

**دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة
التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة
(دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب
العراق)**

**ا.د. طاهر محسن منصور الغالبي
جامعة البصرة كلية الإدارة والاقتصاد
م.م. ليلى لفتة علي
الكلية التقنية الإدارية بصرة**

دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة

ا.د. طاهر محسن منصور الغالبي
م.م. ليلى لفتة علي

The Role of Emotional Intelligence on the dimension Of Transformational Leadership Via the mediator of Wisdom By

Assisant Prof.A.Dr. TahirMohsin Mansour Al-Ghalibi
LaylaLeftah Ali Al-Uboodi

ABSTRACT

This research work is an attempt to find out the effect of the university leaders, acquisition of emotional intelligence on their application of the transformational leadership model in a frame of wisdom.

The field research covers eleven universities in the middle and south of Iraq. The sample consists of one hundred leaders including chancellors as well as their administrative and scientific assistants and college deans. The tool of data collection is a questionnaire.

The hypothesis of this research reads as follows: " there are statistically significant direct and indirect effects of emotional intelligence on the transformational leadership model".

Among the results of the research is that the emotional intelligence is worth being a criterion upon which the selection of university leaders should be based. This research ends with set of recommendations the most important of which is that the advice that university leaders must pass an auto test to measure their emotional intelligence.

**دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة
التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة
(دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات
وسط وجنوب العراق)**

- المجلد الثامن
- العدد الخامس عشر
- تشرين ٢ ٢٠١٥
- استلام البحث: ٢٠١٤/١/١٩
- قبول النشر: ٢٠١٤/٣/٩

أ.د طاهر محسن منصور الغالبي
م.م. ليلى لفتة علي

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى الكشف عن تأثير امتلاك القيادات الجامعية لمقدرات الذكاء العاطفي في ممارسة نمط القيادة التحويلية في اطار الحكمة.

وقد اجري البحث ميدانيا في عدد من جامعات وسط وجنوب العراق البالغ عددها (11) جامعة، واختيرت عينة مكونة من (100) مفردة تضم القيادات العليا في هذه الجامعات والمتمثلة بمجالس الجامعات المتكونة من رئيس الجامعة ومساعديه العلمي والاداري وعمداء الكليات. وتم الاستعانة باستبانة استبانة صممت لهذا الغرض، كما اعتمد البحث على فرضية رئيسة مفادها (يوجد اثر مباشر وغير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية للذكاء العاطفي في القيادة التحويلية).

توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها، ان الذكاء العاطفي من المعايير المهمة التي ينبغي الاخذ بها عند اختيار القيادات الجامعية. كما وضعت مجموعة من التوصيات ابرزها تشجيع القادة الجامعيين على القيام باختبارات ذاتية للتعرف على مستوى ذكائهم العاطفي.

المقدمة

أصبحت صفة التغيير هي الصفة المميزة لعالم اليوم، وما رافقها من اهتمام بمشاعر الانسان واحاسيسه واحترام لشخصيته وطرائق تعامله مع المنظمة. مما انعكس على عمل المنظمات عموما والمؤسسات الجامعية على وجه الخصوص لان عملها يتصف بالطبيعة الانسانية ، بالاعتماد على العنصر البشري بصفته المحرك والمفعل لهذه العملية، وهذا يتطلب وجود اشخاص قادرين على قيادة عملية التغيير نحو ما يخدم مستقبل منظماتهم.

لذا ظهر الى الوجود مصطلح الذكاء العاطفي *Emotional Intelligence* في التسعينات من القرن الماضي، تلك المدة التي شهدت العديد من الدراسات والبحوث التي تناولت هذا المصطلح بالتحليل والتفسير والجدل، واصبح الاهتمام به يأخذ مداه بعد ان اصدر *Daniel Goleman* كتابه "الذكاء العاطفي"، اذ مهد لثورة للاهتمام به من النفسانيين وعلماء الاجتماع، وكذلك الاداريين ولم يقتصر الاهتمام به في مجال واحد بل اصبحت تطبيقاته في المجالات كافة كالصحة والرياضة والادارة وحتى السياسة.

وقد استثار الباحثان اغفال ادارات منظماتنا ومنها الجامعات لهذا الموضوع الحيوي الذي يشكل نسبة كبيرة من اسباب نجاح الافراد والمنظمات، وعدم وضوح الفهم والضبابية حوله.

لذا فالهدف من البحث الحالي هو كشف مضامين الذكاء العاطفي ومدى تأثيره على فاعلية منهج القيادة التحولية، ذلك المنهج الذي يستطيع التعامل مع حالات التغيير المفروضة على المنظمات بشكل عام، ويشكل خاص الجامعات وذلك من خلال التأثير الوسيط للحكمة، وقد جاء البحث مجسدا في اربعة محاور:

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث *problem Research*

لقد اظهر التصدي لواقع منظماتنا، والنتائج التي تتمخض عن القرارات التي تصدر من المسؤولين والمكلفين بقيادة هذه المنظمات، ضعف الكثير من هذه القيادات في مجال ادراك طبيعة الإنسان وطرائق التعامل معه. ويبدو ان القائد في هذه المنظمات قد ضعفت قدرته على حل المشاكل واتخاذ القرارات، إذ لا يكفي ان يتميز هذا القائد بمستويات عالية من الذكاء الاكاديمي، اذا لم تعزز بالذكاء العاطفي. مما تقدم يمكن تحديد مشكلة البحث بالسؤال الرئيس الاتي:

الى أي مدى يدرك المجتمع موضوع البحث مفهوم مقدرات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية والتاثير فيما بينهما؟.

وينبثق من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. الى أي مدى تتوافر مقدرات الذكاء العاطفي لدى القيادات في المؤسسة الجامعية؟
٢. إلى أي مدى تتوافر مقدرات القيادة التحويلية في المؤسسة الجامعية؟
٣. ما اثر امتلاك مقدرات الذكاء العاطفي على سلوكيات القيادة التحويلية الجامعية؟
٤. ما دور الحكمة كمتغير وسيط بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية؟.

ثانياً: أهداف البحث *Objectives Research*

يمكن تحديد اهداف البحث بالاتي:

١. تعزيز قدرات القادة في ممارسة الذكاء العاطفي عند اتخاذهم القرارات أو الممارسات.
٢. تمكين الأفراد والقادة في المنظمات قيد البحث على تحسين مستوى ذكائهم العاطفي وتنمية الحكمة لديهم، وانعكاس ذلك في سلوكيات القيادة التحويلية لديهم مما يتوقع ان يزيد ذلك من فاعلية أدائهم.
٣. تقديم اطار نظري يسبر أغوار كل من الذكاء العاطفي والحكمة والقيادة التحويلية.
٤. الكشف عن العلاقات المتوقعة بين كل من الذكاء العاطفي والحكمة والقيادة التحويلية.

ثالثا: أهمية البحث *Research importance*

تحدد أهمية البحث بما يأتي:-

١. يعزز البحث الحالي من ممارسة القادة الجامعيين للجوانب الانسانية والعاطفية، من خلال الربط بين القيادة التحويلية والذكاء العاطفي، عند التعامل مع الملاكات العاملة في المنظمة التعليمية.
٢. يساعد البحث الحالي القادة في المنظمات الجامعية على اتخاذ القرارات ذات المساس بمشاعر الاخرين الذين يعملون داخل اطارهذه المنظمات والتي ينعكس اثرها في تحسين الاداء الجامعي.
٣. يقدم البحث الحالي أسلوبا يتم من خلاله تشخيص الطريقة التي يفكر فيها القادة بجوانب حيوية متمثلة بذكائهم العاطفي، مما يعزز شخصية القائد الجامعي ودوره في العملية التربوية والتعليمية.

رابعا: فرضيات البحث *Hypotheses Research*

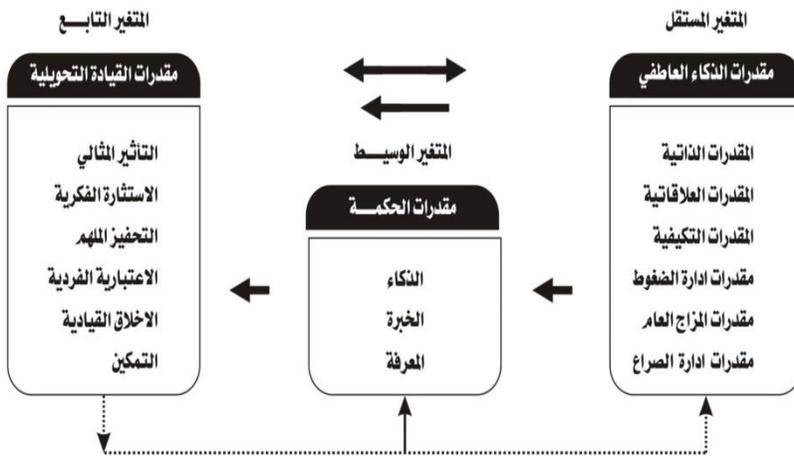
استنادا إلى تساؤلات ومشكلة البحث، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير مباشر وغير مباشر ذو دلالة معنوية إحصائية للمتغير المستقل (الذكاء العاطفي) في البعد المعتمد (القيادة التحويلية) ويشتمل منها فرضيتان:
- ١- الفرضية الأولى: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية إحصائية للمتغير المستقل (الذكاء العاطفي) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية) ويشتمل منها الفرضيات الفرعية التالية:
 - (١-١) الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية إحصائية للمقدرات الذاتية في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية)
 - (٢-١) الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية إحصائية للمقدرات العلاقاتية في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية)
 - (٣-١) الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية إحصائية للمقدرات التكيفية في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية)

- (٤-١) الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية إحصائية لمقدرات إدارة الضغوط في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية)
- (٥-١) الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية إحصائية لمقدرات المزاج العام في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية)
- (٦-١) الفرضية الفرعية السادسة: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية إحصائية لمقدرات إدارة الصراع في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية)
- ٢- الفرضية الثانية: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية إحصائية للذكاء العاطفي عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية)، ويشتمل منها الفرضيات الفرعية التالية:
- (٧-٢) الفرضية الفرعية السابعة: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية إحصائية للمقدرات الذاتية عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية).
- (٨-٢) الفرضية الفرعية الثامنة: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية إحصائية للمقدرات العلاقاتية عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية).
- (٩-٢) الفرضية الفرعية التاسعة: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية إحصائية للمقدرات التكيفية عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية)
- (١٠-٢) الفرضية الفرعية العاشرة: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية إحصائية لمقدرات إدارة الضغوط عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية).
- (١١-٢) الفرضية الفرعية الحادية عشرة: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية إحصائية لمقدرات المزاج العام عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية).

