p>٦ القدرة على إدارة الصراعات بشكل فعال</p>

المصدر: إعداد الكاتب بالاعتماد على قراءاته

### الخطوة الرابعة: تحديد الإمكانيات والمعوقات التي تتعلق بنجاحك في استراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل

نقصد بالإمكانيات العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على قدرة القائد على التحول من وضعه الحالي إلى القائد الذكي عاطفياً، والذي يتميز بقدرة عالية على إدارة الضغوط، فالإمكانيات الداخلية مثل: (قدرة الفرد على التكيف، وقدرة فهم مشاعر الآخرين، وقدرته على فهم القائد لمشاعره وتنظيمها، والقدرة على إدارة مشاعر الآخر، وقدرة الفرد على المثابرة والصبر)، أما العوامل الخارجية

التي يمكن اعتبارها ضمن الإمكانيات التي تساعد على سيطرة أفضل على ضغوط العمل فهي تشمل: ( علاقة القائد مع الأهل، والزوجة، والأقارب، والجيران، والأبناء، وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين)، ويجب على القائد أن يعد جدولاً يبين من خلاله الإمكانيات المتوفرة لديه، والإمكانيات التي يجب أن تتوفر ليسيطر بشكل فعال على ضغوط العمل، وما هي الوسائل لتنمية هذه الإمكانيات.

أما المعوقات فنقصد بها المعوقات التي تواجه القائد في إدارته لضغوط العمل ومن هذه المعوقات (نقص القدرات، نقص العلاقات، نقص المهارات، التوتر، القلق، الفشل وعدم قدرة الفرد على إدارة مشاعره ومشاعر الآخرين، وعدم التحكم في انفعالاته وانفعالات الآخرين) ويجب على القائد عمل جدول يبين فيه المعوقات، والحلول التي يمكن استخدامها للتغلب على هذه المعوقات.

#### **الخطوة الخامسة: وضع خطة لكيفية تنفيذ برنامج إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد**

نقصد بذلك ما هي الخطوات التي سوف نتخذها عملياً للتخفيف من آثار ضغوط العمل وتشمل:-

- ١- تحديد المكان المناسب الذي سيمارس فيه القائد أنشطته الرياضية.
- ٢- تحديد الوقت المناسب (اليوم، الساعة) الذي سيمارس فيه القائد أنشطته الرياضية.
- ٣- تحديد المكان والوقت المناسب لممارسة الاسترخاء والراحة.
- ٤- تحديد كيفية ممارسة أنشطة إدارة الوقت.
- ٥- الاستمرار في اللجوء إلى الله سبحانه وتعالى وقراءة القرآن.
- ٦- يجب تحديد الجهات التي يلجأ إليها القائد لاستشارتهم عند وجود أزمة، أو صدام، أو ضغط ما.
- ٧- تحديد الأساليب التي يمكن أن تتبع لتلاشي مصادر الضغوط.
- ٨- وجود برامج إرشادية داخل المؤسسة تساعد القادة على فهم ضغوط العمل وكيفية إدارتها.
- ٩- عمل دورات تدريبية لإكساب الأفراد مهارات لمواجهة الضغوط.
- ١٠- تفعيل الدعم الشخصي مثل استخدام قادة قدامى كمرشدين للقادة الجدد.
- ١١- أن يضع الفرد أمامه صور تذكره بالأوقات الجميلة.
- ١٢- تخصيص وقت محدد للاستماع للموسيقى الهادئة.

ثانياً: برنامج إدارة الضغوط على مستوى المؤسسة: نعلم بأن الآثار السلبية لضغوط العمل التي يعاني منها القادة والموظفون في الجامعات تنعكس سلباً أيضاً على الجامعات نفسها، وقد بينا في الإطار النظري التكاليف التي تتحملها المنظمات نتيجة لضغوط العمل التي يعاني منها الموظفون والقادة، لذلك يجب على الجامعات وضع استراتيجيات وبرامج لإدارة الضغوط، وتمر هذه البرامج بمجموعة من الخطوات الفرعية وهي:

### الخطوة الأولى: تحديد أسباب ومصادر وآثار ونتائج ضغوط العمل

القائد الذكي عاطفياً في الجامعة يجب أن يكون لديه القدرة على تحديد واضح لمشكلة ضغوط العمل، وما هي أسبابها؟ وما هي المشكلات التي يعاني منها العاملون نتيجة تلك الضغوط؟ ويجب هنا أن يقوم القائد بوضع برنامج لتنمية قدراته ومهاراته لاكتشاف وتحديد هذه الأسباب والنتائج، وكيفية وضع برامج لإدارتها، ووضع خطوات وآليات لتنمية الإمكانيات لدى القادة والعاملين في المؤسسة، ليس للتخلص، بل للتخفيف من آثار ضغوط العمل على مستوى المؤسسة.

### الخطوة الثانية: تحديد ووضع برامج واستراتيجيات لإدارة الضغوط على مستوى المؤسسة

تمثل هذه الاستراتيجيات أو برامج إدارة الضغوط على مستوى المؤسسة ما يلي:

- ١- تطبيق الإدارة بالأهداف.
- ٢- المشاركة في اتخاذ القرار.
- ٣- تخفيف عبء العمل.
- ٤- التنمية للقيادات العليا.
- ٥- التطوير التنظيمي.
- ٦- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.
- ٧- بناء فرق العمل.
- ٨- الاتصال المفتوح.
- ٩- الخدمات الصحية والاجتماعية.
- ١٠- تنظيم وقت العمل وتفويض السلطة.
- ١١- الأنشطة العلاجية في مناخ العمل.

### الخطوة الثالثة: وضع برنامج لتنمية و تثقيف القادة لزيادة قدرتهم على الإشراف على إدارة برامج

الضغوط وتشمل هذه الخطوة ما يلي:

- ١- أن يكون لدى القادة استعداد مسبق لتنفيذ برامج واستراتيجيات إدارة الضغوط.
- ٢- تنمية القادة لكي يستطيعوا وضع الإجراءات اللازمة لتنفيذ استراتيجيات إدارة الضغوط.

- ٣- عمل دورات تدريبية للقادة لبيان مزايا وأهمية إشراك الموظفين في برامج إدارة الضغوط.
- ٤- تنمية قدرات القادة ليتمكنوا من تغيير الهياكل التنظيمية لإدارة فعالة لبرامج إدارة الضغوط.
- ٥- زيادة قدرات القادة ليتمكنوا من وضع برامج لتطوير سياسات الجامعة وإجراءاتها بطريقة تؤدي إلى إدارة فعالة لبرامج إدارة الضغوط.

#### الخطوة الرابعة: وضع خطة لكيفية تنفيذ برنامج إدارة ضغوط العمل على مستوى المؤسسة.

نقصد بذلك ما هي الخطوات التي يتم اتخاذها عملياً لتنفيذ برنامج إدارة الضغوط على مستوى المؤسسة وتشمل:-

- ١- تكوين لجنة تقوم بتحديد السلوكيات، والإجراءات، والمشكلات، والهياكل، والبرامج داخل المؤسسة وتقييمها.
- ٢- تكوين فرق عمل هدفها إشراك جميع العاملين في المؤسسة لوضع برنامج لإدارة الضغوط.
- ٣- تحديد الآليات اللازمة لتغيير قنوات الاتصال وتغيير الهياكل التنظيمية.
- ٤- إعادة النظر في طرق التقييم المستخدمة ومحاولة تحديثها.
- ٥- أن تقارن الإدارة العليا بين الأهداف الموضوعية والإمكانات والقدرات المتوفرة ومحاولة التصحيح.
- ٦- أن تقوم الإدارة العليا بالنظر في الأعباء والأدوار الملقاة على عاتق الموظفين.
- ٧- وجود أطباء ومتخصصين نفسيين لتوفير الأنشطة العلاجية داخل المؤسسة.
- ٨- أن تمنح الإدارة العليا الحرية للمدراء ورؤساء الأقسام بالقيام بتفويض السلطة.
- ٩- إعطاء المديرين والقادة الوقت الكافي لإنجاز المهام الموكلة إليهم.
- ١٠- تقوم الإدارة العليا بربط الأجور والمكافآت بعبء العمل والأداء المتميز.
- ١١- تحديث برامج الترقى الوظيفي مثل التدريب المستمر وإكساب العاملين المرونة والدافعية.

#### المرحلة التاسعة: تنفيذ برامج واستراتيجيات إدارة ضغوط العمل للتخفيف من آثارها.

يتم في هذه المرحلة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ برامج إدارة الضغوط من خلال لجان التنفيذ التي يتم اختيارها أثناء مرحلة التخطيط، حيث يتم تحديد اللجان التي سيتم تكوينها، وفرق العمل والإجراءات التي ستتخذ، وعلى الإدارة البدء بالتنفيذ، مع ضرورة الالتزام بالمواعيد المحددة لكل خطوة من خطوات برامج إدارة الضغوط والموازنات المعدة والمخصصة لتنفيذ تلك البرامج، والتأكد من أن تلك البرامج قد حققت الاستراتيجيات الخمسة اللازمة للتخفيف من آثار ضغوط العمل المتمثلة في:

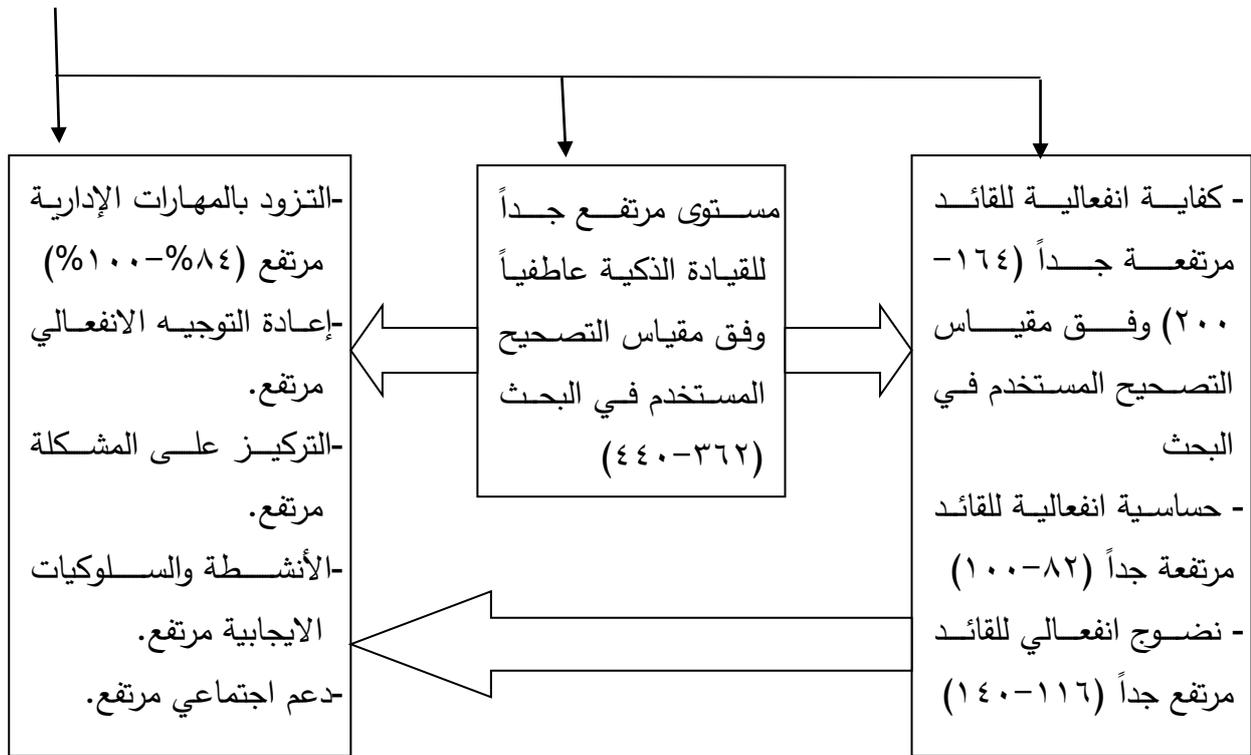
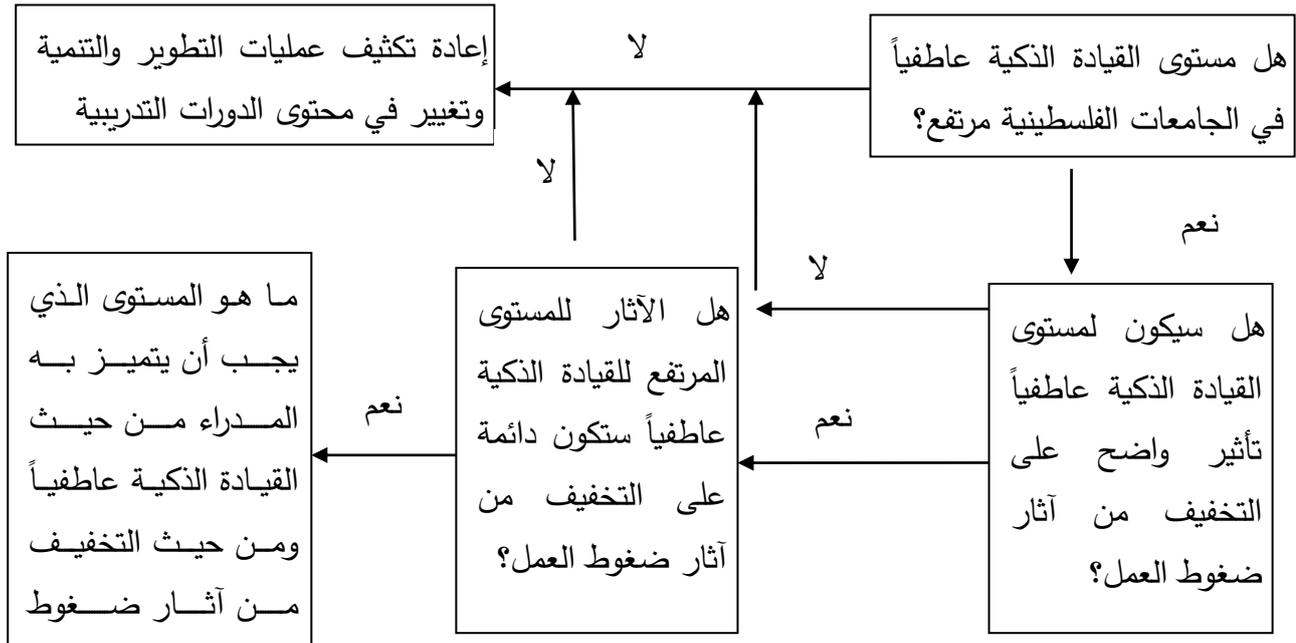
- ١- استراتيجية التزود بالمهارات الإدارية.
- ٢- استراتيجية إعادة التوجيه الانفعالي.
- ٣- استراتيجية التركيز على المشكلة.
- ٤- استراتيجية الأنشطة والسلوكيات الفعالة.
- ٥- استراتيجية الدعم الاجتماعي.

والاستراتيجيات السابقة يمكن قياسها من خلال الاستبانة التي تم إعدادها بأسلوب إحصائي دقيق وهو (أسلوب دلفاي) وتم تطبيقها في الدراسة الميدانية نهاية هذا الكتاب.

### المرحلة العاشرة: تقييم البرامج والاستراتيجيات اللازمة للتخفيف من آثار ضغوط العمل.

بعد أن تم تحديد اللجان والجهات المسؤولة عن عمليات التنفيذ لا بد من وجود لجان لمتابعة ضمان تنفيذ الإجراءات والاستراتيجيات اللازمة لضمان إدارة الضغوط بفعالية، حيث ينتج عن هذه المرحلة انحرافات قد تكون إيجابية أو سلبية، ويجب على الإدارة العمل على تصحيحها أولاً بأول مع إيجاد تغذية عكسية مع جميع المراحل السابقة، حيث أن مدي فعالية برامج واستراتيجيات إدارة ضغوط العمل تدل على الكفاءة المستخدمة في تطوير القيادة الذكية عاطفياً، ومدي التطوير الفعال في الكفاية والنضج والحساسية الانفعالية للقائد.

وفي النهاية يجب إجراء تقييم بعد عملية تنمية وتطوير القيادة الذكية عاطفياً، وذلك من خلال برنامج تحليلي لتقييم التغيير في مستوى القيادة الذكية عاطفياً وعلاقتها بالتخفيف من آثار ضغوط العمل، حيث نقوم بعرض مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها تكون مغلقة (نعم أو لا)، وبناءً على تلك الإجابة نحدد الخطوة التالية، فالسؤال الأول يتعلق بالتعرف على مستوى القيادة الذكية عاطفياً هل مرتفع أم غير ذلك، فإذا كانت الإجابة بالإيجاب، نسأل عن تأثير مستوى القيادة الذكية عاطفياً على التخفيف من آثار ضغوط العمل، فإذا كانت الإجابة بالإيجاب، نسأل عن تلك الآثار هل دائمة أم مؤقتة، فإذا كانت الإجابة بالإيجاب، نسأل عن المستوى المطلوب لكل من مستوى القيادة الذكية عاطفياً، ومستوى التخفيف من آثار ضغوط العمل ويمكن تلخيص ما سبق وفق الشكل التالي:



شكل رقم (١٢)

برنامج تحليلي لتقييم التغير في مستوى القيادة الذكية عاطفياً وعلاقتها بالتخفيف من آثار ضغوط العمل

المصدر: إعداد الكاتب بالاعتماد على قراءاته

## الفصل السادس

### نماذج وتجارب للقيادة الذكية عاطفياً

#### نماذج وتجارب للقيادة الذكية في الجامعات العالمية

باعتبار أن الجامعات أرقى مؤسسات المجتمع، تم الاهتمام بنماذجها وتجاربها، فلقد اهتمت الجامعات الأجنبية بتنمية الممارسات التي تدعم القيادة الذكية وذلك لتأثيرها وفعاليتها على التخفيف من آثار ضغوط العمل بشكل خاص وعلى كفاءة الأداء بشكل عام، وفي ضوء ذلك قام الباحث بتناول مجموعة من النماذج والتجارب للقيادة الذكية عاطفياً في بعض الجامعات العالمية وهي:

#### ١- جامعة وسكونسن ستاوت:

تعتبر جامعة وسكونسن ستاوت في الولايات المتحدة الأمريكية من الجامعات التي تدعمها الحكومة منذ إنشائها في عام ١٨٩١، ويبلغ عدد طلابها (٨٠٠٠) طالب، ويبلغ عدد موظفيها (١٢٠٠) موظفاً، وتتناول تجربة هذه الجامعة في الاهتمام بالقيادة الذكية من خلال ممارسة هذه القيادة، حيث أن التواصل مع المجتمع وتحقيق الثقة يخضع لسلطة رئيس الجامعة ومجلس الأوصياء مباشرة، وهذا يدل على اهتمام القيادة بالحساسية الانفعالية من خلال التواصل مع البيئة المحيطة، بالإضافة إلى أخذ آراء أعضاء هيئة التدريس والطلاب في صنع القرار وهذا يدل على اهتمام القيادة بالعدالة والوضوح والصراحة في التعامل، وهذا يدفع بالاتجاه نحو تمتع القيادة بالنضج الانفعالي، وقد قامت الجامعة بتكوين فريق القيادة الإدارية والذي كانت مهامه الأساسية إقامة علاقات تعاونية، وزيارات خارجية، ودعم العلاقات، والتواصل مع العاملين وتوفير الإنسجام معهم، وخلق جو من الثقة، وإنشاء وحدة الدعم والمساندة والإرشاد، ودعم برامج التطوير الذاتي والمهني والقيادي بحيث يتم تناول الإدارة الذاتية والفعالية الشخصية وحل النزاعات، وكل ذلك يعتبر من أركان ومقومات القيادة الذكية. (الدجني، ٢٠١١: ١٠٩-١١٩)

#### ٢- جامعة نورثويست ميسوري:

تأسست جامعة نورثويست ميسوري عام ١٩٠٥، وتقدم الجامعة مائة وثلاثة برامج واختصاصات جامعي، وأربعين اختصاصات للدراسات العليا، ويبلغ عدد طلابها نحو ستة آلاف وخمسمائة طالب، وتعد الجامعة رائدة في استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، حيث وضعت تلك الجامعة من مبادئها وأهدافها ضرورة حرص القيادة في الجامعة على توفير جو يشجع على الإبداع والحيوية والسلوك القانوني والأخلاقي داخل الجامعة، وذلك من خلال تقديم الدعم والإرشاد والتوصل، وأيضاً تجري قيادة جامعة نورثويست ميسوري بهدف تقييم تأثيرها دراسات حول كيفية دعم المجتمعات، والتواصل وتحقيق الألفة والانسجام والرضا مع الخريجين والمجتمع، وقد وضعت الجامعة مؤشرات رئيسة للنوعية جميعها يعكس ممارسات القيادة الذكية عاطفياً ومنها: التعامل باحترام، العدالة والصراحة، وتقديم الخدمات بلطف ووضوح، والانصات باهتمام إلى الطلاب والمشكلات، والتمتع بالانفتاح، الحفاظ على سلامة الحرم الجامعي وتنظيمه وترتيبه وصحته وجاذبيته. (سورنسن، ٢٠٠٦: ٢٧٧)

### ٣- جامعة نيومكسيكو:

تعتبر هذه الجامعة من الجامعات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، تم تأسيسها عام ١٨٨٩، تمنح الجامعة مختلف أنواع الدرجات العلمية، ولها عدة فروع، يبلغ عدد طلابها (١٨٠٢٧) طالب بكالوريوس، (٦٠٦٥) طالب دراسات عليا، ويبلغ عدد اساتذتها (١٨٣٨)، وتعتمد هذه الجامعة على الموائمة بين نظامها القيادي والأنظمة الحساسة للارتقاء بالنوعية، وذلك من خلال اهتمام القادة باحترام الموظفين، والتواصل معهم ومراعاة مشاعرهم، والاهتمام بتطوير مهارات الموظفين وسلامتهم وصحتهم، وتطوير الشراكات والعلاقات، وتقديم الاستشارات وتقبل النصح والارشاد، وكل ذلك يدل على محاولة القادة على الاختتام بمستوى مرتفع من القيادة الذكية عاطفياً. (الهادي، ٢٠١٣: ٢٧٦)

### ٤- جامعة أوريجون:

تأسست هذه الجامعة عام ١٨٧٦، وحصلت في إحدى التصنيفات العالمية على رقم ١٠٨، ويبلغ عدد طلابها (٢٠٣١) طالب سنة ٢٠١٤، وعدد اساتذتها بلغ (٢٠٣١) أستاذ، وقامت الجامعة بتبني نماذج تهدف إلى تنمية العمل بروح الفريق، وتنمية المهارات المتنوعة، وحل المشكلات، واشباع الرغبات والحاجات، والاهتمام بالمستفيدين سواء طلاب أو عاملين، وتوطيد العلاقة مع العاملين، والتشجيع على الإبداع والابتكار، وعقد اللقاءات التعريفية الرسمية وغير الرسمية، وتدريب الفرق على إنجاز المهام المتنوعة، وتشارك القيادة العاملين في إيجاد حلول ابداعية للمشكلات القائمة، وعمل ندوات وورش عمل للإرشاد ومعرفة آراء وملاحظات الآخرين. (الهادي، ٢٠١٣: ٢٧٤)

### ٥- جامعة هارفارد:

تعتبر من أقوى الجامعات، واحتلت في إحدى التصنيفات العالمية المرتبة الأولى على قائمة أفضل (١٠٠) جامعة، تم تأسيسها عام ١٦٣٦، ويبلغ عدد طلابها (٦٧٠٠) طالب بكالوريوس، (١٤٥٠٠) طالب دراسات عليا، ومؤسسها جون هارفارد، وتقوم تجربة هذه الجامعة الرائدة في الاهتمام بالقيادة من حيث تركيزها على إدارة السلوكيات والأفعال، والتعليم والتدريب والتقييم، وبناء العلاقات، والاتصالات، مع الاهتمام بالثناء والمدح والتركيز على الأنشطة غير الرسمية للعاملين والطلاب من رحلات ولقاءات، وكل ذلك يدعم ممارسات القيادة الاخلاقية. (النعساني، ٢٠٠٣: ١٠).

