

المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر
د/نادية عبد الخالق رمضان بكر

المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر الدكتورة / نادية عبد الخالق رمضان بكر (*)

ينقسم البحث إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: الدراسة النظرية

وينقسم إلى ثلاثة مباحث كالتالي:

المبحث الأول: مقدمة البحث.

المبحث الثاني: أساسيات الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي.

المبحث الثالث: متطلبات تحقيق فعالية الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي.

القسم الثاني: الدراسة الميدانية.

وفيه قامت الباحثة باختبار صحة فروض البحث وذلك من خلال تصميم قائمة الاستقصاء وتوجيهها إلى القيادات الإدارية العليا والمتوسطة والمباشرة في قطاع الاتصالات وتحليل البيانات إحصائياً وتوصلت الباحثة بعد ذلك إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وهذه الدراسة تنقسم إلى المباحث التالية:

المبحث الرابع: اختبار صحة فروض البحث وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

المبحث الخامس: النتائج والتوصيات.

(*) أستاذ إدارة الأعمال المساعد - بكلية التجارة - جامعة الأزهر فرع البنات - تفهنا الأشراف

القسم الأول: الدراسة النظرية

المبحث الأول

مقدمة البحث

١/١ أولاً: تحديد موضوع البحث وأهميته

اعتقد كثير من القادة والمدراء لمدة طويلة من الزمن أنه لا مكان للعواطف في العمل، وأن التفكير الصحيح والمحاکمات العقلية المنطقية تكفي وحدها لصنع قائد ناجح ومنظمة ناجحة.

وقد بينت معظم الدراسات التي أجريت في السبعينيات من القرن العشرين أن القادة والمديرين يعتقدون أن العمل يحتاج إلى عقولنا وليس إلى قلوبنا لكن الوضع اختلف تماماً عند اقتراب الألفية الثانية من نهايتها فقد توجه الاهتمام في الآونة الأخيرة من القرن العشرين نحو البعد العاطفي كأحد الأبعاد المهمة للذكاء الإنساني والتي لا تقل أهمية عن البعد المعرفي للذكاء خاصة لما لها من دور في تحقيق النجاح الأكاديمي والمهني والشخصي. في حياة الأفراد وأصبح الذكاء العاطفي يشكل أحد المتغيرات الأساسية، والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد المعاصر والمتميز.

ويوصف الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من القدرات التي تتعلق بكيفية قدرة الفرد على التعامل ذاتياً مع مشاعره وعواطفه وكذلك قدرته على التعامل مع مشاعر الآخرين.

فالدراسات والإحصائيات الحديثة التي أجريت في العشرين سنة الماضية أظهرت بشكل واضح أن القائد الناجح يحتاج إلى مهارات الذكاء العاطفي والتي تختلف عن مهارات الذكاء العقلي فالقائد هو الذي يؤثر في الآخرين ويحرك في نفوسهم مشاعر الحب والولاء للمنظمة التي يعملون بها ويوجد جواً من التعاون والتفاهم والانسجام في هذه المنظمة.

فالقيادة كما ذكرت في العديد من الدراسات الإدارية هي فن التأثير حيث إن القدرة على التأثير في الآخرين هي الصفة الأهم في شخصية أي قائد، لأن هذه الصفة هي التي تحدد فيما إذا كانت الصفات الأخرى ستعمل أم لا، فما قيمة الذكاء والقدرة على التخطيط إذا لم يكن القائد قادراً على التأثير في الآخرين؟ أي قادراً على دفعهم إلى إنجاز الخطط التي يضعها.

فقد يقول أحدهم أن المهمة الأولى للقادة هي وضع استراتيجية أو تكوين رؤية أو تقديم أفكار قوية، ويقول الآخر أن المهمة الأولى للقادة هي تحريك مشاعر المرؤوسين في اتجاه إيجابي، في حين أن الفكر الإداري المعاصر يقول أن القيادة العظيمة تفعل ما تفعله عبر العواطف.

أي أن أفكار القادة الصائبة واستراتيجياتهم الدقيقة لا قيمة لها إذا اخفقوا في تحريك مشاعر المرؤوسين نحو الاتجاه الصحيح الذي يؤدي إلى تطبيق الاستراتيجيات.

وفي هذا يقول (Goleman) في كتابه (the new leaders) إن المهمة الأولى للقادة هي إشعال المشاعر الطيبة في المرؤوسين ويحدث ذلك عندما يخلق القادة انسجاماً (Resonance) بينهم وبين مرؤوسيهم بحيث يجعلهم يعطون أفضل ما لديهم فالقدرة على التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن أن تسهم في كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم بفاعلية فالقائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي يعتقد بأنه أكثر ولاءً والتزاماً للمنظمة التي يعمل بها وأكثر سعادة في عمله وذو أداء أفضل في العمل ولديه القدرة على استعمال الذكاء الذي يتمتع به لتحسين ورفع مستوى اتخاذ القرار وقادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين موظفيه عبر علاقته الشخصية^(١).

(١) د. ياسر العتيبي، الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة (دمشق: دار الفكر للنشر والتوزيع ٢٠١٠م)، ص ١٤ - ٢١٠.

فقد انصب التركيز بصورة متزايدة في السنوات الأخيرة على القادة باعتبارهم أناساً حقيقيين يمارسون الإدارة على نحو يسعي لتحقيق الإجماع، يقول روبرت في كتابه (حدود التميز): إن القادة المعاصرين يفهمون أن عليهم التخلي عن التحكم والرقابة للحصول على نتائج أنهم يعملون كمدرسين خصوصيين وليس كرؤساء في العمل.

فالقادة الناجحون عليهم أن يكونوا واعين أولاً بمشاعرهم وانفعالاتهم وقادرين على تقييم ذاتهم بدقة والسيطرة على انفعالاتهم السلبية والغضب، وأيضاً قادرين على الانفتاح مع غيرهم عن سلبياتهم التزاماً بالشفافية الأخلاقية وتكوين المصدقية متسلحين بالمبادرة وروح الانجاز وليس بالكلام، فإذا ما توافرت الكفاءة الذاتية اظهروا كفاءتهم في علاقاتهم مع غيرهم ابتداءً من التوحد مع مشاعر غيرهم على إدارة الصراع وتحقيق روح الفريق والتعاون، مروراً بمعرفة جوانب القوة في شبكة العلاقات والتأثير في الآخرين وتنميتهم وتحفيزهم للتغيير.

أي أن القادة الناجحين لا بد وأن يكونوا أذكياء عاطفياً على المستوي الذاتي أولاً وعلى مستوي العلاقات ثانياً، ومن هنا تأتي أهمية الذكاء العاطفي في صنع القائد الناجح، فالذكاء العاطفي يعني أن يكون القائد ذكياً في تعامله مع العواطف سواء كانت عواطفه أم عواطف الآخرين، وإذا كان الذكاء العاطفي يؤدي دوراً بنسبة ٧٠٪ في تحقيق النجاح بشكل عام فإنه يؤدي دوراً بنسبة ٩٠٪ في تحقيق النجاح في المهام القيادية، فالقائد الذي يقود بقلبه وعقله يساعد على إيجاد بيئة تشجع العمل الجماعي والتعاون والجودة وتحقيق النتائج المرغوبة وأن انخفاض مستوي الذكاء العاطفي يجلب للأفراد الشعور السلبي كالخوف والغضب والعدوانية وهذا بدوره يؤدي إلى استهلاك قوة هائلة من طاقة الأفراد وانخفاض الروح المعنوية والغياب عن العمل والشعور بالشفقة، ويؤدي إلى سد الطريق في

وجه العمل التعاوني البناء فالعاطفة السلبية توجد أو تخلق طاقة سلبية والعاطفة الإيجابية تخلق قوة أو طاقة ايجابية^(١).

ومما سبق يتضح أهمية قيادة الأداء بالذكاء العاطفي في المنظمات المعاصرة بصفة عامة ، وحيث إن قطاع الاتصالات بمصر-، بصفة خاصة - من القطاعات الحيوية والهامة والتي تقدم العديد من الخدمات لمختلف الفئات بمصر.. لذا ترى الباحثة أن موضوع البحث يتحدد في «المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر».

٢/١: أهداف البحث وحدوده

يسعي هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- القيام بنظرة استرجاعية لأدبيات العلوم السلوكية فيما يتعلق بعناصر فعالية المديرين في كيفية تحقيق الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي وتقوية علاقات العمل الايجابية ونجاح العمل وتحسين الأداء فيه بوجه عام.
- ٢- قياس مدي فعالية المديرين العاملين في قطاع الاتصالات بمصر. في كيفية تحقيق مهارة الأداء القائمة على الذكاء العاطفي وتقوية علاقات العمل الايجابية ونجاح العمل وتحسين الأداء فيه بوجه عام.
- ٣- معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة معنوية بين مديري الإدارة العليا والإدارة المتوسطة والمباشرة في القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي.
- ٤- 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 وفقا لنوعهم ذكوراً وإناثاً وخبرتهم العملية (منخفضة ومرتفعة).

(١) د. محمد عبد الغني حسن هلال ، الذكاء العاطفي (القاهرة : مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع ، ٢٠١١) ، ص ٥-٢٠.

٥- وضع منهج مقترح لتحقيق فعالية المديرين في القطاع محل الدراسة نحو مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي وتقوية علاقات العمل الإيجابية ونجاح العمل وتحسين الأداء فيه بوجه عام.

٣/١ : فروض البحث:

١- أن هناك قصور لدي القيادات الإدارية بوجه عام في قطاع الاتصالات بمصر- فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي وتقوية علاقات العمل الإيجابية ونجاح العمل وتحسين الأداء بوجه عام.

٢- هناك فروق ذات دلالة معنوية بين كل من مديري الإدارة العليا ومديري الإدارة المتوسطة ومديري الإدارة المباشرة في القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي .

٣- هناك فروق ذات دلالة معنوية بين القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي وفقاً لنوعهم ذكوراً وإناثاً وخبرتهم العملية (منخفضة ومرتفعة).

٤/١ : مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في القيادات الإدارية العليا والمتوسطة والمباشرة في قطاع الاتصالات وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث وبلغ مفرداتها ١٠٠ مفردة وقد تم تحديد عدد مفردات تلك العينة باستخدام الصيغة التالية^(١):

$$\text{حجم العينة} = \left(\frac{\text{الانحراف المعياري} \times 1,96}{\text{الخطأ المعياري}} \right)^2 = \left(\frac{1,96 \times 0,5}{0,1} \right)^2 = 96,4 \text{ مفردة}$$

(1) Taro. Yamane, Elementary sampling: theory (New York: Prentic – Hall Inc., 2009) p.123 .

المديرا المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر
د/ نادية عبد الخالق رمضان بكر

الانحراف المعياري من العينة = ٠,٥ والمعنوية ١,٩٦ ومعني ذلك أن متوسط المجتمع لن يزيد عن متوسط العينة أو يقل عنه بمقدار (أو) بدرجة ثقة (٩٥٪) ووزعت الباحثة ١٠٠ استمارة لعينة عشوائية وهي تمثل المجتمع الحقيقي وتم جمعها ومراجعتها بالكامل وكلها صالحة فالنسبة ١٠٠٪ وقد تم استقصاء العينة بالمقابلة الشخصية.



المبحث الثاني أساسيات الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي

١/٢ المعرفة بمفهوم الذكاء العاطفي:

إن الذكاء العاطفي هو قدرة الإنسان على التعامل الإيجابي مع نفسه والآخرين وهو قدرة الإنسان على التعامل مع عواطفه بحيث يحقق قدراً ممكناً من السعادة لنفسه ولمن حوله إن كثيراً من المشاعر تتولد نتيجة نمط معين من الأفكار وإذا غيرنا الفكر تتغير المشاعر.

والذكاء العاطفي هو نسبة الذكاء العاطفي (Emotional intelligence Quotient) أكثر مما هو نسبة الذكاء العام (general Intelligence Quotient) ويتعلق بمشاعر الفرد ومهارته الاجتماعية وقدرته على فهم ذاته وتنظيم نفسه ودافعيته وقدرته على فهم المكونات العاطفية للآخرين والتعامل معهم والتي تصب في نهايتها بقدرة الفرد وقابليته على إخضاع أهدافه الخاصة للأهداف العامة للفريق وبما يؤمن حالة من التوافق السلوكي أو هو تعبير عن القدرة على خلق نتائج مثلى في تعامل الفرد مع نفسه أولاً ومع الآخرين ثانياً كما وأنه يشير إلى القدرة على مراقبة شعورنا وشعور الآخرين والتمييز بينهما وتوظيف نتائج التمييز كمرشد لتفكيرنا وأعمالنا وسلوكياتنا أو القدرة على إدراك المشاعر والتعبير عنها واستيعابها بالتفكير وتنظيم المشاعر الشخصية ومشاعر الآخرين كما وأنه يشخص قابلية الفرد لأن يعمل في سبيل هدف محدد، وأن يفكر تفكيراً ناضجاً، ويتعامل مع بيئته بنجاح، في الإشارة إلى سمة النضج في التفكير^(١).

(١) د. نهي سلامة، الذكاء العاطفي وأسرار قوتك في العمل (القاهرة : المعهد العربي للبحوث

والدراسات الاستراتيجية، ٢٠٠٩) ص ٤ - ١٤ .

ويُعد الذكاء العاطفي المقدمة المنطقية لأي تدريب إداري وهو يعلم الأفراد أنه موجود في داخلهم أو شيء يمكن تعلمه وهذا يعني أنه كلما تطورنا تعلمنا من تجاربنا وكلما نضجنا أصبحنا أكثر براعة في التحكم بمشاعرنا واندفعنا لتطوير تقمصنا العاطفي ومهارتنا الاجتماعية وهذا يعني أننا نبني هذا النوع من الذكاء خلال حياتنا ونسميه أحياناً بالنضج وأنه يستند إلى العواطف ومن ثم يجعل من يتمتع به أقل اكتئاباً (اجتماعياً) وذا قابلية عالية للتوظيف وقيم علاقات جيدة مع الآخرين بشكل يتفوق فيه على أقرانه.

والذكاء العاطفي هو المحرك الأساسي للأداء الفاعل لجميع المستويات الإدارية فضلاً عن دوره المهم في شغل المناصب القيادية العليا في منظمات الأعمال وأنه كلما ارتقى موقع الفرد في سلم الهرم المنظمى برزت لديه قدرات الذكاء العاطفي وزادت في فاعليته وذلك لأن هذا النمط من الذكاء موجود منظمي مهم ولا بد من دعمه والارتقاء بقدراته^(١).

وترى الباحثة مما سبق أن مفهوم الذكاء العاطفي هو قدرة الفرد على الانتباه والإدراك والوعي الجيد للمشاعر والانفعالات الذاتية والقدرة على التحكم في مشاعره وانفعالاته السلبية وتحويلها إلى مشاعر ايجابية وتنظيمها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافه والقدرة على إدراك مشاعر الآخرين وانفعالاتهم وفهمها والتأثير الايجابي في الآخرين وتطوير مشاعرهم وانفعالاتهم للدخول معهم في علاقات انفعالية اجتماعية ايجابية تساعدهم على الرقي العقلي والمهني وتعلم المزيد من المهارات الايجابية للحياة.

كما يتضح أيضاً أن مفهوم الذكاء العاطفي هو مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والوجدانية التي تمكن الشخص من تفهم مشاعر وانفعالات

(١) د. عائشة بنت سعد بن علي الشهراني، الذكاء العاطفي (شبكة ومساحات عيون العرب، ٢٠١١)،

الآخرين ومن ثم يكون أكثر قدرة على ترشيد حياته النفسية والاجتماعية انطلاقاً من هذه المهارات.

٢/٢ المعرفة بالخصائص التي تشكل الذكاء العاطفي :

إن نجاح الأفراد في الحياة العملية لا يرجع إلى مستوي الذكاء لديهم بأكثر من ٢٠٪ فقط وأما النسبة الباقية لهذا النجاح فتعود إلى عوامل أخرى وهي تلك الخصائص التي تشكل في مجموعها ما يسمي بالذكاء العاطفي، ومن هذه الخصائص ما يلي^(١):

١- قدرة الفرد على تحفيز النفس: أي توجيه العواطف في خدمة هدف ما ويكون متحمس دائماً ويفرح بعمله ويشغل نفسه دائماً بالعمل.

٢- قدرة الفرد على مواجهة الصعوبات ومقاومة الاحباطات والتحكم في الانفعالات بمعنى تأجيل الدوافع المكبوتة وتكون نتائج الأشخاص المتمتعين بهذا الصفة العاطفية على أعلى مستوي من الأداء.

٣- قدرة الفرد على إدارة العواطف: أي التعامل مع المشاعر لتكون ملائمة، وقدرة تنبني على الوعي بالذات والتخلص من القلق الجامع وسرعة الاستشارة والقادة الإداريون الذين يتمتعون بهذه الصفة ينهضون من مصاعب الحياة وتقلباتها بسرعة أكبر.

٤- قدرة الفرد على معرفة عواطفه: فالوعي بالنفس والتعرف على شعور ما وقت حدوثه هو الحجر الأساسي في الذكاء العاطفي فالقدرة على رصد المشاعر من لحظة لأخرى عاملاً حاسماً في النظرة السيكولوجية الثاقبة وفصم النفس، كما أن عدم القدرة على ملاحظة المشاعر الحقيقية تجعل الأفراد تقع تحت رحمتها،

(١) د. سعد بن مرزوق العتيبي، الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية (متدنيات مهاراتي، ٢٠١١)، ص ١ -

فالأشخاص الذين يثقون بأنفسهم هم أفضل من يعيشون حياتهم لأنهم يمتلكون حاسة واثقة في كل ما يتخذونه من قرارات.

كما أضاف آخرون خصائص أخرى تتمثل في الآتي^(١):

٥- قدرة الفرد على التعرف على عواطف الآخرين أو التقمص الوجداني (Empathy) وهو مقدرة أخرى تتأسس على الوعي بالانفعالات أنه صفة إنسانية جوهرية والأشخاص الذين يتمتعون بملكة التقمص الوجداني يكونون أكثر قدرة على التقاط الإشارات الاجتماعية على إن هناك من يحتاج إليهم.

٦- قدرة الفرد على توجيه العلاقات الإنسانية: إن فن العلاقات بين البشر هو فن معظمه القدرة على تطويع عواطف الآخرين والاهتمام الدائم بهم.

٧- قدرة الفرد على العمل بكل جد ومثابرة وان يكون مزاجه منتظما لا يخضع للنزوات العابرة فلا يدع لمصاعبه ومتاعبه أن تحول بينه وبين القدرة على التفكير والتروي في الأمور وأن يتحلى بالود والمحبة ويحتفظ في صدره بالأمل المعقود لديه ويتصرف بإيجابية وتفاؤل دائما ومن الطبيعي أن يختلف الأفراد في قدرتهم في هذه المجالات المختلفة فقد يكون البعض ذكيا في معالجته مثلا لحالات القلق الذي تنتابه، فالقابلية العاطفية في ما وراء القدرة تقرر بل وتحدد قدرة الفرد على التوظيف بشكل جيد لمهارات أخرى يمتلكها مهما كانت هذه المهارات بما في ذلك الذهن الخام عنده ولذلك لم يستخدمه بعد، كما أن الذكاء العاطفي يعطي الفرد طرقا إضافية أخرى للنجاح في العمل على مسار الحياة في خضمها.