(٢-١٢) الفرضية الفرعية الثانية عشرة: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية إحصائية لمقدرات إدارة الصراع عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية).

خامسا: المخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد الباحثان

شكل رقم (١) المخطط الفرضي

سادسا: وصف متغيرات البحث yDescription of the Research Variables

تقسم متغيرات البحث الحالي على ثلاثة متغيرات رئيسية وكما يوضحها المخطط الفرضي في الشكل (1) وتتفرع منها عدد من المتغيرات الفرعية وكالاتي:

١. المتغير المستقل: الذكاء العاطفي *Emotional Intelligence*، ويعرف الذكاء العاطفي بأنه القدرة على مراقبة المرء لعواطفه وعواطف الآخرين، وعلى التمييز فيما بينها، وعلى استخدام هذه المعرفة من أجل توجيه تفكير المرء وأفعاله. *Mayer & Salovey, 1993, 433* أما الباحثان فيتبنيان التعريف الإجرائي التالي:

الذكاء العاطفي، عبارة عن مجموعة المقدرات (*Competences*) غير المعرفية التي

يملكها قادة المؤسسات الجامعية والتي تجعلهم أكثر رشدا في اتخاذ القرارات التي من شأنها ان تزيد في قدرتهم على مواجهة التحديات البيئية والتعامل مع الضغوط.

٢. **المتغير الوسيط:** الحكمة *Wisdom* وتعرف الحكمة، بانها امتلاك الإدراك الوافي للتصرف بطرق تقود إلى المزيد من النتائج والمتحصلات النافعة. (Bassett , 2010 ,4)

وتعرف الحكمة اجرائيا بانها الربط الرشيد والفاعل لمقدرات الذكاء والمعرفة والخبرة من قبل القيادات الجامعية بالصورة التي تؤدي إلى خلق السعادة والابتهاج في النظام الإنساني والجامعي.

٢. **المتغير المعتمد:** القيادة التحويلية *Transformational Leadership*، ويصف *Burns* القيادة التحويلية بانها، العملية التي من خلالها يشجع القادة والتابعون بعضهم بعضا إلى مستويات اعلى من الأخلاق والتحفيز (Burns,1978,133)

وتعرف اجرائيا بانها نمط من الأنماط القيادية والقدرات المميزة للقيادات الجامعية لاستشراف المستقبل وتكوين رؤية وأهداف واضحة عنه، تشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وأهداف واقعية، وتسعى إلى استثمار مقدرات الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكياتها، والجدول رقم (١) يوضح المتغيرات الرئيسية والفرعية:-

جدول (1)

المتغيرات الرئيسية والفرعية

المتغير الرئيس	نوع المتغير	الفقرات التي تصفه
الذكاء العاطفي	مستقل	المقدرات الذاتية، المقدرات العلاقاتية، المقدرات التكيفية، مقدرات ادارة الضغوط، مقدرات المزاج العام، مقدرات ادارة الصراع
الحكمة	وسيط	المعرفة ، الذكاء، الخبرة
القيادة التحويلية	معتمد	التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز الملهم، التمكين، الاخلاق القيادية

المصدر: إعداد الباحثان

سابعاً: أدوات جمع البيانات وأدوات الإحصائية المساندة للتحليل

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات فقد اعتمد البحث على:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري على الدراسات، والمقالات، والرسائل و الأطاريح الجامعية، والكتب المتخصصة في مجال الإدارة، والمنظمة وعلم النفس والاجتماع. وكذلك الاعتماد على الشبكة العنكبوتية (*Internet*).
2. طورت لأغراض الدراسة الميدانية استمارة استبيان، أعدت لاستكمال الجوانب التطبيقية للبحث، حيث تضمنت الاستمارة جانبين، الأول اشتمل على المعلومات التعريفية للقيادات الجامعية، إذ اشتمل على (8) فقرات . أما الجانب الثاني فقد ضم ثلاثة محاور لقياس الذكاء العاطفي والحكمة والقيادة التحويلية، تم تفسيرها من خلال (6) متغيرات مستقلة مفسرة ب(58) فقرة للذكاء العاطفي، و(3) متغيرات وسيطة مفسرة ب (12) فقرة للحكمة، بالإضافة إلى (6) متغيرات معتمدة تفسرها (24) فقرة للقيادة التحويلية، وتم استخدام مقياس (*Likert*) الخماسي الذي يتصف بدقة القياس. ولم يتم الاعتماد على الاستبانة الجاهزة بل تم بناء الأداة بالرجوع لعدد من المقاييس العالمية المعتمدة .

وتم الاعتماد على عدد من الطرائق الإحصائية استناداً إلى الفرضيات المبحوثة للوصول إلى النتائج المستهدفة وعلى النحو التالي:

- أ. الاحصاء الوصفي للمتغيرات : ويستخدم الاحصاء الوصفي لتحديد أهمية المتغيرات الرئيسية والفرعية موضوع الدراسة يستخدم لهذا الغرض كل من:-

- الوسط الحسابي، لحساب مستوى الأهمية
- الانحراف المعياري، لتوضيح مستوى تجانس آراء أفراد العينة.
- الخطأ المعياري، للتحقق من نسبة الخطأ

ب. اختبار الفرضيات عن طريق تحليل المسار، للحكم على قبول أو رفض الفرضيات المتنبئة.

علما انه تم الاعتماد في معالجة البيانات على البرنامج الاحصائي spss اصدار 17 والمساند ببرنامج Exle2010 .

ثامنا: مجتمع وعينة البحث Society and the Research sample

تمثل مجتمع البحث بالقيادات الجامعية في جامعات وسط وجنوب العراق والبالغ عددهم (175) مفردة، إذ تم اختيار عينة عمدية بحجم (120) مفردة، وهي تمثل (69%) من المجتمع حيث تم توزيع استمارة الاستبيان واسترجعت على وفق الجدول التالي:

جدول (2)

توزيع استمارة الاستبانة على افراد العينة

عدد أفراد العينة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	النسبة	عدد الاستمارات غير المسترجعة	النسبة
120	120	100	83%	20	17%

المصدر: إعداد الباحثان

ومن الملاحظ ان معظم افراد العينة هم من الذكور، إذ شكلت نسبتهم 96% بينما كان نصيب الإناث 4% فقط مما يؤكد ان القيادات الجامعية المختارة هي من الذكور في الغالب، وكانت النسبة الأكبر للفئات العمرية المحصورة بين (40-49) وهي تشير إلى متوسط الاعمار بالنسبة لأفراد العينة، مما يبرر اهتمام هذه الفئة بمتغيرات الدراسة .

المحور الثاني : الإطار النظري للبحث

أولاً: مفهوم الذكاء العاطفي Emotional Intelligence concept

يُعدُّ الذكاء العاطفي مفهوماً عصرياً شغلاً فكر وجذب انتباه الكثير من الباحثين في العلوم النفسية والإدارية والاجتماعية، وقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم تزامناً مع ازدياد التحديات والتحديات التي تواجه الافراد والمنظمات، وفي ظل اشتداد حدة المنافسة للحفاظ على الموارد

البشرية المهمة والتي تشكل رأسمال فكري لهذه المنظمات، ظهرت الحاجة له كإحدى المقدرات التي قد يتمتع بها بعض الافراد سواء العاملون أو القادة. وبعد *Maye & Salovey* هما أول من اطلقا مسمى الذكاء العاطفي عام ١٩٩٠ حيث عرفا الذكاء العاطفي بأنه " يمثل القدرة على مراقبة المرء لعواطفه وعواطف الاخرين، وعلى التمييز فيما بينها، وعلى استخدام هذه المعرفة من اجل توجيه تفكير المرء وفعاله. (*Salovey&Mayer,1990,189*)

كما يعرفه *Goleman* الذي كان له الفضل الكبير في انتشار هذا المفهوم، بأنه قدرة التّعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، اي معرفة ما يشعر به الفرد ومدى استخدامه لهذا الشعور من دون الغرق فيه، وان يكون قادراً على تحفيز نفسه للقيام بعمله ويكون مبدعاً فيه وان يكون ادائه في ذروته، وان يشعر بما يشعر به الاخرون، وان يستخدم العلاقات بفاعلية. (*Goleman, 1995,160*) وعرفه *Bar-on* على انه القابلية لفهم وادراك الذات والتعبير عنها وادراك وفهم الاخرين، والتعامل مع المشاعر القوية، ومراقبة الاندفاعات والتكيف لحل المشكلات الشخصية أو ذات الطبيعة الاجتماعية. (*Bar-On,2007,1*) مما تقدم يمكن القول ان الذكاء العاطفي يمثل مجموعة من المقدرات غير المعرفية (الادراكية) والتي تمكننا من فهم عواطفنا وعواطف الاخرين وكذلك التعبير عن هذه العواطف على شكل سلوكيات، بما يجعلنا نواجه المشاكل والضغط من خلال المعرفة العاطفية والتي تساعدنا على اقامة العلاقات الاجتماعية مع الاخرين.

The importance of Emotional Intelligence

ثانياً: أهمية الذكاء العاطفي

يؤكد (*Goleman,1999*) على ان المديرين الانكباء عاطفياً هم اكثر قدرة على حل النزاعات في مكان العمل، ويعدون افضل المفاوضين والقادة. والذكاء العاطفي هو أيضاً وسيلة فعالة لتحديد القدرات القيادية، وذلك لان الصفات التي تشكل القيادة الجيدة مثل الحسم، وتمكين الاخرين والانفتاح على التغيير كلها تعكس جوانب من الذكاء

العاطفي. (Mwangi, Mukulu & Kabare., 2011, 31)

وفي هذا الجانب أيضاً يوجز الطائي ودهام أهمية الذكاء العاطفي بالنقاط التالية: (الطائي ودهام، 2008، 75).

١. فهم الادوار والمسؤوليات بصورة عملية أكثر.
٢. امكانية جعل عملية اتخاذ القرار أكثر جودة.
٣. جعل الأهداف المتعددة والمعقدة متوافقة مع بعضها.
٤. زيادة التعاون وتشجيع العلاقات مع العاملين نحو الأفضل، والمساعدة على بناء شبكات اعمال اجتماعية، وتشجيع الاتجاهات الايجابية من العمل.
٥. يساعد على تطوير مهارات التفاوض وبناء فرق العمل الفعالة وتطوير مهارات القيادة وحل المشاكل.