### ٣-١-٥: نماذج وتجارب للقيادة الذكية في الجامعات العربية

لقد اهتمت الجامعات العربية بتنمية الممارسات التي تدعم القيادة الذكية وذلك لتأثيرها وفعاليتها على التخفيف من آثار ضغوط العمل بشكل خاص وعلى كفاءة الأداء بشكل عام، وفي ضوء ذلك قام الباحث بتناول مجموعة من النماذج والتجارب للقيادة الذكية في بعض الجامعات العربية وهي:

## أولاً: الجامعات المصرية

هناك تطور ملحوظ في خريطة انتشار رقعة التعليم الجامعي في محافظات جمهورية مصر العربية، حيث تتنوع فيها الجامعات من حكومية وعددها ١٧ جامعة، وجامعات خاصة وعددها ٩ جامعات، حيث كانت هناك زيادة في أعداد في أعداد الجامعات وأعداد الطلاب وهيئة التدريس، وقد تم وضع ركائز استراتيجية لتطوير التعليم الجامعي المصري مثل: ضمان التطوير الذاتي، وإتاحة فرص التميز والتنوع، وربط مخرجات الجانب البحثي باحتياجات المجتمع، وابتكار أشكال متنوعة من نظم مساهمة فئات المجتمع المستفيدة، وهذا يعني أنه أصبح لدى طبقة الإدارة العليا في الجامعات ووزارة التعليم العالي ضرورة تجديد الجامعات وإدخال الآليات الجديدة في تشغيلها حتى تواكب التحولات العالمية والإقليمية (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٧: ١٥) ومن الجامعات المصرية:

### أ- جامعة القاهرة:

تعتبر من أقدم الجامعات المصرية والعربية إذ تأسست بعض كلياتها في عشرينيات القرن التاسع عشر إبان حكم محمد علي باشا، وتم تسميتها بجامعة القاهرة بعد ثورة يوليو ١٩٥٢، حيث يبلغ عدد طلابها (١٤١١٨٣) طالب، ويبلغ عدد طلاب الدراسات العليا (١٠٧١٧) طالب، ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس (١٠٧٩٩) طالب، ونتيجة اهتمام تلك الجامعة بالقيادة الذكية قامت بوضع مجموعة من القيم تعكس ذلك، ومنها تمكين العاملين وهذا يدل على الألفة والصراحة والوضوح في التعامل بين القيادة والعاملين، وتداول المعرفة وهذا يخلق رضا وثقة العاملين بالقيادة، والتركيز على الهدف الواحد وهذا يتطلب التعاون والتكامل بين القيادة والمجتمع والعاملين، وأيضاً تم وضع قيم تتعلق بالجهد الجماعي، وتؤمن قيادة الجامعة بأهمية التركيز على مسؤولياتها تجاه المجتمع، كما قامت قيادة الجامعة بالاهتمام بتنمية مهارات الطلاب، وإنشاء مكتب لرعاية الخريجين وتعزيز التواصل معهم، والقيام بأنشطة تهدف لتعزيز فهم الطلاب والعاملين لقيادتهم، كما وضعت القيادة خطط للقيام بورش عمل لعمداء الكليات والمعاهد بحضور القيادات الأكاديمية للجامعة ومديري الوحدات وذلك لتنمية المشاركة المجتمعية، وإقامة الاحتفالات لتكريم العاملين مما يتيح جو تقارب والاحترام والتقدير للآخرين على جهودهم، وقد قامت قيادة جامعة القاهرة بوضع مجموعة من الأهداف التي تنمي ممارسات القيادة الذكية ومنها (تدعيم مبدأ القيادة، رفع كفاءة وتنمية مهارات وقدرات الجهاز الإداري، الربط مع المجتمع والطلاب، زيادة عدد البرامج لتنمية مهارات وقدرات الطلاب بهدف فهم التعامل مع اساندة وقيادة الجامعة، إنشاء مكتب للتواصل مع الخريجين لتعزيز التواصل معهم، تنفيذ برامج لرعاية الطلاب المتعثرين علمياً، دعم الأنشطة الطلابية، استحداث وحدة الإرشاد النفسي، تدعيم أنشطة رعاية الباحثين، تدعيم الشراكة مع المؤسسات المجتمعية، توقيع اتفاقيات التعاون مع مؤسسات المجتمع المحلي ) وكل هذه الأهداف التي تسعى جامعة القاهرة تطبيقها تهدف إلى زرع ثقافة التواصل والثقة والألفة والانسجام وفهم الآخرين والتعاطف في التعامل والتحكم في المشاعر والعواطف وإدارتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ([www.cu.edu.eg](http://www.cu.edu.eg))

## ب- جامعة المنصورة:

تم تسميتها بجامعة المنصورة عام ١٩٧٣، وتبلغ عدد كلياتها ١٨٧ كلية، وعدد أعضاء هيئة التدريس يبلغ (٦٣٧٢) عضو هيئة تدريس، وعدد طلاب الجامعة (٩٩١٧٨) طالب، وإجمالي عدد طلاب الدراسات العليا (١٧٣٩٥) طالب، ولقد قامت قيادة الجامعة بوضع مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيق فعالية القيادة الذكية من خلال التواصل والتقييم الذاتي والتعاطف، والراحة والألفة والانسجام مع الآخرين حيث شملت الأهداف (الأمانة والدقة، التعاون، العدالة، الجماعية، ديموقراطية صنع القرار، نشر روح التعلم، إتاحة الخدمة التعليمية، الارتقاء بجودة البرامج الاكاديمية بما يحقق رضا المستفيدين سواء الطلاب أو المجتمع، تحقيق التنمية الذاتية المستدامة، الارتقاء في تقديم الخدمات للطلاب وللمجتمع، بناء وتطوير نظام لتحسين وتطوير الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي، وتفعيل دور الطلاب، تفعيل دور الأسرة الطلابية، تشجيع الأنشطة الطلابية والترفيهية، الدعم الطلاب، نشر روح العمل التطوعي، دعم التواصل مع الخريجين، تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية، تدريب وتنمية المهارات القيادية المتنوعة)، وكل تلك الأهداف التي تسعى قيادة الجامعة إلى تحقيقها هي ركائز وممارسات للقيادة الذكية. ([www.mans.edu.eg](http://www.mans.edu.eg))

## ج- جامعة الزقازيق:

تأسست عام ١٩٧٤م، وتعتبر سابع جامعة مصرية من حيث التأسيس، ويبلغ عدد طلاب المرحلة الجامعية (١٠٧٩٠٨) طالب، ويبلغ عدد طلاب الدراسات العليا (٩٣٩١) طالب، وعدد أعضاء هيئة التدريس يبلغ (٦٨٥٧)، والعاملين بالجهاز الإداري (٨٦٢١) موظف، وقد تم مجموعة من المؤشرات لقياس مدى فعالية جودة معيار القيادة الجامعية، وكلها يصب في مكونات القيادة الذكية عاطفياً وهي: (التهامي، ٢٠١٢: ٩٠)

- ١- حرص القيادة على حل المشكلات بطرق ابداعية.
- ٢- مراعاة القيادات الجامعية وجود علاقة عمل فاعلة بين الإدارة العليا، والعمداء، والأعضاء.
- ٣- اهتمام القيادات الجامعية بتعزيز التفاعل مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- ٤- حرص القيادات الجامعية على الأخذ بآراء ومقترحات العاملين في الجامعة وبحث شكاوهم.
- ٥- اهتمام القيادات الجامعية بتوفير الأجواء العلمية والعلاقات الإنسانية داخل الجامعة.
- ٦- حرص القيادات الجامعية على متابعة أداء الجامعة ميدانياً.
- ٧- اهتمام القيادات الجامعية بآراء ممثلي الطلبة في المجالس المتخصصة.
- ٨- حرص القيادات الجامعية على تمثيل الطلبة في اللجان المختلفة ذات الاختصاص.
- ٩- تشجيع القيادات الجامعية المبادرات من أجل تحسين الأداء في العمل.
- ١٠- مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اختيار قادة الجامعات.

## ح- الجامعات المصرية أخرى:

تم تحديد مجموعة من العوامل المؤثرة على تحقيق الكفاءة والجودة في بيئة العمل الجامعي وأهمها الإدارة العليا، واهتمام الإدارة العليا يشتمل على: (عوض، ٢٠١٢: ٧٠)

١- الإسهام في صنع القرارات

٢- التمتع بالاستقلالية

٣- العلاقات الإنسانية

٤- إسهام الرؤساء في حل المشكلات الشخصية

٥- تحقيق الرؤساء لرغبات الآخرين

٦- علاقات الفرد بالجماعة، علاقة الفرد بالجامعة

٧- الخدمة العامة

وكل ما سبق يتعلق باهتمام القيادات الجامعية بتحقيق التعاطف والالفة وتبادل حل المشكلات وتفهم الآخرين وهذه هي أركان القيادة الذكية.

## ثانياً: الجامعات السعودية (جامعة الملك عبد العزيز)

تحمل جامعة الملك عبد العزيز اسم مؤسس المملكة العربية السعودية الملك عبد العزيز، وكان تأسيس هذه الجامعة عام ١٩٦٧م، يبلغ عدد طلابها (١٨٠٢١٢) طالب، ولقد حددت الجامعة مجموعة من القيم جميعها تهدف إلى تحقيق فعالية القيادة الذكية وهي: الريادة، والجودة، وأخلاقيات المهنة، والعمل الجماعي، والولاء والانتماء، وأيضاً من السياسات التي وضعتها الإدارة العليا هي: المحافظة على ثقة الإدارة العليا بالجامعة، تشجيع الطلاب على الالتحاق بالمسار التعاوني، تذليل المشاكل التي يواجهها الطلاب، الارتقاء بمستوى التعليم والتقويم للطلاب، الاستفادة من الانسجام بين أعضاء الجامعة والعاملين، إنشاء وتطبيق برنامج الشخصية الريادية، عقد اتفاقيات تعاونية، وقد تم تحديد مجموعة أخرى من الأهداف من قبل الإدارة العليا منها التعرف على حاجات المجتمع، وتلبية احتياجاته، وتوطيد العلاقة مع خريجي الجامعة، رعاية شؤون المتقاعدين من أساتذة الجامعة ومنسوبيها، والتفاعل مع المجتمع، والعمل على تحسين الصورة الذهنية للجامعة ([www.kau.edu.sa](http://www.kau.edu.sa)).

ثالثاً: الجامعات الفلسطينية (جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، الجامعة الإسلامية)

تمت عدة دراسات حول القيادة في الجامعات الفلسطينية (الأزهر، الإسلامية، الأقصى) وكانت نتائج تلك الدراسات تمتع القيادة في الجامعات الفلسطينية بمستوى متوسط ومرتفع فيما يتعلق بمحاور

ومكونات القيادة الذكية وتشتمل على: (الرقب، ٢٠١٠: ٧٩-٨٧)

أ- الثقة والصدق لدى القيادات اتجاه العاملين، وتقدير واحترام العاملين.

ب- اللباقة وقوة الشخصية، النظرة التفاضلية للقيادة.

ت- استثارة روح التحدي بين العاملين، والتقدير والتعزيز الإيجابي

ث- تقديم النصح والارشاد، والتشجيع والتوجيه.

ج- الأفكار الجديدة لحل المشكلات.

ح- الأفكار والآراء المبدعة، وإيجاد حلول ابتكارية.

خ- الاعتراف بنقاط القوة والضعف.

د- الاهتمام بمشاعر العاملين، والاهتمام بالمرؤوسين بشكل ايجابي.

ويرى الكاتب أن كل النقاط السابقة هي مكونات فرعية للقيادة الذكية عاطفياً، وبالتالي يعتبر هذا دليل

على التزام الجامعات بالحفاظ على امتلاك المدراء لمستوى مرتفع من القيادة الذكية عاطفياً.

## الفصل السابع

### بحث ميداني لأثر القيادة الذكية على ضغوط العمل

يتناول هذا الفصل لمثال لدراسة ميدانية تطبيقية لتأثير متغيرات القيادة الذكية عاطفياً على الحد من ضغوط العمل والذي كان منجزاً بشكل تفصيلي للكاتب ضمن رسالة الدكتوراه، حيث تم خلال هذا الفصل عرض وصفا مفصلاً للمنهج المستخدم في هذا المثال، والمجتمع والعينة، وكذلك المتغيرات وأداتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا للإجراءات التي قام بها الباحث لإعداد أدوات الدراسة وتطبيقها (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات البحث، والمعالجات الإحصائية التي اعتمدت في تحليل الدراسة، مع تحليل البيانات وإثبات فرضيات العلاقة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يحاول وصف وتحليل دور القيادة الذكية على التخفيف من آثار ضغوط العمل، مع التركيز على القيادة الذكية عاطفياً، وذلك بالتطبيق على الجامعات في قطاع غزة، حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة أو المشكلة، بل يتعداه إلى أنه يفسر، ويحلل، ويربط بين مدلولاتها للوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في فهم الواقع المتعلق بموضوع البحث وتطويره.

### أنواع البيانات ومصادرها.

قد استخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما كما يلي:

١- المصادر الثانوية: وهي لمعالجة الإطار النظري للدراسة، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الدوريات والرسائل العلمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومواقع الانترنت المختلفة.

٢- المصادر الأولية: قد استخدمت لمعالجة الإطار العملي للبحث، وتتمثل في الاستبانة المفتوحة والمغلقة ذات التدرج الثلاثي والخماسي، وذلك باستخدام أسلوب (دلغاي) الإحصائي للوصول إلى مقاييس ذات إجماع من قبل الخبراء، ومقياس (داليب سينغ) المعدل ليناسب البيئة الفلسطينية الذي يشمل مواقف ولها إجابات محددة، ويطلب من المستقصى منه أن يجيب، وبالتالي تم استخدام هذه المقاييس لجمع البيانات من المستقصى منهم من الإدارة العليا والوسطى في جامعات قطاع غزة، وتم تفرغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

## مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بوظيفة رئيس الجامعة، ونوابهم، وعمداء الكليات ونوابهم، ومدراء الدوائر والأقسام ونوابهم، في كل من جامعة الأزهر، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، بمعنى أن التركيز سيتم على الإدارة العليا والوسطى في الجامعات العاملة في قطاع غزة، ويبلغ عددهم (٤٣٦) موظفاً وموظفة.

## عينة البحث

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الجامعة، حيث تم توزيع عينة استطلاعية حجمها ٤٠ استبانة لاختبار الاتساق الداخلي، والصدق البنائي، وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق الاستبانة للاختبار وسلامتها، تم توزيع العينة الفعلية وعددها ٢٤٠ استبانة على مجتمع البحث، وقد تم استرداد ٢٠٩ استبانة بنسبة ٨٧,١%.

وقد تم حساب حجم العينة من المعادلة التالية: (Moor et.al, ٢٠٠٣)

$$n = \left( \frac{Z}{2m} \right)^2 \quad (1)$$

حيث:

Z: القيمة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معلوم (مثلاً: Z=1.96 لمستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ).

m: الخطأ الهامشي: ويُعبّر عنه بالعلامة العشرية (مثلاً:  $\pm 0.05$ )

يتم تصحيح حجم العينة في حالة المجتمعات النهائية من المعادلة:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{nN}{N + n - 1} \quad (2)$$

حيث N تمثل حجم المجتمع، باستخدام المعادلة (١) نجد أن حجم العينة يساوي:

$$n = \left( \frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث إن مجتمع الدراسة N = 436، فإن حجم العينة المُعَدَّل باستخدام المعادلة (٢) يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 436}{436 + 384 - 1} \cong 204$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي ٢٠٤ على الأقل.

ويمكن توضيح مجتمع البحث وعينته حسب الاستبانات الموزعة والمستردة وفق الجدول التالي:

### جدول رقم (١)

#### مجتمع البحث وعينته

م	المسمى الوظيفي/الجامعة	الجامعة الإسلامية		جامعة الأزهر		جامعة الأقصى		المجتمع	العينة
		المجتمع	العينة	المجتمع	العينة	المجتمع	العينة		
1	رئيس الجامعة	1	-	1	-	1	-	3	-
2	نواب/مساعد الرئيس	12	6	3	1	6	3	21	10
3	عميد	22	11	15	7	16	8	53	26
4	نائب/مساعد عميد	20	10	4	2	7	3	31	15
5	رئيس قسم أكاديمي	51	24	37	19	32	16	120	59
6	مدير	27	13	35	17	29	14	91	44
7	قائم بأعمال مدير	14	7	7	3	-	-	21	10
8	مساعد مدير	10	5	-	-	5	2	15	7
9	رئيس قسم/مشرف	39	18	5	2	37	18	81	38
	المجموع	196	94	107	51	133	64	436	209

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على دائرة شئون الموظفين وفق إحصائيات العام ٢٠١٤

#### أداة البحث

بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة المتعلقة بالموضوع محل البحث، تم الاعتماد على مقياس (داليب سينغ) لقياس المتغير المستقل وهو القيادة الذكية عاطفياً (الذكاء العاطفي لدى القادة)، والمقياس ومفتاح التصحيح مُعد باللغة الإنجليزية " وتم ترجمته إلى اللغة العربية، وتم إعداد استبانة من قبل الباحث لقياس المتغير التابع المتمثل في التخفيف من آثار ضغوط العمل، بحيث يغطي ذلك فرضيات البحث وأهدافه. وقد استخدم الباحث أسلوب علمي إحصائي للوصول إلى أداة الدراسة، وهذا الأسلوب هو أسلوب (دلفاي) وذلك للوصول إلى أدق النتائج، وأسلوب (دلفاي) يعتمد على الخبراء.

<sup>64</sup> يمكن الرجوع إلى مقياس داليب سينغ باللغة الإنجليزية (Sing,2006: 211-221)

ويعرف روسمان وكاري طريقة دلفاي بأنها " وسيلة لجمع الآراء والمعلومات من مجموعة مقصودة من المشاركين أو الخبراء أو غيرهم ممن تتوفر في مواقعهم القدرة على تقديم المساعدة في مضمار المشكلة المطروحة، ويهدف هذا الأسلوب إلى التعرف على الرأي المتفق عليه بين جماعة مختارة بعناية" (المريعي، ٢٠٠٧: ١٠٧)، ووفقا لهذا الأسلوب فإن الخبراء لا يلتقون وجها لوجه، وهذا يوفر الوقت والجهد، وتكون استجابة أكبر من الخبراء، حيث يتم البدء بأسئلة مفتوحة للخبراء حتى الوصول إلى قرار جماعي (سامي، ٢٠٠٧: ١٣١). ويعد أسلوب (دلفاي) من أشهر الطرق في التنبؤ بواسطة جماعة من المديرين والخبراء، ويمكن اتباع الأسلوب نفسه أيضا في عملية التشخيص، والتي نعني بها القدرة على التمييز بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في بيئة المنظمة، وبالتالي أسلوب (دلفاي) ليس طريقة للتنبؤ فقط (الهاشمي، ٢٠٠٦: ٦٢).

ويمكن تلخيص المراحل التي يمر بها أسلوب دلفاي من خلال المراحل التالية: (المريعي، ٢٠٠٧: ٢٠٧) المرحلة الأولى: توزيع استبانة مفتوحة على الخبراء المشاركين حول الموضوع المراد تجميع معلومات عنه، وأيضا يضيف الباحث بعض العبارات التي يراها مهمة بناء على خبرته العملية والنظرية (تكوين قائمة معايير).

المرحلة الثانية: بعد أن يتم تكوين القائمة السابقة يقوم الباحث بتنظيمها على شكل استبانة مغلقة، ومن ثم توزيعها على المشاركين (الخبراء) لإعطاء كل معيار المستوى الذي يستحقه من الأهمية بتدرج تنازلي (من ٣: مهم إلى ١: غير مهم)، ثم يحسب المتوسط الحسابي لدرجات أهمية كل معيار.

المرحلة الثالثة: الهدف من هذه المرحلة قياس مستوى إجماع المشاركين (الخبراء) على متوسطات درجات الأهمية التي حصل عليها كل معيار، وذلك بعرض القيمة التي حصل عليها، ومن ثم طلب رأيهم فيها إما بالموافقة أو بإعطاء قيمة بديلة في حالة عدم الموافقة، وقد عدل مقياس الأهمية النسبية ليكون خماسي التدرج (٣، ٢، ١، ٥، ١) بهدف توسيع عملية الاختيار للمشاركين (الخبراء)، وبعد ذلك يتم حساب المتوسط الحسابي الجديد لدرجة أهمية كل معيار، ثم إيجاد الفرق بين القيمة الجديدة والقيمة القديمة باعتبار أن دلالة الفرق على الإجماع تكون كالتالي (يتم تسميتها بمعادلة دلفاي):

$$\left. \begin{array}{l} \text{أقل من ٥. أو يساويه، يعني أن الإجماع عالي} \\ \text{أكبر من ٥. وأقل من الواحد أو يساويه يعني الإجماع متوسط} \\ \text{أكبر من الواحد، يعني الإجماع ضعيف} \end{array} \right\} = (\text{القيمة الجديدة}) - (\text{القيمة القديمة})$$

وعند تطبيق أسلوب (دلفاي) ذو المراحل السابقة لتصميم مقياس القيادة الذكية عاطفياً والتخفيف من آثار ضغوط العمل باستخدام استراتيجيات محددة يشمل التالي:

### أولاً: الأداة لقياس القيادة الذكية عاطفياً

وقد مر إعداد أداة قياس القيادة الذكية عاطفياً أو الذكاء العاطفي لدى القادة بثلاث مراحل كالتالي:

**المرحلة الأولى:** باعتبار أن الباحث استخدم أحد المقاييس الأجنبية، وهو نموذج (داليب سينغ) لقياس القيادة الذكية عاطفياً (الذكاء العاطفي لدى القادة) "، وهذا النموذج مصمم في البيئة الإدارية الهندية، ففي هذه المرحلة لن يتم الاعتماد على الخبراء لتحديد المعايير لقياس القيادة الذكية عاطفياً، بل تم ترجمة المقياس المُعد من قبل العالم داليب سينغ، والذي حصل على ثبات مرتفع، ويشمل المقياس ٢٢ موقف، لكل موقف أربع إجابات، حيث يختار المستقصى منه ما ينطبق عليه وليس ما هو أفضل، والباحث سيقوم بالمرحلة اللاحقة بالتعرف على إجماع الخبراء عن مدى مناسبة تلك المواقف لقياس القيادة الذكية عاطفياً في جامعات قطاع غزة، وإضافة أي مواقف يرونها مناسبة.

**المرحلة الثانية:** تم عرض الـ (٢٢) موقف على الخبراء، وطلب منهم بيان الأهمية لكل موقف أو معيار تتدرج الأهمية (من ٣: مهم جداً إلى ١: غير مهم)، بالإضافة إلى تسجيل أي معيار يرونها مناسبة لقياس القيادة الذكية عاطفياً، وأسماء الخبراء تشمل قادة الجامعات، وأساتذة إدارة الأعمال، وأساتذة علم النفس ومناهج البحث العلمي، وأساتذة الإحصاء في الجامعات الفلسطينية وعددهم (٢٠) وتم الاستعانة بهم أيضاً للتحكيم النهائي للاستبانة. وتم حساب المتوسط الحسابي لدرجات أهمية كل معيار وفق المعادلة المعروفة:

$$م = (ت١ * ١ + ت٢ * ٢ + ت٣ * ٣) ÷ (ت١ + ت٢ + ت٣)$$

حيث: ت٣: هي تكرارات إجابة مهم جداً

ت٢: هي تكرارات إجابة مهم

ت١: هي تكرارات إجابة غير مهم

وتم التوصل إلى المتوسط الحسابي لدرجات أهمية كل موقف، وتم أيضاً تقسيم المواقف على المتغيرات الثلاثة للقيادة الذكية عاطفياً وهي الكفاية الانفعالية للقائد، والنضوج الانفعالي للقائد، والحساسية الانفعالية للقائد، وذلك وفق تقسيم داليب سينغ.

Free يمكن القيام بقياس الذكاء العاطفي لأي فرد وفق نموذج داليب سينغ مباشرة على الموقع [www.eqindia.com](http://www.eqindia.com) ومن خلال قائمة بعنوان Free EQ Test والتي يتفرع منها Try online Now وبمجرد الانتهاء من إجابة العبارات الـ ٢٢ يتم الوصول إلى النتيجة النهائية لكل من الكفاية الانفعالية، والنضوج الانفعالي، والحساسية الانفعالية، وكذلك النسبة الكلية للذكاء العاطفي للفرد، بالإضافة إلى رسم بياني يوضح تلك الأبعاد الرئيسية للذكاء العاطفي للفرد.

**المرحلة الثالثة:** تم عرض النتائج السابقة على نفس الخبراء وطلب رأيهم في متوسط درجات الأهمية التي حصل عليها كل معيار أو موقف، وذلك بعرض القيمة التي حصل عليها في المرحلة الثانية، ومن ثم طلب رأيهم فيها إما بالموافقة أو إعطاء قيمة بديلة في حالة عدم الموافقة، وقد عُدل مقياس الأهمية النسبية ليكون خماسي التدرج (١,٥,٢,٣,٤,٥)، بهدف توسيع عملية الاختيار للمشاركين، وبعد ذلك تم حساب المتوسط الحسابي الجديد لدرجة أهمية كل معيار، وقام الباحث بإيجاد الفرق بين القيمة الجديدة في المرحلة الثالثة والقيمة الأولية في المرحلة الثانية، باعتبار أن دلالة الفرق على الإجماع تكون وفق معادلة دلفاي التي ذكرت سابقاً.

#### **صدق وثبات أداة الدراسة:**

لقد تم اتباع الاساليب الاحصائية المناسبة للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.

#### **تحليل الاستجابات على مقياس القيادة الذكية عاطفياً.**

لقد تم استخدام أسلوب النسب المئوية والتكرارات لتحليل استجابات المبحوثين لمقياس القيادة الذكية عاطفياً، وذلك للإجابة عن السؤال الأول: **ما مستوى القيادة الذكية عاطفياً لدى المدراء في جامعات قطاع غزة؟**

#### **أولاً: الكفاية الانفعالية للقائد**

يوضح جدول (٢) الأسئلة المتعلقة بمجال الكفاية الانفعالية للقائد وخيارات الإجابة، حيث لا توجد هناك إجابات خاطئة أو صحيحة، إنما يتم تصحيح الإجابات بناء على الدرجات المختصة لكل استجابة.

جدول (٢): الأسئلة المتعلقة بمجال الكفاية الانفعالية للقائد على مقياس القيادة الذكية عاطفياً

م.	وصف الموقف	الاستجابة (ردة الفعل) التي تشعر بها، وليس التي تعتقد أنها صائبة
١	وأنت في العمل، قاطعك زملاءك لسوء في الفهم، وأنت مقتنع أنك غير مخطأ. كيف ستتصرف؟	أ- أنتظر حتى يبدؤوا الحديث معي.
		ب- أترك الأمور للزمن (الزمن بنسي)
		ت- أطلب من بعض الموظفين بالتوسط لإيجاد الحل.
		ث- أترك الأمور تأخذ مجراها لحين تسوية الموقف
٢	توجهت لبعض الطلاب لحل مشكلة ما، ووجد أنهم رفضوا التعامل معك. ما هو موقفك من هذا التصرف؟	أ- أتوقف عن العمل منذ ذلك اليوم.
		ب- أعمل على إعادة تقييم نفسي .
		ت- أضع لنفسي استراتيجيات جديدة لتجاوز مثل هذه المواقف.
		ث- أتصل بالطلاب مرة أخرى في يوم لاحق.
٣	وأنت في مكتبك، فجأة أخبرك حراس الجامعة أن هناك مسلحين اقتحموا الجامعة. ماذا سيكون رد فعلك؟	أ- ألوم نفسي لأنني عملت في الجامعة.
		ب- أصغي لتعليمات الحراس، وأستمر في السيطرة على انفعالاتي.
		ت- أعمل بالاتصال بجهات معينة
		ث- أصرخ وأقسم أن أحاسبهم
٤	تم دمج الإدارة أو القسم الذي تشرف عليه مع قسم آخر داخل الجامعة، وتبين أن مجموعة من الموظفين سيفقدون وظائفهم، وتم إبلاغك بتوصيل رسالة للموظفين بأنه سيتم التخلي عن عدد منهم، كيف ستقل تلك الرسالة؟	أ- أعطي صورة كئيبة ( أقول لهم أنه يجب الاستغناء عن نصفهم).
		ب- أعطي صورة مضيئة (أقول لهم أن الجامعة ستحتفظ بالموهوبين في كلا القسمين).
		ت- أقول لهم بأني سأقوم بجمع مزيد من المعلومات لأكون أكثر عدالة وسأبلغهم بعد أيام قليلة كيف سيكون الأمر.
		ث- أعلن القرار، وأترك الموظفين ليتخذوا القرار حول ما يريدون فعله.
٥	أنت، ومدير داخل الجامعة تجادلتم في موضوع ما، واستغرق هذا الجدل فترة من الوقت، ماذا أنت فاعل؟	أ- أتمسك بموقفي، على أنني ليس مخطأ.
		ب- أكسر الجمود، وأحلل سبب الخلاف.