وهناك أكثر من دليل على أن من وهبه الله نعمة الذكاء العاطفي يعرف حقيقة مشاعره ويتصرف إزاءها بشكل جيد كما يستطيع أن يستقرئ في أحاسيس الآخرين

(١) د. حمد الغافري، الذكاء العاطفي والقيادة (متديات مجموعة إدارة الموارد البشرية، متدى إدارة

كما أن أصحاب القدرات العاطفية النامية جيداً هم أيضاً أكثر احتمالاً ليكونوا راضين عن كيانهم في هذه الحياة وفاعليتهم فيها وقانعين بها حققوه فيها من آمال وما وصلوا إليه من أهداف أما من فقد هذه القدرات وفقد القدرة على خلق حالة من التوازن في حياته العاطفية عاش في صراع داخلي يضعف قدرته على الإنجاز في أي عمل يحتاج إلى التركيز أو إلى التفكير بذهن صاف.

٣/٢ أهمية الذكاء العاطفي^(١):

يعتبر الذكاء العاطفي مفهوماً عصرياً حديثاً ولكن وجد له تأثير واضح على مجرى سير حياة الإنسان وتأثير مهم في طريقة تفكيره وعلاقاته وانفعالاته فهناك قاسم مشترك بين العواطف والتفكير وبين العقل والقلب وهناك تعاون فيما بينهما لإتاحة الفرصة للإنسان وبصفة خاصة للقائد الإداري لاتخاذ القرارات الصحيحة والتفكير بشكل سليم فالشخص الذي يعاني من اضطراب عاطفي أو عدم اتزان عاطفي لا يستطيع السيطرة على عواطفه أو التحكم بانفعالاته حتى وإن كان على مستوى عال من الذكاء.

ومن ثم تبدو أهمية الذكاء العاطفي خصوصاً ونحن في بداية الألفية الثالثة حيث نجد المجتمع يواجه العديد من المشكلات المتعلقة بالمجال السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي.

وليس هناك ثمة شك في أن الحلول لمعظم هذه المشكلات التي تسبب الضيق والقلق للمجتمع هو أن يمتلك القيادات الإدارية ليس فقط القدرات الفكرية المطورة بطريقة جيدة بل عليهم أيضاً أن يمتلكوا مهارات اجتماعية وعاطفية تتكامل مع المهارات الفكرية لحل هذه المشكلات الراهنة والخروج من الأزمات التي يمر

(١) د. فؤاد الدواش، الذكاء العاطفي واداء القادة الإداريين (المتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،

بها الأفراد بين حين وآخر ومن هنا يتضح أهمية هذه المهارات لدى الأفراد والقدرة على إدارتها والتعامل معها والانسجام بينهم بفاعلية وقد ساهم كل هذا في الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي لتأثيره القوي على ذلك.

إن البحث العلمي بدأ في الاهتمام بالعواطف والانفعالات للإنسان وطور الأساليب والطرق لفهم ودراسة هذه العواطف والانفعالات التي كانت مصدر غموض فيما مضى، وتعتبر العواطف جانباً أساسياً من جوانب السلوك الإنساني وهي ذات صلة وتأثير كبير على حياة الإنسان وشخصيته وتختلف باختلاف شخصية الفرد وسلوكه والبيئة التي يعيش فيها، فمن الناس من لديه نضج عاطفي وانفعالي وله القدرة على التكيف مع أفراد المجتمع ومنهم من ليس لديه نضج وهو غالباً ما يعاني من مشكلات التكيف والتوافق وإدارة العلاقات مع المجتمع ومنهم من لديه القدرة على التعامل مع العواطف والانفعالات الايجابية والسلبية منها ولديه القدرة على التحكم بها وإدارتها لكي تكون حافزاً له ودافعاً له ويكون هو متخذ القرار والمتصرف الأول ومنهم من تحطمه العواطف السلبية وتقذف به يميناً ويساراً وتتحكم بقراراته وتصرفاته، فالذكاء العاطفي هو المفتاح الجديد للنجاح ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الكثير من القيادات الإدارية ذوى المؤهلات الواعدة فشلوا في تحقيق النجاح وكان من أسباب فشلهم تدنى معدل الذكاء العاطفي لديهم وعدم قدرتهم على التواصل وبناء علاقات مع الآخرين فالفشل غالباً ما ينشأ عن أسباب عاطفية أكثر من أسباب فنية ومهنية، وهذا يوضح مدى أهمية التعامل مع الذكاء العاطفي وفهمه الفهم الصحيح ليكون خير معين للقائد الإداري في مواجهة مشكلات والتعامل مع ضغوط الحياة وإدارة عواطفه وانفعالاته بشكل صحيح نحو النجاح.

إن القدرة على السيطرة على العواطف والانفعالات هي أساس الإرادة وأساس الشخصية الناجحة وإدارة العواطف هي تحدي وهي حاجة ملحة في نفس

الوقت، فهناك أشخاص يتمتعون بمستوى ذكاء مرتفع ولكن لا يستطيعون تسيير حياتهم العاطفية بشكل جيد، فقد يفشل الشخص اللامع من حيث الذكاء في حياته نتيجة عدم سيطرته على انفعالاته ودوافعه الجامحة، فالعواطف هي التي تقود التفكير والقيم والخوف، والبقاء والقدرة على إدارتها بشكل صحيح يعني الخروج من الأزمات والمشكلات، وإدارتها بشكل سلبي يعني الانغماس في الأزمات والمشكلات وبالتالي التأثير بشكل سلبي على قراراته.

والأفراد الذي يدركون مشاعرهم وعواطفهم بصورة دقيقة يتعاملون مع الموضوعات الانفعالية بصورة أفضل ومن ثم يتمتعون أكثر بحياتهم قياساً باولئك الذين يدركون مشاعرهم وعواطفهم بصورة أقل دقة، وللذكاء العاطفي تأثير على قدرة الفرد على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة به والتعامل مع ضغوطها، وهذا ما يشار إليه من أهمية الذكاء العاطفي في النجاح بالحياة والسعادة.

وتشير الدراسات في مجال الذكاء العاطفي إلى أنه يرتبط إيجابياً بمجموعة من المتغيرات المرغوبة شخصياً واجتماعياً فالذكاء العاطفي يرتبط إيجابياً بالرضا عن الحياة ويرتبط بجودة العلاقات الاجتماعية للفرد وحجمها، ويرتبط أيضاً بالعلاقات الإيجابية مع الأصدقاء والأفراد الأكثر ذكاء عاطفي أكثر قدرة على التكيف الاجتماعي والمخالطة الاجتماعية، وهم أفضل في جانب الصحة النفسية والبدنية وأكثر اهتماماً بمظهرهم الخارجي استعداداً لطلب المساعدة المهنية وغير المهنية للمشكلات الشخصية العاطفية وهم أكثر تفوقاً من الناحية الأكاديمية.

ووجد أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المرتفع أكثر نجاحاً في حياتهم المهنية وأعلى أداء وظيفياً وأقل شعوراً بضغط العمل ولديهم مهارات قيادية أعلى ولديهم مقدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والمنزل ويسر- عمليات التغيير التنظيمي بشكل أفضل ويزيد من أداء فرص العمل وتحسين الأداء الإداري.

وقد توصلت الدراسات إلى أن الذكاء العاطفي هو قاعدة وأساس نمو الكفاءة العاطفية والتي أساسها الأفراد الأكثر ذكاء عاطفي أو لديهم قدره أكبر على تنمية مهارات كفايتهم العاطفية ، يؤثرون إيجابيا في كفاءة المؤسسات والمنظمات من خلال ما يلي^(١):

- الذكاء العاطفي يخلق نمطاً مستقراً من العلاقات العامة الإيجابية بين الأفراد العاملين في المنظمة.
- يؤثر ذلك النمط من العلاقات العامة على نمو متميز باستقراره ومنهجيته المؤسسية وفاعليه إدارته.
- الذكاء العاطفي يؤدي إلى تعزيز قيمة المنظمة في صورة عائد اجتماعي.
- الذكاء العاطفي لدى المجموعات والمنظمات يؤثر على الذكاء العاطفي لدى الموظفين والأفراد حيث المواقف الهانئة السعيدة والتغذية المرتدة توفر دوافع إيجابية وأمانا لدى الموظفين والأفراد مما يوفر جواً لمزيد من النمو والتطور .
- يؤثر الذكاء العاطفي للمجموعات وللأفراد في تحسين الإنتاج لما في ذلك من قدرة على البعد عن الاضطراب وضغوط العمل.
- يمنح الذكاء العاطفي الفرد العامل فرص الترقية والتدرج في المراكز الوظيفية .
- الذكاء العاطفي يساعد على الجمع بين المنطق والعواطف في حل المشاكل وفهم أفضل للغة الاتصال بين العقل والعاطفة.
- ويساعد الذكاء العاطفي على زيادة المرونة والتأقلم مع المتغيرات .