وبناء على ما تم ذكره في العرض السابق، فخلاصة القول ان الذكاء العاطفي مهم للفرد والمنظمة على حد سواء، فمثلما هو يعني الافراد، فهو يعتبر ضرورة لمنظماتنا لكي تتعافى.

ثالثاً: نماذج الذكاء العاطفي *Models of Emotional Intelligence*

بالنظر لوجود العديد من النظريات المختلفة للذكاء العاطفي، فقد اختلف الباحثون في تحديد مكونات الذكاء العاطفي ومرجع ذلك الاختلاف لمنظور كل باحث، فمنهم من يرى انه يمكن تصنيف نماذج الذكاء العاطفي إلى قسمين، هما نماذج القدرة، والنماذج المختلطة. (ابو عفش، 2011، 37)، وآخرون يقسمون هذه النماذج إلى ثلاث مجموعات، وهي النماذج التي تستند الى القدرة (*Ability*)، ونماذج السمات (*Trait*)، والنماذج المختلطة (*Mixed*). (Fatima, et-al, 2011, 1735)

فنماذج الذكاء العاطفي المستندة الى القدرات *Models of Emotional Intelligence based on abilities*، وكقاعدة عامة تتركز حول السياق (*context*) العاطفي للمعلومات، والقدرات المعنية بمعالجة هذه المعلومات. اما النماذج المختلطة (*Mixed Models*)، فأنها

تجمع بين سمات الشخصية مثل التفاؤل والقدرة على التحفيز الذاتي، مع مقدرات تنظيم العواطف *Regulating emotions*. (Flores & Rivastovar, 2008). وسيقتصر البحث على ذكر نموذج *Bar-On* للذكاء العاطفي كونه النموذج المعتمد في استمارة الاستبيان .

وقد طور بارون عام 1997 هذا النموذج مستخدماً هيكلًا مفاهيميًا يتكون من خمس عشرة فقرة فرعية ويشتمل النموذج على 133 فقرة تمثل أسئلة تم وصفها في خمس نقاط رئيسية. (Mwangi 2011, 31)، (Bar-On, 2006b).

وفيما يلي شرح وافٍ لكل من الفقرات الرئيسية والفرعية لنموذج *Bar-On*:

(٣-١) المقدرات (المكونات) الذاتية *Intrapersonal*

وتشير هذه المهارة أو المقدرة إلى القدرة على ادراك وفهم عواطفنا، وشعورنا، وافكارنا. (Berrocal & Extremera, 2006, 8). وتضم هذه المقدرة اربع مقدرات فرعية:- (القاضي، 2012، 44)، (Bar-On, 2006a)، (Bar-On, 2006b)، (Bar-On, 2007) أ. الاعتبار أو التقدير الذاتي *Self-Regard*: وتعني الادراك الدقيق والفهم والقبول لذواتنا، كذلك تعني القابلية على تكوين اتجاهات ايجابية لإدراكاتنا وامكانياتنا والقدرة على تقبل الجوانب السلبية والاستمرار بالشعور الجيد اتجاه الذات، وان الناس الذين يتمتعون بتقدير جيد للذات يكونون راضين عن انفسهم ويحققون شخصيتهم. (العطوي، 2005، 31).

ب. الاصرار *Assertiveness*: وتعني اظهار الاحاسيس والمعتقدات والافكار بشكل متفتح. (صالح، العزاوي، وابراهيم، 2010، 249). كذلك تشير إلى التعبير بشكل فعال وبناء عن العواطف الذاتية وعواطف الاخرين .

ج. الاستقلالية *Independence*: ويمثل هذا البعد القدرة على توجيه الذات، والسيطرة عليها والتحكم في التفكير والتصرفات بان يكون الفرد غير معتمد وجدانياً على احد.

د. الوعي الذاتي العاطفي *Emotional Self-awareness*

ويمثل قدرة الفرد على معرفة مشاعره وانفعالاته والوعي بها، والتمييز بين تلك المشاعر والانفعالات لمعرفة ما يشعر به الفرد ولماذا يشعر به.

هـ. تحقيق الذات *Self-actualization*

وتمثل القدرة على تحقيق امكانات الفرد بان يصبح منهمكا في المحاولات التي تقوده إلى حياة هادفة وغنية ومملوءة بالإنجازات. وتعد من مقدرات الذكاء العاطفي المهمة لأنها تستخدم كخارطة طريق ودليل يتضمن الاجراءات المتعاقبة للحصول على الرضا في الحياة وتحقيق النجاح. (الطائي والعطوي، 2006، 125).

(٣-٢) المقدرات أو المكونات العلاقتية *Interpersonal*

وهي تعبر عن القدرات والمهارات بين الاشخاص (الاجتماعية) ومحاولة تطبيقها على ارض الواقع والافادة منها في إدارة الفرد لعلاقاته مع الاخرين. (القاضي، 2012، 45). وهذه المقدرات تتضمن:

أ. مهارة التعاطف *Empathy*: وهي مهارة وعي وفهم مشاعر الآخرين وتقديرها ومراعاتهم والاهتمام بهم والاندفاع لمساعدتهم. (المللي، 2010، 140).

ب. المسؤولية الاجتماعية *Social Responsibility* وتعني القدرة على ان يكون الشخص متعاوناً ومشاركاً ومساهماً وعضواً في جماعته الاجتماعية، وهذه القدرة تتضمن التصرف بأسلوب مسؤول حتى ولو لم يستفد الفرد شخصياً من ذلك.

ج. العلاقات بين الاشخاص *Interpersonal Relationship*: وتعني هذه المقدرة اقامة علاقات مرضية مع الاخرين. (الاسطل، 2010، 39)

(٣-٣) المقدرات التكيفية *Adaptability*

مجموعة من الكفاءات (المقدرات) اللامعرفية الفرعية والتي تساعد الفرد على التكيف الناجح مع واقع الحياة ومتطلبات البيئة المحيطة. (الجبهان، 2009، 35). وهي تمثل أيضاً القدرة على تحجيم والاستجابة لمديات واسعة من المواقف الصعبة. (Sewell, 2011, 79). وهي

تتكون من:-

- أ. اختبار الحقيقة *Reality Testing*: ويقصد بها القابلية على تقييم التطابق بين ما هو تعبير شعوري، وما هو موجود بشكل موضوعي، ويعني القابلية على الفحص الدقيق للمواقف، كذلك يعني النظر إلى الأشياء بصورتها الحقيقية وليس على اساس ما ترغب أو تخاف ان تكون.(الطائي والعطوي، 2010، 85).
- ب. المرونة *Flexibility*: القدرة على تكيف وتعديل مشاعرنا وافكارنا وسلوكياتنا مع المواقف المتغيرة الجديدة في حياتنا.
- ج. حل المشكلات *Problem –Solving*: وتتضمن هذه المقدرة حل المشكلات بفاعلية، سواء ذات الطبيعة الشخصية وكذلك التي تحدث بين الاشخاص. *Bar-On* (2006,23).

(٣-٤) إدارة الضغوط *Stress Management*:

- وتشير إدارة الضغوط إلى الموائمة في كيفية مواجهة المواقف العصبية والسيطرة على العواطف الذاتية.(Grubb & Mcdaniel, 2007, 47). وتتضمن مقدرتين هما:
- أ. تحمل الضغوط *Stress Tolerance*: ويعد احد العوامل الفرعية لإدارة الضغوط، وتعرف بانها القدرة على الإدارة الفعالة والبناءة للعواطف، وتمثل في جوهرها القدرة على الصمود والتعامل مع الاحداث السلبية والمواقف العصبية دون طغيان.
 - ب. السيطرة على الاندفاع *Impulse Control*: وتعني القابلية على تنظيم مشاعر الفرد ومجابهة الاندفاع والانتقياد وجميع المغريات، ويعني أيضاً قابلية الاستعداد لتقبل الاسلوب العدواني عن طريق السيطرة على الاعتداء والخصومة والسلوك الاستهزائي.(العطوي، 2005، 35)

(٣-٥) مقدرات المزاج العام *General Mode*:

- وتشير إلى القدرة على الشعور واطهار العواطف الايجابية، والتقاؤل.(Berrocal & Extremera, 2006, 9). وتتضمن هذه المقدرات عددا من الصفات مثل التقاؤل والميل

لإظهار المشاعر الايجابية، والاستمتاع بالذات وبالآخرين. (Grubb & Mcdaniel , 2007, 47)

وتتضمن هذه مقدرتين فرعيتين هما:

أ. التفاؤل <i>Optimi :sm</i>	وتعني هذه المقدر ان نكون ايجابيين وننظر إلى الجوانب المشرقة والجميلة في حياتنا.
ب. السعادة <i>Happi :ness</i>	وتعني الاحساس بالرضا في حياتنا، والاستمتاع بالآخرين، والشعور بالابتهاج وهي تتضمن الرضا عن الذات، والقدرة على التمتع بالحياة، والمظاهر المختلفة فيها. وان الافراد السعداء عادة ما يشعرون بالمتعة وسهولة امورهم سواء في العمل ام الحياة اليومية. (Bar-On,2007)

(3-6) مقدرات إدارة الصراع *Conflict Management*:

ويقصد بإدارة الصراع، مجموعة الأساليب والاجراءات المعتمدة من الإدارة لتشخيص الصراع، والتعامل معه لاستثماره قدر الامكان. وتتضمن إدارة الصراع، المهارات المكتسبة المتعلقة بحل الصراع والمتمثل بالوعي الذاتي حول أساليب الصراع ومهارات اتصالات الصراع، وبناء هيكل لإدارة الصراع في البيئة. (org- team,2001). وتشمل مقدرتين هما: (ارمسترونج، 2001، 35)

- أ- السيطرة على الصراع، وتشمل بناء اشكال التفاعل وتقليل أو تغيير الضغوط الخارجية.
ب- المواجهة البناءة، وتمثل اسلوب التقريب بين طرفي الصراع وغالبا ما تتم بوجود طرف ثالث، يكون دوره هو خلق مناخ من التفاهم، والتعاون بينهما.

رابعا: مفهوم الحكمة *Wisdom Concept*

على الرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف الحكمة، مع ذلك فان الحكمة هي مفهوم متعدد الواجه والابعاد، وهذه الواجه والابعاد تعزز بعضها البعض الاخر.