ت- أنا أبدأ بتليين الموقف.		
ث- أنتظر حتى يبدأ هو بالخطوة الأولى لأعيد العلاقة كما كانت عليه.		
أ- سوف أتجاهلهم.		٦
ب- أصرخ بهم، وأطلب منهم أن يهتموا بأمورهم فقط.		أثناء الاجتماعات، زملائك يسخرون منك عندما تتحدث لأنك تتحدث بلهجة غير لهجتهم، كيف ستتصرف؟
ت- أترك المنصب وأعود موظف.		
ث- أبرهن على أنني يمكن أن أنافسهم.		
أ- الصعوبة في نقل حديثي للآخرين.		
ب- الارتياح نوعاً ما في نقل حديثي.		٧
ت- الاطمئنان في نقل ما أريد.		
ث- أنني سأوصل ما أريد بشكل أفضل إذا مارست ذلك وتدربت عليه.		
أ- تمتع، فهناك زيادة في راتبك وستعمل في وظيفة حساسة.		
ب- انتظر لربما تصبح هذه فرصة لترقية قريبة.		٨
ت- ألوم نفسي (لماذا هذه الأشياء لا تحدث إلا معي فقط).		
ث- أفكر في الاستقالة.		
أ- جاءك نقل إلزامي، وستعمل تحت إشراف مدير جديد، وقد حصلت على زيادة في الراتب، ووعدهم بترقية في المستقبل القريب، ورغم كل هذا لا زلت غير مرتاح، وأنت واقع الآن تحت ضغط متوسط، كيف يمكن لك التخفيف من هذا الضغط؟		

يوضح الجدول السابق الأسئلة المتعلقة بمجال الكفاية الانفعالية للقائد والإجابات الأربع، حيث لا توجد إجابة خاطئة أو صحيحة، إنما لكل إجابة درجة مخصصة تم بيانها وفق مفتاح التصحيح المعتمد في هذا البحث، والجدول التالي يوضح تحليل نتائج المبحوثين ومستوياتهم على مجال الكفاية الانفعالية وذلك باستخدام أسلوب النسب المئوية والتكرارات.

### جدول (٣)

#### تحليل نتائج المبحوثين على مجال الكفاية الانفعالية للقائد

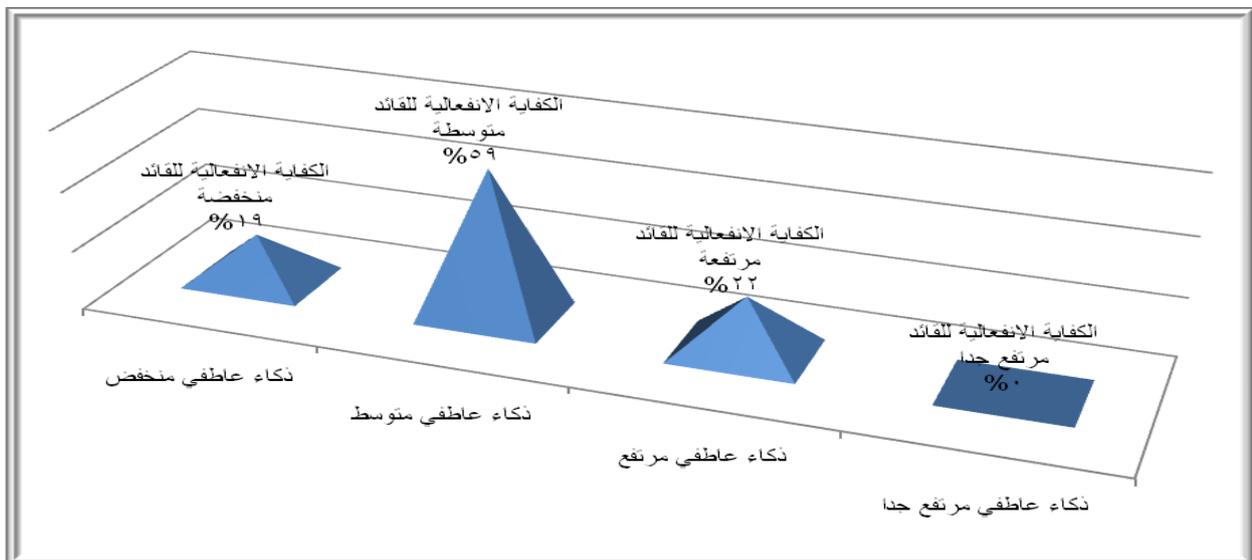
النسبة المئوية %	العدد	الاستجابة
18.7	39	قائد يتمتع بذكاء عاطفي منخفض
58.9	123	قائد يتمتع بذكاء عاطفي متوسط
22.5	47	قائد يتمتع بذكاء عاطفي مرتفع
-	-	قائد يتمتع بذكاء عاطفي مرتفع جدا
100.0	209	المجموع

يتضح من جدول (٣) الذي يتعلق بنتائج المبحوثين على مقياس القيادة الذكية عاطفياً فيما يخص مجال الكفاية الانفعالية للقائد، يمكن تقسيم العينة إلى ثلاث مجموعات، الأولى وتمثل من يتميز بكفاية انفعالية منخفضة بنسبة ١٨,٧% من إجمالي عينة الدراسة، أما المجموعة الثانية فتمثل من يتميز بكفاية انفعالية متوسطة بنسبة ٥٨,٩% من إجمالي عينة الدراسة، أما المجموعة الثالثة فتمثل من يتميز بكفاية انفعالية مرتفعة بنسبة ٢٢,٥% من إجمالي عينة الدراسة. وملخص النسب السابقة أن معظم أفراد العينة يتميزون بكفاية انفعالية متوسطة، وهذا لا يتفق مع دراسة (بظاظو، ٢٠١٠)، ولا تتفق مع دراسة (أبو عفش، ٢٠١١) والتي بينت أن المتوسط الحسابي لمجال الوعي بالذات والثقة بالنفس يساوي ٤,٣٦، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي ٨٧,٢٤%، ولا تتفق مع دراسة (بكر، ٢٠١٣) والتي بينت أن توفر متطلبات مهارة الإدارة الذاتية لدى القيادات الإدارية بوجه عام في قطاع الاتصالات بمصر بلغ متوسطه الحسابي (١,٥) أي بمستوى دلالة سلبي.

بينما يتفق مع دراسة (رشيد، ٢٠٠٣)، ودراسة (صديق، ٢٠٠٧) التي بينت انخفاض المتوسط الحسابي للإدارة الذاتية حيث بلغ (٢,٩٩٨)، وتتفق مع دراسة (كردي، ٢٠١٠) والتي بينت بوجود علاقة بين الذكاء الانفعالي والفعالية الذاتية للقادة، وهذا يدل على تمتع القادة بالفعالية الذاتية، وتتفق مع دراسة (الرفوع، ٢٠١١) حيث حصلت إدارة الذات على ٧٩% تقريباً، بالتالي يكون مستوى القيادة الذكية عاطفياً متوسطاً لدى أفراد العينة في هذا المجال، وتتفق مع دراسة (الأسطل، ٢٠١٠) والتي بينت أن الوزن النسبي لإدارة الانفعالات والمعرفة الانفعالية يبلغ (٦٦,٨%، ٥٠,٤٧%) على الترتيب، فيما تميزت الدراسة السابقة في بُعد تقييم الانفعالات والذي بلغ الوزن النسبي (٨٠,٥٥%). وتتفق مع دراسة (راشد، ٢٠١٠) والتي بينت أن المتوسط الحسابي للذكاء الشخصي لدى أفراد العينة بلغ (٢,٥٢٤) وهذا ويدل على أن إدارة الذات في المتوسط أو أعلى من المتوسط، وتتفق مع دراسة (المصدر، ٢٠٠٨) حيث حصلت إدارة الانفعالات وتنظيمها والمعرفة الانفعالية على (٧٠%) تقريباً، وهي التي تبين الانتباه والإدراك الجيد للانفعالات والمشاعر الذاتية، والقدرة على التحكم بالانفعالات السلبية، وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، وتنظيم الانفعالات والمشاعر وتحويلها لتحقيق الإنجاز، وكل تلك المهارات حصلت على نسبة أعلى من المتوسط بقليل لدى المدراء.

فالتحليل السابق يبين أن ٢٢,٥٪ من أفراد العينة فقط يتمتعون بكفاية انفعالية مرتفعة، وهؤلاء القادة يكون لديهم القدرة بشكل أكبر على تجاوز التحديات، والتمتع بتقدير ذاتي مرتفع، وهذا يقع في قمة سلم هرم ماسلوا وهو تقدير الذات، ويتمتع هؤلاء القادة بعدم الغرور، وعدم مدح الذات بدون مبرر، وعدم نسبة الإنجاز لأنفسهم، وعدم إهمال إنجازات الآخرين، والقدرة على تحويل الانفعالات السلبية إلى إيجابية، وقدرة عالية على إدارة الذات عند القلق، وهذا يحقق لقادة الجامعات الفعالية في إنجاز الأهداف المحددة بسبب القدرة على تعزيز أداء النفس وأداء الآخرين.

كما أن ٥٨,٩٪ من أفراد العينة يتمتعون بكفاية انفعالية متوسطة، وهذه النسبة المرتفعة تدل على ضرورة الاهتمام بقيادة الجامعات في هذا المجال، وذلك من خلال تدريبهم وتنمية قدراتهم في مجالات التقدير الذاتي أو معالجة القلق والغرور وحب الذات، وكيفية التعامل مع الانفعالات، وكيفية تحقيق الرضا للمرؤوسين من خلال الاعتراف بإنجازاتهم ودورهم في مواجهة التحديات، وقد اتفقت هذه النتيجة (رغم تحفظ الباحث عليها) مع ما أشار إليه (داليب سينغ) من أن الفرد في مجموعة من المهن وهي الإدارة، التشريع، تكنولوجيا المعلومات، الطب، العمل المصرفي، الهندسة، والمحاسبة، يستطيع أن يؤدي عمله بفعالية وهو من ذوي الذكاء العاطفي المتوسط (نورة، ٢٠٠٨: ٧٤). ويمكن توضيح الكفاية الانفعالية للقادة في جامعات قطاع غزة وفق الشكل التالي:



شكل رقم (١٣): الكفاية الانفعالية للقائد

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المبحوثين

## ثانياً: النضوج الانفعالي للقائد

يوضح جدول (٤) الأسئلة المتعلقة بمجال النضوج الانفعالي للقائد وخيارات الإجابة، حيث لا توجد هناك إجابات خاطئة أو صحيحة، إنما يتم تصحيح الإجابات بناء على الدرجات المخصصة لكل استجابة كما هو موضح في ملحق رقم (٤).

### جدول ( 5 )

الأسئلة المتعلقة بمجال النضوج الانفعالي للقائد على مقياس القيادة الذكية عاطفياً

م.	وصف الموقف	الاستجابة (ردة الفعل) التي تشعر بها، وليس التي تعتقد أنها صائبة
١.	أثناء مناقشة زميلك شوّهت صورته وهاجمته وبعد ذلك أدركت أن الهدف ليس هو تشويه صورته. كيف ستتعامل؟	أ- أحافظ على هدوئي، وأراجع نفسي هل كان بالإمكان التحكم في غضبي اتجاه زميلي.
		ب- أترك المكان ولا أناقشه بعد ذلك.
		ت- أعتذر لزميلي عن ما صدر عني من سلوك.
		ث- أستمر في النقاش حتى الوصول إلى نتيجة محددة.
٢.	عندما ينتقد شخص ما سلوكك بشكل مباشر وأنت تتحدث معه. كيف ستتعامل؟	أ- أوقف الحديث معه وأوقف الاستماع له مباشرة
		ب- أستمع له باهتمام.
		ت- أنزعج من حديثه.
		ث- أعمل على تغيير سلوكي
٣.	الموظفون الذين تشرف عليهم يقولون لك بأن لا تفرض عليهم آراءك القديمة، كيف ستتعامل معهم؟	أ- أقبل رأيهم عاجزاً.
		ب- أقوم بالاستعانة بمرشد نفسي، ليعلمهم كيف يتكيفوا مع البيئة المحيطة.
		ت- أسيطر على انفعالاتي، وأشرح لهم وجهة نظري بصبر.
		ث- أتحدث معهم، وأتفهم مشاعرهم وتوجيهاتهم.
٤.	أنت تعمل بروفيسوراً في إحدى الجامعات، وعندما كنت تلقي المحاضرة، قال لك أحد طلابك بأنك لا تحضر جيداً لهذه المحاضرة، وأنت تقوم الآن	أ- أرفع تقرير إلى عميد شؤون الطلاب حول هذا السلوك غير الأخلاقي من الطالب.
		ب- أطلب من الطالب مغادرة القاعة فوراً.

أطلب من الطالب الحضور بعد المحاضرة إلى مكتبي ليشرح لي ما يريده.	ت-	بتضييع الوقت، هذا الأمر جرح احترامك الذاتي، كيف سيكون رد فعلك؟
أذكر الطالب بالساعات المكتبية والمحاضرات التعويضية التي يمكن للطالب استغلالها للاستفادة والفهم بشكل أكبر	ث-	
استمر في الاستماع لإدعائه مع الحفاظ على هدوء الأعصاب.	أ-	٥. خلال الاجتماع مع نقابة العاملين، قام نقيب العاملين ووجه ادعاءات لك بالفساد والتحيز والمحاباة. كيف ستتصرف؟
أطلب من نقيب العاملين تقديم كتاب (شكوى) لكي يتم التحقيق فيما يقول بحيادية ادعائه.	ب-	
ألغى المفاوضات المستمرة الآن مع النقابة، وأطلب منه الاعتذار أولاً.	ت-	
أترك الاجتماع.	ث-	
أشعر بهزيمة مطلقة.	أ-	٦. عندما أناقش شخص يناقشني، وخسرت في هذا النقاش فإنني:
أنتظر لفرصة أخرى حتى أتغلب على الذي يناقشني.	ب-	
أعتقد أن الربح والخسارة جزء من اللعبة.	ت-	
أحلل أسباب الخسارة.	ث-	
ناجحة (أنا شخص مكافح لدي جميع الأسباب التي تجعلني سعيد).	أ-	٧. عشت حياتك لعدة سنوات على هذه الأرض، كيف تحب أن تصف حياتك في هذه اللحظة بجملة واحدة؟
جيدة (يوم لك، ويوم عليك) (ربح وخسارة) (٥٠:٥٠)	ب-	
مريحة (القدر بيد الله، وليس للإنسان شأن فهو مسير في كل أموره).	ت-	
غير مريحة (أشعر أنني أستحق أفضل من ذلك، لكنني غير قادر على تحصيل ذلك).	ث-	

يوضح الجدول السابق الأسئلة المتعلقة بمجال النضوج الانفعالي للقائد والإجابات الأربع، حيث لا توجد إجابة خاطئة أو صحيحة، إنما لكل إجابة درجة مخصصة تم بيانها وفق مفتاح

التصحيح المعتمد في هذا البحث، والجدول التالي يوضح تحليل نتائج المبحوثين ومستوياتهم على مجال النضوج الانفعالي، وذلك باستخدام أسلوب النسب المئوية والتكرارات.

### جدول (6)

#### تحليل نتائج المبحوثين على مجال النضوج الانفعالي للقائد

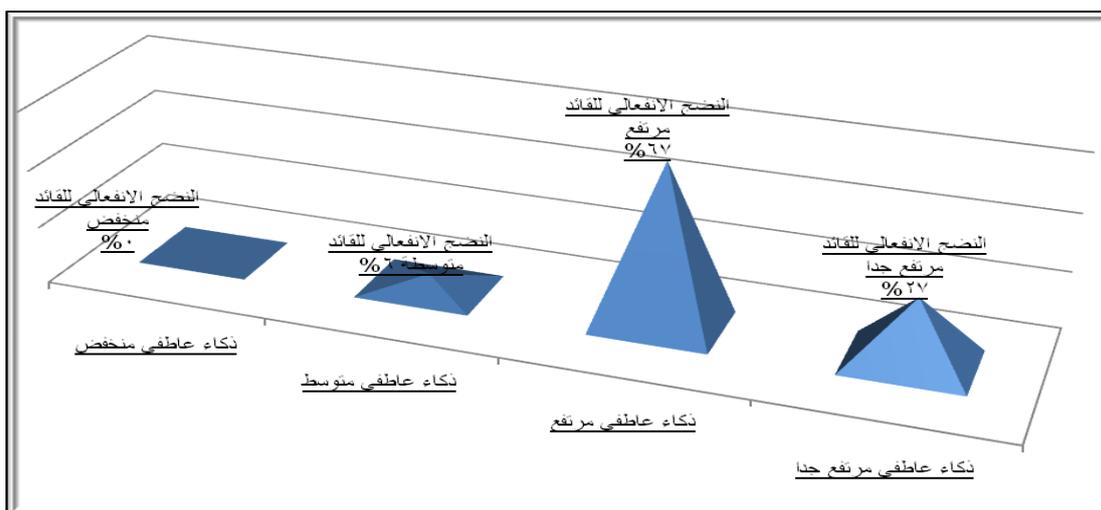
النسبة المئوية %	العدد	الاستجابة
-	-	قائد يتمتع بذكاء عاطفي منخفض
5.7	12	قائد يتمتع بذكاء عاطفي متوسط
67.0	140	قائد يتمتع بذكاء عاطفي مرتفع
27.3	57	قائد يتمتع بذكاء عاطفي مرتفع جدا
100.0	209	المجموع

يتضح من جدول (6) الذي يتعلق بنتائج المبحوثين على مقياس القيادة الذكية عاطفياً فيما يخص مجال النضوج الانفعالي للقائد، حيث يمكن تقسيم العينة إلى ثلاث مجموعات، الأولى وتمثل من يتميز بنضوج انفعالي متوسط بنسبة 5,7% من إجمالي عينة الدراسة، أما المجموعة الثانية فتمثل من يتميز بنضوج انفعالي مرتفع بنسبة 67,0% من إجمالي عينة الدراسة، أما المجموعة الثالثة فتمثل من يتميز بنضوج انفعالي مرتفع جدا بنسبة 27,3% من إجمالي عينة الدراسة. وملخص النسب السابقة أن معظم أفراد العينة يتميزون بنضوج انفعالي مرتفع .

وهذا يتفق مع دراسة (الرفوع، 2011) حيث حصل بُعد الوعي الاجتماعي على نسبة مرتفعة، وتتفق مع دراسة (المصدر، 2008) حيث حصل التواصل الاجتماعي على نسبة مرتفعة أيضاً، وهذا يدل على قدرة المدير على قراءة وإدارة انفعالات الآخرين من خلال الود والعلاقات الطيبة، واستخدام مهارات الإقناع، والتفاوض، وبناء الثقة وتكوين شبكة علاقات، وإظهار المحبة، وكل تلك المهارات حصلت على نسبة أعلى من المتوسط، وهذا يتفق أيضاً مع دراسة (بظاظو، 2010)، وتتفق مع دراسة (أبو عفش، 2011) والتي بينت أن المتوسط الحسابي لمجال المهارات الاجتماعية يساوي 4,18

ولا تتفق هذه النتيجة مع دراسة (صديق، 2007) حيث كان المتوسط الحسابي لإدراك الآخرين، وإدارة الآخرين (1,681)، (1,566) على الترتيب، واختلفت مع دراسة (الأسطل، 2010) حيث بلغ الوزن النسبي لبُعد التواصل الاجتماعي (63,71%)، ولا تتفق مع دراسة (بكر، 2013) والتي بينت أن توفر متطلبات مهارة النضج الانفعالي لدى القيادات الإدارية بوجه عام في قطاع الاتصالات بمصر بلغ متوسطه الحسابي (1,7) أي بدلالة سلبية، ولا تتفق مع دراسة (راشد، 2010) التي بينت أن الذكاء الاجتماعي وبما يشمل من العلاقة مع الآخرين، وفهم مشاعرهم والتعامل معها كان بمتوسط حسابي متوسط، ولا تتفق مع دراسة (نورة، 2008) التي بينت أن 44,2% من أفراد العينة تقع في المعدل المتوسط، و 23,1% يقعون في المعدل المرتفع على مقياس القيادة الذكية عاطفياً.

من خلال ما سبق يكون مستوى القيادة الذكية عاطفياً مرتفعاً لدى أفراد العينة في هذا المجال، وهذا يعطى القادة في الجامعات القدرة العالية على كيفية التعامل مع الآخرين في وقت الشدة، والتساهل، والمواجهة، والانسحاب أو الصمت، بالإضافة إلى التروي في الحكم على الآخرين مع تجنب رد الفعل السريع، والاعتراف بإنجاز المرؤوسين، والوعي بالذات، وتحقيق التوازن بين العقل والقلب، والقدرة العالية على تحديد القائد لمشاعره والتعبير عنها، وبالتالي النضج الانفعالي المرتفع لقادة الجامعات في قطاع غزة يدل على قدرتهم في مواجهة الواقع والتعامل الإيجابي معه، فهم لا يتهربون من المشكلات، بل يعملون على مواجهتها، وإيجاد الحلول لها، ويكون لديهم إحساس بالثقة والأمان في التعامل مع الآخرين، واحترام وتقدير رغبات وحاجات الآخرين وتقديم لهم ما يستطيع تقديمه من مال، أو وقت، أو جهد، ويستطيع قادة الجامعات نتيجة تمتعهم بنضج انفعالي عالٍ على الاستفادة من خبرات الحياة، واعتبارها فرصاً للتعلم، بالإضافة إلى الإبداع والابتكار بشكل مستمر في إيجاد حلول للمشكلات المتنوعة، فهذا القائد يبتعد عن القلق، والتشاؤم، والغضب، والغيرة، والإحباط، وتكون لديه القدرة العالية على الإنجاز، والإبداع، والعمل ضمن فرق عمل، وما سبق يدل على وجود نقاط قوة لدى القيادة في الجامعات في قطاع غزة، وبالتالي قدرتها على مواجهة التهديدات والضغوط التي يمكن أن تواجهها أثناء العمل، ويمكن بيان مستويات النضج الانفعالي للقائد وفق الشكل التالي:



شكل رقم (١٤): النضج الانفعالي للقائد

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المبحوثين

### ثالثاً: الحساسية الانفعالية للقائد

يوضح جدول (7) الأسئلة المتعلقة بمجال الحساسية الانفعالية للقائد وخيارات الإجابة، حيث لا توجد هناك إجابات خاطئة أو صحيحة، إنما يتم تصحيح الإجابات بناء على الدرجات المخصصة لكل استجابة كما هو موضح في ملحق رقم (٤).

#### جدول (7)

#### الأسئلة المتعلقة بمجال الحساسية الانفعالية للقائد على مقياس القيادة الذكية عاطفياً

م.	وصف الموقف	الاستجابة (ردة الفعل) التي تشعر بها، وليس التي تعتقد أنها صائبة
١.	طلب منك شخص أن يتدرب في إدارتك وبعد فترة أبلغك بأن المرؤوسين الذين يخضعون لإشرافه لم يأخذوا قراراته وآراءه على محمل الجد، ماذا تقترح عليه؟	أ- أطلب منه معالجة مثل تلك الأمور بنفسه دون الرجوع إليّ وإزعاجي.
		ب- أطلب منه أن يتجاهل مثل تلك السلوكيات من المرؤوسين.
		ت- أطلب منه أن يواجه المشكلة ويعالجها ويواجه التحديات بصلاية.
		ث- أتعاطف وأعمل معه لإيجاد طرق فعالة لدفع المرؤوسين حتى يأخذوا الأمور على محمل الجد.
٢.	ورد إليك معلومات عن إصابات وتحطيم للممتلكات في اشتباكات بين الطلاب، ما الإجراء الذي ستتخذه	أ- أقرر عدم زيارة مكان الحادث للحفاظ على حياتي.
		ب- أسيطر على انفعالاتي، لأن هذه ليس المرة الأولى يجري فيها أحداث.
		ت- أعالج الوضع باتخاذ إجراء حسب القانون.
		ث- أقوم بزيارة مكان الحدث وأتواصل مع الجميع لتهدئة النفوس.
٣.	أحدى الموظفات التي تشرف عليها تريد أن تتطلق (تتفصل عن زوجها)، وجاءت إليك لترشدها. ماذا ستصحها؟	أ- أشجعها على الطلاق، لأن زوجها غير متقبلها.
		ب- أتعاطف معها، حيث زوجها يحمل درجة أكاديمية متواضعة.
		ت- أنصحها بالحديث إلى زوجها لتكتشف الأسباب وراء سوء الفهم الحالي.

أبلغها أن المؤهلات الأكاديمية مهمة ولكنها لا تقود بالضرورة إلى حياة زوجية ناجحة.	ث-		
سأشارك الموظفين الضحك.	أ-	٤. يوجد موظف كفيف في الدائرة التي تشرف عليها، تعرض للسخرية والضحك من الموظفين نتيجة تعثره في الطريق. ماذا أنت فاعل تجاه هذا الموقف؟	
سأتجاهل ما صدر منهم	ب-		
أساعد الموظف الكفيف في الخروج من المكتب دون توجيه أي قول للموظفين.	ت-		
أساعد الموظف الأعمى ثم أتوجه إلى باقي الموظفين وأرشدهم كونهم عديمي الإحساس.	ث-		
أختار السيدات، لأنهم يستحقوا لتمتعهم بمؤهلات ومعايير الاختبار.	أ-	٥. كمدير لإدارة الموارد البشرية، عليك تحديد عدد كبير من الموظفين لاختيارهم للابتعاث للخارج، وبعد الامتحان الكتابي والفرز تبين أن معظم المؤهلين من السيدات، ماذا سيكون رد فعلك؟	
حسناً، إنه عالم السيدات، اختارهم على أي حال.	ب-		
أختار السيدات والرجال بعدد متساوي.	ت-		
أتجنب اختيار السيدات لأنها مسؤولة.	ث-		

يوضح الجدول السابق الأسئلة المتعلقة بمحور الحساسية الانفعالية للقائد والإجابات الأربع، حيث لا توجد إجابة خاطئة أو صحيحة، إنما لكل إجابة درجة مخصصة تم بيانها وفق مفتاح التصحيح المعتمد في هذا البحث، والجدول التالي يوضح تحليل نتائج المبحوثين ومستوياتهم على مجال الحساسية الانفعالية وذلك باستخدام أسلوب النسب المئوية والتكرارات.