(١) إبراهيم الساعدي، الذكاء العاطفي (متدي الانثروبولوجيين والاجتماعيين العرب، متديات علم النفس العام ٢٠٠٩)، ص ١٤ - ٣٥

- يساعد الذكاء العاطفي على مد المساعدة للآخرين .
- يؤدي الذكاء العاطفي إلى التجاوب بلطف مع الأشخاص الذين يصعب التعامل معهم .
- يساعد الذكاء العاطفي على بقاء القائد الإداري متفائلا وذا تفكير ونظرة ايجابية للمستقبل .
- تبين أن الأقسام التي يرأسها مديرون من ذوى القدرات الحاسمة كالذكاء العاطفي تحقق عوائد تزيد بنسبة ٢٠٪ مقارنة بمن لا يتمتعون بهذه السمة المميزة .
- كما تبين أن الذكاء العاطفي له علاقة بتحصيل الأفراد العاملين في المنظمة - وبصفة خاصة القيادات الإدارية - وتعليمهم وبتحسين سلوكهم .
- وقد تبين أيضا أن ضعف مستوي الذكاء العاطفي لدي الأفراد العاملين في المنظمة وبصفة خاصة القيادات الإدارية يجعل انفعالاتهم وعواطفهم حادة وسلوكياتهم عدوانية ويكونوا أكثر تعرضاً للإحباط والاكتئاب .
- إن إهمال التعامل الذكي عاطفيا مع المرؤوسين يجعلهم يلجئون إلى التلفزيون والفيديو بما فيها من خبرات عاطفية مصطنعة وسطحية تؤدي إلى فقدانهم للكثير من النمو العاطفي الطبيعي .
- تشير نتائج الدراسات النفسية التربوية الاجتماعية إلى أن أثر ذكاء العاطفة على النجاح في الحياة أعلى من أثر الذكاء العام .
- أهمية وجود برامج خاصة لتغيير جانب خاص من السلوك وأخرى لإحداث تغير جذري في شخصية المتدرب ومن ذلك ما سمي بعلم الذات وهذه البرامج تشجع الأفراد المتدربين على التعرف على مشاعرهم واحتياجاتهم والحديث عنها وعلى تدريبهم على تحديد أولوياتهم وأهدافهم وعلى التعلم من الخبرات السابقة وبذلك فان علم الحياة يعمل على تطوير الشخصية بوجه عام ومن هذه البرامج

المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر
د/ نادية عبد الخالق رمضان بكر

برنامج حل النزاعات إبداعياً ويركز على تدريب الأفراد على تحديد بدائل لحل النزاع واحترام الخلفيات الثقافية والاجتماعية للآخرين وبالتالي إلغاء التعصب ومقاومته. وأخيراً يجب أن نشير إلى أن للذكاء العاطفي صلات كثيرة ومتشعبة بواقع تعاملنا مع الحياة وطريقة إدارتنا لأنفسنا وعلاقتنا مع الآخرين فالذكاء العاطفي يتعلق بالتنظيم الشخصي- في الإدارة والمهارات التي تدفع الفرد للتفوق في مركز العمل وفي الحياة بشكل عام وهو يشمل حدثاً وبديهة ومميزات وحماس وطموح يتميز به المدير ومهارات في إدارة العلاقات مع الموظفين وتكوين الصلات والعلاقات.



المبحث الثالث

متطلبات تحقيق فعالية الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي

نجاح الإنسان وسعادته يتوقف على مهارات لا علاقة لها بالمؤهلات العلمية أشخاص تخرجوا بامتياز لكنهم لم ينجحوا في الحياة الأسرية والمهنية والعكس صحيح وهذا لا يعني عدم أهمية العلم ولكن لمواجهة الحياة يحتاج الناس إلى الفطنة وهي أعلى من الذكاء، ويشكل الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإداري.

والذكاء العاطفي «هو قدرة الإنسان على التعامل الإيجابي مع نفسه والآخرين وهو قدرة الإنسان على التعامل مع عواطفه بحيث يحقق قدراً مكمناً من السعادة لنفسه ولمن حوله» ويعرف الذكاء العاطفي أيضاً «بأنه قدرة الإنسان على التعرف على شعوره الشخصي وشعور الآخرين» وذلك لتحفيز نفسه ولإدارة عاطفته بشكل سليم في علاقاته مع الآخرين ووفقاً للعديد من الدراسات يمثل الذكاء العاطفي ٨٥٪ من أسباب الأداء المرتفع للأفراد القياديين وذكروا كذلك تأثير الذكاء العاطفي على الأداء المؤسسي وأنه باستخدام الذكاء العاطفي يمكن مضاعفة إنتاجية العاملين في بعض الأدوار التي يقومون بها^(١).

ومن أهم المهارات الأساسية التي يجب توافرها في القائد الإداري حتى يتمكن من تحقيق فعالية الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي ما يلي:

١/٢ مهارة النضج الوجداني (الوعي / المعرفة)^(٢)

وهو وعي بالذات والقدرات، القدرة على ضبط النفس، الرؤية المستقبلية مع قدرة على الانجاز والإبداع والعلم والمعرفة.

(١) د. محمد عبد الهادي حسين، الذكاء العاطفي (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٧) ص ٢٢ - ٥٥.

(٢) د. عثمان حمود الخضرم، الذكاء الوجداني (الكويت: شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع ٢٠٠٦) ص ٥٣ - ٧٠.

المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر
د/ نادية عبد الخالق رمضان بكر

١/١/٣ **الوعي بالذات**: وهو إدراك المشاعر كما هي ، وذلك من أجل تقدير الذات والثقة بالنفس ، وهو حجر الأساس في الذكاء العاطفي ، كما أنه هو أساس بناء القدرة التحفيزية وتلك المهارة تتطلب ما يلي:

١/١/٣ أ - **فهم الذات**: وتمثل في القدرة على التعرف وتفهم الشعور الشخصي. ومعرفة الأشياء التي تحفز الفرد وتتطلب منه:

- إدراك المبادئ والقيم.
- إدراك مشاعر الذات.
- استخدام الحدس وهو قدرة الفرد على التخمين وعلى استخدام المشاعر بشكل فعال في اتخاذ القرار، وعلى ثقته بهذه المشاعر.
- إذ أن الأحداث والخبرات والمشاعر المصاحبة تخزن في اللوزة (amyg dola) فعندما يتعرض الفرد لموقف مشابه ، الحواس واللوزة تبحث في السجلات المخزونة لموقف مشابه ، وتعطي الفرد نفس المشاعر سلبية كانت أم إيجابية، والتي شعر بها في نفس الموقف .
- إدراك القدرات الخاصة التي يمكن أن يساهم بها.

١/١/٣ ب - **التعامل الإيجابي مع الذات**: وتأثير ذلك على الآخرين وتشمل الصفات التالية:

- التفاؤل.
- الثقة بالنفس.
- المرونة يمكن أن تؤدي إلى الإبداع كأن يغير الإنسان أولوياته حسب التغيير ويغير وسائله وأهدافه مع الحفاظ على ثوابته ومبادئه ويجب الفضول والاستكشاف.
- الإبداع: يحصل الإبداع ويزداد في حالات الانسياب حيث يستخدم كل ما لديه، وهي حالة يندمج فيها الإنسان اندماجاً كاملاً في العمل الذي يقوم به ويغيب

عن نفسه الزمان، ويغرق في اللحظة التي يعيشها ومن شروط الدخول في حالة الانسياب:

- * حب العمل الذي يقوم به.
- * أن ينظر للعمل أنه تحد وليس تهديداً.
- * التركيز مهم في البداية والتركيز شرارة تشعل الإبداع.
- التصميم والمبادرة والمزاولة.
- الموضوعية في تقييم قدراتك.
- التحكم بالمشاعر: يستطيع أن يعمل الذكاء بين (العواطف- الأفكار- السلوكيات) وحتى يتحكم الأفراد في أنفسهم لا بد من فهم عواطفهم جيداً، فالإنسان الذكي لا يتجاهل عواطفه بل يفهمها ويتعامل معها، ومشاعر الأفراد تعطيهم صورة صادقة ودقيقة عن أنفسهم فهي لا تجامل ولا تكذب.
- الانسجام الداخلي العاطفي: ويبرز عن الفرد الذي يجيد قراءة عواطفه ولديه قابلية التعاطف مع الآخرين وتحسس عواطفهم.
- قوة التحكم في الانفعالات: يؤكد جميع علماء النفس وبصفة خاصة علماء البرمجة اللغوية العصبية (Neuro-Ligustic Programming) أن الطريق المثالي لعلاج الكثير من الاضطرابات النفسية والانفعالات هو أن يكون الفرد لديه الإرادة الكافية والقوية لعدم تكرار الانفعال وعدم الإصرار عليه والاعتراف بالخطأ والذنب واليقين بأن هذا الانفعال يمكن معالجته بالتحكم فيه والتسامح مع الآخرين والتوبة والاستغفار لله سبحانه وتعالى حيث يقول الله سبحانه وتعالى في كتابة العزيز:

﴿ وَسَارِعُوا إِلَىٰ مَعْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ أُعِدَّتْ لِلْمُتَّقِينَ
الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَبِيرِ وَالضَّرَّاءِ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ

الْمُحْسِنِينَ ﴿١٣٤﴾ وَالَّذِينَ إِذَا فَعَلُوا فَحِشَةً أَوْ ظَلَمُوا أَنْفُسَهُمْ ذَكَرُوا اللَّهَ فَاسْتَغْفَرُوا لِذُنُوبِهِمْ
وَمَنْ يَغْفِرِ الذُّنُوبَ إِلَّا اللَّهُ وَلَمْ يُصِرُّوا عَلَىٰ مَا فَعَلُوا وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿١٣٥﴾ أُولَٰئِكَ جَرَّأُوهُمْ
مَغْفِرَةٌ مِّن رَّبِّهِمْ وَجَنَّتٌ تَجْرِي مِن تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا وَنِعْمَ أَجْرُ الْعَامِلِينَ ﴿١٣٦﴾

[آل عمران: ١٣٣-١٣٦]

٢/١/٣ الوعي الاجتماعي والتواصل الايجابي مع الآخرين (فهم الآخرين)^(١)

وتتمثل في القدرة على التعرف كيف يشعر الآخريين، والتعامل معهم وفقا لاستجاباتهم العاطفية، وتشمل كذلك التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تقديم خدمة متميزة للعاملين والكفاءة في التطوير والاستفادة من العاملين (أي فهم الآخرين) ويتحقق ذلك عن طريق اتباع المهارات التالية:

- الإنصات: ويكون بالإنصات مع الانفعال والتأثر والاهتمام

- التعاطف والتقمص العاطفي: يعتمد على قدرة الأفراد على قراءة مشاعر

الآخرين من خلال تصرفاتهم وتعبيراتهم، وهم بحاجة إلى إدراك المشاعر، وتكون بتفهم دون الحكم، والتعاطف والإحساس بمشاعر الآخرين، ماذا يزعجهم، أخبارهم كيف يشعرون، ومن الأفضل في التعاطف أن ينسى الخطأ في معلوماتهم وأن يُبني لهم الطريقة الصحيحة للمعالجة، ويتم كسب مشاعر التعاطف عن طريق:

الإفصاح: التعبير الصحيح فعلت كذا - اشعر كذا - أتمنى كذا، التعاطف

والنظرة النمطية.