(Ardelt,2003,277)

اذ تعرفها(Bassett)بانها امتلاك الادراك الواف للتصرف بطرق تقود إلى المزيد من النتائج والمتحصلات النافعة. (Bassett, 2010,4).كذلك يعرفها الموسوي، بأنها المعرفة الصحيحة الحقة والتي في ضوئها يقوم الانسان بالعمل والتصرف في الواقع بشكل عقلائي، ومشروع وعلمي وصائب

ومتقن لتحقيق صلاح دنياه واخرته، ويعبر عنها أيضاً بأنها تمثل في جانب منها استخدام الاخلاق والعدل والشجاعة في الظروف المختلفة، في التعامل والتصرف مع الاخرين.(الموسوي،2010، 11-19)

ويعرف Mengel الحكمة بانها (الفهم المعمق للواقع وتحتاج للذهاب ابعد من المعرفة التقنية لكيفية عمل الاشياء، او كيف يتفاعل الافراد.(Mengel, 2005, 3).

اذن يمكننا أن نصف الحكمة بأنها شيء مُعقد، وهي صفة لا يمكن فصلها عن الأشخاص، أي أنها لا يمكن أن توجد خارج الشخص، اذ انها تعبر عن مزيج من المعارف حول غموض الحياة والتعامل مع عدم التأكد بكل ذكاء من خلال الخبرات التي يملكها ويكتسبها الشخص من تجاربه الشخصية والاجتماعية.

وعليه فالحكمة هي حصيلة القيمة المضافة لكل من المعرفة والذكاء والخبرة واثرها في استخلاص العواقب بعد استشراف المستقبل ومعرفة المقصد. وهي كمفهوم تتصف بالصفات التالية:

١. تشتمل على جوانب معرفية وأخرى غير معرفية.
٢. تضم في طياتها اهتماما بعدم اليقين المرتبط مع الحياة.
٣. تتسم بوجود جوانب اخلاقية.
٤. الحكمة قابلة للنمو والتطور مثلها مثل الذكاء.
٥. تحتاج إلى بصيرة معمقة لفهم الذات والاخرين.

خامسا: أهمية الحكمة *Importance of Wisdom*

تتجلى أهمية الحكمة من شموليتها، فهي تتجاوز المعرفة الواقعية عن طريق اضافة القيم إلى الحقائق، والحكمة عادة تعني القدرة والرغبة في صنع الخيارات التي تمكن من اتخاذ قرارات طويلة الامد للعديد من الافراد. والاعتراف بوجود الحكمة يفترض الحسم والترتيب، وكذلك الاعتراف بعواقب الخيارات الحمقاء، وغير الحكيمة. فالحكمة تسمح بالافادة القصوى من المعارف المتاحة والافراد الحكماء يميلون الى: (Lloyd, 2006, 3).

١. رفع وجهات نظر متوافقة مع العديد من الانظمة الاخلاقية.
 ٢. خدمة الحياة والمصلحة العامة، وقيم الاخرين غير الشخصية، وليس التركيز فقط على المصلحة الذاتية الضيقة.
 ٣. الافادة من التجارب السابقة، وتوقع النتائج المحتملة للمستقبل.
 ٤. يكون على علم بأشكال متعددة من الذكاء كالحس، والقلب، والروح.
- كما تشير *Ardelt* إلى أن هناك اتفاقا عاما بأن الحكمة تُعلم فنَّ الحياة أو العيش أو كيف تقود الحياة بصورة نافعة للذات وللآخرين وللمجتمع الاكبر، وعلى الرغم من ذلك فان مزيج من الادراك والتأمل الذاتى والانفتاح لكل انواع الخبرات يبدو ضروريا للحكمة لكي تظهر. (Ardelt, 2004, 272)

سادسا: عناصر (مكونات الحكمة) *Elements of Wisdom*

- يشير (فرج، 2006) إلى ان الحكمة تتضمن ستة مكونات كبرى يحوي كل منها على عدد من العناصر الفرعية وهي:
١. المعرفة الواسعة العميقة: حيث ان الحكيم لديه معرفة تتسم بالعمق والشمول والنظرة الشبكية إلى الامور.

٢. الاستبصار (البصيرة) بالذات: قدرة الحكيم على الوعي بذاته وبالآخرين، وبالطبيعة والاحداث.
 ٣. التفهم والضبط الوجداني: ويقصد به قدرة الفرد على كظم غيظه، والتحكم في انفعالاته، وتحمل بل وتقبل حالة الغموض المحيط بالفرد.
 ٤. التوازن: القدرة على عمل موازنات وتوازنات بين المكونات، والجوانب المختلفة داخل الفرد، وتعد هذه من بين الملامح الرشيدة للحكمة، اي اجراء حالة من التوازن بين العقل و العاطفة.
 ٥. التوجه والالتزام الاخلاقي
 ٦. الادارة الرشيدة لأمر الحياة: القدرة على استثمار معارف وامكانيات الفرد في ادارة حياته بصورة فعالة في مجالاتها كافة، وكذلك حسن التصرف في المأزق.
- وتؤكد *Ardelt* إلى ان معظم تعاريف الحكمة تتضمن العنصر المعرفي، والعنصر الانعكاسي (التأملي)، بينما البعد العاطفي للحكمة عادة ما يكون مهملا. (*Ardelt (2003, 277)*)
- اما الباحثان ومن وجهة نظرهما، فان عناصر الحكمة ثلاثة، وهي الذكاء *Intelligence*، والمعرفة *Knowledge*، والخبرة *Experience*. وان هذه العناصر يكمل الواحد منها الاخر، لكن اي عنصر لوحده لا يمكن ان يؤدي إلى الحكمة، وهي تعمل كنظام متكامل *Integrative*.
- فالذكاء والحكمة عادة ما تستخدمان بشكل مترادف، الا انهما ليستا الشيء نفسه. فربما يكون شخص ما جدا ذكي، لكنه ليس حكيما، فالذكاء يمكننا من التفكير و التحليل، وحل المشاكل في ظل سياقات او ظروف محددة ومعروفة. (*Hays, 2007, 86*)
- ويدل مفهوم المعرفة على الفهم والوعي وحسن الاطلاع المتحصل عليه نتيجة الدراسة والبحث، ومن خلال الملاحظة والخبرة عبر الزمن وتمثل تأويلا شخصيا قائما على اساس الخبرة والمهارات والقدرات الذاتية. (الغالي والعامري، 2004).

بينما الخبرة *Experience* هو مصطلح عام يختزل ضمنه مفهوم المعرفة او المهارة، او قدرة الملاحظة لكن بأسلوب فطري عفوي عميق. عادة يكتسب الانسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين، او حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل او الحدث إلى تعميق هذه الخبرة واكسابها عمقا وعضوية اكبر، ولذلك تترافق كلمة خبرة غالبا مع كلمة تجربة *Experiment*، كما تترافق كلمة خبرة أيضاً بشكل خاص مع المعرفة الاجرائية، اي معرفة كيفية عمل شيء ما وليس مجرد معرفة خبرية (قولية) *Propositional Knowledge*، لذلك غالبا ما توصف الخبرة بانها معرفة تجريبية *Empirical Knowledge*.
(ar.wikipedia.org)

Concept of Transformational Leadership

سابعا: مفهوم القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الاداري حيث ظهر في اواخر السبعينات من القرن الماضي على يد *Burns* في كتابه (القيادة) والذي اكد فيه على ان احد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة لا تستمر طويلا. (خلف، 2010، 22)
عرف *Bass & Avolio 1994* القيادة التحويلية بانها (القيادة التي تحدث عندما يحفز القائد على المنفعة بين الزملاء والتابعين لعرض اعمالهم بمنظور جديد، اذ ان القيادة التحويلية تولد ادراكا برسالة او رؤية المنظمة. وتطور التابعين لتقديم مستويات اعلى من القدرات والامكانات. (Mwangi, 2011, 30).

كما تعرف بأنها (العملية التي تحفز النشاط الهادف في الاخرين من خلال تغيير الطريقة التي ينظرون فيها إلى العالم من حولهم، وتربط الواحد بالآخر اذ انها تؤثر على الاعتقادات الشخصية للأفراد عن طريق لمس قلوبهم وعقولهم. (Modassir & Singh, 2008, 9).

عليه ومن العرض السابق فأن القيادة التحويلية هي القيادة التي تجعل التابعين يشعرون

بأهمية الدور الذي يؤديه في منظماتهم ويقدمون أداءً يفوق التوقعات بفضل وجود قادة قادرين على إثارة عواطفهم، وتوجيه قيمهم وقلوبهم نحو الهدف الأكبر والذي يتعلق بمستقبل المنظمة التي ينتمون إليها.

نأمنأ: أبعاد القيادة التحويلية

Dimensions of Transformational Leadership

شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات Bass عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بـ *Multifactor Leadership Questionnaire* الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية وهي التأثير المثالي *Idealized influence* والاستثارة الفكرية *Intellectual Stimulation* والاهتمام بالأفراد العاملين *Individualized Consideration*. وقد أضاف Bass في عام 1990 مكوناً رابعاً أطلق عليه التحفيز الإلهامي *Inspiration Motivation*. (الغالبى وإدرىس، 2010، 159-160)

فالقيادة التحويلية بشكل عام تتكون من أربعة عوامل، وإيضاً تسمى هذه العوامل بـ (*Four I,S*) لأن كلا منها يبدأ بالحرف اللاتيني *I* وهي: - (*Hall et-al,2002,1*) و (*khan,Ur-*) و (*Rehman,Fatima, 2009,679*)

١. التأثير المثالي *Idealized influence*

وتشير إلى أنشطة القائد الجذابة والتي تركز على القيم والمعتقدات والاحساس برسالة المنظمة. ويتكون التأثير المثالي من صيغتين: أحدهما: - التأثير المثالي للسمة *attribute* والتي بموجبها ينال القائد الثقة والاحترام، وثانيهما: - التأثير المثالي للسلوك *behavior* وهنا يظهر القائد السلوك الراقي ويضحى بحاجاته الشخصية لتحسين أهداف جماعة العمل. (*Sadeghi & pihie,2012,188*).

٢. التحفيز الملهم *Inspiration Motivation*

وهي تشير إلى تقنيات القادة التي يستخدمونها لزيادة ولاء أتباعهم مع الأخذ بنظر

الاعتبار المستقبل المتفائل والأهداف المحددة. والتحفيز الملهم يتعلق بصورة ما بالتأثير المثالي، فبينما تؤدي الشخصية الجذابة *Charisma* إلى تحفيز الافراد، فإن القيادة الالهامية تتمحور حول تحفيز المنظمة ككل، وهي تؤدي إلى تشجيع التابعين لكي يصبحوا جزءا من الثقافة الكلية للمنظمة والبيئة. (Hay, nd, 3).