### جدول (8)

#### تحليل نتائج المبحوثين على مجال الحساسية الانفعالية للقائد

النسبة المئوية %	العدد	الاستجابة
1.0	2	قائد يتمتع بذكاء عاطفي منخفض
10.5	22	قائد يتمتع بذكاء عاطفي متوسط
39.2	82	قائد يتمتع بذكاء عاطفي مرتفع
49.3	103	قائد يتمتع بذكاء عاطفي مرتفع جدا
100.0	209	المجموع

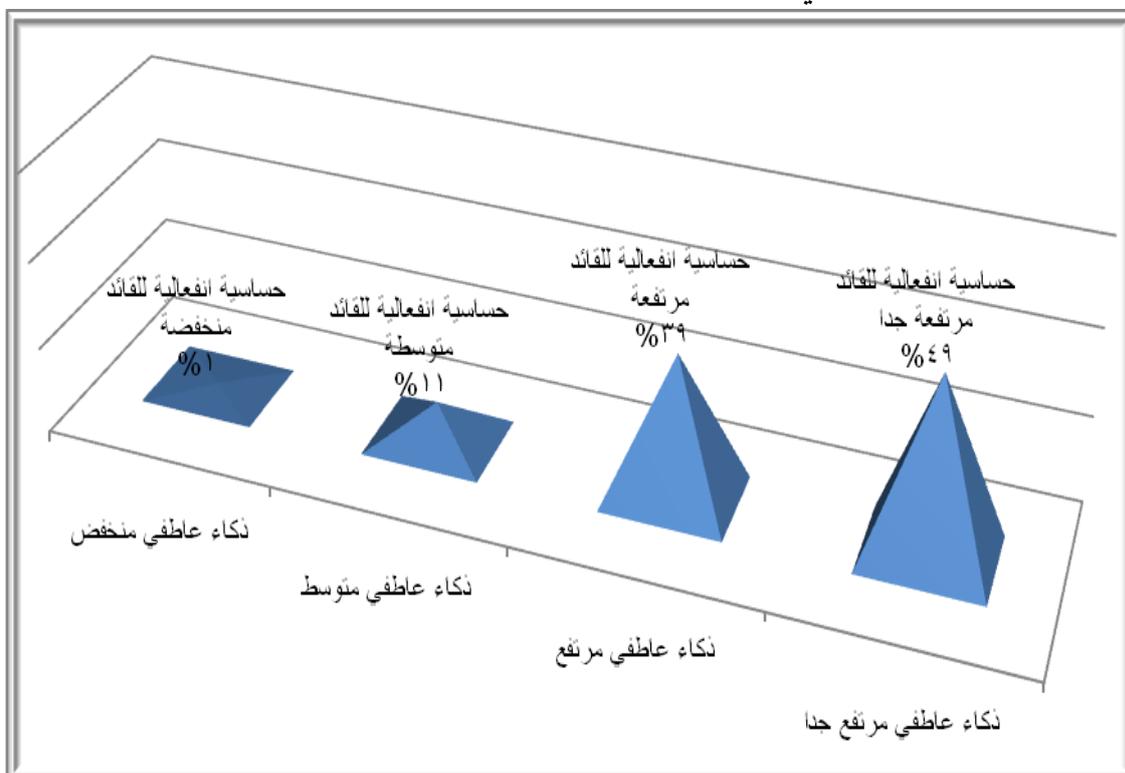
يتضح من جدول (8) الذي يتعلق بنتائج المبحوثين على مقياس القيادة الذكية عاطفياً فيما يخص مجال الحساسية الانفعالية للقائد، أنه يمكن تقسيم العينة إلى أربع مجموعات، الأولى وتمثل من يتميز بحساسية انفعالية منخفضة بنسبة ١,٠% من إجمالي عينة الدراسة، أما المجموعة الثانية فتمثل من يتميز بحساسية انفعالية متوسطة بنسبة ١٠,٥% من إجمالي عينة الدراسة، أما المجموعة الثالثة فتمثل من يتميز بحساسية انفعالية مرتفعة بنسبة ٣٩,٢% من إجمالي عينة الدراسة، أما المجموعة الرابعة فتمثل من يتميز بحساسية انفعالية مرتفعة جداً بنسبة ٤٩,٣% من إجمالي عينة الدراسة. وملخص النسب السابقة أن معظم أفراد العينة يتميزون بحساسية انفعالية مرتفعة.

وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (نورة، ٢٠٠٨) التي بينت أن ٤٤,٢% من أفراد العينة تقع في المعدل المتوسط، و ٢٣,١% يقعون في المعدل المرتفع على مقياس القيادة الذكية عاطفياً، ولا تتفق مع دراسة (الأسطل، ٢٠١٠) حيث بلغ الوزن النسبي لبُعد التعاطف (٧٤,٧٦%)، ولا تتفق مع دراسة (راشد، ٢٠١٠) التي بينت أن القدرة على التكيف، وإدارة البيئة المحيطة كانت بمتوسط حسابي (٣,٦٨٢). ولا تتفق مع دراسة (بكر، ٢٠١٣) والتي بينت أن توفر متطلبات مهارة التأثير الوجداني والتعامل الإيجابي مع الآخرين لدى القيادات الإدارية بوجه عام في قطاع الاتصالات بمصر بلغ متوسطه الحسابي (١,٣) أي بدلالة سلبية جداً.

بينما تتفق مع دراسة (بظاظو، ٢٠١٠)، وتتفق مع دراسة (كردي، ٢٠١٠)، والتي بينت وجود ارتباط بين الذكاء العاطفي والمهارات الاجتماعية للقادة، وتتفق أيضاً مع دراسة (أبو عفش، ٢٠١١) والتي بينت أن المتوسط الحسابي لمجال التعاطف والحساسية في التعامل يساوي (٤,١٣)، وهذا يتفق مع دراسة (صديق، ٢٠٠٧)، وتتفق مع دراسة (المصدر، ٢٠٠٨) حيث حصل بعد التعاطف على (٧٥%) وهذا يدل على حصول أفراد العينة على نسبة أعلى من المتوسط في قدرتهم على إدراك انفعالات الآخرين، وفهم مشاعرهم وانفعالاتهم والتناغم معها.

من خلال ما سبق يكون مستوى القيادة الذكية عاطفياً مرتفعاً لدى أفراد العينة في هذا المجال، وهذا يعطى القادة في الجامعات القدرة العالية على الانسجام والراحة مع الآخرين، والعدالة في التعامل مع جميع المرؤوسين، والقدرة العالية أيضاً في إدارة البيئة المحيطة، والإحساس المرتفع لكيفية تقييم المرؤوسين لك كقائد، ومدى ارتباطهم، وشعورهم بالراحة أثناء العمل تحت إشرافك، فالحساسية الانفعالية للقائد وفق الجدول السابق كانت ٨٨,٥% وهذه النسبة المرتفعة تجعل القائد ذو استقلالية قوية، ويتعرف على الأفراد بعمق قبل التعامل معهم، ولديه القدرة على الدفاع عن نفسه تحت الضغط، والإنصات بشكل فعال لتحليل الحديث، ولتقييم مستويات التواصل، بالإضافة إلى أنهم يتقبلون النقد دون الشعور بالاضطراب أو الخوف من النتائج، والمرونة والتكيف المرتفع، والحساسية الانفعالية المرتفعة للقائد تخلق

قدرة على تحسين العلاقة مع الآخرين، والإخلاص في التعامل معهم، والربط بين مشاعر المرؤوسين وأفعالهم، وما سبق يدل على وجود نقاط قوة لدى القيادة في الجامعات في قطاع غزة، وبالتالي قدرتها على مواجهة التهديدات والضغوط التي يمكن أن تواجهها أثناء العمل، ويمكن بيان مستويات الحساسية الانفعالية للقائد وفق الشكل التالي:



شكل رقم (١٥): الحساسية الانفعالية للقائد

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المبحوثين

رابعاً: مقياس القيادة الذكية عاطفياً بصورة عامة

### جدول (9)

تحليل نتائج المبحوثين على مقياس القيادة الذكية عاطفياً بصورة عامة

النسبة المئوية %	العدد	الاستجابة
-	-	مستوى القيادة الذكية عاطفياً منخفض
19.1	40	مستوى القيادة الذكية عاطفياً متوسط
80.9	169	مستوى القيادة الذكية عاطفياً مرتفع
-	-	مستوى القيادة الذكية عاطفياً مرتفع جداً
100.0	209	المجموع

يلخص جدول (9) تحليل استجابات المبحوثين على مقياس القيادة الذكية عاطفياً بصورة عامة باستخدام أسلوب النسب المئوية، فالقادة الذين يتميزون بذكاء عاطفي متوسط (مستوى القيادة الذكية عاطفياً متوسط) بلغ نسبته ١٩,١%، بينما ٨٠,٩% من القادة في جامعات قطاع غزة يتميزون بذكاء عاطفي مرتفع (مستوى القيادة الذكية عاطفياً مرتفع) .

وهذا يتفق مع دراسة (بظاظو، ٢٠١٠)، ويتفق مع دراسة (El faramawy, ٢٠١١) التي بينت أن معدل الذكاء العاطفي لدى أفراد العينة مرتفع، وتتفق من دراسة (أحمد، ٢٠١١) حيث بلغ مقدار متوسط درجات عينة الدراسة في مقياس الذكاء العاطفي (٨٤,١) درجة، مما يشير إلى ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي لدى عينة الدراسة، ودراسة (الرفوع، ٢٠١١) حيث كان المتوسط الحسابي النسبي لأفراد العينة على مقياس الذكاء العاطفي ككل قد بلغ (٧١,٨٢)، وتتفق مع دراسة (كردي، ٢٠١٠) والتي بينت وجود علاقة بين الذكاء الانفعالي والقدرة على القيادة، وهذا دلالة على ارتفاع مستوى القيادة الذكية عاطفياً للمدراء، وتتفق مع دراسة (الرقاد، وأبودية، ٢٠١٢) والتي بينت أن مقدار متوسط درجات عينة الدراسة في مقياس الذكاء العاطفي (٨٤,٠١).

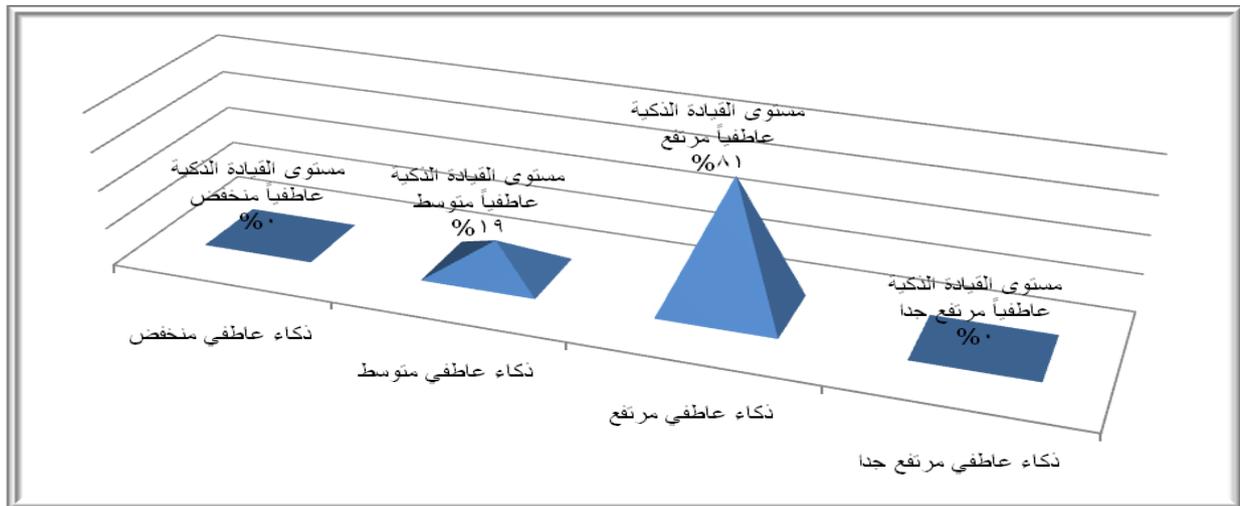
ولا تتفق مع دراسة (بكر، ٢٠١٣) والتي بينت أن توفر متطلبات مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي لدى القيادات الإدارية بوجه عام في قطاع الاتصالات بمصر بلغ متوسطه الحسابي (١,٥) أي بدلالة سلبية. ولا تتفق كذلك مع دراسة (صديق، ٢٠٠٧) التي تدل على افتقار قادة المنظمات لمهارات وقدرات الذكاء العاطفي، ولا تتفق مع دراسة (راشد، ٢٠١٠) والتي بينت أن الذكاء العاطفي الكلي لأفراد العينة كان بمتوسط حسابي (٣,٥٦٦)، ولا تتفق مع دراسة (الأسطل، ٢٠١٠) حيث بلغ الوزن النسبي لجميع أبعاد الذكاء العاطفي (٦٩,٠٣%)

ولا تتفق مع دراسة (نورة، ٢٠٠٨) التي بينت أن ٤٤,٢% من أفراد العينة تقع في المعدل المتوسط، و ٢٣,١% يقعون في المعدل المرتفع على مقياس الذكاء العاطفي، وتختلف مع دراسة (بدوي، وآخرون، ٢٠١١) والتي بينت أن ١٨% من العينة الكلية منخفض الذكاء العاطفي، و (٦٥%) من العينة في فئة الذكاء العاطفي المتوسط، بينما يتميز ١٧% من العينة بمستوى مرتفع من الذكاء العاطفي.

فالنسبة المرتفعة لمستوى القيادة الذكية عاطفياً لدى المدراء العاملين في جامعات قطاع غزة يدل على قدرتهم المرتفعة على التحكم، والتعبير عن انفعالاتهم، ومشاعرهم، وتعزيز الصبر، والثقة، والحماسة، والعدالة في التعامل مع الآخرين، والاعتراف بنقاط القوة والضعف لديهم، وتجنب الانفعالات السلبية،

والإحساس بعواطف الآخرين، وتمتعهم بالمهارة الإنسانية المرتفعة، والقدرة على التوجيه، والتحفيز، والإقناع، ومساعدة المرؤوسين في الحصول على المعلومات والأفكار السليمة. ومستوى القيادة الذكية عاطفياً المرتفع يدل أيضاً على قدرة المدراء على تحقيق مبدأ المشاركة وإدارة الصراعات، وإيجاد استراتيجيات متنوعة للتخفيف من آثار ضغوط العمل، وقدرتهم على إدارة فعالة لوقتهم، وتحقيق الانسجام داخل العمل، وتنمية قدرة المرؤوسين على العمل وفق فريق عمل، والوصول إلى القدرة في ممارسة القيادة، وتحقيق الشفافية في التعامل.

ويعزو الباحث النسبة المرتفعة لمستوى القيادة الذكية عاطفياً إلى المؤهلات العلمية العالية للمدراء في جامعات قطاع غزة، بالإضافة إلى خبرتهم في مجال العمل الأكاديمي والإداري، والظروف الصعبة التي تمر بها الجامعات من مشكلات متنوعة قد تخص الطلاب، أو الأكاديميين، أو المجتمع المحيط، وخبرتهم في التعامل معها، وقدرتهم على حل المشكلات بأسلوب علمي ومنهجي، وما سبق يدل على وجود نقاط قوة لدى القيادة في الجامعات في قطاع غزة، وبالتالي قدرتها على مواجهة التهديدات والضغوط التي يمكن أن تواجهها أثناء العمل، ويمكن بيان مستويات القيادة الذكية عاطفياً وفق الشكل التالي:



شكل رقم (١٦): مستويات القيادة الذكية عاطفياً

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج المبحوثين

ويمكن تلخيص التحليل السابق لمستوى القيادة الذكية عاطفياً (الكفاية والنضوج والحساسية الانفعالية للقائد) وفق الجدول التالي:

### جدول رقم (10)

ملخص مستوى القيادة الذكية عاطفياً لدى أفراد العينة

البيان	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع	مستوى مرتفع جداً
الكفاية الانفعالية للقائد	18,7%	58,9%	22,5%	-
النضوج الانفعالي للقائد	-	5,7%	67%	27,3%
الحساسية الانفعالية للقائد	1,0%	10,5%	39,2%	49,3%
القيادة الذكية عاطفياً	-	19,1%	80,9%	-

### تحليل الاستجابات على مقياس التخفيف من آثار ضغوط العمل.

لتحليل فقرات الاستبانة تم استخدام الاختبارات المعلمية (اختبار T لعينة واحدة) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا. الفرضية الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي تقابل درجة الحياد حسب مقياس ليكرت المستخدم. الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

فإذا كانت  $Sig > 0.05$  (Sig أكبر من 0,05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 ، أما إذا كانت  $Sig < 0.05$  (Sig أقل من 0,05) فيتم رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3 ، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3. وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح، وهذا التحليل يقوم به الباحث للإجابة عن السؤال الثاني للبحث: ما مستوى توفر استراتيجيات التخفيف من آثار ضغوط العمل لدى المدراء في جامعات قطاع غزة؟

#### ١- تحليل فقرات مجال " استراتيجيات التزود بالمهارات الإدارية "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (11).

## جدول (11)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية التزود بالمهارات الإدارية "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	تسعى دائماً لوجود توصيف واضح لمسئولياتك ومهامك	4.40	88.06	40.15	*0.000	2
٢.	تدعم تطبيق تفويض السلطة بشكل واسع	4.01	80.19	17.93	*0.000	9
٣.	تهتم ببناء فرق العمل وإيجاد تعاون بين الأفراد	4.34	86.89	34.94	*0.000	4
٤.	تحدد لأفراد إدارتك وسائل للحد من مضيعات الوقت	4.27	85.34	30.62	*0.000	6
٥.	تقوم بإيجاد توازن بين أعباء الأدوار المختلفة التي تقوم بها	4.24	84.76	31.96	*0.000	7
٦.	تسعى باستمرار لزرع الثقة بينك وبين مرؤوسيك	4.38	87.67	36.49	*0.000	3
٧.	تتبع سياسة الباب المفتوح في عملية الاتصال	4.20	84.08	24.09	*0.000	8
٨.	تهتم بالعاملين أصحاب الأداء المتميز	4.44	88.83	37.39	*0.000	1
٩.	تدعم المناخ التنظيمي الملائم من حيث الوضوح والعدالة	4.32	86.37	27.63	*0.000	5
	جميع فقرات المجال معاً	4.29	85.80	59.87	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من خلال جدول (11) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة " تهتم بالعاملين أصحاب الأداء المتميز " يساوي ٤,٤٤ (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٨٨,٨٣%، قيمة الاختبار ٣٧,٣٩ وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة لاهتمام القادة بأصحاب الأداء المتميز إلى اهتمام الجامعات بصفة عامة بالإبداع، والابتكار، والنمو في كل المجالات سواء الأكاديمية،

أو الإدارية، أو التقنية، وهذا لن يتحقق إلا من خلال الأفراد المتميزين، وتحقيق ثالث التحسين المستمر يقل شعور القادة بضغط العمل .

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تدعم تطبيق تفويض السلطة بشكل واسع " يساوي ٤,٠١ أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٨٠,١٩%، قيمة الاختبار ١٧,٩٣، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ورغم أنها حصلت على الترتيب الأخير ضمن فقرات هذا المجال إلا أنها حصلت على نسبة مرتفعة ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة لدعم تطبيق تفويض السلطة على أن نقل المهام والصلاحيات للآخرين يقل عبء العمل عن القادة، وينمي روح الإبداع والابتكار عند الآخرين، ويزيد من الثقة المتبادلة، ويدرب المرؤوسين على اتخاذ القرارات، فإيجابيات تلك المشاركة تنعكس على القادة فيكون لها دور فعال في التخفيف من آثار ضغوط العمل.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي ٤,٢٩، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي ٨٥,٨٠%، قيمة الاختبار ٥٩,٨٧، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ لذلك يعد مجال "استراتيجية التزود بالمهارات الإدارية" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يتفق مع دراسة (بن زرعة، ٢٠١٢)، والتي بينت بأن رئيسات الأقسام التعليمية في جامعة الأميرة نوره تعطي اهتماماً كبيراً في إنجاز الأعمال الإدارية بدقة، وسرعة، وفعالية عالية، وبالتالي يتوفر لديهن مهارات إدارية عالية، وهذا يدل على التمتع باستراتيجية التزود بالمهارات الإدارية. وتتفق مع دراسة (الأسطل، ٢٠١٠) التي بينت أن مهارة اتخاذ القرارات يبلغ وزنها النسبي (٨٥,٩٦%) والتي تعد من ضمن المهارات الإدارية.

ويتفق نتائج هذا المحور كذلك مع المقترحات التي تبناها وكلاء العمادات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، وذلك في دراسة (الداود، ٢٠١١)، حيث ركزت كل المقترحات على المهارات الإدارية، وحصلت جميعها على متوسط حسابي أعلى من (٣,٥) وشملت تلك المقترحات على التوصيف الواضح، والتقييم، والمشاركة. وتتفق تقريباً مع دراسة (ريان، ٢٠٠١) حيث حصلت الاستراتيجيات المباشرة، على متوسط حسابي قدره (٣,٤٨) واعتبر أن استراتيجيات التزود بالمهارات الإدارية من ضمن الاستراتيجيات المباشرة، أي تتعامل مع ضغوط العمل بشكل مباشر وضمت تلك الاستراتيجيات : (أحاول أن أكون منظماً في عملي، أرفع الأمر للمسؤولين عبر القنوات الرسمية، أحدد أولويات العمل، أفوض بعض أعماله للآخرين، تأدية الأعمال)، وتتفق مع دراسة (الرفاعي، ٢٠٠٧) حيث بلغ المتوسط الحسابي

(٣,٧٤) للاستراتيجيات المباشرة، والتي تهتم بالمهارات الإدارية، والتي تتعامل تعاملاً مباشراً مع ضغوط العمل، وهذا يدل على الاستخدام العالي لتلك الاستراتيجيات للتخفيف من آثار ضغوط العمل، ويعزو الباحث المتوسط الحسابي المرتفع لإستراتيجية التزود بالمهارات الإدارية إلى أن القادة في الجامعات على دراية كاملة بأهمية الوضوح والعدالة، وزرع الثقة بينهم وبين المرؤوسين، وأن النجاح في القرارات يتم من خلال المشاركة وتكوين فرق العمل، كما أن الاتصال باستخدام سياسة الباب المفتوح أو الاتصال في جميع الجهات له دور في كسب ثقة جميع الأطراف ذات العلاقة بالجامعات، وهذا كله يعد ضرورياً للتخفيف من آثار ضغوط العمل، والتحليل السابق لمستوى القيادة الذكية عاطفياً أظهر أن المدراء في الجامعات الفلسطينية يتمتعون بمستوى مرتفع، وهذا يدل على أن المدراء يتمتعون بقدرات ومهارات عالية تمكنهم من التزود بالمهارات الإدارية.

## ٢- تحليل فقرات مجال " استراتيجية إعادة التوجيه الانفعالي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت درجة الحياد وهي ٣ أم لا.

### جدول (12)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية إعادة التوجيه الانفعالي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	تتحكم بمشاعرك وانفعالاتك لمواجهة مشكلات العمل وضغوط الحياة	4.19	83.71	20.8 7	*0.000	5
٢.	تقوم بأنشطة ترفيهية لتتناسى أحداث وضغوط العمل	3.78	75.53	11.9 7	*0.000	7
٣.	تتذكر الأحداث السارة والأوقات الجميلة أثناء ممارسة العمل	3.86	77.18	14.0 1	*0.000	6
٤.	تعمل على إبقاء جو الابتهاج هو السائد في المنظمة	4.21	84.27	27.7 8	*0.000	2
٥.	تعمل على تدعيم مبدأ الرقابة الذاتية	4.31	86.12	35.9 5	*0.000	1
٦.	تقوم بأداء نشاط يساعدك على الشعور بالتقدير والاحترام لمواجهة ضغوط العمل	4.21	84.17	30.1 2	*0.000	3
٧.	تمارس درجة عالية من الوعي على المشاعر والوجدان عند	4.20	83.98	28.1 1	*0.000	4

					الشعور بضغط العمل
	*0.000	38.7 9	82.14	4.11	جميع فقرات المجال معاً

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من خلال جدول (12) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة " تعمل على تدعيم مبدأ الرقابة الذاتية " يساوي ٤,٣١ (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٨٦,١٢%، قيمة الاختبار ٣٥,٩٥، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة إلى أن المدراء في الجامعات الفلسطينية لديهم درجة عالية من الرقابة الذاتية، أو رقابة الضمير النابعة من تمسكهم بالدين الإسلامي وقواعده، وهذه الرقابة أيضاً لن تتحقق إلا إذا كان هناك وضوح في الدور، والأنظمة، والإجراءات داخل الجامعات الفلسطينية، وبالتالي تمتع المدراء بهذه الرقابة يساعدهم في التخفيف من آثار ضغوط العمل.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية " تقوم بأنشطة ترفيهية لتتناسى أحداث وضغوط العمل " يساوي ٣,٧٨ أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٧٥,٥٣%، قيمة الاختبار ١١,٩٧، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، كما يظهر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة أنه أقل من الفقرات الأخرى، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود أماكن بشكل مناسب لقضاء أنشطة ترفيهية في قطاع غزة.

- بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي يساوي ٤,١١، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي ٨٢,١٤%، قيمة الاختبار ٣٨,٧٩، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ لذلك يعد مجال "استراتيجية إعادة التوجيه الانفعالي" دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذه النتيجة لا تتفق في بعض فقراتها مع دراسة (عمار، ٢٠٠٦)، وخاصة فيما يتعلق بالأنشطة الترفيهية، أو ممارسة الهوايات للتخفيف من آثار ضغوط العمل، فحصلت في دراسة (عمار، ٢٠٠٦) على وزن نسبي ٥٢% بينما حصلت وفق البحث الحالي على وزن نسبي ٧٥%، أما فيما يتعلق بإبقاء جو الابتهاج أو تبادل النكات والأحاديث الطريفة داخل العمل فحصلت على موافقة في كلا الدراستين، فكانتا في البحث الحالي ٨٤,٢٧%، بينما دراسة (عمار، ٢٠٠٦) حصلت على وزن نسبي ٦٥%. ولا تتفق مع دراسة (ريان، ٢٠٠١) والتي بينت أن

المتوسط الحسابي للاستراتيجيات غير المباشر بلغ (٢,٥٥) واعتبر الباحث أن هذا يدل على أن الاستراتيجيات غير المباشرة لا يمكن إغفالها، لأنها تتعلق بطبيعة البشر، وشملت تلك الاستراتيجية الانفعالات، والغضب، والتبرير، وتناسي أحداث العمل لفترات، وأصب غضبي ومشاعري على من أجده أمامي، وأفجر غضبي ومشاعري على الطلاب.