إذا فإن التقمص العاطفي هو اعتماد القائد لعواطف الآخرين كإحساسه له

ومحاولته إسعاد العاملين، لجعل العمل ذي مغزي (التفكير والاعتبار لمشاعر

(١) محمود عبد الله خوالدة، الذكاء العاطفي (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع ٢٠٠٤)، ص ٢٠-٣٥.

الآخرين) وزادت أهمية هذا العنصر- لكونه يؤدي دوراً مهماً في الارتقاء بمهارات العاملين واختصار وقت العمل.

٢/٣ مهارة الإدارة الذاتية^(١)

إدارة الذات هي القدرة على السيطرة على العواطف الجياشة والتحكم في الذات، والمحافظة على مستوي من الأمانة والنزاهة (الثقة)، والأخذ بالمسئولية عن العمل الذي يقوم به (الضمير)، والترحيب بالأفكار الجديدة والمناهج الجديدة (الابتكار)، وتشمل القدرة على إصدار الحكم والتفكير المتأني قبل القيام بأي تصرف، القدرة على التحكم في السلوك الفردي، وتتضمن كذلك وجود الحافز الذاتي لدي الفرد للوصول للأهداف التي يسعى لتحقيقها بدلاً من التركيز على دوافع الحوافز المادية، ومن الصفات الأساسية التي لا بد أن يتصف بها الفرد أن يكون صادقاً، متفائلاً ملتزماً لديه القابلية لتقبل التغيير والقدرة على التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض ويجفزه دافع الانجاز.

كما تتطلب تلك المهارة أن يقوم القائد الإداري المتميز والفعال بما يلي :

١/٢/٣ إدارة الوقت: إدارة النفس = الانجاز والايجابية

اليوم المخطط له، لديه أهداف واضحة في حياته مخطط لها كم ستستغرق من الزمان والمكان وغموض الآخرين قدر المستطاع يكتشف الأوقات الضائعة ويستغلها قدر الإمكان ويجب أن يعرف أن يقول (لا) للآخرين وقت الضرورة حتى لا يصبح وقته ملكاً لهم كما تتطلب إدارة الوقت عدم تقديم الأمور غير المهمة وغير الملحة على الأمور المهمة توازن بين الروح والعقل والجسد والعمل والأسرة.

(١) السيد إبراهيم السهادوني، الذكاء الوجداني: أسسه تطبيقاته وتنميته (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ٢٠١١م) ص ٣٣-٥٠.

٢/٢/٣ تسيير العواطف للعمليات الفكرية^(١):

* وذلك بالقدرة على ربط العواطف بألية التفكير والمحكمة وحل المشكلات
* تقوم العواطف بترتيب الأولويات الفكرية ، وتوجه انتباهها أكثر
للمعلومات الأكثر أهمية، فالنضج العاطفي هو الذي يوجه صاحب التفكير بما هو
الأهم.

* تساعد العواطف المؤثرة بتوجيه الذاكرة والحكم والقرار النهائي .
* تؤثر التقلبات العاطفية في تحول القائد والمدير من التفاؤل إلى التشاؤم وقد
تشجعه على تقبل وجهات النظر المختلفة.
* تؤثر المواقف والتوجهات العاطفية على الطريقة التي يتبعها القائد والمدير
في حل مشكلة ما فالسعادة والمرح مثلا تشجعان على ابتداء حلول جديدة .

٣/٢/٣ القدرة على تفسير المعاني :

التي تنقلها العواطف فالحزن قد يشير إلى فقدان والخسارة والفرح إلى
الكسب والنجاح والقدرة على تفهم العواطف المتداخلة والمعقدة كما في حال امتزاج
مشاعر الحب والبغض والخوف بعنصر المفاجأة.

٤/٢/٣ الإدارة العاطفية :

* القدرة على تحمل الفرد المسؤولية الذاتية عن مشاعره وسعادته .
* القدرة على تحويل العواطف السلبية إلى عملية تعليمية ايجابية وفرصة
للمزيد من النمو.

(١) د. موسي توفيق المالوط، الذكاء العاطفي: أساسيات ومفاهيم حديثة (عمان: دار وائل للنشر-
والتوزيع، ٢٠١٠)، ص ١٣ - ٤٢ .

* القدرة على إبقاء العلاقة المنفتحة والمتفاعلة مع العواطف سواء المفرحة أو المحزنة.

* القدرة على الاقتراب أو الابتعاد الواعي من عاقبة ما بحسب ما تحمله من معاني وأفكار.

* القدرة على المراقبة الواعية للعواطف الذاتية أو عواطف الآخرين كمعرفة وضوح العاطفة ومدى تأثيرها وخصائصها.

* القدرة على مساعدة الآخرين للتعرف على عواطفهم والاستفادة منها .

٥/٢/٣ الإدارة الشخصية^(١):

أي قابلية الفرد على معالجة المواقف التي يمر بها من دون التأثير بها ولتمتعته بمهارات إخماد الصراع وتقليل حدة المواقف المتوترة.

٦/٢/٣ الدافعية^(٢):

وهي جعل العواطف دافعة وهادية لتحقيق أهداف المنظمة فهي تتكون من القيادة لتحقيق العدق (الوصول لأقصى درجات التميز) والالتزام (التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف المجموعة) والمبادرة (اقتناص الفرص) والتفائل (الإصرار على تحقيق الأهداف بغض النظر عن الصعوبات).

فالإنجاز هو سمة الدافعية لاندفاع الأفراد برغبة حقيقية بدلاً من الاندفاع لتحقيق مكسب مادي أو مركز إداري مرموق، وذلك لأنهم يبحثون عن المبتكر من التحديات، ويندفعون للتعلم ويفخرون بالعمل، ويعمدون لأدائه بأساليب مبتكرة، لتطوير أنفسهم والارتقاء بالمنظمة مع الاعتبار لحقيقة أن المزوجة بين الدافعية وتنظيم النفس يجعل الفرد يتخطى الإحباط المنظمي ويرتقى بأدائه.

(١) د. غسان نصيف، الذكاء العاطفي للمدير الناجح (حلب: شعاع للنشر والعلوم، ٢٠١١)، ص ٧٠-٥٥

(2) Furnham, A. trait emotional intelligence and Happiness social behavior (journal of organizational (Behavior Vol. 26, 2010. No. 11, 2010), pp . 89 – 101 .

المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر
د/ نادية عبد الخالق رمضان بكر

٧/٢/٣ تنظيم النفس^(١):

ضبط الفرد لعواطفه وسيطرته على المواقف الخارجية وتوجيهها لإيجاد بيئة عمل قائمة على الثقة وبعيدة عن الصراعات ، وهذا عنصر مهم لأسباب تنافسية، لان المنظمات اليوم تعيش تحديات عديدة بحكم التقنيات المتسارعة، وهذا يبرز الدور الذي يؤديه القادة القادرون على ضبط النفس في مواجهة تلك التحديات والتكيف مع تغيرات البيئة.

٨/٢/٣ التحكم في الدوافع الشخصية^(٢):

أي القدرة على التكيف الاجتماعي وتأجيل إشباع الحاجات والتأثير في الدوافع بانتظار الحصول على الأشياء بدلاً من الحصول عليها فور الشعور بالحاجة إليها.

٩/٢/٣ القدرة على التعبير لانجاز الآخرة = الاحتساب^(٣)

الهدف من الحياة لا بد أن يتجاوز هذه الحياة ، كما يجب الربط بين كل عمل وبين الحلال والحرام وفائدته للآخرة وأن يعي دائماً أن أعماله وسائل وليست أهدافاً للوصول إلى الهدف الأعظم.

١٠/٢/٣ التوكل – الدعاء – النية الصادقة^(٤)

مهما بلغ الفرد من قوة ونجاح، يبقى ضعيفاً ما لم يستمد طاقاته من الله العزيز الحكيم.

- (1) poor linda and Brain kleiner, emotional Intelligence and succeeded manager (New York: journal of organzational (Behavior, Vol. 26. No.12, 2010). pp 25-36.
- (2) George fuller, Emotional intelligence and performance leader ship: (N.Y Journal pf Behavior Scinces, Vol. 18, No. 22.2011), pp. 15-24
- (3) Plamer B. Etal , Emotional intelligence and Effective leader ship N.Y: leader ship and organization envelopment , Vol .4 , No . 22. 2011) , pp . 32-45.
- (4) pfiffer steven, Emotional intelligence (N.Y: journal of management, No. 23, Vol. 18 – 2011), pp. 23-34 .

٣/٣ مهارة التأثير الوجداني والتعامل الإيجابي مع الآخرين (المهارات الاجتماعية)

يمكن أن يتحقق التعامل الإيجابي مع الآخرين من خلال ممارسة المهارات الاجتماعية، أي تكون لدي القائد والمدير الناجح القدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعالة، وتعتبر المهارات الاجتماعية هي ركن الأساس في الذكاء الوجداني، وهي القدرة على تحفيز الردود المرغوب فيها من الآخرين باستخدام الدبلوماسية في الإقناع (القدرة على التأثير) والاستماع بقلب مفتوح والرد بإجابات مقنعة (مهارات الاتصال)، والهام وهداية الفريق والأفراد (القيادة)، والاهتمام بالعلاقات الترابطية بين الأفراد (مهارات البناء والتكامل)، والعمل مع الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة (التعاون والمشاركة)، وخلق نوع من (التناغم) بين الأهداف الجماعية ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١/٣/٣ القدرة على الإقناع^(١):

أي يكون لدي القائد والمدير الإداري الناجح القدرة على تغيير قناعات الآخر وأن يكون لديه ملف كامل عن الآخر، وتحديثه بلغة يفهمها ولا ينتقده، ويمدح فيه ما يستحق المدح ويكن على حقيقته.