٣. الاستشارة الفكرية *Intellectual Stimulation*

وتعني تحديات التابعين لممارسة التفكير الخلاق وإيجاد حلول للمشاكل الصعبة. فالقيادة التحويلية تحفز التابعين لكي يكونوا مبدعين ومتفوقين من خلال تقديمهم للأفكار والحلول المبكرة للمشاكل، كذلك فهي تسلط الضوء على الرشد والمداخل الجديدة للتابعين لكي يتبعوا، حيث يتم إعادة تحويل للمعتقدات القديمة والقيم والنظر للصعوبات على انها مشاكل تحتاج لحل، والبحث عن حلول منطقية لهذه المشاكل. (Mohammad, Al-Zeaud & Batayneh, 2011, 38).

٤. الاعتبارية الفردية *Individualized Consideration*

ويعبر هذا البعد عن السلوكيات التي يظهرها القائد والتي تسهم في تحقيق رضا التابعين من خلال التوجيه والدعم وإيلاء الاهتمام للحاجات الفردية للتابعين. وهنا فإن الواجبات تفوض للتابعين لتوفير فرص التعلم، ويوفر القادة أيضاً تغذية عكسية ويربطون بين حاجات التابعين ورسالة المنظمة، إذ انهم يعملون على توفير التحدي، ويحركون قوى التغيير والتفكير الابداعي ويشجعون على تبني منظورات متعددة للتفكير الحر لتوليد الافكار المبدعة. (Chen, Huili & Tang, 2007).

اما الباحثان فإنهما وتماشيا مع العرض السابق يعتمدان نموذج *Bass* للقيادة التحويلية من حيث انها

تتكون من الابعاد (السلوكيات) الاربعة المشار اليها انفا بالإضافة إلى بعدين آخرين هما التمكين والاخلاق القيادية بقدر تعلق الامر بالدراسة.

ويعرف التمكين "بانه قدرة الفرد على صنع الخيارات الفاعلة، وهذه تتمثل بتحويل الخيارات

إلى افعال ومتحصلات مرغوبة. (Alsop & Heinsohn, 2005, 4).
أمّا البعد الآخر والذي لا يقل أهمية عن الأبعاد المذكورة فهو يمثل الأخلاق القيادية أو أخلاق القيادة *Leadership Ethics* تأسيا بالأخلاق التي تحلى بها اعظم قائد في تاريخ البشرية والعالم اجمع ممثلة في شخص الرسول الاعظم محمد عليه وعلى اله افضل الصلاة والسلام، اذ يصفه الباري عز وجل، "وانك لعلی خلق عظیم. القلم (آية ٤) .
والاخلاقيات بشكل عام تشير إلى القيم والمعايير الاخلاقية التي يستند اليها افراد المجتمع لغرض التمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ. (الغالبى والعامري، 2010، 134).
وبالاتفاق مع Burns فإن القيادة التحويلية الحقيقية يجب اقرارها على اساس اخلاقية، اذ تستند اخلاقيات القيادة التحويلية الى ثلاثة اعمدة هي: (Bass & Steidlmeier, 2006, 2)

١. شخصية القائد الاخلاقية.
 ٢. القيم الاخلاقية المتجسدة في رؤية القائد والبرنامج الذي يعتنقه الاتباع او يرفضونه.
 ٣. اخلاقيات عمليات الخيار الاخلاقي الاجتماعي.
- وتأسياً على ما تم طرحه، فان البعد الاخلاقي يمثل احدى السلوكيات التي يجب ان لا يتخلى عنها القادة التحويليون باعتبارهم قادة للتحويل ووكلاء تغيير واخلاق.

تاسعا: صفات القادة التحويليون: *Characteristics of Transformational Leaders*

القيادة التحويلية وهي تواجه تحديات ادارية مستمرة تحاول باستمرار ان تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات، وهنا فان امتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكفي لوحده للنجاح في مهمات اصبحت معقدة، وهذا يعني ان المدير يجب ان يكون مهيباً للقيام بدور ابحاثي روحي دون اي قسر او اكراه للمرؤوسين. وان القيادة التحويلية المهمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام وبناء الثقة يفترض ان تتمتع بالخصائص التالية: (العامري والغالبى، 2008، 279)

- الرؤية
- التمكين
- الكارزما

• خصوبة الخيال • الرمزية • النزاهة

ويصف (*Krishna*) القائد التحويلي بأنه الشخص الذي يمكن المرؤوسين ويدفعهم للأداء إلى ما هو أكثر مما متوقع منهم اصلاً، والعمل بمستويات فائقة وأهداف جماعية بدلاً من مجرد التركيز على مصالح مباشرة أو انية. وفي هذا التعريف تتجسد بشكل واضح الخصائص التي يتمتع بها القائد التحويلي والتي

تشمل: (الغالبى وصالح، 2010، 164)

١. رؤيوي (*Visionary*): أي يمتلك القابلية والقدرة على رسم صورة متناغمة يوجد فيها بسلام جميع المكونات الانسانية والمادية.
 ٢. ممكن (*Empowering*): أي له القدرة على تمكين الآخرين من خلال جعل المرؤوسين يتقنون ويعملون بإبداع. وأن الشركات المتفوقة تنتبه إلى أربع قضايا اساسية مهمة هي: (الزبائن، والابداع، والناس والقيادة) ودور القادة هو تمكين العاملين.
 ٣. مبتكر (*Creator*): أي له القدرة على تعليم الآخرين لاكتشاف غاياتهم في الحياة، لأن هناك عمقا كبيرا في الابتكار وتوليد الافكار توجد في النفس البشرية، يهيئ القائد التحويلي الارضية المناسبة لانتزاعها عبر تبصيرهم بمتطلبات الابتكار، وهي (الغاية، والتصور والخيال، الفضولية، والشجاعة، والتفكير الناقد)، ومن ثم استخدامها في تكوين اشياء جديدة لم تكن موجودة مسبقاً.
 ٤. باني اجماع (*Consensus builder*): وتعني قدرة القائد على تحقيق الاجماع بين المرؤوسين وادامة العلاقة معهم، بما يسهم في توحيد التوجه والكلمة والعمل الجماعي نحو تحقيق الرؤية.
- في ضوء كل ما تقدم، بإمكاننا ان نقول ان القيادة التحويلية هي النمط القادر على مواجهة حالات التغيير، والتي اصبحت اليوم السمة المميزة لعالم الاعمال، والقيادة التحويلية تكتسب صفة التحويل، لأنها تعمل على نقل المنظمة نقلة نوعية لقدرتها على تحويل الافراد وكل ما في المنظمة، من ثقافة وهيكل ولوائح إلى وضع جديد بعيد عن الروتين.

المحور الثالث : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

أولاً: عرض وتحليل النتائج

١. الاحصاء الوصفي للمتغيرات

يهدف التحليل الى بيان اهمية ابعاد ومتغيرات النموذج من وجهة نظر افراد العينة، ويتم قياس الاهمية (بالوسط الحسابي المساند من قبل الانحراف المعياري، حيث ان الوسط الحسابي يوضح مستوى الاهمية، والانحراف المعياري يوضح مستوى تجانس اراء افراد العينة حول وسطها الحسابي. والجدول رقم (3) يوضح نتائج الاحصاء الوصفي للمتغيرات.

جدول (3)

نتائج الاحصاء الوصفي (اهمية المتغيرات)

Std.Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	رمز المتغير	الوصف	المتغير
0.065	0.656	4.44	100	V1	فهم التصورات	الاعتبار والتقدير الذاتي
0.076	0.767	4.24	100	V2	الشعور بالرضا	
0.064	0.646	4.08	100	V3	العقلانية	
0.070	0.701	4.25	100	V4	السيطرة على العواطف	
0.104	1.047	3.71	100	V5	وضوح العواطف	توكيد الذات
0.069	0.698	4.42	100	V6	التعبير عن المشاعر	الاستقلالية
0.079	0.794	4.34	100	V7	توجيه الادراكات	
0.085	0.851	4.04	100	V8	الاستقلالية العاطفية	
0.099	0.993	4.06	100	V9	القدرة الذاتية	
0.060	0.608	4.44	100	V10	مواجهة التوقعات	
0.069	0.698	4.24	100	V11	معرفة العواطف	
0.086	0.868	4.21	100	V12	حقيقة المشاعر	الوعي الذاتي العاطفي
0.094	0.945	3.88	100	V13	حرية المشاعر	تحقيق الذات
0.084	0.841	4.14	100	V14	التعرض للمواقف	
0.095	0.953	4.20	100	V15	الانجازات الشخصية	
0.059	0.597	4.63	100	V16	تحقيق الاهداف	
0.059	0.592	4.65	100	V17	تطوير الذات	التعاطف
0.061	0.610	4.53	100	V18	تذليل العقبات	
0.068	0.687	4.46	100	V19	احترام الاخرين	
0.078	0.781	4.07	100	V20	قراءة المشاعر	

0.075	0.758	4.47	100	V21	مساعدة الآخرين	
0.083	0.835	4.22	100	V22	المشاركة بالمشاعر	
0.073	0.739	4.59	100	V23	التفاعل مع المنظمة	المسؤولية الاجتماعية
0.068	0.683	4.41	100	V24	تقبل الآخرين	
0.071	0.715	4.35	100	V25	التصرف بمسؤولية	العلاقات بين الأشخاص
0.055	0.555	4.57	100	V26	اقامة العلاقات	
0.067	0.670	4.43	100	V27	التفاعل مع الآخرين	
0.059	0.590	4.57	100	V28	الشعور تجاه الآخرين	
0.057	0.577	4.51	100	V29	الواقعية	اختبار الحقيقة
0.065	0.658	4.48	100	V30	المحافظة على الموضوعات	
0.064	0.642	4.46	100	V31	تقدير المواقف	المرونة
0.084	0.841	4.17	100	V32	الاستجابة للمواقف	
0.097	0.970	3.74	100	V33	مراجعة الأفكار	
0.072	0.728	4.21	100	V34	التكيف مع الظروف	
0.074	0.746	4.26	100	V35	تقبل الأفكار	حل المشكلات
0.075	0.754	4.42	100	V36	الثقة بالنفس	
0.081	0.815	4.39	100	V37	معالجة المشكلات	
0.099	0.990	4.22	100	V38	مواجهة المشكلات	
0.068	0.687	4.46	100	V39	المواقف الصعبة	مواجهة الضغط
0.067	0.676	4.37	100	V40	التفاعل مع التجارب	
0.079	0.798	4.22	100	V41	تقبل النقد	
0.083	0.836	4.13	100	V42	الرود تجاه المواقف	
0.096	0.960	4.08	100	V43	ضبط المشاعر	السيطرة على الاندفاع
0.084	0.846	4.10	100	V44	التصرف ازاء التصرفات العدوانية	
0.085	0.853	4.09	100	V45	الأفكار السلبية	التفاوض
0.070	0.703	4.36	100	V46	التفاوض	
0.071	0.719	4.26	100	V47	التوقع	
0.082	0.827	4.04	100	V48	التعامل مع الفشل	
0.087	0.874	4.11	100	V49	الاستمتاع بالحياة	السعادة
0.083	0.839	4.23	100	V50	السعادة	
0.088	0.885	4.27	100	V51	الاستمتاع بالآخرين	
0.079	0.791	4.20	100	V52	توجيه الصراع	السيطرة على الصراع
0.087	0.872	4.16	100	V53	تكييف الصراع	
0.075	0.757	4.25	100	V54	ادارة الصراع	