يلاحظ الباحث أن استراتيجية إعادة التوجيه الانفعالي من ضمن الإستراتيجيات غير المباشرة كما يراها (ريان، ٢٠٠١) أي تتعامل مع ضغوط العمل بشكل غير مباشر، ولكن كان التركيز في استراتيجية إعادة التوجيه الانفعالي في هذا البحث على الممارسة الإيجابية للمشاعر والانفعالات، وحصلت على نسبة مرتفعة فكان ممارسة القادة لها بمتوسط حسابي قدره (٤,١١). ولا تتفق أيضاً مع دراسة (الرفاعي، ٢٠٠٧) والتي بينت أن المتوسط الحسابي لاستخدام الاستراتيجيات غير المباشرة (٢,٩١٥)، وتتفق مع دراسة (الأسطل، ٢٠١٠) حيث بلغ الوزن النسبي لمهارة ضبط النفس (٧٢,٣٧%)

- فالنسبة المرتفعة لاستراتيجية إعادة التوجيه الانفعالي تدل على أن المدراء في الجامعات الفلسطينية لديهم قدرة عالية على التحكم في انفعالاتهم، وتحويلها من مشاعر سلبية إلى إيجابية، والاهتمام بالأوقات الجميلة، والأنشطة الترفيهية، وهذا يتناسب مع حصول المدراء على نسبة مرتفعة على مقياس القيادة الذكية عاطفياً، حيث يركز هذا المقياس على المشاعر، والانفعالات، والعلاقات، والاتصالات، وكيفية إدارتها وتوجيهها بما يناسب تحقيق الأهداف، وهذا يساعد بشكل فعال في التخفيف من آثار ضغوط العمل.

### ٣- تحليل فقرات مجال " استراتيجية التركيز على المشكلة "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي

٣ أم لا.

### جدول (13)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية التركيز على المشكلة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	تواجه مشكلات العمل اليومية بموضوعية وتقاؤل	4.25	85.05	32.4 6	*0.000	3
٢.	تتبع الأسلوب العلمي لحل مشكلات العمل	4.24	84.85	31.4 7	*0.000	4
٣.	تشارك الموظفين التابعين بشكل فعال في صنع القرار	4.27	85.34	29.0 5	*0.000	2
٤.	تشارك الموظفين في تحديد وحل مشكلات العمل	4.33	86.70	28.6 2	*0.000	1
٥.	تتعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات المختلفة	3.91	78.25	14.6 3	*0.000	6
٦.	تعترف بأخطائك وتحدد نقاط قوتك وضعفك	4.19	83.73	23.5 7	*0.000	5
٧.	تساهم بوضع برامج تدريبية على إدارة الصراعات والأزمات	3.89	77.75	14.8 2	*0.000	7
	جميع فقرات المجال معاً	4.16	83.12	41.9 3	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من خلال جدول (13) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تشارك الموظفين في تحديد وحل مشكلات العمل " يساوي ٤,٣٣ (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٨٦,٧٠%، قيمة الاختبار ٢٨,٦٢، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠، لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة إلى أن المدراء في الجامعات الفلسطينية يحاولون التخفيف من آثار ضغوط العمل الناتجة عن المشكلات من خلال مشاركة الموظفين، خاصة وأن هناك مشكلات متكررة داخل الجامعات تتعلق بالأحزاب والمشكلات المتعلقة برسوم الطلاب، أو المنح المقدمة من الجامعات، وبالتالي لكل موظف دور من

خلال علاقته مع الطلاب أو المجتمع المحلي في حل تلك المشكلات، وبالتالي هذا يخفف من آثار ضغوط العمل.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تساهم بوضع برامج تدريبية على إدارة الصراعات والأزمات " يساوي ٣,٨٩ أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٧٧,٧٥%، قيمة الاختبار ١٤,٨٢، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، فيلاحظ الباحث حصول هذه الفقرة على نسبة مرتفعة، ولكنها أقل فقرة في هذا المجال، فيعزو الباحث ذلك إلى أن الدورات التدريبية تحتاج إلى إعداد مكثف، وتكاليف تتمثل في المدربين، والأماكن، والمادة التدريبية، وبالتالي يكون اهتمام القادة بها أقل من المشاركة في تحديد وحل المشكلات، والاعتراف بنقاط القوة والضعف، ومواجهة المشكلات بموضوعية، حيث كل المهارات السابقة لها دورها في التخفيف من آثار ضغوط العمل

- بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي يساوي ٤,١٦، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي ٨٣,١٢%، قيمة الاختبار ٤١,٩٣، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ لذلك يعد مجال " استراتيجية التركيز على المشكلة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يتفق مع دراسة (عمار، ٢٠٠٦)، حيث بينت أن الطرق التي تستخدم للتغلب على الإحساس بضغوط العمل تنوعت ما بين الحلول العلمية للمشكلات، وإيجاد حلول للمشكلات قبل أن تتفاقم، وعرض المشكلات على فرق العمل ومناقشة المشكلات وحلولها، حيث حصلت تلك الطرق على متوسط حسابي يفوق (٣,٥)، وتتفق مع دراسة (الأسطل، ٢٠١٠) حيث بلغ الوزن النسبي لمهارة حل المشكلات (٧٥,٢٧%)

وتتفق مع دراسة (نورة، ٢٠٠٨) والتي بينت أن جميع العبارات المتعلقة بالمشكلة، وتحديدتها، والتعرف على أسبابها، وأعراضها، واستخدام الأسلوب العلمي حصلت على نسبة تزيد عن (٨٠%) أثناء مراحل صنع القرار. وهذا يدل على توفر استراتيجية التركيز على المشكلة، كأحد الاستراتيجيات اللازمة للتخفيف من آثار ضغوط العمل. ويعزو الباحث المتوسط الحسابي المرتفع لاستراتيجية التركيز على المشكلة إلى أن قدرة المدراء على القيام بمهامهم وأداء عملهم بفعالية يتوقف على قدرتهم على التحديد المبكر للمشكلات ومواجهتها بموضوعية، وقدرته على مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وحل المشكلات، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف، وهذا يتناسب مع حصول المدراء على نسبة مرتفعة على مقياس القيادة الذكية عاطفياً، وبالتالي توفر تلك المهارات لدى المدراء العاملين في جامعات قطاع غزة يحقق قدرة عالية على التخفيف من آثار ضغوط العمل.

٤- تحليل فقرات مجال " استراتيجية الأنشطة والسلوكيات الفعالة "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي ٣ أم لا. والنتائج موضحة في جدول (14).

جدول (14)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية الأنشطة والسلوكيات الفعالة "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١.	تمارس الأنشطة الرياضية كأسلوب لمواجهة ضغوط العمل	3.54	70.87	7.38	*0.000	7
٢.	تجلس باسترخاء في مكان هادئ للتخفيف من آثار ضغوط العمل	3.69	73.88	9.54	*0.000	6
٣.	تحفز الأفراد العاملين على التوجه الديني والتثقيف الشرعي	4.02	80.49	19.6 2	*0.000	3
٤.	تمارس أنشطة اجتماعية وشخصية للتخفيف من آثار ضغوط العمل	4.00	80.00	17.2 5	*0.000	4
٥.	تهتم بتنويع الأنشطة التي تقوم بها للتخفيف من آثار ضغوط العمل	3.95	79.03	17.0 5	*0.000	5
٦.	تدعم وتشارك تنفيذ الأنشطة اللامنهجية	4.03	80.68	18.8 7	*0.000	2
٧.	تزيد من قراءة القرآن والصلاة عندما تشعر بضغط العمل	4.07	81.36	18.4 8	*0.000	1
	جميع فقرات المجال معاً	3.90	78.03	22.9 2	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من خلال جدول (14) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة " تزيد من قراءة القرآن والصلاة عندما تشعر بضغط العمل " يساوي ٤,٠٧ (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٨١,٣٦%، قيمة الاختبار ١٨,٤٨ وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث هذه النتيجة المرتفعة إلى

التمسك بالدين الإسلامي، والقرآن والصلاة عند الوقوع في الضغوط والأزمات، وذلك عملاً بكتاب الله وسنة رسوله صلى الله عليه وسلم.

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تمارس الأنشطة الرياضية كأسلوب لمواجهة ضغوط العمل " يساوي ٣,٥٤ أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٧٠,٨٧%، قيمة الاختبار ٧,٣٨، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود أماكن لممارسة الرياضة تليق بالمدراء في الجامعات، وعدم تخصيص الجامعات لأماكن لممارسة الرياضة، بالإضافة إلى عدم انتشار ثقافة ممارسة الرياضة لدى متوسطي وكبار السن.

- بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي يساوي ٣,٩٠، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي ٧٨,٠٣%، قيمة الاختبار ٢٢,٩٢، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ لذلك يعد مجال " استراتيجية الأنشطة والسلوكيات الفعالة " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يتفق مع دراسة (عمار، ٢٠٠٦)، حيث بينت أن الطرق التي تستخدم للتغلب على الإحساس بضغط العمل تنوعت ما بين الاستماع للقرآن الكريم، وممارسة أنشطة اجتماعية مثل: الخروج لرحلات، ومبادلة الزيارات، حيث حصلت تلك الطرق على متوسط حسابي يفوق درجة الحياد ٣، وهذا يدل على توفر استراتيجية الأنشطة والسلوكيات الفعالة، كأحد الاستراتيجيات اللازمة للتخفيف من آثار ضغوط العمل.

واتفق نتائج هذا المحور فيما يتعلق بالأنشطة الاجتماعية مع دراسة (شبير، ٢٠٠٩) حيث عند سؤال المدير عن أن عمله كمدير يحد من مشاركته الاجتماعية، كان المتوسط الحسابي (١,٣١) وهذا يدل على تمتع المدراء بمهارات اجتماعية. ويعزو الباحث حصول استراتيجية الأنشطة والسلوكيات الفعالة على أقل نسبة من الاستراتيجيات الأخرى المستخدمة للتخفيف من آثار ضغوط العمل إلى أن هناك ممارسة قليلة للأنشطة، والخروج للرحلات، والاسترخاء بسبب الظروف الاقتصادية والسياسية، حيث إن سبب رفع المتوسط الحسابي لهذه الاستراتيجية هو الفقرات التي تتعلق بالتنقيب الشرعي، وقراءة القرآن، والصلاة النابعة من الدين الإسلامي، وهذا يتناسب مع المستوى المرتفع للقيادة الذكية عاطفياً، والذي

يحث على التنوع في الأنشطة وممارسة الأنشطة، التي تؤدي إلى شعور الفرد بالراحة وعدم الوصول إلى الانفعالات السلبية.

#### ٥- تحليل فقرات مجال " استراتيجية الدعم الاجتماعي "

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي ٣ أم لا.

#### جدول (15)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية الدعم الاجتماعي "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (Sig.)	الترتيب
١	تتقبل نصائح ومقترحات الآخرين الأكثر منك خبرة ودراية في العمل	4.35	86.99	34.9 9	*0.000	1
٢	تطلب مساعدة أصحاب الاختصاص عندما تشعر بضغوط العمل	4.25	85.05	32.9 9	*0.000	2
٣	تهتم بتفعيل الدعم الشخصي (يرشد المدراء القدامى المدراء الجدد)	4.08	81.65	22.7 5	*0.000	4
٤	تبتعد عن الانضمام إلى مجموعات (الشلل) غير السوية	3.99	79.81	13.7 2	*0.000	6
٥	تساهم بوضع برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية	4.02	80.49	21.8 4	*0.000	5
٦	تحدد علاقاتك الداخلية والخارجية بشكل واضح	4.16	83.20	28.1 5	*0.000	3
	جميع فقرات المجال معاً	4.14	82.86	44.9 6	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

من خلال جدول (15) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى " تتقبل نصائح ومقترحات الآخرين الأكثر منك خبرة ودراية في العمل " يساوي ٤,٣٥ (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٨٦,٩٩%، قيمة الاختبار ٣٤,٩٩ وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، ويعزو الباحث ذلك إلى أن أصحاب الخبرة والدراية في العمل يمكن أن يكونوا مصدرًا للمعلومات، وللمقترحات، وللبدائل الفعالة لحل المشكلات واتخاذ القرارات، وهذا يخفف على المدراء عناء البحث عن حلول للمشكلات أو بدائل لاتخاذ القرارات، وبالتالي يساعد تقبل النصح ومقترحات الآخرين الأكثر خبرة إلى التخفيف من آثار ضغوط العمل.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة " تبتعد عن الانضمام إلى مجموعات (الشلل) غير السوية " يساوي ٣,٩٩ أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٧٩,٨١%، قيمة الاختبار ١٣,٧٢ وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المجموعة التي ينتمي لها الفرد داخل العمل لها تأثير على أدائه وشعوره بانخفاض أو زيادة الضغوط، فالانضمام إلى جماعة تنتمي للجامعة وتعطى ولاءها للجامعة وليس لحزب أو لفئة تكون لها تأثير إيجابي على التخفيف من آثار ضغوط العمل.

- بشكل عام يمكن القول إن المتوسط الحسابي يساوي ٤,١٤، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي ٨٢,٨٦%، قيمة الاختبار ٤٤,٩٦ وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ لذلك يعد مجال " استراتيجيات الدعم الاجتماعي " دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وهذا يتفق مع دراسة (عمار، ٢٠٠٦)، حيث بينت تلك الدراسة أن من الطرق التي تستخدم للتغلب على الإحساس بضغوط العمل تفهم وجهات نظر الآخرين، والحصول على الإرشاد والنصح ممن تثق بهم، والحرص على التواصل مع الآخرين، فتلك الطرق تدل على توفر استراتيجيات الدعم الاجتماعي حيث حصلت تلك الطرق على متوسط حسابي يزيد عن (٣,٥)، وتتفق مع دراسة (الأسطل، ٢٠١٠) والتي بينت أن الوزن النسبي لمهارات التعامل مع الآخرين بلغ (٨٥,٩٦%).

أما دراسة (شبير، ٢٠٠٩)، فكانت الدرجة الكلية لمجال ضغوط العمل الناتج عن العلاقات في العمل ٤٤,٨% وهذا يدل على تمتع المدراء بمهارات محددة في إدارة العلاقات داخل العمل وخارجه، وهذا لا يتفق مع البحث الحالي في إدارة العلاقات الداخلية والخارجية، وبالمثل دراسة (أبو رحمة، ٢٠١٢)، التي بينت أن الضغوط الناتجة عن العلاقات بلغت ٤٣% فقط.

كل ما سبق يدل على تمتع المدراء باستراتيجيات الدعم الاجتماعي التي تضم إدارة العلاقات، ويعزو الباحث المتوسط الحسابي المرتفع لاستراتيجية الدعم الاجتماعي إلى أهمية العلاقات الداخلية والخارجية في التخفيف من آثار ضغوط العمل، فتبني المدراء في الجامعات سياسة تبادل الخبرات، والآراء، والتعاون بين جميع العاملين، بالإضافة إلى تحديد تلك العلاقات بشكل واضح، وتكوين علاقات مع جميع الأطراف ذات العلاقة (أكاديميين، أو نقابات، أو طلاب وممثلهم، أو مع المجتمع المحلي) يكون له تأثير إيجابي على التخفيف من آثار ضغوط العمل، والمتوسط الحسابي المرتفع لهذه الاستراتيجية يتناسب مع حصول المدراء على نسبة مرتفعة علي مقياس القيادة الذكية عاطفياً، حتى أن بعض مقياس القيادة الذكية عاطفياً تضع ضمن محاورها إدارة العلاقات.

#### ٦- تحليل جميع فقرات مقياس "التخفيف من آثار ضغوط العمل"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي ٣ أم لا.

### جدول (16)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لجميع فقرات مقياس

"التخفيف من آثار ضغوط العمل"

الترتيب	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
1	*0.000	59.87	85.80	4.29	استراتيجية التزود بالمهارات الإدارية.
4	*0.000	38.79	82.14	4.11	استراتيجية إعادة التوجيه الانفعالي.
2	*0.000	41.93	83.12	4.16	استراتيجية التركيز على المشكلة.
5	*0.000	22.92	78.03	3.90	استراتيجية الأنشطة والسلوكيات الفعالة.
3	*0.000	44.96	82.86	4.14	استراتيجية الدعم الاجتماعي.
	<b>*0.000</b>	<b>53.45</b>	<b>82.57</b>	<b>4.13</b>	<b>مقياس التخفيف من آثار ضغوط العمل</b>

\* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

تبين من خلال جدول (16) أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي ٤,١٣ (الدرجة الكلية من ٥) أي أن المتوسط الحسابي النسبي ٨٢,٥٧%، قيمة الاختبار ٥٣,٤٥ وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ لذلك تعد جميع الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة قد زاد عن درجة الحياد وهي ٣، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على مقياس " التخفيف من آثار ضغوط العمل" بشكل عام.

وتتفق النتيجة الكلية لاستراتيجيات التخفيف من آثار ضغوط العمل تقريباً مع طرق التغلب على ضغوط العمل، والتي تم تحديدها وفق دراسة (عمار، ٢٠٠٦)، وإن كانت في البحث الحالي حصلت على نسبة أعلى، حيث بلغت ٨٢,٥٧%، بينما في دراسة (عمار، ٢٠٠٦) تم تقسيم طرق التغلب على ضغوط العمل إلى استراتيجيات داخل بيئة العمل بوزن نسبي ٧٦%، واستراتيجيات مع الغير بوزن نسبي ٦٧%، واستراتيجيات اتجاه الذات بوزن نسبي ٥٧%، وبوزن نسبي كلي وصل إلى ٦٦%. وتتفق مع دراسة (الأسطل، ٢٠١٠) والتي بينت أن الوزن النسبي لكل مهارات مواجهة ضغوط العمل يبلغ (٧٧,٨١%)

وتتفق مع دراسة (ريان، ٢٠٠١) تقريباً حيث كان المتوسط الحسابي (٣,٠١٣) وهذا المتوسط شمل كل من الاستراتيجيات المباشرة والاستراتيجيات غير المباشرة، فركزت الاستراتيجيات المباشرة على تنظيم وقت العمل، ووضع أولويات للعمل، أي التعامل المباشر مع الضغوط للتكيف معها ومواجهتها. أما الاستراتيجيات غير المباشرة تتعلق بالتعامل غير المباشر مع ضغط العمل من خلال القيام ببعض الأنشطة التي لا تتعلق مباشرة بالعمل، لكنها تساعد الفرد في مقابلة آثار ضغوط العمل.

وتتفق أيضاً مع دراسة (رفاعي، ٢٠٠٧) والتي بينت أن المتوسط الحسابي لاستراتيجيات التكيف مع ضغوط العمل السائدة قدره (٣,٣٢٨) وشملت تلك الاستراتيجيات، استراتيجية التكيف المباشرة؛ أي التعامل المباشر مع ضغوط العمل سواء التنظيم، أو الاهتمام بالأولويات للعمل، أو العمل بسرعة، والعمل كثيراً ولوقت أطول وغيرها، أما الاستراتيجية غير المباشرة فإنها تهتم بالتعامل غير المباشر مع ضغوط العمل من خلال القيام بالأنشطة التي لا تتعلق مباشرة بالعمل مثل: الخروج في نزهة مع الأهل والأصدقاء، والتحدث مع الزملاء في مشكلات العمل، وتقدير الغضب. ويعزو الباحث حصول مقياس التخفيف من آثار ضغوط العمل على متوسط حسابي مرتفع إلى تمتع المدراء في الجامعات الفلسطينية بمهارات وقدرات ابتكاريه، وشخصية، وفنية تمكنهم من التخفيف من آثار ضغوط العمل، والمتوسط الحسابي المرتفع يتناسب أيضاً مع حصول المدراء في الجامعات الفلسطينية على مستوى مرتفع على مقياس القيادة الذكية عاطفياً، والذي يدعو للاهتمام بإعادة التوجيه الانفعالي، وحل المشكلات بطرق فعالة، وضرورة بناء علاقات مع الآخرين، وفهم مشاعرهم، والتعامل بناء على ذلك.

الإجابة عن السؤال:

"ما هو دور القيادة الذكية عاطفياً (الكفاية الانفعالية للقيادة، النضوج الانفعالي للقيادة، الحساسية الانفعالية للقيادة) في التخفيف من آثار ضغوط العمل عند المدراء العاملين في جامعات قطاع غزة؟" وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث بصياغة الفرضية الرئيسة الأولى: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية عاطفياً والتخفيف من آثار ضغوط العمل للمدراء العاملين في جامعات قطاع غزة"، وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام قيمة الاختبار كا<sup>٢</sup>، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لإيجاد العلاقة، والجدول رقم (17) يوضح ذلك.

### جدول رقم (17)

يوضح العلاقة بين القيادة الذكية عاطفياً وبين التخفيف من آثار ضغوط العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار كا <sup>٢</sup>	المجموع ع	التخفيف من آثار ضغوط العمل			الاستجابة	
			موافق بشدة	موافق	محايد		
*0.000	20.736	40	14	20	6	ك	مستوى متوسط للقيادة الذكية عاطفياً
		19.1%	6.7%	9.6%	2.9%	%	
		169	78	90	1	ك	مستوى مرتفع للقيادة الذكية عاطفياً
		80.9%	37.3%	43.1%	0.5%	%	
		209	92	110	7	ك	المجموع
		100.0 %	44.0%	52.6%	3.3%	%	

\* العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0,05$ .

يبين جدول (17) أن قيمة الاختبار "كا<sup>٢</sup>" يساوي ٢٠,٧٣٦، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٠ وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية عاطفياً وبين التخفيف من آثار ضغوط العمل للمدراء العاملين في الجامعات في قطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ). وهذا يتفق مع دراسة (عبد الله، ٢٠٠٦) التي بينت أن هناك علاقة بين الذكاء العاطفي ومواجهة الضغوط، وأن أبعاد الذكاء العاطفي تسهم في التنبؤ باستراتيجيات مواجهة الضغوط، وهذه النتيجة منطقية حيث إن توفر الاستراتيجيات اللازمة للتخفيف من آثار ضغوط العمل تعتمد على قدرة المدراء على إدراك وتنظيم عواطفهم ومشاعرهم، وإدراك وفهم مشاعر

الآخرين، وأن المدراء الذين يحصلون على مستوى مرتفع من القيادة الذكية عاطفياً هم أكثر انسجاماً وتمتعاً في العمل وفي الحياة بشكل عام، وأقل شعوراً بضغط العمل، وأكثر تحملاً من المدراء الذين يحصلون على مستوى منخفض من القيادة الذكية عاطفياً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تمتع المدراء في الجامعات العاملة في قطاع غزة بالصبر، والثقة والحماسة، والعدالة في التعامل مع الآخرين، والقدرة على فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين والتعامل معها، والتحكم فيها، وتحقيق مبدأ الشفافية، والمشاركة، والتعامل بأسلوب علمي في حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وعدم الاعتماد على العشوائية أو العواطف السلبية، وإدارة الانفعالات، وبناء العلاقات بشكل إيجابي، والتعاطف مع الآخرين في التعامل، والعلاقات، وحل المشكلات، وتحقيق الانسجام والرضا أثناء التعامل مع الآخرين، كل تلك المهارات والقدرات كفيلة بزيادة قدرة القادة على الوصول إلى استراتيجيات فعالة للتخفيف من آثار ضغوط العمل، ولهذا كانت العلاقة بين القيادة الذكية عاطفياً للمدراء العاملين في جامعات قطاع غزة والتخفيف من آثار ضغوط العمل.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات أيضاً كدراسة (محمد، ٢٠٠٦) والتي كشفت عن وجود ارتباط معنوي موجب بين الذكاء العاطفي وكل من : الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والاستغراق الوظيفي، والمواطنة التنظيمية، وكل تلك المتغيرات تساعد على توفر استراتيجيات التخفيف من آثار ضغوط العمل.

وتتفق مع دراسة (محمد، ٢٠٠٥) التي بينت أن الذكاء العاطفي لعب دوراً رئيسياً في تقليل الضغوط الناتجة عن عبء الدور، وصراع وتلاشي الدور، وضغوط البيئة، حيث درجاتها تقل عن الدرجة المتوسطة، فكان المتوسط الحسابي لعبء الدور النوعي (٢,٣١)، وضغوط بيئة العمل كان المتوسط الحسابي (٢,٠١)، وغموض الدور كان المتوسط الحسابي (٢,٢٥) ، وهذا يدل على أن الذكاء العاطفي استطاع تقليل مصادر الضغوط المذكورة.

ووفق دراسة (محمد، ٢٠٠٥) فقد بينت أن عناصر الذكاء العاطفي تميز المديرين الأكفاء عن غيرهم في الأداء، وكان ترتيب العناصر من حيث التأثير (العلاقات الاجتماعية، الوعي الاجتماعي، إدارة الذات)، وتتفق أيضاً مع دراسة (هدية، والبحيري، ٢٠١٠) والتي بينت وجود علاقة ارتباطية سالبة دالة إحصائياً بين الضغوط والدرجة الكلية للذكاء العاطفي، وهذا يدل على توفر استراتيجيات فعالة للتخفيف من آثار ضغوط العمل.

وتتفق مع دراسة (الأسطل، ٢٠١١) والتي بينت أن معامل الارتباط بين الذكاء العاطفي العام وبين مهارات مواجهة الضغوط يبلغ (٠.٥٩٦)، أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين الذكاء العاطفي العام ومهارة مواجهة الضغوط. وأنه كلما زاد مستوى الذكاء العاطفي زاد مستوى مواجهة الضغوط.

وتتفق مع دراسة (رشيد، ٢٠٠٣) التي بينت أن متوسط اتجاهات الرؤساء لمدى تمتعهم بخصائص الذكاء العاطفي كما يراه الرؤساء في أنفسهم. هو متوسط نسبياً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكاء العاطفي للمبحوثين ٢,٦٤، وهو يعبر عن درجة متوسطة من الذكاء العاطفي، كذلك يرى معظم الرؤساء أنهم يتمتعون بوجه عام بدرجة متوسطة في أبعاد الذكاء العاطفي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء العاطفي للمشاركين في الدراسة بين ٢,٤٨ إلى ٢,٨٣. وكانت قيمة متوسط الدوافع الداخلية الأعلى قيمة بين متوسطات أبعاد الذكاء العاطفي، بينما كان بعد المهارات الاجتماعية الأقل قيمة.