٢/٣/٣ الخلاف البناء^(٢):

ويتحقق ذلك عن طريق:

- ١- معرفة نقاط الاتفاق.
- ٢- تحديد البدائل والطرق المؤدية لحل الاختلاف.
- ٣- ضبط النفس.

(1) Jefferrey Davison, Essentials of Emotional intelligence (N.Y: commercials, no 21. vol.17-2011), pp . 40-52.

(2) Edward A -kazmek effective, Emotional intelligence (N.Y: journal of management , no 21.v17-2011) , pp . 22-25 .

٣/٣/٣ القدرة على العمل في فريق ولذا يجب معرفة ما يلي^(١):

- ١- ما من شخص واحد ذكاؤه يفوق مجموعة .
- ٢- للنجاح ذكاء عاطفي وذكاء عقلي .
- ٣- تقبل الرأي الآخر أى الاعتراف بالخطأ وتغيير الرأي.

٤/٣/٣ القدرة على القيادة الإيجابية^(٢):

- وتلك القيادة تتطلب من القائد الإداري الفعال الإلمام بالنقاط التالية:
- ١- القيادة أى أن أداء الأمور الصحيحة وتحديد الأولويات هو الأهم من الأداء الصحيح للأمر.
 - ٢- القائد التقليدي على رأس الفريق.
 - ١- القائد الذكي في وسط الفريق.
 - ٢- القائد الذكي قدوة ومرونة .
 - ٣- القائد الذكي يبحث عن التغيير ويث الحماس .
- وهناك مهارات اجتماعية أخرى يجب توافرها في القائد والمدير الإداري الناجح يمكن توضيحها على النحو التالي^(٣).

٥/٣/٣ القدرة على التخاطب والاتصال:

- تجسد قدرة القائد على إقامة علاقات جيدة مع العاملين وإيصال مشاعر الحماسة الايجابية إليهم وتعبيره عن اهتماماته الشخصية بأسلوب يمدهم بالقوة.

(1) Hanna pat, Become the master off our Emotional intellignce (N.Y: Journal of Behavior science , vol 33.no17-2011), pp . 17-25 .
(2) Annony mous , Skills of Emotional intellignce (N.Y: journal of management vol 12. No 25.2011) , pp . 32.46.
(3) Report M fulmar an others , Emotional intellignce and high performance leader (N.Y: journal of Business adminstatraion Vol. 35- 2011) pp 51 – 65 .

٦/٣/٣ مهارة التعاون:

أى التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة والنهوض بالمسئولية وإدراك القائد لعواقب القرارات والمهام التي ينهض بها.

معالجة الصراعات:

القابلية على معالجة الخلافات بين الأفراد بالاعتداد التقمص العاطفي ومهارة التخاطب والاتصال الفعال ومهارة التعاون.

ويتضح مما سبق أن المهارات الاجتماعية التي يجب أن يتصف بها القائد والمدير الذي يقود الأداء بالذكاء العاطفي، تعني قدرته على قراءة وإدارة انفعالات الآخرين من خلال علاقاته معهم، وإظهار الحب والاهتمام بهم، واستخدام مهارات الإقناع والتفاوض وبناء الثقة وتكوين شبكة علاقات ناجحة، والعمل في فريق بصورة إيجابية فاعلة^(١).

(1) Sterling H. schone, productive manager and Emotional intelligence (N.Y: journal of accountants vol 21.No 45.2010) pp 12.25 .

القسم الثاني الدراسة الميدانية المبحث الرابع اختبار صحة فروض الدراسة

تستهدف الباحثة في هذا المبحث إلى القيام بعرض تفصيلي لنتائج قياس اتجاهات المديرين في قطاع الاتصالات نحو مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي ومدى تأثيرها على تقوية علاقات العمل الإيجابية ونجاح العمل وتحسين الأداء فيه بوجه عام والوقوف على مدى صحة فروض الدراسة والمتمثلة فيما يلي :

١/٤ فيما يتعلق بالفرض الأول :

والقائل بأن «هناك قصور لدي القيادات الإدارية بوجه عام في قطاع الاتصالات بمصر- فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي وتقوية علاقات العمل الإيجابية ونجاح العمل وتحسين الأداء فيه بوجه عام».

فقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي صحة هذا الفرض حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاتجاهات القيادات الإدارية بوجه عام بمصر. قطاع الاتصالات فيما يتعلق بمتطلبات تحقيق فعالية مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي أنها سلبية عموماً وذلك بمتوسط قدرة (١,٥) وهذا ما يوضحه الجدول التالي رقم (١/٤) وإن كانت درجة القصور في متطلبات تحسين مهارة التأثير الوجداني والتعامل الإيجابي مع الآخرين (المهارات الاجتماعية) أكبر من متطلبات تحسين مهارة النضج الوجداني (الوعي والمعرفة بالذات وبالآخرين)، ومتطلبات تحسين مهارة الأداء الذاتية أيضاً حيث إن اتجاهات القيادات الإدارية بوجه عام في القطاع محل الدراسة نحو متطلبات تحسين مهارة التأثير الوجداني كانت سلبية جداً وذلك بمتوسط قدرة (١,٣) بينما كانت اتجاهاتهم نحو متطلبات تحسين مهارة النضج

الوجداني سلبية فقط وذلك بمتوسط قدرة (١,٧) وكانت اتجاهاتهم أيضا نحو متطلبات تحسين مهارة الإدارة الذاتية سلبية فقط وذلك بمتوسط قدرة (١,٥).

جدول رقم (٤ / ١)

جدول متوسط الاتجاهات للقيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي

عدد البنود	متطلبات تحقيق فعالية مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي	القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة ن = ١٠٠ مفردة		
		المتوسط	الانحراف	الدلالة
٩	متطلبات تحسين مهارة النضج الوجداني (الوعي والمعرفة بالذات وبالأخرين)	١,٧	٠,٥٦	سلبية
١١	متطلبات تحسين مهارة الإدارة الذاتية	١,٥	٠,٧٥	سلبية
١٠	متطلبات تحسين مهارة التأثير الوجداني والتعامل الإيجابي مع الآخرين (المهارات الاجتماعية)	١,٣	١,٠٣	سلبية جدا
٣٠	الإجمالي	١,٥	٠,٧٧	سلبية

٢/٤ فيما يتعلق بالفرض الثاني :

والقائل: بأن «هناك فروق ذات دلالة معنوية بين كل من مديري الإدارة العليا ومديري الإدارة المتوسطة ومديري الإدارة المباشرة في القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي».

فقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي صحة هذا الفرض حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول رقم (٤/٢) أن اتجاهات مديري الإدارة

المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر
د/ نادية عبد الخالق رمضان بكر

العليا نحو متطلبات تحقيق فعالية مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي سلبية
عموماً وذلك بمتوسط قدرة (١,٥) وأن اتجاهات مديري الإدارة المتوسطة
والمباشرة نحو متطلبات تلك المهارات عموماً سلبية جداً وذلك بمتوسط قدرة
(١,١) كما بلغت قيمة ت (٠,٣٢) وهذا ما يؤكد على معنوية تلك الفروق وأن هناك
قصور كبير لدي كل من مديري الإدارة العليا والإدارة المتوسطة والمباشرة في
القطاع محل الدراسة نحو متطلبات تحقيق فعالية مهارة الإدارة القائمة على الذكاء
العاطفي وإن كانت درجة القصور تزداد لدى الإدارة المتوسطة والمباشرة عن
الإدارة العليا.

جدول رقم (٤ / ٢)

جدول متوسط الاتجاهات والفروق بين كل من مديري الإدارة العليا ومديري الإدارة
المتوسطة ومديري الإدارة المباشرة في القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بفعاليتهم في
تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي

مديري القطاع محل الدراسة								
الدلالة على الفرق بين المتوسطين	قيمة ت	مديري الإدارة المتوسطة والمباشرة ن = ٧٠ مفردة			مديري الإدارة العليا ن = ٣٠ مفردة			متطلبات تحقيق فعالية مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي
		الدلالة	الانحراف	المتوسط	الدلالة	الانحراف	المتوسط	
**	٠,٥٢	سليبي جددا	٠,٩٢	١,٠٠	سليبي	٠,٨٨	١,٦	متطلبات تحسين مهارة النضج الوجداني الوعي والمعرفة بالذات وبالآخرين
**	٠,٧٢	سليبي جددا	١,١١	١,٢	سليبي	٠,٤٢	١,٤	متطلبات تحسين مهارة الإدارة الذاتية
*	٠,٤٧	سليبي جددا	٠,١٢	١,٢	سليبي	٠,٥١	١,٥	متطلبات تحسين مهارة التأثير الوجداني والتعامل الايجابي مع الآخرين (المهارات الاجتماعية)
**	٠,٣٢	سليبي جددا	١,٥٢	١,١	سليبي	٢,٢٢	١,٥	الإجمالي

علمياً بأن (***) تعني ذات دلالة معنوية عند (٠,٠١)، أما (*) تعني ذات دلالة معنوية عند ٠,٠٥،

٣/٤ فيما يتعلق بالفرض الثالث:

والقائل بأن «هناك فروق ذات دلالة معنوية بين القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي وفقاً لنوعهم (ذكوراً وإناثاً) وخبرتهم العملية (منخفضة ومرتفعة)».