0.078	0.787	4.31	100	V55	تخفيف الصراع	
0.062	0.624	4.44	100	V56	تقريب وجهات النظر	المواجهة
0.069	0.694	4.39	100	V57	مناخ التفاهم	البناء
0.077	0.779	4.28	100	V58	توظيف المشاعر	
0.062	0.627	4.30	100	V59	فهم الظواهر	
0.060	0.609	4.45	100	V60	البحث عن الحقائق	المعرفة
0.078	0.784	4.03	100	V61	النظرة الشبكية	
0.081	0.819	4.07	100	V62	الطبيعة البشرية	
0.073	0.739	4.41	100	V63	العقلانية	
0.064	0.643	4.48	100	V64	مهاره حل المشاكل	الذكاء
0.061	0.610	4.46	100	V65	تطوير الاستجابات	
0.058	0.584	4.39	100	V66	الحلول المنطقية	
0.072	0.727	4.42	100	V67	المعرفة المترجمة	
0.068	0.684	4.42	100	V68	التجارب الشخصية	الخبرة
0.059	0.592	4.55	100	V69	القدرة على التعلم	
0.059	0.599	4.62	100	V70	خدمة المنظمة	
0.062	0.624	4.44	100	V71	الفخر والاعتزاز	
0.068	0.688	4.48	100	V72	تجاوز المصالح الذاتية	التأثير المثالي
0.062	0.627	4.50	100	V73	احترام الآخرين	
0.071	0.719	4.37	100	V74	القوة والافتقار	
0.068	0.681	4.40	100	V75	الرؤية الواضحة	
0.071	0.718	4.36	100	V76	التحدث عن المستقبل	التحفيز
0.055	0.552	4.59	100	V77	انجاز الاهداف	الملهم
0.062	0.621	4.59	100	V78	الحماس	
0.067	0.672	4.35	100	V79	ملائمة الافتراضات	
0.068	0.680	4.39	100	V80	وجهات النظر	الاستشارة
0.061	0.611	4.48	100	V81	انجاز المهام	الفكرية
0.064	0.649	4.32	100	V82	تقبل افكار الآخرين	
0.070	0.706	4.31	100	V83	توجيه الآخرين	
0.066	0.669	4.42	100	V84	احتياجات الافراد	
0.071	0.715	4.44	100	V85	تطوير قدرات الافراد	الاعتبارية الفردية
0.069	0.694	4.32	100	V86	تقبل الافكار المختلفة	
0.058	0.586	4.60	100	V87	الثقة بالآخرين	
0.067	0.672	4.45	100	V88	المعايير الاخلاقية	الاخلاق

0.068	0.686	4.56	100	V89	الاحلاقيات الثابته	القيادية
0.048	0.489	4.77	100	V90	الالتزام بالقيم	
0.041	0.419	4.84	100	V91	الوضوح	
0.055	0.559	4.70	100	V92	تشجيع المرؤوسين	التمكين
0.062	0.627	4.64	100	V93	تفويض الصلاحيات	
0.071	0.713	4.58	100	V94	دعم المرؤوسين	
0.046	0.465	4.25	100	V95		الاعتبار والتقدير الذاتي
0.067	0.676	4.065	100	V96		توكيد الذات
0.057	0.573	4.22	100	V97		الاستقلالية
0.059	0.591	4.11	100	V98		الوعي الذاتي
0.050	0.505	4.50	100	V99		تحقيق الذات
0.057	0.573	4.30	100	V100		التعاطف
0.054	0.540	4.45	100	V101		المسؤولية الاجتماعية
0.047	0.479	4.52	100	V102		العلاقات بين الأشخاص
0.053	0.536	4.48	100	V103		اختبار الحقيقة
0.059	0.592	4.09	100	V104		المرونة
0.067	0.674	4.34	100	V105		حل المشكلات
0.055	0.558	4.29	100	V106		مواجهة الضغوط
0.074	0.741	4.09	100	V107		السيطرة على الاندفاع
0.062	0.623	4.22	100	V108		التفاؤل
0.076	0.765	4.20	100	V109		السعادة
0.067	0.678	4.23	100	V110		السيطرة على الصراع

دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية

0.061	0.613	4.37	100	V111	المواجهة البناءة
0.0528	0.528	4.21	100	V112	المعرفة
0.0520	0.520	4.43	100	V113	الذكاء
0.0524	0.524	4.50	100	V114	الخبرة
0.0521	0.521	4.44	100	V115	التأثير المثالي
0.050	0.506	4.48	100	V116	التحفيز الملمه
0.049	0.499	4.38	100	V117	الاستثارة الفكرية
0.051	0.510	4.41	100	V118	الاعتبارية الفردية
0.044	0.449	4.65	100	V119	الاخلاق القيادية
0.055	0.555	4.64	100	V120	التمكين
0.039	0.390	4.23	100	V121	المقدرات الذاتية
0.043	0.431	4.42	100	V122	المقدرات العلاقائية
0.046	0.469	4.30	100	V123	المقدرات التكيفية
0.057	0.578	4.077	100	V124	مقدرات ادارة الضغوط
0.059	0.591	4.09	100	V125	مقدرات المزاج العام
0.056	0.560	4.188	100	V126	مقدرات ادارة الصراع
0.041	0.410	4.196	100	V127	الذكاء العاطفي
0.044	0.445	4.29	100	V128	الحكمة
0.040	0.405	4.42	100	V129	القيادة التحويلية

المصدر: الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (3) المتضمن نتائج الاحصاء الوصفي لابعاد ومتغيرات النموذج الرئيسية والفرعية ما يأتي:

1. تراوحت قيم الوسط الحسابي لجميع متغيرات النموذج بين (4.84 - 3.71) وهي جميعا اعلى من الوسط الفرضي (3) وتنتج من القوي الى القوي جدا.
 2. تراوحت قيم الانحرافات المعيارية ولجميع متغيرات النموذج بين (0.993-0.045) وهي جميعا صغيرة وتشير الى تجانس اراء افراد العينة حول وسطها الحسابي.
 3. تراوحت قيم الخطأ المعياري لجميع متغيرات النموذج بين (0.096-0.040) وهي تشكل نسبة صغيرة جدا من الخطأ المحتمل لنتائج متغيرات النموذج.
 4. يستخلص مما سبق الاهتمام القوي من قبل افراد العينة بمتغيرات النموذج، مما يعني اهمية المتغيرات للمنظمة موضوع الدراسة.
 - 5- اختبار الفرضيات عن طريق اسلوب تحليل المسار يعد تحليل المسار من الاساليب الاحصائية الملائمة لاختبار الفرضيات التي تعتمد ثلاثة متغيرات (مستقل ووسيط و معتمد) لانه يساعد على كشف التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للمتغير او المتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.
- وفيما يلي اجراءات تحليل المسار للمتغيرات موضوع الدراسة، والذي ستوظف نتائجه لاختبار فرضيات الدراسة:
1. اجراء علاقات الارتباط بين متغيرات النموذج موضوع الدراسة (القيادة التحويلية 18، الحكمة 11، المقدرات الذاتية 1، المقدرات العلاقتية 2، المقدرات التكيفية 3، مقدرات ادارة الضغوط 4، مقدرات المزاج العام 5، مقدرات ادارة الصراع 6، وذلك للتحقق من اتجاهات مسارات النموذج الاصلي، وكما هو واضح في الجدول (4)

جدول (4)
مصفوفة علاقات الارتباط بين متغيرات النموذج

الحكمة v11	مقدرات ادارة الصراع v6	مقدرات المزاج العام v5	مقدرات ادارة الضغوط v4	المقدرا ت التكيفية v3	المقدرا ت العلاقاتية v2	المقدرا ت الذاتية v1	
0.613*	0.681*	0.601*	0.640*	0.666*	0.719*	0.661*	القيادة التحويلية v18

** ارتباط معنوي عند مستوى 0.01

المصدر: الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

يتضح من الجدول (4) المتضمن علاقات الارتباط بين متغيرات النموذج ما يأتي:

- أ. اظهرت متغيرات المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) علاقات ارتباط معنوية وإيجابية مع المتغير المعتمد (القيادة التحويلية) وتتمتع جميعا بمستوى ارتباط قوي نسبيا.
- ب. اظهر المتغير الوسيط (الحكمة) علاقة ارتباط معنوية وإيجابية مع المتغير المعتمد (القيادة التحويلية) وهو ارتباط قوي نسبيا.
٢. رسم مسارات النموذج الاصلي او الاولي وتسميته لاغراض التحليل (النموذج 1) وهنا يتم اجراء ماياتي:
 - (أ) تحليل الانحدار للنموذج الاصلي "المتغير الوسيط الحكمة على المتغيرات المستقلة السنة" واستخراج قيمة R2 للمتغير الوسيط (الحكمة) و كما هو واضح من الجدول (5) يساوي (0.519)

جدول (5)
انحدار المتغير الوسيط على المتغيرات المستقلة للنموذج الأصلي

Model Summary

Std.Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.40818	0.488	0.519	0.720a	1

Coefficients a

Sig	T	standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std.Error	B	
0.105	1.639	-	0.477	0.781	1 Constant
0.950	0.063	0.007	0.168	0.010	المقدرات الذاتية v1
0.600	-0.527	-0.061	0.152	-0.080	المقدرات العلاقاتية v2
0.576	0.561	0.071	0.099	0.087	المقدرات التكيفية v3
0.006	2.799	0.282	0.155	0.278	مقدرات ادارة الضغوط v4
0.001	3.278	0.321	0.095	0.310	مقدرات المزاج العام v5
0.015	2.472	0.249	0.103	0.254	مقدرات ادارة الصراع v6