وتتفق مع دراسة (نورة، ٢٠٠٨) والتي بينت أنه توجد علاقة ارتباطية دالة موجبة بين درجات أبعاد الذكاء العاطفي، والتي تشمل التحكم في الضغوط، وبين محاور صنع القرار، حيث إن محاور صنع القرار تشتمل على المشاركة، والأسلوب العلمي في حل المشكلات، وكل ذلك يساعد في التخفيف من ضغوط العمل.

وتتفق مع دراسة (أحمد، ٢٠١١) والتي بينت وجود علاقة طردية بين كل من الذكاء العاطفي والأمن النفسي، ويشير الأمن النفسي إلى مشاعر الهدوء، والراحة، والاسترخاء، والاستقرار الوجداني، وتقبل الذات والآخرين والتسامح، والتعاون، والثقة نحو الآخرين، والشعور بالمحبة للآخرين، وتوقع الخير، والإحساس بالتناؤل، والتعامل بموضوعية في حل المشكلات، وكل ذلك يحقق التخفيف من آثار ضغوط العمل.

وبالتالي نتيجة هذا البحث تتفق مع دراسة (سليمان، والسيد، ٢٠١٠) التي بينت بوجود علاقة ارتباطية طردية بين الذكاء العاطفي ككل ومحاور مقياس الرضا الوظيفي، والذي له دور في التخفيف من آثار ضغوط العمل. وهذه النتيجة تتفق أيضاً مع دراسة (ناصر، ٢٠١١)

نتيجة الفرضية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الذكية عاطفياً والتخفيف من آثار ضغوط العمل للمدراء العاملين في جامعات قطاع غزة".

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات التالية:

١- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاية الانفعالية للقادة كأحد مكونات القيادة الذكية عاطفياً والتخفيف من آثار ضغوط العمل في جامعات قطاع غزة"، وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام قيمة الاختبار كا٢، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لإيجاد العلاقة، والجدول رقم (18) يوضح ذلك.

جدول رقم (18)

يوضح العلاقة بين دور الكفاية الانفعالية للقائد كأحد مكونات القيادة الذكية عاطفياً  
وبين التخفيف من آثار ضغوط العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار كا ٢	المجموع	التخفيف من آثار ضغوط العمل			الاستجابة	
			موافق بشدة	موافق	محايد		
*0.008	13.801	39	25	14	0	ك	مستوى منخفض للقيادة الذكية عاطفياً
		18.7%	12.0%	6.7%	0.0%	%	
		123	43	73	7	ك	مستوى متوسط للقيادة الذكية عاطفياً
		58.9%	20.6%	34.9%	3.3%	%	
		47	24	23	0	ك	مستوى مرتفع للقيادة الذكية عاطفياً
		22.5%	11.5%	11.0%	0.0%	%	
		209	92	110	7	ك	المجموع
		100.0%	44.0%	52.6%	3.3%	%	

\* العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0,05$ .

يبين جدول (18) أن قيمة الاختبار "كا٢" يساوي ١٣,٨٠١، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٨ وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الكفاية الانفعالية للقادة كأحد مكونات القيادة الذكية عاطفياً والتخفيف من آثار ضغوط العمل في جامعات قطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ). وهذا لا يتفق مع دراسة (هدية، والبحيري، ٢٠١٠) التي بينت وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الضغوط والوعي بالذات، وتتفق مع دراسة (ناصر، ٢٠١١) والتي بينت أن الارتباط بين المقياس الأول للذكاء العاطفي (الوعي بالذات) مع إجمالي الدرجة الكلية لمهارات إدارة الضغوط (٠,٧٥)، وتتفق مع دراسة (الأسطل، ٢٠١٠) والتي بينت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.1$ ) بين إدارة الانفعالات، والمعرفة الانفعالية، وتقييم الانفعالات، ومهارة مواجهة الضغوط.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تمتع المدراء في الجامعات العاملة في قطاع غزة بالقدرة على الثقة بالنفس، والاعتراف بنقاط القوة والضعف، وتقبل النقد، والإخلاص، وعدم الغرور وحب الذات، والقدرة على تحويل الانفعالات السلبية إلى إيجابية، والقدرة على إدارة الذات عند الغضب والقلق، والتحكم بالمشاعر السلبية عند مواجهة المخاطر، والتحكم بالمشاعر الذاتية عند تلقي أمر مزعج، وتجاهل الأحداث الماضية المؤلمة. فكل هذه المهارات والقدرات تساعد القادة على خلق استراتيجيات متنوعة للتخفيف من آثار ضغوط العمل.

نتيجة الفرضية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاية الانفعالية للقادة كأحد مكونات القيادة الذكية عاطفياً والتخفيف من آثار ضغوط العمل في جامعات قطاع غزة".

٢- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النضوج الانفعالي للقادة كأحد مكونات القيادة الذكية عاطفياً والتخفيف من آثار ضغوط العمل في جامعات قطاع غزة"

#### جدول رقم (19)

يوضح العلاقة بين دور النضوج الانفعالي للقائد كأحد مكونات القيادة الذكية عاطفياً

وبين التخفيف من آثار ضغوط العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار كـ ٢	المجموع	التخفيف من آثار ضغوط العمل			الاستجابة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	ك	%
0.151	6.727	12	4	8	0	ك	مستوى متوسط للقيادة الذكية عاطفياً
		5.7%	1.9%	3.8%	0.0%	%	
		140	57	76	7	ك	مستوى مرتفع للقيادة الذكية عاطفياً
		67.0%	27.3%	36.4%	3.3%	%	
		57	31	26	0	ك	مستوى مرتفع جداً للقيادة الذكية عاطفياً
		27.3%	14.8%	12.4%	0.0%	%	
		209	92	110	7	ك	المجموع
		100.0 %	44.0%	52.6%	3.3%	%	

يبين جدول (19) أن قيمة الاختبار "كا ٢" يساوي ٦,٧٢٧، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,١٥١ وهي أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha = ٠,٠٥$  وهذا يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور النضوج الانفعالي للقادة كأحد مكونات القيادة الذكية عاطفياً والتخفيف من آثار ضغوط العمل في جامعات قطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

وهذه النتيجة لا تتفق مع دراسة (ناصر، ٢٠١١) والتي بينت أن الارتباط بين المقياس الثاني والثالث للذكاء العاطفي (التواصل الاجتماعي، والتعبير عن المشاعر) مع إجمالي الدرجة الكلية لمهارات إدارة الضغوط (٠,٧٥)، و(٠,٨١)، ولا تتفق مع دراسة (الأسطل، ٢٠١٠) حيث بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq ٠.٠١$ ) بين التواصل الاجتماعي ومهارة مواجهة ضغوط العمل. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إقامة العلاقات، والانفتاح على الناس، والاستماع للآخرين، والتفاعل مع مشاعر الآخرين، وأن التعامل مع الآخرين وقت الشدة، أو المواجهة، ومواجهة المشكلات، والتعامل بثقة وأمان مع الناس جميعاً، والعمل ضمن فرق قد يخلق للقادة أنواعاً متعددة من الضغوط، وعدم قدرتهم على مواجهة تلك الضغوط، وخاصة أن التعامل مع المرؤوسين باختلاف طلباتهم، ورغباتهم، واحتياجاتهم قد يؤدي إلى عدم قدرة القائد على مواجهة التهديدات والضغوط التي يمكن أن يواجهها أثناء تلبية تلك الطلبات والاحتياجات، وبالتالي كانت النتيجة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النضوج الانفعالي للقائد والتخفيف من آثار ضغوط العمل.

### نتيجة الفرضية:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النضوج الانفعالي للقادة كأحد مكونات القيادة الذكية

عاطفياً والتخفيف من آثار ضغوط العمل في جامعات قطاع غزة".

٣- "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الانفعالية للقادة كأحد مكونات القيادة الذكية عاطفياً والتخفيف من آثار ضغوط العمل في جامعات قطاع غزة"، وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام قيمة الاختبار كا٢، والقيمة الاحتمالية (Sig.) لإيجاد العلاقة، والجدول رقم (20) يوضح ذلك.

### جدول رقم (20)

يوضح العلاقة بين الحساسية الانفعالية للقائد كأحد مكونات القيادة الذكية عاطفياً وبين التخفيف من آثار ضغوط العمل

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار كا٢	المجموع	التخفيف من آثار ضغوط العمل			الاستجابة	
			موافق بشدة	موافق	محايد		
*٠,٠٠٣	19.493	2	2	0	0	ك	مستوى منخفض للقيادة الذكية عاطفياً
		1.0%	1.0%	0.0%	0.0%	%	
		22	11	9	2	ك	مستوى متوسط للقيادة الذكية عاطفياً
		10.5%	5.3%	4.3%	1.0%	%	
		82	43	34	5	ك	مستوى مرتفع للقيادة الذكية عاطفياً
		39.2%	20.6%	16.3%	2.4%	%	
		103	36	67	0	ك	مستوى مرتفع جداً للقيادة الذكية عاطفياً
		49.3%	17.2%	32.1%	0.0%	%	
		209	92	110	7	ك	المجموع
		100.0 %	44.0%	52.6%	3.3%	%	

\* العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0,05$ .

يبين جدول (20) أن قيمة الاختبار "كا ٢" يساوي ١٩,٤٩٣، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي ٠,٠٠٣ وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha = ٠,٠٥$  وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الانفعالية للقادة كأحد مكونات القيادة الذكية عاطفياً وبين التخفيف من آثار ضغوط العمل في جامعات قطاع غزة عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (ناصر، ٢٠١١) والتي بينت أن الارتباط بين المقياس الرابع للذكاء العاطفي (التكيف والمرونة) مع إجمالي الدرجة الكلية لمهارات إدارة الضغوط (٠.٨٠)، وتتفق مع دراسة (الأسطل، ٢٠١٠) والتي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq ٠.٠١$ ) بين التعاطف ومهارة مواجهة الضغوط. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المدراء العاملين في الجامعات في قطاع غزة لديهم القدرة على التعامل مع الآخرين، ومراعاة مشاعرهم، وقراءة مشاعر الآخرين، وفهم عواطفهم، والاستجابة لعواطفهم وانفعالاتهم، والاستجابة لغضب الآخرين وحرزهم، بالإضافة إلى الانسجام والراحة مع الآخرين، والعدالة في التعامل معهم، والإحساس المرتفع بكيفية تقييم المرؤوسين للعلاقات، والإحساس بفعالية للظروف المحيطة، وكيفية التغيير للتكيف معها، والمرونة في التعامل مع مشاعر الآخرين وعواطفهم، والإحساس بمشاعر الآخرين، والربط بينها وبين أدائهم داخل العمل، فكل ما سبق من مهارات وقدرات تساعد المدراء في الجامعات على تبني استراتيجيات فعالة للتخفيف من آثار ضغوط العمل، ولهذا كانت العلاقة بين الحساسية الانفعالية للقائد والتخفيف من آثار ضغوط العمل.

#### نتيجة الفرضية:

"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحساسية الانفعالية للقادة كأحد مكونات القيادة الذكية عاطفياً والتخفيف من آثار ضغوط العمل في جامعات قطاع غزة".

ويمكن تلخيص نتائج الفرضية الرئيسة الأولى وفق الجدول التالي:

## جدول رقم (21)

يوضح العلاقة بين القيادة الذكية عاطفياً والتخفيف من آثار ضغوط العمل للمدراء

العاملين في جامعات قطاع غزة

تخفيف ضغوط العمل	الدعم الاجتماعي		الأنشطة والسلوكيات الفعالة		التركيز على المشكلة		إعادة التوجيه الانفعالي		استراتيجية التزود بالمهارات الإدارية		البيان		
	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (Sig.)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (Sig.)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (Sig.)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (Sig.)	القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار (Sig.)			
	*0.008	13.801	0.188	6.160	*.0001	27.517	*.0001	17.909	0.236	8.033	*0.007	14.032	الكفاية الانفعالية للقائد
	0.151	6.727	0.592	2.797	*.0001	26.836	0.109	7.563	*.0000	37.500	*.0007	14.025	النضج الانفعالي للقائد
	*.0003	19.493	*0.011	16.567	0.508	11.248	*.0001	23.002	*.0001	27.993	*0.000	35.023	الحساسية الانفعالية للقائد
	*0.000	20.736	0.144	3.873	*.0002	11.666	*0.001	13.079	*.0000	29.903	*0.000	16.579	القيادة الذكية عاطفياً

\* العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0,05$ .

### الخلاصة:

يتركز الهدف الرئيس للكتاب في التعرف على دور القيادة الذكية عاطفياً في التخفيف من آثار ضغوط العمل من خلال ذكر مثال تطبيقي، وذلك من خلال التعرف على دور محاور القيادة الذكية عاطفياً (الكفاية الانفعالية للقائد، النضج الانفعالي للقائد، الحساسية الانفعالية للقائد) على التخفيف من آثار ضغوط العمل. وقد خلص الباحث بمجموعة من النتائج والتوصيات.

## أولاً: النتائج

١- تم تصميم مقياس الكرونني لقياس مستوى القيادة الذكية عاطفياً، بمكوناته الثلاثة، وذلك بناء على طلب المدراء في الجامعات بضرورة معرفة مستواهم في القيادة الذكية عاطفياً، وأيضاً استجابة لمقترحات معظم الدراسات السابقة بضرورة وجود مقياس الكرونني يساعد في إجراء الاختبار وكذلك تصحيحه، حيث يوفر الوقت والجهد على الباحثين، والمفحوصين، والمصححين، ويمكن الدخول إلى هذا المقياس وفق الرابط التالي:

<https://googledrive.com/host/0B4Pf6EXFUQwHSmxJd3Fpc3lhNWM/index.html>

٢- المستوى المرتفع للقيادة الذكية عاطفياً يعطي القائد سلطة بخلاف السلطة الشرعية وإن جاز لي تسميتها فيمكن تسميتها بالسلطة المعنوية، ولهذا يقترح الباحث إضافة مكون رابع لرأس المال الفكري وهو رأس المال العاطفي، بالإضافة إلى رأس المال البشري، والهيكل، ورأس مال العلاقات.

٣- أن الوصول إلى المستوى المرتفع للقيادة الذكية عاطفياً لا بد من تفاعل الأركان الرئيسة الثلاثة للقيادة وهي السلطة، والقوة، والقدرة، والقدرة لن تتحقق إلا من خلال تمتع القائد بمهارات القيادة الذكية عاطفياً، وهي الوصول إلى درجة الفعالية في العلاقة بين القائد والمرؤوسين.

٤- تم إعداد نموذج مقترح يبين العلاقة بين تنمية القيادة الذكية عاطفياً والتخفيف من آثار ضغوط العمل، وذلك من خلال بيان خطوات تفصيلية لمراحل تنمية القيادة الذكية عاطفياً، وآليات لتنفيذ التخفيف من آثار ضغوط العمل.

٥- تظهر نتائج الدراسة الحالية أن المستوى المرتفع للقيادة الذكية عاطفياً من المقومات الأساسية اللازمة للتخفيف من آثار ضغوط العمل، حيث أظهرت النتائج النسبة المرتفعة لمستوى القيادة الذكية عاطفياً (٨٠,٩%)، ونسبة مرتفعة لاستخدام وتوفير استراتيجيات التخفيف من آثار ضغوط العمل (٨٢,٥٧%)، وهذا يدل على ضرورة بناء القيادة الذكية عاطفياً حتى يصبح المدراء أكثر فعالية في مواجهة ضغوط العمل.

٦- دلت الدراسة على أن القيادة الذكية عاطفياً لها مستويات خمسة (مرتفع جداً- مرتفع- متوسط- منخفض - منخفض جداً)، حيث يتميز ذوي المستوى المرتفع والمرتفع جداً عن المستويات الأخرى بتقدير ذاتي مرتفع، وفهم أكبر لانفعالاتهم وانفعالات الآخرين، واستخدام المهارات الاجتماعية في التعامل مع الآخرين، وتنظيم انفعالاتهم وتحولها لتحقيق الإنجاز، وتجنب رد الفعل السريع، وإحساس بالثقة، والإبداع في حل المشكلات، والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة، وقدرة على مواجهة التهديدات والضغوط والإحساس والإخلاص في التعامل مع الآخرين.

٧- لقد حصل المدراء في جامعات قطاع غزة على مستوى مرتفع من القيادة الذكية عاطفياً بلغ (٩٠,٩%)، والمدراء الذين يتمتعون بمستوى مرتفع للقيادة الذكية عاطفياً يكون أكثر تمتعاً بخصائص ابتكاريه، وتقدير ذاتي مرتفع، وتحكم بانفعالاته، وإدارتها، وفهم وإدارة انفعالات الآخرين، وتكوين علاقات ايجابية مع الآخرين، تحقيق مبدأ المشاركة وإدارة الصراعات، وقدرتهم على إدارة فعالة لوقتهم، وتحقيق الانسجام داخل العمل.

٨- تم التوصل إلى أن أهم مهارات القيادة الذكية عاطفياً المتوفرة لدى مدراء الجامعات في قطاع غزة، هي النضوج الانفعالي للقائد فكانت في المرتبة الأولى، حيث وجد أن المستوى المرتفع والمرتفع جداً بلغ (٩٤,٣%)، أما الحساسية الانفعالية للقائد فكانت في المرتبة الثانية، حيث حصل المدراء في المستوى المرتفع والمرتفع جداً على (٨٨,٥%)، وتشمل تلك المهارة على قدرتهم على إدراك انفعالات الآخرين، وفهم مشاعرهم وانفعالاتهم والتناغم معها، والتأثير الوجداني والتعامل الإيجابي مع الآخرين، والقدرة العالية على الانسجام والراحة مع الآخرين، العدالة في التعامل مع جميع المرؤوسين، والقدرة العالية أيضاً في إدارة البيئة المحيطة، والإحساس المرتفع لكيفية تقييم المرؤوسين لك كقائد، بينما كانت أقل المهارات هي الكفاية الانفعالية للقائد وحصلت في المستوى المرتفع على (٢٢,٥%).

٩- تم الكشف عن مهارات الذكاء العاطفي التي تحقق مستويات مرتفعة للقيادة الذكية عاطفياً، وهي ضرورية لبناء علاقات ايجابية داخلية وخارجية، وتحقيق قدرة أكبر على ممارسة استراتيجيات التخفيف من آثار ضغوط العمل، وتلك المهارات هي (الكفاية الانفعالية، النضوج الانفعالي، الحساسية الانفعالية)

١٠- تم الكشف عن استراتيجيات التخفيف من آثار ضغوط العمل اللازمة لتحقيق الأهداف والنجاح في العمل، والتي تتأثر بعلاقات المدراء ومدى تحكمهم وفهمهم لانفعالاتهم وانفعالات الآخرين، وقدرتهم على الإبداع في فهم وحل المشكلات وتلك الاستراتيجيات هي (التزود بالمهارات الإدارية، إعادة التوجيه الانفعالي، التركيز على المشكلة، الأنشطة والسلوكيات الفعالة، الدعم الاجتماعي)، حيث بلغت نسبة توفرها (٨٢,٥٧%).

١١- دلت الدراسة أن أهم الاستراتيجيات المستخدمة من قبل المدراء في الجامعات للتخفيف من آثار ضغوط العمل هي استراتيجية التزود بالمهارات الإدارية (٨٥,٨٠%) والتي تشمل تفويض السلطة، وسياسة الباب المفتوح، والوضوح والعدالة وتوصيف واضح للمسئوليات والمهام، والاهتمام ببناء فرق العمل، والاهتمام بأصحاب الأداء المتميز.

١٢- أثبتت الدراسة أن أقل الاستراتيجيات اللازمة للتخفيف من آثار ضغوط العمل استخداماً من قبل أفراد العينة هي إستراتيجية الأنشطة والسلوكيات الفعالة حيث بلغت (٧٨,٠٣%)، وتشمل تلك الإستراتيجية ممارسة الأنشطة الرياضية، والاسترخاء في مكان هادئ، وممارسة الأنشطة الاجتماعية، والأنشطة اللامنهجية.

١٣- بينت الدراسة أن الاهتمام بالعاملين أصحاب الأداء المتميز يمكن أن يكون له تأثير جوهري للتخفيف من آثار ضغوط العمل لدى أفراد العينة حيث حصلت على أعلى فقرة من فقرات استراتيجيات التخفيف من آثار ضغوط العمل وبلغت (٨٨,٨٣%).

١٤- تم التوصل إلى مقياس للتخفيف من آثار ضغوط العمل بأسلوب علمي إحصائي وهو أسلوب دلفاي، وهذا المقياس مكون من (٣٦) فقرة موزعة على خمس استراتيجيات رئيسية.

١٥- تم ترجمة مقياس داليب سينغ ذات النشأة الإدارية وتعديله ليناسب البيئة الجامعية الفلسطينية وذلك باستخدام أسلوب علمي إحصائي وهو أسلوب دلفاي، وهذا المقياس مكون من ٢٢ موقفاً موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، وتم التأكد من صدق وثبات المقياس وحذف موقفين، وتبقى عدد ٢٠ موقفاً لقياس مستوى القيادة الذكية عاطفياً لدى المدراء في جامعات قطاع غزة.

١٦- كشف البحث أن التمتع بمستوى مرتفع للقيادة الذكية عاطفياً يتطلب الإلمام بأحد أهم مهارات القيادة وهي: المهارة الإنسانية، والتي تبين كيف يتعامل القائد مع الآخرين، وكيف يفهم القائد عواطف الآخرين ومشاعرهم.

١٧- بين البحث أن الدراسات السابقة لم تحدد بشكل دقيق ونهائي استراتيجيات التخفيف من ضغوط العمل، إلا أن هذا البحث حدد بشكل دقيق مجموعة شاملة من الاستراتيجيات التي يمكن أن تعد ضرورية للتخفيف من آثار ضغوط العمل، وذلك من خلال آراء الخبراء والمدراء وذلك باستخدام أسلوب دلفاي.

١٨- بين البحث أن أهداف هذه الدراسة تختلف عن أهداف الدراسات السابقة، من حيث تركيزها على البيئة الإدارية، والإدارة العليا والوسطى تحديداً، والتركيز على محاور القيادة الذكية عاطفياً والتي حددها داليب سينغ، والربط بينها وبين التخفيف من آثار ضغوط العمل في الجامعات الفلسطينية، وبالتالي اختلفت بيئة التطبيق، وكذلك المقياس المستخدم، والمتغير التابع الذي يعتبر أصل المشكلة.

١٩- أظهر البحث عدم وجود اتفاق بين المراجع العربية على ترجمة (Emotional Intelligence) فالبعض يسميها الذكاء العاطفي، ذكاء المشاعر، الذكاء الوجداني، والذكاء الانفعالي.

- ٢٠- كشف البحث عن مقاييس متعددة لقياس الذكاء العاطفي لدى الأفراد، ولكن هذا البحث استخدم المقياس الذي يناسب بيئة وفئة التطبيق، فتم استخدام مقياس داليب سينغ ذات النشأة الإدارية.
- ٢١- أظهر البحث أن المدراء الذين يتمتعون بمستوى مرتفع للقيادة الذكية عاطفياً تكون مهارتهم وقدرتهم أكبر في:
- أ- علاقة فعالة بالآخرين، ومهارات اجتماعية جيدة، والتعبير بصدق عن المشاعر والانفعالات وإدارتها.
- ب- تبادل المحبة والود مع المرؤوسين والطلاب والمجتمع المحلي، وتنوع أسلوبه القيادي.
- ت- قدرة أكبر على تحمل المسؤولية، وقبول تفويض السلطة.
- ث- التوافق بين العقل والعاطفة، والقدرة على الابتكار، ولديهم قدرة على القيادة والشهرة
- ج- واقعيون ويتكيفون مع الواقع، والثقة بالنفس، حسن التواصل مع الآخرين، والعمل ضمن فريق عمل.
- ٢٢- أظهر البحث أن القيادة الذكية عاطفياً قابلة للتنمية والتطوير، حيث إن الذكاء العاطفي يولد ويصنع معاً، وبالتالي يجب على إدارة الجامعات أن تضع في خططها أهدافاً تتعلق بتنمية وتطوير تلك المهارات .
- ٢٣- بين البحث الحالي أن هناك تعدد للنماذج التي تبين المكونات الرئيسية للقيادة الذكية، إلا أنها تشترك جميعها في تحديد المهارات التي تشملها تلك المكونات سواء في إدارة الانفعالات، أو الثقة بالنفس، أو الشفافية وتحمل المسؤولية، والمشاركة، والتفويض، وعدم إهمال الآخرين، والدافعية، وحب الإنجاز.
- ٢٤- أظهر البحث تعدد المقاييس لقياس مستوى القيادة الذكية عاطفياً، ولكن هذه المقاييس تختلف باختلاف بيئة التطبيق، والفئة المستهدفة، وتختلف طرق التصحيح لكل مقياس عن الآخر، وبالتالي لجأ الباحث لاستخدام أفضل الطرق في اختيار المقياس وطرق التصحيح، وذلك من حيث اختيار مقياس ذات نشأة إدارية، والاعتماد على الخبراء في تحديد الإجابة الأمثل والأكثر صحة، كما تم استخدام طريقة التقرير الذاتي فتعتبر الأنسب في حالة وجود وعي تام للمستقصى منهم بحالتهم وبأنفسهم كما هو في البحث الحالي، وتم تعديل المقياس ومفتاح التصحيح ليناسب البيئة الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
- ٢٥- بين البحث أن هناك مؤشرات لقياس القيادة الذكية عاطفياً تتمثل في مدى التقدير الذاتي، والانفعالات، والألفة، والتعامل مع الآخرين، والانسجام مع الآخرين، بالإضافة إلى مؤشرات لقياس المتغير التابع وهو التخفيف من آثار ضغوط العمل وتشمل الأداء، والثقة، والعدالة، والتعاون، والاتصال، والتثقيف، والدعم الشخصي، وحل المشكلات والتدريب، والرقابة الذاتية.