فقد أثبتت نتائج التحليل الإحصائي صحة هذا الفرض حيث أظهرت تلك النتائج والتي يوضحها الجدولين التاليين رقمين (٣/٤)، (٤/٤) أن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي وفقاً لنوعهم ذكوراً وإناثاً وخبرتهم العملية ويمكن توضيح ذلك تفصيلاً كما يلي:

٣/٤ أ وفقاً للنوع (ذكور- إناث)

فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والموضحة في الجدول رقم (٣/٤) أن اتجاهات كل من المديرين الذكور والمديرات الإناث سلبية عموماً نحو متطلبات مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي ومدى تأثيرها على نجاح العمل وتحسين الأداء فيه وذلك بمتوسط (١,٦)، (١,٥)، كما أن قيمة ت بلغت (٠,٢١) وهذا ما يؤكد على معنوية تلك الفروق بين المتوسطين.

ويتضح مما سبق أن هناك قصور كبير لدى كل من المديرين الذكور والمديرات الإناث في القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بمتطلبات مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي ومدى تأثيرها على نجاح العمل وتحسين الأداء فيه، وإن كانت درجة القصور لدى المديرات الإناث أكثر من المديرين الذكور.

جدول (٣/٤)

جدول متوسط الاتجاهات والفروق بين المديرين الذكور والمديرات الإناث في القطاع محل
الدراسة فيما يتعلق بفعاليتهم نحو تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي

القطاع محل الدراسة					
متطلبات تحقيق فعالية مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي	المديرين الذكور ن = ٦٠ مفردة	المديرات الإناث ن = ٤٠ مفردة	الدلالة لكل منهما	قيمة ت	الدلالة على الفرق بين المتوسطين
متطلبات تحسين مهارة النضج الوجداني (المعرفة بالذات وبالآخرين)	١,٥	١,٤	سلبى	٠,٦٦	**
متطلبات تحسين مهارة (الإدارة الذاتية)	١,٦	١,٥	سلبى	٠,٧٧	*
متطلبات تحسين مهارة التأثير الوجداني والتعامل الايجابي مع الآخرين)	١,٧	١,٦	سلبى	٠,٥٢	**
الإجمالي	١,٦	١,٥	سلبى	٠,٢١	**

علمًا بأن (***) ذات دلالة معنوية ٠,٠١ بينما (*) ذات دلالة معنوية ٠,٠٥

٣/٤ ب - وفقا للخبرة العملية (منخفضة ومرتفعة):

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والتي يوضحها الجدول التالي (٤/٤)
أن اتجاهات المديرين ذوى مستوي الخبرة المنخفض نحو متطلبات تحقيق مهارة
الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي عموما سلبية جدا وذلك بمتوسط قدرة (١,٢)
وأن اتجاهات المديرين ذوى مستوي الخبرة المرتفعة سلبية عموما نحو تلك المهارة
وذلك بمتوسط قدرة (١,٥) كما بلغت قيمة ت (٠,١٢) وهذا ما يؤكد على معنوية

تلك الفروق وإن اختلاف مستوى الخبرة العملية يؤثر على متطلبات تلك المهارة وإن كان يؤثر بدرجة محدودة جداً.

جدول رقم ٤/٤

متوسط الاتجاهات والفروق بين مديري القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي وفقاً لخبرتهم العملية

مديري القطاع محل الدراسة							متطلبات تحقيق فعالية مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي	
الدلالة على الفرق بين المتوسطين	قيمة ت	مستوي الخبرة العملية المرتفعة (**)			مستوي الخبرة العملية المنخفضة (*)			
		الدلالة	الانحراف	المتوسط	الدلالة	الانحراف	المتوسط	
**	١,١١	سلبى	١,٢٢	١,٤	سلبى جدا	٠,٦٦	١,٠٠	متطلبات تحسين مهارة النضج الوجداني (الواسع) والمعرفة بالذات وبالآخرين
**	٠,٧٨	سلبى	٠,٨٥	١,٥	سلبى جدا	٠,٨٣	١,٣	متطلبات تحسين مهارة الإدارة الذاتية
*	٠,٣٢	سلبى	٠,٥٨	١,٧	سلبى جدا	١,١٢	١,٢	متطلبات تحسين مهارة التأثير الوجداني والتعامل الإيجابي مع الآخرين (المهارات الاجتماعية)
**	٠,١٢	سلبى	٢,٠٣	١,٥	سلبى جدا	٠,٧٨	١,٢	الإجمالي

(x) علماً بأن مستوى الخبرة العملية المنخفضة: أقل من خمس سنوات.

(xx) علماً بأن مستوى الخبرة العملية المرتفعة: ما يزيد عن خمس سنوات.

المبحث الخامس النتائج والتوصيات

١/٥ النتائج :

من خلال الدراسة التطبيقية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- ١ - تشير النتائج إلى أن مهارة القيادات الإدارية بوجه عام في القطاع محل الدراسة نحو مهارة تحقيق متطلبات الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي ومدي تأثيرها على نجاح العمل وتحسين الأداء فيه تتسم بالقصور والسلبية عموما
- ٢ - وتشير النتائج إلى وجود اختلافات جوهرية أيضا بين اتجاهات مديري الإدارة العليا ومديري الإدارة المتوسطة ومديري الإدارة المباشرة في القطاع محل الدراسة نحو عناصر ومتطلبات تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي كما أن درجة القصور لدي مديري الإدارة العليا أقل من مديري الإدارة المتوسطة ومديري الإدارة المباشرة .
- ٣ - وتشير النتائج إلى وجود اختلافات جوهرية أيضا بين اتجاهات المديرين الذكور والمديرات الإناث في القطاع محل الدراسة نحو عناصر ومتطلبات تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي إلا أن النتائج تشير أيضا إلى أن فعاليتهم نحو تحقيق متطلبات تلك المهارة تتسم بالقصور والسلبية عموما وإن كانت درجة القصور لدي المديرين الذكور أقل من المديرات الإناث .
- ٤ - توجد أيضا خلافاً جوهرية بين اتجاهات المديرين في القطاع محل الدراسة فيما يتعلق بفعاليتهم في تحقيق متطلبات مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي طبقا لخبرتهم العملية إلا أن مستوي الخبرة العملية يؤثر بدرجة محدودة جدا حيث تشير النتائج إلى أن اتجاهات المديرين ذوي مستوي الخبرة المنخفض نحو متطلبات تلك المهارة سلبية جدا وإن اتجاهات المديرين ذوي مستوي الخبرة المرتفع نحو متطلبات تلك المهارة سلبية عموما.

٢/٥ التوصيات :

من أهم التوصيات التي تراها الباحثة وفقا للنتائج السابقة التي توصلت إليها من خلال الدراسة التطبيقية ما يلي :

١- ضرورة النهوض بمستوي القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة نحو مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي لما لها من تأثير على نجاح العمل وتحسين الأداء فيه ، حيث إن تلك المهارة تتسم عموما بالقصور والسلبية لديهم مما يؤثر سلبا على مستوي أداء الخدمات لمختلف المواطنين حيث أن قطاع الاتصالات من القطاعات الهامة والحيوية التي تخدم مختلف الفئات من المواطنين .

٢- ضرورة إنشاء وحدة إدارية في منظمات هذا القطاع تهتم بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين وقياس مستوي الذكاء العاطفي بشكل مستمر ودورى لمحاولة التنبؤ باتجاهاتهم وسلوكهم ودوافعهم والعمل على تعزيز الاتجاهات الايجابية ومعالجة الاتجاهات السلبية نحو العمل

٣- ضرورة الاستعانة بالمختصين في مجال علم النفس وعلوم الاجتماع الاخرى لمحاولة دراسة ورفع الاستعداد النفسي-والذاتي للعاملين أى العمل على توفير الكوادر البشرية المتخصصة في تطبيقات الذكاء العاطفي ومحاولة تعزيزه لدى العاملين .

٤- ضرورة تحسين وتطوير بيئة العمل باستمرار وخلق بيئة عمل جذابة ومحفزة للعاملين للمساهمة في رفع مستوي الذكاء العاطفي على ضوء القياسات الدورية .

٥- ضرورة النهوض بتلك المهارة في القطاع محل الدراسة حيث إن تلك المهارة تؤدي إلى إمكانية التعرف على المشكلات والأزمات والتصرف حيالها بسرعة وحسن إدارة العاملين فيه بما يكفل الاستفادة بصورة مثلي من الإمكانيات المادية

المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر
د/ نادية عبد الخالق رمضان بكر

والتسهيلات الفنية المتاحة ويحقق الأهداف المرسومة بأقصى قدر ممكن من الفعالية والابتكار والإبداع وتلبية كافة رغبات واحتياجات الفئات المختلفة من المواطنين
٦- إنه يمكن النهوض بمستوي تلك المهارة لدي القيادات الإدارية عن طريق ضرورة نشر- الوعي بأهمية وضرورة التثقيف الذاتي مع إتاحة كافة السبل والوسائل التي تضمن تحقيق ذلك مثل:

* الحرص بصفة مستمرة على إقامة الندوات والمناقشات المتخصصة في تلك المهارة القيادية ، ومتطلبات تحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي ومدى تأثيرها على نجاح العمل وتحسين الأداء فيه.

* ضرورة توفير المكتبات بتلك المنظمات مع ضرورة احتوائها على الكتب والمراجع المتخصصة في أدب العلوم السلوكية في تلك المهارات الخاصة بتحقيق مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي ومدى تأثيرها على نجاح العمل وتحسين الأداء فيه.

* تشجيع تلك القيادات على الاطلاع والتثقيف الذاتي بتنظيم المسابقات فيما بينهم وتوزيع الجوائز المادية والمعنوية عليهم.