المصدر: الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

(ب) تحليل الانحدار للنموذج الاصيلي " المتغير المعتمد على المتغيرالوسيط والمتغيرات

المستقلة" واستخراج R2 للمتغير المعتمد (القيادة التحويلية) وهو يساوي (0.705) كما

هو واضح من الجدول(6)

جدول (6)

انحدار المتغير المعتمد على المتغير الوسيط والمتغيرات المستقلة للنموذج الأصلي

Summary Model

Std.Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.22847	0.683	0.705	0.840a	1

Coefficients a

Sig	T	standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Std.Error	B	
0.002	3.194	-	0.271	0.864	1 Constant
0.255	1.145	0.103	0.094	0.108	المقدرات الذاتية v1
0.001	3.480	0.316	0.085	0.297	المقدرات العلاقية v2
0.727	-0.350	-0.035	0.087	-0.030	المقدرات التكيفية v3
0.051	1.977	0.163	0.058	0.115	مقدرات ادارة الضغوط v4
0.742	3.330	0.027	0.056	0.018	مقدرات المزاج العام v5
0.012	2.559	0.210	0.059	0.152	مقدرات ادارة الصراع v6
0.003	3.092	0.252	0.058	0.179	الحكمة v11

المصدر: الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

(ج) تثبيت قيم (B) الموضحة في جدول معاملات التحليل الاول على المسارات المتعلقة بها،

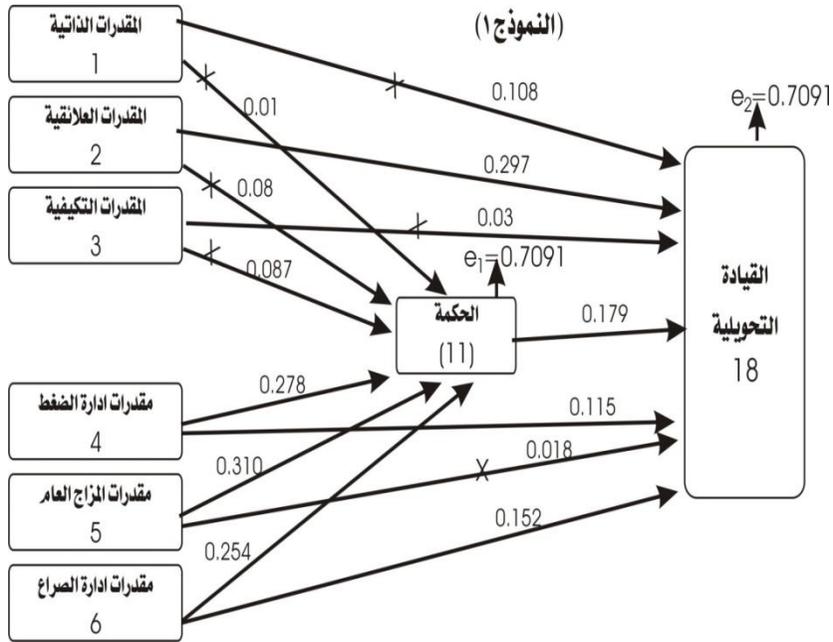
اي المسارات بين المتغيرات المستقلة والمتغير الوسيط.

(د) تثبيت قيم (B) الموضحة في جدول معاملات التحليل الثاني على المسارات المتعلقة بها،

اي المسارات بين المتغير المعتمد والمتغير الوسيط والمتغيرات المستقلة، وكما هو واضح من

الشكل (2) الذي يمثل النموذج الاولي.

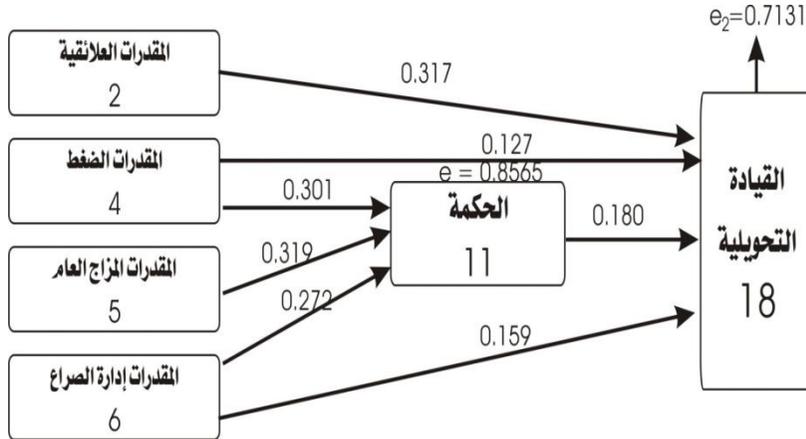
(هـ) حذف كل المسارات ذات التأثير القليل وغير المعنوي.



شكل (2)
مسارات النموذج الاصيلي

المصدر: اعداد الباحثان

1- اعادة رسم النموذج بعد حذف المسارات ضعيفة التأثير وغير المعنوية، واعادة الخطوات السابقة نفسها، اي استخراج قيمة R2 لانحدار متغير الحكمة على المتغيرات المستقلة المتبقية : (المقدرات العلائقية، ومقدرات ادارة الضغوط، ومقدرات المزاج العام، ومقدرات ادارة الصراع) وهو يساوي (0.516))، وكذلك استخراج قيمة R2 لانحدار متغير القيادة التحويلية على المتغيرات المتبقية (الحكمة، والمقدرات العلائقية، ومقدرات ادارة الضغوط، ومقدرات المزاج العام) وهو يساوي (0.701)، وثبتت قيم (B) على المسارات. و كما هو واضح من الشكل (3).



شكل (3)
مسارات النموذج المخفض المقلص

المصدر: اعداد الباحثان

جدول (7)

انحدار المتغير الوسيط (الحكمة v11) على المتغيرات (v2,v4 ,v5,v6) للنموذج المقلص

Summary Model

Std.Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.40465	0.496	0.516	0.719	1

Coefficients a

Sig	T	standardized	Unstandardized		Model
		Coefficients	Std.Error	B	
		Beta			
0.056	1.933		0.430	0.832	1Constant
0.744	-0.327	- 0.34	0.136	-0.045	v2المقدرات العلائقية
0.001	3.353	0.305	0.090	0.301	v4مقدرات ادارة الضغوط
0.001	3.477	0.331	0.092	0.319	v5مقدرات المزاج العام
0.006	2.798	0.267	0.097	0.272	v6مقدرات ادارة الصراع

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

جدول (8)

انحدار المتغير المعتمد (v18) على المتغيرات (v11, v2, v4, v5, v6) للنموذج المقلص

Summary Model

Std.Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.22764	0.685	0.701	0.837a	1

a. predictors: (constant), v11, v2, v4, v6, v5

Coefficients a

Sig	T	standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	3.976	-	0.347	0.981	1 Constant
0.000	4.127	0.337	0.077	0.317	المقدرات العلاقية v2
0.682	0.486	0.039	0.055	0.027	مقدرات المزاج العام v5
0.006	2.802	0.220	0.057	0.159	مقدرات ادارة الصراع v6
0.020	2.373	0.181	0.053	0.127	مقدرات ادارة الضغوط v4
0.002	3.115	0.253	0.058	0.180	الحكمة v11

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات الحاسوب

رابعاً: استخراج قيم (e1, e2) لكلا النموذجين، حيث ان (e) هي التباين

التقريبي للخطأ والتي تساوي:

$$e = \sqrt{1 - R^2}$$

$$e_1 = \sqrt{1 - (0.519)} = 0.6935416 \quad \text{النموذج الاول}$$

$$e_2 = \sqrt{1 - (0.705)} = 0.543139$$

$$e_1 = \sqrt{1 - (0.516)} = 0.695701 \quad \text{النموذج الثاني}$$

$$e_2 = \sqrt{1 - (0.701)} = 0.54688089$$

خامساً: اختبار حسن المطابقة لبيانات كلا النموذجين حيث ان:

$$1 - (e_1^2 * e_2^2) = \text{حسن المطابقة للبيانات}$$

$$= 1 - (e_1^2 * e_2^2) = 0.8581 \quad \text{حسن مطابقة النموذج الأول}$$

حسن مطابقة النموذج الثاني $1 - (e_1^2 * e_2^2) = 0.8552$

$$Q = \frac{(الأصلي) 1 - 0.8581}{(المقلص) 1 - 0.8552} = \frac{0.1419}{0.1448} = 0.9799$$

$$X^2 = W = - (N-d) * (\log Q) \\ = - 94 (-0.03224) = 28.2$$

وعليه فإن حسن المطابقة للنموذجين موضح في الجدول (9):

جدول (9)

اختبار حسن المطابقة للنموذج الاصيلي والمقلص

X الجدولية	X المحسوبة	Df	Sig
12.599	28.2	6	0.05

المصدر: إعداد الباحثان بالأعتماد على مخرجات الحاسوب

ويتضح من الجدول (9) ان قيمة X المحسوبة اكبر من قيمة X الجدولية مما يشير الى معنوية النتائج وقبولها، وهذا يعني حسن مطابقة بيانات النموذج المقلص (بعد حذف سته مسارات) لبيانات النموذج الاصيلي، وقبول النتائج لان قيمة Q تساوي 0.9799 وهي قيمة عالية وتقرب من الواحد الصحيح.

سادسا: حساب التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي للمتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد وكما هو موضح في ادناه:

١. التأثير المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد = $0.317 + 0.127 +$

$$0.603 = 0.159$$

٢. التأثير غير المباشر للمتغيرات المستقلة على المتغير المعتمد = $0.301 + 0.319 +$

$$0.160 = 0.180 * (0.272 +$$

٣. التأثير الكلي للمتغير المستقل على المتغير المعتمد = $0.603 + 0.160 = 0.763$

وهذا يعني ان البعد المستقل (الذكاء العاطفي) يؤثر تأثيرا كبيرا في البعد المعتمد (القيادة التحويلية) مما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها (يوجد تأثير مباشر وغير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية للبعد المستقل (الذكاء العاطفي) في البعد المعتمد (القيادة التحويلية).