## ثانياً: التوصيات

- ١- تبني الإطار المقترح لتنمية القيادة الذكية عاطفياً للتخفيف من آثار ضغوط العمل وفق الخطة الشاملة التي أعدها الكاتب.
- ٢- تنمية وتطوير مهارات القيادة الذكية عاطفياً لكي يكون لديهم مقدرة على إتباع استراتيجيات التخفيف من آثار ضغوط العمل، خاصة أن مهارات الذكاء العاطفي قابلة للتنمية والتطوير.
- ٣- تعليم المدراء أساليب تنمية واستغلال مهارات الذكاء العاطفي داخل بيئة العمل، وخاصة في معالجة المشكلات الناتجة من ضغوط العمل ويمكن أن تقف في طريق تحقيق أهداف الجامعات.
- ٤- ضرورة الاهتمام بقيادة الجامعات في مجالات التقدير الذاتي أو معالجة القلق والغرور وحب الذات، وكيفية التعامل مع الانفعالات، وكيفية تحقيق الرضا للمرؤوسين من خلال الاعتراف بإنجازاتهم، ودورهم في مواجهة التحديات، والثقة بالنفس، وعدم مدح الذات بدون مبرر، وعدم إهمال إنجازات الآخرين، حيث حصلت الكفاية الانفعالية للقائد على نسبة ٥٨,٩% في المستوى المتوسط، وبالتالي يجب الاهتمام بها.
- ٥- يجب الاهتمام بالأنشطة الترفيهية التي تساعد على التخفيف من آثار ضغوط العمل، حيث حصل هذا النشاط على الأقل من ضمن استراتيجيات إعادة التوجيه الانفعالي.
- ٦- ضرورة ممارسة الأنشطة الرياضية كأسلوب للتخفيف من آثار ضغوط العمل، حيث حصلت على أقل فقرة في مجال استراتيجية الأنشطة والسلوكيات الفعالة.
- ٧- زيادة التواصل والعلاقات الجيدة بين القادة في الجامعات، والموظفين الإداريين، والطلاب، والمجتمع، وأولياء الأمور، مع السماح بتطبيق مبدأ المشاركة، وذلك للمساعدة في التخفيف من آثار ضغوط العمل.
- ٨- العمل على إيجاد برامج تدريبية على إدارة الصراعات والأزمات، حيث حصلت على أقل فقرة في مجال استراتيجية التركيز على المشكلة.
- ٩- أن يتم حث المدراء في الجامعات على العمل في جماعات، وزيادة الأنشطة التي تنمي صفات التعاون والمشاركة، والتفويض، والإصغاء، والتواصل، وذلك للوصول إلى مستوى مرتفع من القيادة الذكية عاطفياً .

١٠- ضرورة تزويد المدراء في الجامعات بالمعلومات والبيانات الكافية عن وظائفهم وعن الجامعة، وذلك لإحاطة المدراء بكل ما يجري بالجامعة، فهذا يخفف من ضغوط العمل.

١١- العمل على تهيئة مجال العمل وبيئته بطريقة جيدة حتى تتاح لمدراء الجامعات فرص العمل القائم على التقبل، والتسامح، والتي تساعدهم على التخفيف من آثار ضغوط العمل.

١٢- ضرورة قيام الجامعات بتعميق وتعزيز استخدام أساليب التعامل المعرفية والانفعالية في مواجهة ضغوط العمل، ووضع متغير استراتيجيات التخفيف من آثار ضغوط العمل كأحد العناصر الأساسية للبرامج الوقائية والإرشادية للمدراء العاملين في الجامعات.

١٣- أن تعتمد الجامعات برامج للترفيه عن العاملين تشمل الأمسيات الثقافية والدينية، والخروج في الرحلات، وإقامة المسابقات المتنوعة، وتقديم الجوائز المادية والمعنوية، وتخصيص وقت للنقاش الحر بدون رقابة.

١٤- العمل على تنمية المشاعر الايجابية.

١٥- ضرورة إدراج أبعاد القيادة الذكية عاطفياً في استمارة تقييم الأداء الوظيفي، ونظراً لأهميتها البالغة في النجاح في الحياة والنجاح في العمل، بل وجعل مقياس القيادة الذكية عاطفياً شرطاً من شروط الترقية.

١٦- أن تأخذ مهارات القيادة الذكية عاطفياً بعين الاعتبار عند الاختيار، والتعيين، أو الترقية للمناصب الإدارية داخل الجامعات، وذلك لتكوين جيل من القادة قادرين على فهم نواتهم وفهم الآخرين، وإدارة العلاقات بما يضمن التخفيف من آثار الضغوط الناتجة عن إدارة الآخرين والتواصل معهم داخل العمل.

## آليات تنفيذ التوصيات

يحدد الكاتب في الجدول التالي خطة عمل يراها مناسبة لتنفيذ توصيات البحث.

### جدول رقم (22)

#### خطة عمل لتنفيذ التوصيات

الإطار الزمني	آليات التطبيق	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	التوصية
من ٦ من ١٢-٦ شهر تقريباً	<p>١- وضع رؤية للإطار المقترح بحيث تصبح قيادة الجامعة في الصدارة</p> <p>٢- تحديد المنطلقات النظرية من خلال تحديد دور القيادة الذكية عاطفياً، وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة</p> <p>٣- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية مثل تطوير الذات، تنمية مهارات التعاطف، تنمية قدرة القائد على التعامل، تنمية روح العمل الجماعي، تنمية مهارة القادة على التفهم والأعذار</p> <p>٤- وضع السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتنمية القيادة الذكية عاطفياً مثل تدريب القائد على تنمية تجاوز التحديات، كيفية تجنب الانفعالات، تدريب على كيفية تحقيق الألفة، والانسجام، وضع برامج لتقييم القائد لإدارة مشاعر الآخرين، عمل خطة تبين للقادة أوقات المواجهة والانسحاب، تنمية مهارة القادة المتعلقة بانجاز الآخر.</p> <p>٥- تحديد الإجراءات والأنشطة اللازمة لتنمية القيادة الذكية عاطفياً مثل إقامة جلسات نقاش، وجلسات عصف ذهني، إقامة ورش عمل، وندوات ودورات وأيام دراسية، وعرض مواقف لفن الحوار والتحفيز والإقناع والتأثير، والصبر والاستقامة والهدوء والتحكم في الانفعال، وضبط النفس، وكيفية إدارة الصراعات، وكيفية التفاوض، والتعامل، والثقة بالنفس، روح الفريق، وتعزيز الألفة، وأساليب المراجعة وكيفية العتاب.</p> <p>٦- وضع معايير لقياس وتقويم تنمية القيادة الذكية عاطفياً مثل عدد المحاضرات، عدد ورش، عدد المواقف، عدد اللقاءات الودية، مدى استجابة الإدارة لوضع آليات جديدة، عدد الاجتماعات، والأيام الدراسية، والمؤتمرات التي تناقش تطوير وتنمية القيادة الذكية عاطفياً.</p> <p>٧- تحديد آليات لتنفيذ استراتيجيات إدارة ضغوط العمل والتي تشمل برامج لإدارة الضغوط على مستوى الفرد، وعلى مستوى المنظمة (يمكن مراجعة مراحل وآليات تنفيذ الإطار المقترح بشكل تفصيلي من خلال العودة إلى نهاية الإطار النظري في هذا البحث)</p>	<p>الإدارة العليا في الجامعات</p> <p>بحيث توزع المهام على:</p> <p>مجلس الجامعة</p> <p>الشؤون الإدارية</p> <p>الشؤون المالية</p> <p>إدارة الجودة</p> <p>إدارة التميز والبحث العلمي</p> <p>إدارة العلاقات العامة</p> <p>إدارة شؤون الموظفين</p>	<p>١- تبني الإطار المقترح لتنمية القيادة الذكية عاطفياً للتخفيف من آثار ضغوط العمل وفق الخطة الشاملة التي أعدها الباحث في نهاية الإطار النظري للبحث.</p>

<p>بشـ كل مستمر خلال العام والتركيز على أوقات الإجازات وأوقات الفراغ لإقامة الأنشطة</p>	<p>١- إقامة ورش عمل عن الاتصال الفعال لتنمية الإحساس بعواطف الآخرين. ٢- جلسة عصف ذهني عن الممارسات اللازمة للقائد ليغذي الآخرين بالأفكار السليمة. ٣- جلسات مستمرة بين القادة عن مهارات العلاقات الإنسانية وكيفية تنميتها. ٤- دورات تدريبية عن كيف تفاوض وخاصة في الظروف الصعبة. ٥- ورش عمل تناول الممارسات غير الصحيحة في التعامل مع المواقف المختلفة. ٦- ندوات واجتماعات لبيان أهمية العمل الجماعي في تحقيق الثقة المتبادلة. ٧- ندوات ومحاضرات داخل الجامعات لكيفية تعزيز قدرة القادة، بخلاف السلطة والقوة. ٨- عمل لقاءات ودية دورية بين القادة والعاملين داخل العمل، ورشة عمل عن كيفية تحديد معايير السلوكيات التي يمكن التغاضي عنها أثناء العمل. ٩- اجتماعات دورية للتذكير والمراجعة عن مدى ابتعاد القادة عن الانتقام والعمو والتفهم.</p>	<p>إدارة ا إدارة القوى البشرية إدارة ال إدارة العلاقات العامة قسم قسم إدارة الأعمال قسم الإرشاد والتوجيه</p>	<p>٢ - تنمية وتطوير مهارات القيادة الذكية عاطفياً لكي يكون لديهم مقدرة على اتباع استراتيجيات التخفيف من آثار ضغوط العمل، خاصة أن مهارات الذكاء العاطفي قابلة للتنمية والتطوير.</p>
<p>لمدة عام مع التقييم باستمرار ثم يعاد الجدول بنفس الآلية خلال العام القادم وهكذا</p>	<p>١- تجنب الاجتماعات غير الضرورية ٢- توزيع الوقت على المهام ٣- تقليل الأعمال الورقية ٤- وضع خطة لبناء العلاقات الداخلية ٥- وضع قواعد للتعامل مع الآخرين ٦- جعل جو الابتهاج سائدة في العمل ٧- تقديم الدعم والمساندة وتوفير الطمأنينة لأطراف الصراع ٨- بناء خطة لقيادة التغيير بفعالية ٩- مطابقة القول مع الفعل ١٠- إقامة لقاءات تهدف إلى زرع روح التفاؤل ١١- وضع إجراءات للتعامل بحساسية مع الثقافات المختلفة ١٢- برهنة القدرات والمهارات باتخاذ القرارات في أوقات الشدة ١٣- تقديم أفكار جديد باستمرار في العمل</p>	<p>التعليم المستمر في الجامعة إدارة العلاقات العامة قس قسم إدارة الأعمال قسم القسم الإرشاد والتوجيه</p>	<p>٣- تعليم المدراء أساليب تنمية واستغلال مهارات الذكاء العاطفي داخل بيئة العمل، وخاصة في معالجة المشكلات الناتجة من ضغوط العمل ويمكن أن تقف في طريق تحقيق أهداف الجامعات.</p>
<p>كل فصل دراسي</p>	<p>١- المساندة والتشجيع من الرؤساء ٢- تنظيم جلسات تعارف خارج العمل</p>	<p>العلاقات العامة</p>	<p>٤- العمل على تنمية</p>

<p>أي كل أي كل أربعة شهور</p>	<p>٣- إقامة الرحلات ٤- إقامة الحفلات ٥- إقامة الأمسيات الثقافية والدينية ٦- إقامة المسابقات المتنوعة</p>	<p>قسم التميز إدارة الجودة</p>	<p>المشاعر الإيجابية</p>
<p>١٢ شهر وتقييمها باستمرار ثم تكرار نفس البرنامج وتطويرها</p>	<p>١- البرامج التدريبية ٢- تبادل الخبرات بين المدراء ٣- ورشات العمل لبيان أهمية العواطف والانفعالات ٤- محاضرات لتطوير اتجاهات وسلوكيات العاملين ٥- عقد لقاءات ودية بعيدة عن جو العمل ٦- دورات في مجال العلاقات الإنسانية</p>	<p>العلاقات العامة إدارة الجودة قسم الإرشاد</p>	<p>٥- ضرورة قيام الجامعات بتعميق وتعزيز استخدام أساليب التعامل المعرفية والانفعالية في مواجهة ضغوط العمل.</p>
<p>الدورات وورش العمل يتم إعداد خطة شهرية وتكرارها بعد عملية التقويم</p>	<p>١- دورات وندوات وأيام دراسية لتعزيز الثقة والوعي الذاتي والاجتماعي والتركيز على قدرة المدراء في المجالات التالية: - تحديد نقاط القوة - تحديد نقاط الضعف - الاعتراف بالأخطاء - أن يتفهم المدير ما يريد - البحث عن الدعم عند الحاجة ٢- ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات مما يعزز الانتماء وتحسين الأداء، والالتزام بالأهداف، وتحقيق رضا المرؤوسين، والاعتراف بإنجازاتهم. ٣- ورش عمل يقيمها كبار الأكاديميين وقادة ناجحين لبيان كيف يخلق القائد الثقة بنفسه، وكيفية إظهار الآراء الإيجابية، وإظهار مشاعر المرح.</p>	<p>التعليم المستمر في الجامعة إدارة العلاقات العامة قسم إدارة الأعمال قسم الإرشاد والتوجيه قسم التميز والبحوث العلمي</p>	<p>٦- ضرورة الاهتمام بقيادة الجامعات في مجالات التقدير الذاتي أو معالجة القلق والغرور وحب الذات، وكيفية التعامل مع الانفعالات، وكيفية تحقيق الرضا للمرؤوسين من خلال الاعتراف بإنجازاتهم ودورهم في مواجهة التحديات</p>
<p>على مدار العام مع تخصيص ٤ شهور فقط خلال العام للأماكن التي</p>	<p>١- أن تشترك الجامعات في نوادي للعاملين لديها. ٢- أن تقيم الجامعات أماكن مخصصة للعاملين على شواطئ البحر في فصل الصيف. ٣- أن تقيم الجامعات ملاعب وصلات في الداخل، وتخصص وقت للعاملين.</p>	<p>العلاقات العامة إدارة كلية التربية</p>	<p>٧- يجب الاهتمام بالأنشطة الترفيهية والرياضية حيث حصل</p>



	<p>٤- أن يتم وضع أسئلة في التقييم السنوي يجيب عنها القائد: ما هو الإبداع والابتكار والتغير الذي حققه في علاقاته مع الآخرين سواء داخل العمل أو خارجه؟</p> <p>٥- أن تعمل الجامعات على تدريس مقررات لها علاقة بمهارات الذكاء العاطفي للوصول إلى خريجين قادرين على تلبية مطالب سوق العمل والتوظيف من حيث توفر تلك المهارات.</p>	إدارة الجودة	الضغوط الناتجة عن إدارة الآخرين والتواصل معهم. داخل العمل.
--	---	--------------	--

## مقترحات لتطوير الجانب البحثي

- ١- إجراء دراسات تتعلق بالكشف عن تأثير التفاعل بين مستويات القيادة الذكية عاطفياً لدى مدراء الجامعات والذكاء العاطفي لدى مرؤوسيههم، على أدائهم الإداري.
- ٢- دراسة تبين العلاقة بين الذكاء العقلي والعاطفي، وتأثيرهما على التخفيف من آثار ضغوط العمل.
- ٣- إجراء مجموعة من الدراسات تتعلق بالكشف عن أثر القيادة الذكية عاطفياً على:
  - أ- جودة الحياة الأكاديمية
  - ب- إدارة المخاطر والأزمات
  - ت- سلوكيات المواطنة التنظيمية
  - ث- الانتماء والولاء التنظيمي
  - ج- مستوى الأداء
  - ح- الرضا الوظيفي
  - خ- إدارة التغيير
  - د- جودة الخدمة
  - ذ- إدارة الصراع
  - ر- الصراع التنظيمي
  - ز- الأداء الإداري
  - س- التميز المؤسسي
- ٤- التوسع في حدود البحث ليشمل الكليات والجامعات في الضفة الغربية، وعمل دراسات في المستقبل للجامعات الجديدة، والتي لم تشملها تلك الدراسة.
- ٥- إجراء الدراسة الحالية باستخدام عينات أخرى ذات خصائص مختلفة للتأكد من النتائج التي تم التوصل إليها وتعميمها.
- ٦- إجراء الدراسة الحالية باستخدام نماذج أخرى، حيث استخدمت الدراسة الحالية نموذج داليب سينغ الذي قام الباحث بترجمته وتعديله ليناسب البيئة الجامعية الفلسطينية، فيمكن استخدام نموذج جولمان، أو بار أون، وذلك للحصول على نتائج أكثر دقة وعمق.

## المراجع والهوامش

أولاً: المراجع العربية

أ القرآن الكريم

ب الكتب العربية

١. الأعرس، صفاء، وكفافي، علاء. (٢٠٠٠). الذكاء الوجداني. القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر.
٢. ابراهيم، سليمان. (٢٠١٢). الذكاء الإنساني. مصر: دار الجامعة الجديدة.
٣. إدريس، ثابت، والمرسي، جمال. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية.
٤. برس، يورك. (٢٠٠١). الحد من ضغوط العمل (ترجمة: مكتبة لبنان). لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
٥. بلال، محمد. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي. مصر: دار الجامعة الجديدة.
٦. توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٦). منهج المهارات الإدارية التطبيقية. مصر: مركز الخبرات الإدارية السلوكية والقيادية. مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
٧. جاد الرب، سيد محمد. (٢٠٠٨). كيف تكون قائدا ناجحا وفعالاً. مصر: المؤلف نفسه.
٨. جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٠). أساسيات إدارة الأعمال. مصر: المؤلف نفسه.
٩. جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١١). الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية. مصر: المؤلف نفسه.
١٠. جاد الرب، سيد محمد. (٢٠١٢). القيادة الإستراتيجية. مصر: المؤلف نفسه.
١١. جاب الله، منال. (٢٠١٢). سيكولوجية الذكاء الانفعالي. مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
١٢. جرينبرج، جيرال، وبارون، روبرت. (٢٠٠٤). إدارة السلوك في المنظمات (ترجمة: رفاعي رفاعي واسماعيل بسيوني). السعودية: دار المريخ للنشر.
١٣. جريب، سارا. (٢٠٠٣). إدارة الضغوط من أجل النجاح. عمان: مكتبة جريب.
١٤. الجرجاوي، زياد (٢٠١٠). القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
١٥. جولمان، دانيال. (٢٠٠٠). الذكاء العاطفي (ترجمة: ليلي الجبالي). الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب.
١٦. جمل، محمد، والهويدي، زيد. (٢٠٠٦). أساليب الكشف عن المبدعين والمتفوقين وتنمية التفكير الإبداعي. الإمارات العربية المتحدة: كمبيوداتير للطباعة.
١٧. جولمان، دانيال، وبوياتريس، وماكي، آني. (٢٠٠٤). القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم النتائج (ترجمة عثمان المثلوتي وآخرون). السعودية: دار المريخ.
١٨. حسين، سلامة. (٢٠٠٤). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة. الأردن: دار الفكر.

١٩. حسين، طه، وحسين، سلامة. (٢٠٠٦). استراتيجيات إدارة الضغوط التربوية والنفسية. الأردن: دار الفكر.
٢٠. حسين، فادية. (٢٠١١). الذكاء الشخصي وعلاقته بالذكاء الوجداني. مصر: دار المعرفة الجامعية.
٢١. حسين، محمد. (٢٠٠٣). قياس وتقييم قدرات الذكاءات المتعددة. عمان: دار الفكر.
٢٢. حسن، روية. (٢٠٠٤). السلوك التنظيمي المعاصر. مصر: الدار الجامعية.
٢٣. الحداد، عماد. (٢٠٠٩). فن القيادة. مصر: دار الفاروق.
٢٤. الحفاف، ايمان. (٢٠١١). الذكاءات المتعددة. الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٢٥. حمام، هيثم، وبركات، غياث. (٢٠٠٠). القيادة الفعالة. سوريا: شعاع للنشر والتوزيع.
٢٦. خوالدة، محمود. (٢٠٠٤). الذكاء العاطفي والذكاء الانفعالي. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
٢٧. ديرلوف، دي. (٢٠٠٢). فكر رجال الأعمال الطريق إلى النجاح المتكامل (ترجمة: مكتبة الشقري). لبنان: دار الراتب الجامعية.
٢٨. ريد، بيتريج. (٢٠٠٥). القيادة المتميزة (ترجمة: علاء أحمد). مصر: مجموعة النيل العربية.
٢٩. السمدوني، السيد. (٢٠٠٧). الذكاء الوجداني. الأردن: دار الفكر.
٣٠. سينغ، داليب. (٢٠٠٦). الذكاء الانفعالي في العمل. (ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي). القاهرة: دار الكتب العلمية.
٣١. سيف، ياسر. (٢٠٠١). الذكاء العاطفي. مصر: مكتبة الإسكندرية.
٣٢. الصرن، رعد. (٢٠٠١). كيف تخلق بيئة ابتكاره في المنظمات. سوريا: دار الرضا للنشر.
٣٣. عامر، طارق. (٢٠٠٨). الذكاءات المتعددة. القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
٣٤. عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (٢٠٠١). البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
٣٥. العطية، ماجدة. (٢٠٠٣). سلوك المنظمة. فلسطين: دار الشروق للنشر.
٣٦. عليوه، السيد. (٢٠٠٥). تنمية المهارات القيادة والإدارية والسلوكية. مصر: دار الامين.
٣٧. عبد الباقي، صلاح الدين. (٢٠٠٥). مبادئ السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية.
٣٨. العميان، محمود. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل للنشر.
٣٩. غباري، تائر، وأبو شعيرة، خالد. (٢٠١٠). القدرات العقلية بين الذكاء والإبداع. عمان: مكتبة المجتمع العربي.
٤٠. فلية، فاروق، وعبد المجيد. (٢٠٠٩). السلوك التنظيمي. (ط٢). عمان: دار الميسرة.
٤١. الكتبي، محسن علي. إدارة الموارد البشرية - مدخل وظيفي إنساني. مصر: المؤلف نفسه. بدون تاريخ.
٤٢. لاندربيرغ، ماكس. (٢٠٠٣). أدوات القيادة (ترجمة: غادة الشهابي). السعودية: مكتبة العبيكات.

٤٣. محمد، علاء. (٢٠٠٩). الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري. عمان: دار الفكر.
٤٤. مصطفى، أحمد. (٢٠٠٧). المدير الذكي-كيف يكون الذكاء في القيادة. مصر: المؤلف نفسه.
٤٥. ماهر، أحمد. (٢٠٠٥). كيفية التعامل مع إدارة ضغوط العمل. مصر: الدار الجامعية.
٤٦. نوفل، محمد، وعواد، فريال. (٢٠١١). علم النفس التربوي. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
٤٧. هلال، محمد. (٢٠٠٦). مهارات إدارة الضغوط. مصر: المؤلف نفسه.
٤٨. هانس، مارك. (٢٠١١). كيف تكون قائدا ناجحا؟. مصر: دار الخلود للنشر والتوزيع.
٤٩. وزارة التربية والتعليم العالي، (٢٠١٠). إستراتيجية قطاع التعليم العالي الفلسطيني متوسطة المدى (٢٠١٠، ٢٠١١-٢٠١٣) مسودة رقم ١.

### ج- الأبحاث والدراسات في المجالات العلمية

١. إبراهيم، نجاح. (٢٠١٠). "أثر برنامج تدريبي في تحسين الذكاء الوجداني". مجلة كلية التربية. جامعة بنها: مصر، مجلد ٢١، العدد ٨٣، ص ٤٦-٩٠.
٢. أحمد، هدى. (٢٠١١). "الذكاء الوجداني وعلاقته بالأمن النفسي". مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس، مصر، مجلد ٥، العدد ٤، ص ٤٧٩-٥١١.
٣. بدوي، أمينة، ومحمود، ماجدة، والديب، مصطفى. (٢٠١١). "الأمل والذكاء الوجداني". مجلة دراسات عربية في علم النفس، مجلد ١، العدد ٢، ص ٣٥٩-٣٩٠.
٤. بكر، نادية عبد الخالق. (٢٠١٣). "المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر". مجلة مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي. جامعة القاهرة فرع بنات - كلية التجارة: مصر، العدد ٤٧، ص ٢٤٩ - ٢٩٤.
٥. بن زرع، سوسن بنت محمد. (٢٠١٢). "ضغوط العمل لدي رئيسات الأقسام التعليمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن". مستقبل التربية العربية - مصر، مج ١٩، ع ١٧، ص ٩٠ - ٨٠.
٦. جاد الرب، سيد محمد، (١٩٩١). "إدارة الضغوط التنظيمية كأحد العوامل المحددة للكفاءة الإدارية العليا في المنظمة - دراسة تطبيقية". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - مصر، ع ١، ص ١٠١٥ - ١٠٦٨.
٧. حسانين، جاد الرب، (٢٠١٠). "أثر الذكاء الوجداني للقادة على سلوكيات المواطنة التنظيمية للمرؤوسين بالبنوك التجارية". آفاق جديدة للدراسات التجارية - مصر، مجلد ٢٢، العدد ١٢، ص ١٠٩ - ١٥٦.
٨. الخولي، هشام. (٢٠٠٢). "الذكاء الوجداني كدالة للتفاعل بين الجنس، وتقدير الذات، والسعادة، والقلق". مجلة كلية التربية. جامعة بنها: مصر، مجلد ١٢، العدد ٥٢، ص ١١٨-١٥٨.