٧- ترى الباحثة أيضاً أنه يمكن النهوض بمستوي تلك المهارة عن طريق عمل برامج تدريبية متخصصة حيث إن التدريب على تلك المهارة يؤدي إلى تقوية علاقات العمل الايجابية ونجاح العمل وتحسين الأداء فيه بوجه عام مع مراعاة ما يلي في تلك البرامج :

* ضرورة أن تشمل برامج تدريب القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة بتلك المهارة على كافة متطلبات تحسين مهارة النضج الوجداني (الوعي والمعرفة بالذات وبالآخرين)

- * ضرورة أن تشمل برامج تدريب القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة والخاصة بتلك المهارة على كافة متطلبات تحسين مهارة الإدارة الذاتية .
- * ضرورة أن تشمل برامج تدريب القيادات الإدارية في القطاع محل الدراسة والخاصة بتلك المهارة على كافة متطلبات تحسين مهارة التأثير الوجداني والتعامل الايجابي مع الآخرين (المهارات الاجتماعية).



المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر
د/ نادية عبد الخالق رمضان بكر

ملاحق

- أولاً: قائمة الاستقصاء
ثانياً: قائمة المراجع الواردة في البحث
أ - المراجع العربية .
ب- المراجع الأجنبية.



المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر
د/ نادية عبد الخالق رمضان بكر

أولاً : قائمة الاستقصاء

متطلبات الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي ومدى تأثيرها على نجاح العمل
وتحسين الأداء فيه
س: الرجاء من سيادتكم وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيكم مع
مراعاة عدم وضع أكثر من علامة لنفس الجملة .

م	العنصر	نعم	بشكل جزئي	لا
١	يتوفر لدي المدير والقائد الإداري المعرفة الكافية لمفهوم الذكاء العاطفي			
٢	يتمتع المدير والقائد الإداري بالمعرفة للخصائص التي تشكل الذكاء العاطفي			
٣	يلم المدير والقائد الإداري بأهمية الذكاء العاطفي			
٤	القائد والمدير الفعال لديه القدرة على الوعي والفهم بالذات ومعرفة عواطفه جيداً			
٥	يتمتع القائد والمدير الفعال بالقدرة على التعامل الإيجابي مع الذات			
٦	لدي المدير والقائد الإداري الفعال القدرة على تحفيز الذات			
٧	يتمتع القائد والمدير الفعال بالقدرة على مواجهة الصعوبات ومقاومة الاحباطات			
٨	القائد الإداري والمدير الفعال لديه قوة التحكم في الانفعالات			
٩	المدير والقائد الإداري المتميز لديه القدرة على إدارة العواطف بفعالية			
١٠	القائد والمدير الفعال يستطيع التعرف على عواطف			

م	العنصر	نعم	بشكل جزئي	لا
	الآخرين أو التقمص الوجداني			
١١	يتمتع القائد والمدير الفعال بالقدرة على توجيه العلاقات الإنسانية أى لديه فن العلاقات بين الناس			
١٢	القائد والمدير الفعال لديه القدرة دائما على العمل بكل جد ومثابرة ويتصرف بإيجابية وتفاؤل دائما			
١٣	يتمتع المدير والقائد الفعال بالوعي الاجتماعي والتواصل الايجابي مع الآخرين (فهم الآخرين)			
١٤	يتمتع المدير والقائد الفعال بالقدرة على الإنصات للآخرين			
١٥	يتمتع المدير والقائد الفعال بمهارة الإدارة الذاتية			
١٦	يستطيع المدير والقائد الإداري أن يدير وقته بفعالية			
١٧	يتميز المدير والقائد الفعال بالدافعية أى جعل العواطف دافعة وهادية لتحقيق أهداف المنظمة (والتي تتفق مع أهدافه الشخصية وأهداف التابعين له)			
١٨	القائد والمدير الفعال لديه القدرة على ضبط النفس في مواجهة تحديات العصر والتكيف مع تغيرات البيئة وإيجاد بيئة عمل قائمة على الثقة المتبادلة			
١٩	يستطيع القائد والمدير الفعال التحكم في دوافعه الشخصية وتأجيل اشباع حاجاته فور الشعور بها			
٢٠	القائد والمدير الفعال يستمد طاقته دائما من الله العزيز الحكيم وذلك بالتوكل والدعاء والنية الصادقة والاحتساب			
٢١	يتمتع المدير والقائد الفعال بالقدرة على إقناع الآخرين			
٢٢	يتمتع المدير والقائد الفعال بالقدرة على حل الاختلاف مع الآخرين والتفاوض معهم (الخلاف البناء)			

المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر
د/ نادية عبد الخالق رمضان بكر

م	العنصر	نعم	بشكل جزئي	لا
٢٣	المدير والقائد الفعال يستطيع العمل في فريق ولديه القدرة على القيادة الايجابية له			
٢٤	يتمتع المدير والقائد الفعال بمهارة التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة			
٢٥	يتمتع المدير والقائد الفعال بالقدرة على الاتصال الفعال مع الآخرين وإقامة علاقات جيدة مع العاملين معه ومعالجة الصراعات فيما بينهم			
٢٦	يختص المدير والقائد الإداري الفعال بالقدرة على إظهار الحب والاهتمام بالآخرين وبناء الثقة المتبادلة فيما بينهم			
٢٧	القائد والمدير الفعال هو الذي يعمل على تطوير قدرات وجدارات الأفراد التابعين له أي أن عواطفه والهامة جعلت الأفراد من حوله لديها درجة عالية من الحماسة والأداء المرتفع المتميز			
٢٨	القائد الذي لديه ذكاء عاطفي هو الذي يعمل على خلق ظروف في المنظمة تجعل الأفراد في تحدي وتعلم دائم			
٢٩	القائد الفعال هو الذي يتمتع بانفتاحه الآراء الجديدة ويحتفظ بأفكار كثيرة تساعده على ظهور طرق جديدة لحل المشاكل			
٣٠	ما هي أهم مقترحات سيادتكم من أجل تحسين مهارة الإدارة القائمة على الذكاء العاطفي ؟ ١- ٢- ٣-			

ثانياً : قائمة المراجع الواردة فى البحث

أ - المراجع العربية :

- ١- د . العتيبي ، ياسر . الذكاء العاطفي فى الإدارة والقيادة . دمشق : دار الفكر للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠
- ٢- د. الشهراني ، عائشة بنت سعد بن على . الذكاء العاطفي . شبكة وساحات عيوب العرب ، ٢٠١١ .
- ٣- د. العتيبي ، سعد بن مرزوق . الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية . منتديات مهاراتي ، ٢٠١١ .
- ٤- د . الغافرى ، حمد . الذكاء العاطفي والقيادة . منتديات مجموعة إدارة الموارد البشرية . منتدي إدارة الأعمال ، ٢٠١١ .
- ٥- د . الداوش ، فؤاد . ، الذكاء العاطفي وأداء القادة الإداريين . المنتدب العربي لإدارة الموارد البشرية ، ٢٠١١ ،
- ٦- الساعدى ، إبراهيم ، الذكاء العاطفي . منتدي الانثروبولوجيين والاجتماعيين . العرب . منتديات علم النفس العام ، ٢٠٠٩
- ٧- د. الخضر عثمان حمود . الذكاء الوجداني . الكويت : شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع ٢٠٠٦ .
- ٨- السمادوني ، السيد إبراهيم . الذكاء الوجداني : أسسه تطبيقاته - تنميته . عمان دار الفكر للنشر والتوزيع ٢٠١١ م
- ٩- المالموط ، موسى توفيق ، الذكاء العاطفي أساسيات ومفاهيم حديثة . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠١٠
- ١٠- د . حسين محمد عبد الهادي ، الذكاء العاطفي . عمان : دار الفكر والطباعة والنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧ .

المدير المتميز ودوره الفعال في قيادة الأداء بالذكاء العاطفي بالتطبيق على قطاع الاتصالات بمصر
د/ نادية عبد الخالق رمضان بكر

١١- د. خوالدة، محمود عبد الله. الذكاء العاطفي. عمان: دار الشروق للنشر-
والتوزيع، ٢٠٠٤م

١٢- د. سلامة و. نهي. الذكاء العاطفي وأسرار قوتك في العمل. القاهرة المعهد
العربي للبحوث والدراسات الاستراتيجية ٢٠٠٩

١٣- د. نصيف، غسان. الذكاء العاطفي للمدير الناجح. حلب: شعاع للنشر-
والعلوم ٢٠١١

١٤- د. هلال، محمد عبد الغني حسن. الذكاء العاطفي. مركز تطوير الاداء
والتنمية للنشر والتوزيع، ٢٠١١

ب- المراجع الأجنبية

- 1- Anonmous skills of Emotional intellingence N. Y journal of Behavior sciences vol 12.No 25.2011
- 2- Davidson jeffrey Essentails of Emotional intellingence N.Y: commericals. No.18, No 23.2011.
- 3- etal palmer B. Emotional intellingence and effective leader ship N.Y: leader ship and Organozation Development vol. 4 No 22. 2011
- 4-furnham, A trait Emotional intellingence and Happieness Social Behavior Ny Journal of Organazatioal Behavior vol. 1.26 No.11.2010
- 5- fuller, George Emotional intellingence perrformance leadert ship N.Y Journal Behavior science vol. 18 No. 22.2011
- 6- fulmer Robert. Emotional. intellingenceand high erfomance of leader N.Y: Journal of Business Admistration Vol. 21, No.35.2011
- 7- Hanna pat Become the master of our Emotional intellingence N.Y: Journal of Behavior sciences vol. 33. No. 17.2011
- 8-kazemek Edwar A Effective Emotional intellingence N. Y: Journal of management vol. 14 No. 18 . 2011
- 9- Linda poor and others Emotional intellingence and successful manger Ny Journal of Organizational Behavior vol. 27. No. 12.2011

- 10- Steven Pfeiffer . Emotional intelligence N.Y: Journal of Management
Vol. 18, No. 23. 2011
- 11- Schone sterling H . Productive manager and Emotional intelligence
N.Y: Journal of Accounts, vol. 21, No. 45.2010.
- 12-Yamane,Taro: Elementary sampling theory. N.Y: prentice Hall, Inc.,
2009.