٩. الخضر، عثمان. (٢٠٠٦). "تصميم مقياس عربي للذكاء الوجداني والتحقق من خصائص السيكومترية وارتباطاته". مجلة دراسات نفسية. جامعة الكويت: الكويت، مجلد ١٦، العدد ٢، ص ٢٥٩-٢٨٩
١٠. الخشروم، محمد مصطفى. (٢٠١٠). "دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. جامعة حلب: سوريا، مجلد ٢٦، العدد الثاني، ص ٣٠٧-٣٢٩
١١. خليفات، عبد الفتاح، والمطارنة، شرين. (٢٠١٠). "أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي". مجلة جامعة دمشق. جامعة دمشق: سوريا، مجلد ٢٦، العدد (٢+١)، ص ٥٩٩-٦٤٢
١٢. الخليفة، عمر، وعثمان، حباب. (٢٠٠٨). "قياس الذكاء الوجداني في السودان". مجلة شبكة العلوم النفسية العربية. السودان، العدد ٢٠، ص ١٦١-١٦٨
١٣. الرقاد، هناء، وأبو دية، عزيزة. (٢٠١٢). "الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية". مجلة الجامعة الإسلامية. الجامعة الإسلامية: غزة، مجلد ٢٠، العدد ٢، ص ٧٣٧-٧٦٣
١٤. رشيد، مازن. (٢٠٠٣). "الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية". مجلة البحوث التجارية. جامعة الزقازيق: مصر، مجلد ٢٥، العدد ١٢، ص ٤٦٧-٥٠٠
١٥. رفاعي، رجب حسنين محمد، (٢٠٠٧). "استراتيجيات الأطباء في التكيف مع ضغوط العمل و علاقتها بنمطي الشخصية "أ" و "ب" : دراسة ميدانية". مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر، مج ٢١ ع ١، ص ٤٨ - ١
١٦. ريان، عادل، (٢٠٠١). "استراتيجيات الأفراد في التكيف مع ضغوط العمل". مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة سوهاج، مصر، مج ١٥، ع ٢، ص ٢٦٣-٣٠٤.
١٧. راشد، شيماء. (٢٠١٠). "أثر الذكاء الوجداني على مشاعر الخوف الوظيفي وجودة الخدمة"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة: مصر، العدد ٤، ص ١٠٧٥-١١٢٧
١٨. الرفوع، محمد. (٢٠١١). "الذكاء العاطفي وعلاقته بالتكيف مع الحياة الجامعية". مجلة العلوم التربوية والنفسية. جامعة الطفيلة التقنية في الأردن، مجلد ١٢، عدد ٢، ص ٨٤-١١٥
١٩. الداود، عبد الرحمن بن حمد بن محمد. (٢٠١١). "ضغوط العمل التي يواجهها وكلاء العمادات في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية". دراسات تربوية واجتماعية - مصر، مج ١٧، ع ٣، ص ٢٣١-٢٧٠.
٢٠. الشعراوي، صالح. (٢٠١٠). "الذكاء الوجداني لتأهيل معلمي التربية الخاصة". مجلة كلية التربية. بور سعيد: مصر، مجلد ٢١، العدد ٧، ص ١٠٧-١١٧
٢١. الشريف، إيمان. (٢٠٠٧). "الذكاء الوجداني والذكاء العام، والقدرات المعرفية". المؤتمر العلمي الأول للشباب الباحثين. جامعة أسيوط: مصر، ص ١٢٣-١٤٠

٢٢. الشامي ، منار مرسي الدسوقي ، الشافعي ، سهام أحمد رأفت. (٢٠١١). "جودة الاختبارات التحصيلية وعلاقتها بضغط العمل لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة تبوك". *مجلة بحوث التربية النوعية - مصر*، ع ٢٣، ص ١٦٩-٢٠٧.
٢٣. صديق، محمد. (٢٠٠٧). " أثر الذكاء العاطفي على كل من ادوار القادة والسلبيات الأخلاقية للعاملين". *مجلة آفاق جديدة للدراسات التجارية*. مصر، مجلد ٣٤، العدد ١٩، ص ٢٢٣-٢٨٣
٢٤. الطيب، أحمد. (٢٠١٠). "الذكاء العاطفي وأثره في تعزيز فاعلية المديرين بالمصارف الأردنية". *مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين*. جامعة القاهرة، مصر، السنة التاسعة والأربعون، العدد السادس والسبعون.
٢٥. عجوة، عبد العال. (٢٠٠٢). "الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من الذكاء المعرفي والعمر، والتحصيل الدراسي، والتوافق النفسي لدى طلاب الجامعة". *مجلة كلية التربية بالإسكندرية*. مصر، مجلد ١٣، العدد ١٣، ص ٢٥٠-٣٤٤
٢٦. علي، عبد الحميد. (٢٠٠٩). " التنبؤ بالضغط المهنية من خلال الذكاء الوجداني وفاعلية الذات". *مجلة الكلية التربوية*. جامعة عين شمس: مصر، مجلد ٤، العدد ٣٣، ص ٥٧-٩٣
٢٧. عبد الله، هشام. (٢٠٠٨). "فاعلية برنامج إرشادات لتنمية الذكاء الوجداني وأثره على الرضا المهني". *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*: مصر، ص ٤٧-٥٥
٢٨. عربيات ، بشير . القداح ، محمد (٢٠١١). "أثر ضغوط العمل التي يتعرض لها أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية على أدائهم الوظيفي". *مجلة كلية التربية - عين شمس - مصر* ، ع ٣٥ ، ج ٢ ، ص ١٣٧ - ١٥٧ .
٢٩. عيسى، جابر، ورشوان، ربيع. (٢٠٠٦). "الذكاء الوجداني وتأثيره على التوافق والرضا عن الحياة والانجاز الأكاديمي". *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*. جامعة حلوان: مصر، مجلد ١٢، العدد ٤
٣٠. العلي، ماجد، والعنزي، خديجة. (٢٠١٠). "الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من دافعية حب الاستطلاع وواقعية الانجاز". *المجلة التربوية*. الكويت، مجلد ٢٤، العدد ٩٤، ص ٧٩-١٢١
٣١. عبد الله، جابر. (٢٠٠٦). "الذكاء الوجداني وعلاقته بالكفاءات الذاتية وإستراتيجية مواجهة الضغوط". *دراسات عربية في علم النفس*. مجلد ٥، عدد ٣، ص ٥٣٣-٦٤١
٣٢. العتيبي، تركي. (٢٠١٠). تصور مقترح لتوظيف الذكاء العاطفي في الرفع من فعالية القيادة التربوية". *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية*. السعودية، المجلد الثاني، العدد الأول.
٣٣. غنيم، إبراهيم. (٢٠٠١). "الذكاء الوجداني والمهارات الاجتماعية وتقدير الذات وتوقع الكفاءة الذاتية". *مجلة كلية التربية*. جامعة بنها: مصر، مجلد ١٢، العدد ٤٧، ص ٤٤-٧٧
٣٤. كردي، سميرة. (٢٠١٠). "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية والفعالية الذاتية والقيادة التربوية" *العلوم التربوية*: مصر، مجلد ١٨، عدد ١١، ص ١٧٧-٢٥٠
٣٥. الكفوري، صبحي. (٢٠٠٧). "فاعلية برنامج تدريبي لتنمية الذكاء الوجداني وزيادة الكفاءة الاجتماعية". *مجلة كلية التربية*. جامعة بنها: مصر، مجلد ١٧، العدد ٧٢، ص ٣٦-٦٣

٣٦. الكرداوي، مصطفى. (٢٠٠٨). "أثر الذكاء الوجداني للمديرين على مستوى شعور المرؤوسين بالاغتراب داخل محيط العمل". *المجلة العربية للدراسات التجارية*، مصر، مجلد ٣٢، العدد ١، ص ٢٤-١
٣٧. محمد، علي حسين. (٢٠٠٦). "تأثير الذكاء الوجداني على سلوك واتجاهات وأداء العاملين". *مجلة البحوث التجارية المعاصرة*. كلية التجارة، جامعة سوهاج: مصر، مجلد ٢، عدد ١، ص ١٠٣-١٢٤
٣٨. محمد، احمد علي. (٢٠١١). " أثر برنامج إثرائي في تنمية مهارات الذكاء الوجداني في ضوء نموذج داينال جولمان". *دراسات تربوية واجتماعية*، مصر، مجلد ١٢، العدد ٢، ص ٤٣٣-٤٨٢
٣٩. محمد ١، علي حسين. (٢٠٠٨). "العوامل الذاتية المؤثرة في الإجهاد العاطفي في منظمات العمل". *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. مصر، العدد ١، ص ١٠٥-١٢٨
٤٠. محمد ٢، نسرين محمد. (٢٠٠٨). "بناء مقياس للذكاء الوجداني". *مجلة كلية التربية بالإسماعيلية*: مصر، العدد ٢، ص ٢٨١-٣٠٤
٤١. محمد، نبيل عبد المنعم. (٢٠٠٥). "العلاقة بين الذكاء العاطفي وضغوط العمل أثناء عملية التطوير". *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. مصر، العدد ٢، ص ٣١-٦٣
٤٢. محمد، أحمد طه. (٢٠٠٥). "الذكاء الوجداني قياسه وعلاقته بالنوع والانجاز الأكاديمي". *العلوم التربوية*، مصر، مجلد ١٣، العدد ١٨، ص ٢٩-٨٨
٤٣. محمد ، أثمار عبدالرزاق . (٢٠١٣). "العوامل التنظيمية المسببة لضغوط العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد التقني نينوى". *تنمية الرفادين -العراق* , مج ٣٥ , ع ١١٢ , ص ١١١ - ١٣١
٤٤. محمود، عبد المنعم. (٢٠٠٢). "الذكاء الوجداني لدى طلاب الجامعة وعلاقته ببعض المتغيرات المعرفية والمزاجية". *دراسات تربوية واجتماعية*: مصر، مجلد ٨، عدد ٣، ص ٢٢٩-٣٢٢
٤٥. محمود، أحلام. (٢٠٠٦). "الذكاء الانفعالي والتحصيل الدراسي". *مجلة دراسات عربية في علم النفس*، مصر، مجلد ٥، عدد ٤، ص ٧٥٧-٨٤٤
٤٦. المصدر، عبد العظيم. (٢٠٠٨). "الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات الانفعالية". *مجلة الجامعة الإسلامية*. الجامعة الإسلامية: فلسطين، مجلد ١٦، العدد ٢، ص ٥٨٧-٦٣٢
٤٧. النجار، خالد. (٢٠٠٧). الذكاء الوجداني - قياسه، وتمايز أبعاده". *مجلة دراسات نفسية*. جامعة القاهرة: مصر، مجلد ١٧، العدد ٢، ص ٤٢٣-٤٧٩
٤٨. الناغي، محمد حيدر. (٢٠٠٧). "فعالية الأنشطة في تنمية الذكاء الوجداني". *دراسات في المناهج وطرق التدريس*: مصر، العدد ١٢٠
٤٩. هريدي، عادل. (٢٠٠٣). "الفروق الفردية في الذكاء الوجداني في ضوء المتغيرات الاجتماعية". *مجلة الدراسات العربية علم النفس*. مصر، مجلد ٢، العدد ٢، ص ٥٧-١٠٨

٥٠. هدية، فؤادة، والبجيري، محمد، ويوسف، جهاد. (٢٠١٠). "الضغوط النفسية وعلاقتها بالذكاء الوجداني". دراسات الطفولة. مصر، مجلد ١٣، العدد ٤٦، ص ص ١-١٣
٥١. هلال، محمد. (١٩٩٩). "دراسة لبعض مكونات الذكاء الوجداني في علاقتها بمركز التحكم". مجلة كلية التربية- جامعة بنها: مصر، مجلد ١٠، العدد ٤٠، ص ص ٥٢-١٤٣

#### د- رسائل الماجستير والدكتوراه:

١. أبو عفش، إيناس، (٢٠١١). "أثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الأونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات". رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة
٢. أبو رحمة، محمد حسن خميس، (٢٠١٢). "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
٣. الأسطل، مصطفى، (٢٠١٠). "الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعة غزة". رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة.
٤. بظاظو، عزمي. (٢٠١٠). "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا". رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.
٥. الثبتي، فهد بن عايد بن محمد، (٢٠٠٩). "الضغوط الإدارية التي تواجه المشرفين التربويين وتأثيرها على أدائهم الفني من وجهة نظرهم بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى: السعودية.
٦. حمدان، رشا بنت طلال بن جميل، (٢٠١٠). "ضغوط العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: مستوياتها وأساليب مواجهتها"، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: الرياض.
٧. سامي، عمري. (٢٠٠٧). "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي". رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف: الجزائر

٨. شبير، محمد عوض توفيق، (٢٠٠٩). "ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية: غزة.
٩. عمار، تغريد، (٢٠٠٦). أثر بعض المتغيرات الداخلية على مستوى ضغط العمل لدى الهيئة الإدارية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
١٠. القحطاني، محمد علي مانع (٢٠٠٢). أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
١١. محمود، مي مرعي. (٢٠٠٥). "إطار مقترح لاستراتيجيات المنظمات لتحقيق تكيف الأفراد مع ضغوط العمل-بالطبيق على جامعة أسيوط". رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة- فرع بنات: مصر.
١٢. المراد، حسين. (٢٠٠٩). "تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية". رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس: مصر.
١٣. النجار، أمل، (٢٠١٢). "ضغوط العمل لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وعلاقتها بالقيادة التحويلية". رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة.
١٤. الهاشمي، بن واضح. (٢٠٠٦). "محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف: الجزائر.
- هـ- أبحاث في المؤتمرات والندوات
١. سليمان، نهال، والسيد، إكرام. (٢٠١٠). "الذكاء الوجداني وعلاقته بالرضا الوظيفي". بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدرس الثالث عشر: تحديات الألفية الثالثة. مصر، مجلد ٥، ص ٣٥٩-٣٩٥
٢. عبد الفتاح، إيمان. (٢٠١٠). "كيف تصبح أكثر فاعلية وتحقق النجاح من خلال الذكاء العاطفي وأساليب استغلال الطاقة". بحث مقدم في ندوة تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر، ص ٢٤-٤٤
٣. عبد السلام، سميرة. (٢٠٠٣). "فاعلية برنامج لتنمية الذكاء الوجداني". بحث مقدم في المؤتمر السنوي العاشر (الإرشاد النفسي وتحديات التنمية)، مصر، مجلد ١، ص ٣٩٩-٤٧٩

٤. محمد، صلاح الدين، وعبد العال، تحية. (٢٠٠٥). "الذكاء الوجداني وعلاقته بالسلوك القيادي للمعلم". بحث مقدم في المؤتمر السنوي الثاني عشر للإرشاد النفسي. جامعة عين شمس: مصر، مجلد ١، ص.ص ١٥٩-٢٢٩
٥. ناصر، أيمن. (٢٠١١). "الذكاء الوجداني كمنبئ بمهارات إدارة الضغوط". المؤتمر السنوي السادس عشر في مركز الإرشاد النفسي. جامعة عين شمس: مصر، مجلد ١، ص ص ١٥٣-٢٠٢

#### المراجع الأجنبية

- ١- Aruna, R.; Suganthi, L.; Samuee, Anand A.(Oct2011) "Design of an Instrument for Evaluating Emotional Intelligence among Professionals". **Advances in Management**. Vol. 4 Issue 10, p9-19. 11p.
- ٢- Abraham Carmeli,(2004), "The Relationship Between Emotional Intelligence and Work Attitudes, Behavior and Outcomes", Emerald Group Publishing Limited, **Journal Of Managerial Psychology**, v18, n8
- ٣- Bashir Khan, Muhammad; Asghar, Nadia; Chughtai, Muhammad. (2013). " **Exploring the Implications of Emotional Intelligence to Enhance Employees' Performance**". *National Defence University Islamabad-Pakistan*, **JEL Classification: J28, M10, M14, Issue 1(32)**, p32-40
- ٤- Birknerova, Zuzana.( Oct2011)"Social and Emotional Intelligence in School Environment". **Asian Social Science**., Vol. 7Issue 10, p241-248. 8p.
- ٥- Bhullar, Navjot; Schutte, Nicola S.; Malouff, John M.(Sep2012) "Associations of Individualistic – Collectivistic Orientations with Emotional Intelligence, Mental Health, and Satisfaction with Life: A Tale of Two Countries". **Individual Differences Research**., Vol. 10 Issue 3, P165-175. 11p.
- ٦- Bhullar, Navjot; Schutte, Nicola S.; Malouff, John M.(Mar2012) "Trait Emotional Intelligence as a Moderator of the Relationship Between Psychological Distress and Satisfaction with Life". **Individual Differences Research**. Vol. 10 Issue1, P19-26. 8p.
- ٧- Bar-On, Reuven.( Apr2010)"Emotional intelligence: an integral part of positive psychology". **South African Journal of Psychology**. Vol. 40 Issue 1, p54-62. 9p

- ٨- Codier, E.; Muneno, L.; Franey, K.; Matsuura, F. E. Codier et al. (Dec2010)  
 " Is emotional intelligence an important concept for nursing practice?  
 Emotional intelligence in nursing". **Journal of Psychiatric & Mental Health  
 Nursing**. Vol. 17 Issue 10, p940–948. 9p.
- ٩- Chan, David W. (Jul 2008)." Emotional Intelligence, Self–Efficacy, and  
 Coping Among Chinese Prospective and In–Service Teachers In hong kong"  
**Educational Psychology**, v28,n4, p397.
- ١٠- Krishnaveni, R., and Deepa,R. (2011), “Emotional Intelligence – A Soft  
 Tool For Competitive Advantage in the Organizational Context”, **ICFAI  
 Journal of Soft Skills**, Vol 5, No.2, 51 – 62
- ١١- Elkahlut & Algaed, (2003) "The Effect Of Some Socio– Demographic  
 Factor On Job Stress Level In Nursing Work"Umm AL–Aura University  
 Journal Of Educational & **Social Sciences and Humanities**, v115, n1.
- ١٢- El faramawy, Yasmin ,(2011)," **The Impact of Emotional intelligence  
 on person–organization fit**", Thesis proposed for gaining master degree  
 in business administration, business administration department, Ain Shames  
 University.
- ١٣- Jyothi, V. Sree; Jyothi, P.( Jun2012). " Assessing Work–Life Balance:  
 From Emotional Intelligence and Role Efficacy of Career Women".  
**Advances in Management**. Vol. 5Issue 6, p35–43. 9p.
- ١٤- Jdaitawi, Malek, T,; Noor–Azniza, Ishak; Mustafa, Farid, T.(Dec2011)  
 "Emotional Intellgence in Modifying Social and Academic Adjustment among  
 First Year University Students in North Jordan". **International Journal of  
 Psychological Studies**., Vol. 3 Issue2, P135–141. 7p.
- ١٥- khalili, Ashkan.(Sep2012) "The Role of Emotional Intelligence in the  
 Workplace: A Literature Review". **International Journal of Management**.  
 Part2, Vol. 29 Issue3, P355–370. 16p.
- ١٦- K., Umashankar; G., Ranganatham.(Oct2011). "Emotional Intelligence  
 Competent Professionalism". **SCMS Journal of Indian Management**., Vol.  
 8 Issue 4, p60–70. 11p.

- 17- Kihwan, Kim, Nicolel, Cundiff, (Jan 2014), "The Influence of Emotional Intelligence on Negotiation Outcomes and the Mediating Effect of Rapport: A Structural Equation Modeling Approach " **Negotiation Journal**. Vol. 30 Issue 1, p49-68. 20p.
- 18- Lopez-Zafra, Esther; Garcia-Retamero, Rocio; Berrios Martos, M. Pilar. (Winter 2012). "The Relationship Between Transformational Leadership and Emotional Intelligence from A Gendered Approach. **Psychological Record**., Vol. 62 Issue 1, p97-114. 18p.
- 19- Lindebaum, Dirk. (Jun 2009) "Rhetoric or Remedy? A Critique on Developing Emotional Intelligence". **Academy of Management Learning & Education**. Vol. 8 Issue 2, p225-237. 13p.
- 20- Limited, Ranipet, Reddy, M. Bhaskar Vijaya; Hartiha, k.; Neeraja, k. (2012). "A Study on Emotional Intelligence with reference to Bharat Heavy Electricals". **Advances in Management**, Vol. 5 Issue 6, P 27-34. 8P.
- 21- Landa, Jose, Manuel, Martos, (2011) "Does Perceived Emotional Intelligence and Optimism Pessimism Predict Psychological Well-being?. **J Happiness Stud**. p463-474.
- 22- Leila, Karimil, Leggat, Sandra, (Jan 2014), "the role of emotional intelligence and emotional labour on well-being and job-stress among community nurses". **Donohue, Lisa; Farrell, Gerald; Couper, Greta E. Journal of Advanced Nursing**. Vol. 70 Issue 1, p176-186. 11p.
- 23- Moon, Tae Won; Hur, Moo. (2011). "Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion, and Job Performance". **Social Behavior & Personality: An International Journal**. 2011, Vol. 39 Issue 8, P1087-1096. 10p.
- 24- Moore, D., McCabe, G., Duckworth, W, Sclove, S. (2003). "The Practice of Business Statistics"
- 25- Malcom Higgs, (2004), "A Study Of The Relationship Between Emotional Intelligence And Performance In UK Call Centers", Emerald Group Publishing Limited, **Journal Of Managerial Psychology**, v19, n4.

- ٢٦- Nowack, Kenneth M. D.( Aug2012) "Emotional Intelligence"., Vol. 66Issue 8, p60-63. 4p.
- ٢٧- Othman, Abdul kadir.(Oct2011). "Emotional Intelligence and Employees' Innovator Role: The Moderating Effect of Service Types". **Asian Social Science**., Vol. 7 Issue 10, P151-160. 10p.
- ٢٨- Olson-Buchanan & Lepine, (2002) "Relations Between Stress And Work Outcomes: The Role Of Felt Challenge, Job Control, and Psychological Strain", **Journal Of Vocational Behavior**64, p165.
- ٢٩- Ruiz – Aranda, Desiree; Salguero, Jose Martin; Cabello, Rosario; Palomera, Raquel; Fernandez-Berrocal, Pablo.(2012)."Can an Emotional Intelligence Program Improve Adolescents Psychosocial Adjustment? Results From The Intemo Project" **Social Behavior & personality: An International Journal**. Vol. 40 Issue 8, P1373-1379. 7p
- ٣٠- Singh, Indoo; Jha, Ajeya.(Jul 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 Issue 7, p52-57. 6p.
- ٣١- peter, Salovey, john, Mayer, (Jan 2014), " To What extent is the Mayer and Salvey (1997) model of emotional intelligence a usefeul predictor of leadership style and perceived leadership outcomes in Australian educational institutions? **Educational Management Administration & Leadership**. Vol. 42 Issue 1, p112-135. 24p
- 
- ٣٢- Sadri, Golnaz.(2012)." Emotional Intelligence and Leadership Development". **Plic personnel Management**. Vol. 41 Issue 3, P 535-548. 14p.
- ٣٣- Ugwn, Leonard I.(Jul2011) "Emotional and General Intelligence: Characteristics, Meeting Points and Missing Links". **Asian Social Science**. Vol. 7 Issue 7, P137-140. 4p.

- ٣٤- Van Dusseldorp, Loes R. L. C.; Van Meeijel, Berno k. G.; Derksen, Jan J. L. (Feb2011) "Emotional intelligence of mental health nurses". **Journal of Clinical Nursing**. Vol. 20 Issue 3/4, P555-562. 8p.
- ٣٥- Walter, Frank, Michael S.; Humphrey, Ronald H. (Feb2011) "Emotional Intelligence: Sine Qua Non of Leadership or Floderol?" **Academy of Management Perspectives**. Vol. 25 Issue 1, 945-59. 15p.
- ٣٦- Yaghoubi, Esmaeil; Mashinchi, Sina Abmadzadeh; Hadi, Abdollahi.( Apr2011) "AnAnalysis of Correlation between Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Emotional Intelligence (EI)". **Modern Applied Science**. Vol. 5 Issue 5, p119-123. 5p.
- ٣٧- YU-CHI WU.(2011). "Job Stress and Job Performance Among Employees in the Taiwanese Finance Sector: the Role of Emotional Intelligence. **Social Behavior & Personality: An International Journal**. Vol. 39 Issue 1, p21-31. 11p.
- ٣٨- Zardeini Hosein, Zare; yousefi, Ahmed.( Sep2012) "The Role of Emotional Intelligence on Workforce Agility in the Workplace". **International Journal of psychological Studies**. Vol. 4 Issue 3, P48-61. 14p.
- ٣٩- Zijlmans, L. J. M.; Embregts, P. J. C. M.; Gerits, L.; Bosman, A. M. T.; Derksen, J.J L.(Feb2011)."Training emotional intelligence related to treatement skills of staff working with clients with intellectual disabilities and challenging behavior". **Journal of Intellectual Disability Research**. Vol. 55 Issue 2, 9219-230. 12p.

ثالثاً: مواقع شبكة المعلومات للجامعات في قطاع غزة (تمت زيارة المواقع بتاريخ ٢٠١٣/٣/١٨)

١- موقع وزارة التعليم العالي الفلسطينية <http://www.mohe.pna.ps/Intro.htm>

٢- موقع الجامعة الإسلامية

<http://www.iugaza.edu.ps/ar/AboutIUG/Default.aspx>

٣- موقع جامعة الأزهر <http://www.alazhar.edu.ps/arabic/index.asp>

٤- موقع جامعة الأقصى [/http://www.alaqsa.edu.ps/site](http://www.alaqsa.edu.ps/site)



المؤلف في سطور:

❖ د. نضال حمدان مصطفى المصري - فلسطين

❖ أستاذ إدارة الأعمال المساعد

❖ جامعة القدس المفتوحة

❖ [nalmsry427@gmail.com](mailto:nalmsry427@gmail.com) / [nemasri@qou.edu](mailto:nemasri@qou.edu) / فيس بوك د. نضال حمدان المصري

❖ 00972599602584

١- حاصل على جائزة الجامعة القاسمية لبحوث الاقتصاد الاسلامي عام 2022.

٢- حاصل على جائزة الشيخ خليفة بن زايد آل نهيان لأفضل بحث على مستوى الوطن العربي عام

٢٠١٤ من الإمارات العربية المتحدة.

٣- حاصل على جائزة الألوكة السعودية لأفضل بحث في مجال المحسوبة والواسطة وأثرها على الفساد

الإداري والاجتماعي عام ٢٠١٥ من السعودية.

٤- حاصل على الجائزة العربية للعلوم الاجتماعية والإنسانية من المركز العربي للأبحاث ودراسة

السياسات في قطر وذلك بالمركز الأول لأفضل بحث في مجال الجامعات والبحث العلمي العربي

عام ٢٠١٥.

- ٥- حاصل على جائزة النزاهة عام ٢٠١٥ لأفضل بحث في مكافحة الفساد من ائتلاف النزاهة والمساءلة (أمان) من فلسطين.
- ٦- بناء أول مقياس عربي الكتروني لقياس القيادة الذكية ومنشور ضمن بحث علمي محكم في مجلة جامعة قناة السويس.
- ٧- بناء أول مقياس الكتروني لاختيار التخصص المناسب للطلاب الجدد عند الالتحاق بالجامعات ومنشور ضمن بحث علمي في المجلة العربية للنشر العلمي.
- ٨- أول من أوجد ثلاثة مصطلحات إدارية ومسجلة ضمن بحث منشور في مجلة جامعة القدس المفتوحة (رأس المال العاطفي، القيادة الذكية عاطفياً، السلطة المعنوية).
- ٩- العديد من الأبحاث المنشورة في مجلات علمية محكمة.
- ١٠- متخصص في وضع المقترحات التنموية الاستراتيجية لسلوكيات القيادة حيث تم نشر 10 أبحاث تتعلق بسلوكيات القيادة.
- ١١- العديد من الأبحاث المشاركة في المؤتمرات العلمية الداخلية والخارجية.
- ١٢- الحصول على أعلى القراءات للأبحاث في بعض المنصات والمواقع الالكترونية البحثية.
- ١٣- كتاب حصل على تصنيف دولي من مطبوعات خليفة التربوية، يتحدث عن الجودة في الجامعات.
- ١٤- محكم في مجلات علمية.
- ١٥- مشرف ومناقش الكثير من رسائل الماجستير.