يستخلص من نتائج تحليل المسار الموضحة في النموذجين الاصيلي (1) والمخفض او المقلص (2) ما يأتي:

1. ظهر من التحليل انه لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية للمقدرات الذاتية في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية)، لذا ترفض الفرضية الفرعية (1) والتي مفادها (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية للمقدرات الذاتية في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية).
2. كذلك ظهر من التحليل وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية للمقدرات العلائقية في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية) لذا تقبل الفرضية الفرعية (2) التي مفادها (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية للمقدرات العلائقية في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية).
3. ظهر من التحليل انه لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية للمقدرات التكيفية في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية) لذا ترفض الفرضية الفرعية (3) التي مفادها (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية للمقدرات التكيفية في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية).
4. ظهر من التحليل وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية لمقدرات ادارة الضغوط في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية) لذا تقبل الفرضية الفرعية (4) التي مفادها (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية لمقدرات ادارة الضغوط في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية).
5. ظهر من التحليل انه لا يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية لمقدرات المزاج العام في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية) لذا ترفض الفرضية الفرعية (5) التي مفادها (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية لمقدرات المزاج العام في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية).

٦. ظهر من التحليل وجود تأثير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية لمقدرات ادارة الصراع في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية) لذا تقبل الفرضية الفرعية (6) التي مفادها (يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية لمقدرات ادارة الصراع في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية).
٧. ظهر من التحليل انه لا يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية للمقدرات الذاتية عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية) لذا ترفض الفرضية الفرعية (7) التي مفادها (يوجد تأثير غير مباشر ذي دلالة معنوية احصائية للمقدرات الذاتية عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية)
٨. ظهر من التحليل انه لا يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية للمقدرات العلاقتية عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية) لذا ترفض الفرضية الفرعية (8) التي مفادها (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية للمقدرات العلاقتية عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية)
٩. ظهر من التحليل انه لا يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية للمقدرات التكيفية عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية) لذا ترفض الفرضية الفرعية (9) التي مفادها (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية للمقدرات التكيفية عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية)
١٠. ظهر من التحليل وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية لمقدرات ادارة الضغوط عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية) لذا تقبل الفرضية الفرعية (10) التي مفادها (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية لمقدرات ادارة الضغوط عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية)

١١. ظهر من التحليل وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية لمقدرات المزاج العام عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية) لذا تقبل الفرضية الفرعية (11) التي مفادها (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية لمقدرات المزاج العام عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية)

١٢. ظهر من التحليل وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية لمقدرات ادارة الصراع عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية) لذا تقبل الفرضية الفرعية (12) التي مفادها (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية لمقدرات ادارة الصراع عن طريق المتغير الوسيط (الحكمة) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية)

١٣. اخيرا ظهر من تحليل المسار وجود تأثير مباشر وغير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية للمتغير المستقل (الذكاء العاطفي) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية)، لذا تقبل الفرضية الرئيسية التي مفادها (يوجد تأثير مباشر وغير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية للمتغير المستقل (الذكاء العاطفي) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية).

يتضح من كل ما تقدم ومن نتائج تحليل المسار التي تم الحصول عليها ان المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) يؤثر تأثيرا مباشرا وغير مباشر بما مقداره (0.763)، وهو تأثير معنوي وقوي مما يبرر قبولنا لفرضية البحث الرئيسية التي مفادها (يوجد تأثير مباشر وغير مباشر ذو دلالة معنوية احصائية للمتغير المستقل (الذكاء العاطفي) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية)، ويؤكد على تحقيق اهداف البحث.

ثانيا: مناقشة النتائج

ظهر من العرض والتحليل السابقين النتائج التالية:

١. الاهتمام الكبير من افراد العينة المبحوثة بمتغيرات النموذج المتمثلة بالذكاء العاطفي والحكمة والقيادة التحويلية، مما يشير الى اهمية هذه المتغيرات بالنسبة للمنظمات الجامعية قيد الدراسة لكون هذه المنظمات تتميز بخصوصية فريدة عن المنظمات الاخرى.

٢. اظهرت نتائج التحليل تجانس اجابات افراد العينة لجميع متغيرات نموذج الدراسة، وهو دليل على اتفاقهم على ضرورة تمتع القادة الجامعيين بخصائص الذكاء العاطفي واتباعهم لنمط القيادة التحويلية.
٣. تأييد عينة البحث لنهج القيادة التحويلية باعتباره النمط الذي يتلائم وحالات التغيير والتحديات التي تواجه المنظمات الجامعية، وهذا ما اكدته نتائج التحليل المتمثلة بالاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.
٤. هناك تأثير لمدى امتلاك القيادات الجامعية لمقدرات الذكاء العاطفي، مما ينعكس اثر ذلك على توجه القادة نحو نمط القيادة التحويلية ويؤكد صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها (يوجد تأثير مباشر وغير مباشر للمتغير المستقل (الذكاء العاطفي) في المتغير المعتمد (القيادة التحويلية) والفرضيات الفرعية المساندة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

- توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات تمثلت بالاتي:-
١. اعتماد القيادة الادارية الحديثة على الكشف عن المشاعر والاحاسيس والجوانب غير المنظورة من الشخصية، في تحقيق الاندماج الكامل بين العاملين والادارة والمنظمة.
 ٢. تبرز اهمية القيادة التحويلية بشكل واضح في المنظمة (الجامعية) لكونها تعمل على استئارة افكار قادة الفكر المتمثلة بالقيادات الجامعية، من خلال بناء اواصر الثقة والاحترام والتضحية بالمصالح الشخصية.
 ٣. ظهور اهتمام واضح من افراد العينة بالابعاد الرئيسية لمتغيرات نموذج الدراسة على الرغم من اختلاف مستوى هذا الاهتمام من بعد لآخر.
 ٤. اظهرت بعض متغيرات الذكاء العاطفي تأثيرا ضعيفا (المقدرات الذاتية، والمقدرات التكيفية) وبالتالي فهي تؤثر بنسبة محدودة مقارنة بالمتغيرات الاخرى الاكثر تأثيرا على مدى امتلاك الافراد لمستويات من الذكاء العاطفي.

٥. أظهر التحليل اختلاف الأهمية بالنسبة للمتغيرات التي تشكل كل بعد من الأبعاد الرئيسية لنموذج الدراسة، مما يشير إلى اختلاف درجة الاهتمام من قبل أفراد العينة.
٦. يشكل كل من الذكاء العاطفي، والحكمة، والقيادة التحويلية معايير أساسية تحكم عمل القادة (الجامعيين) وتوجههم نحو إنجاز الأهداف، وهذا ما أكدته إجابات أفراد العينة التي أكدت اهتمامهم وتأكيدهم الواضح لهذه المعايير.

ثانياً: التوصيات Conclusions

- بناءً على ماتم التوصل إليه من استنتاجات لذا، فقد اتجه البحث إلى وضع مجموعة من التوصيات وكالاتي:-
١. ضرورة نشر ثقافة الوعي بأهمية متغيرات الدراسة (الذكاء العاطفي، والحكمة، والقيادة التحويلية) للأفراد والجماعات بين القيادات وخصوصاً الجامعية ويمكن أن توكل هذه المهمة لإدارة الأقسام العلمية وبالتعاون مع أقسام علم النفس والاجتماع في الجامعة .
 ٢. إجراء المزيد من الدراسات النقدية الهادفة، والتي تركز على الاهتمام بموضوع حيوي ذي مساس بحياة الأفراد والمنظمات والمتمثل بالذكاء العاطفي .
 ٣. رفد المكتبات الجامعية ومكتبات الكليات بالمصادر والمراجع المتعلقة بالذكاء العاطفي لتسهيل الاطلاع عليها والافادة منها، إذ انها تمثل الركن الثالث المهم بعد الاستاذ الجامعي والطالب.
 ٤. اعادة النظر في المعايير التي يتم في ضوءها اختيار القادة بصورة عامة، والقادة الجامعيين بصورة خاصة وبطرق أكثر واقعية وانسجاماً مع متطلبات الوقت الحاضر .
 ٥. تدريب القيادات الجامعية وجعلهم أكثر قدرة على التعامل مع متغيرات المرحلة الراهنة، وماتقرضه من ضغوطات.
 ٦. الاهتمام بصورة أكثر جدية بما أحدثه تغير النظام السياسي بعد عام 2003 من انفتاح على العالم، وبالتالي مواكبة التغيرات التي طرأت على النظام الجامعي باعتباره يضم الشرائح الواعية والمتقفة والقادرة على قيادة عملية التغيير، مما يدعو الاهتمام بصورة أكبر بكيوننة (القائد الجامعي) فيما يخص ذكاءه العاطفي .

المصادر

أولاً: المصادر العربية

١. ابو عش، ايناس شحته، اثر الذكاء العاطفي على مقدرة مدراء مكتب الاونروا بغزة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، رسالة ماجستير منشورة، ٢٠١١.
٢. الاسطل، مصطفى رشاد مصطفى، الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعات غزة، رسالة ماجستير منشورة، ٢٠١٠.
٣. الجبهان، دينا بنت سليمان، علاقة الذكاء العاطفي بمستوى اداء القياديين في المؤسسات الخاصة بمدينة الرياض، ٢٠٠٩. رسالة ماجستير منشورة.
٤. خلف، محمد كريم حسن، علاقة القيادة التحولية بالابداع الاداري لدى رؤساء الاقسام الاكاديميين في الجامعة الاسلامية بغزة، رسالة ماجستير منشورة. ٢٠١٠.
٥. صالح، احمد علي، العزاوي، بشرى هاشم و ابراهيم، ابراهيم خليل، الادارة بالذكاءات، ٢٠١٠.
٦. الطائي، علي حسون و دهام، علاء، تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمى دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد ١٤، العدد ٥٢، ٢٠٠٨.
٧. الطائي، يوسف حجيم سلطان، والعطوي، عامر علي حسين، الذكاء الشعوري في المنظمات مدخل متكامل، الطبعة الاولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٠.
٨. الطائي، يوسف حجيم و العطوي، عامر علي حسين، الذكاء الشعوري وعلاقته باستراتيجيات حل الصراع، دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة الكوفة، مجلة دراسات ادارية، المجلد الاول، العدد الثاني، ٢٠٠٦.
٩. العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن، الادارة والاعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن ٢٠٠٨.
١٠. العطوي، عامر علي حسين، مقدرات الذكاء الشعوري واثرها في فاعلية الفريق، دراسة تحليلية في جامعة القادسية، رسالة ماجستير، ٢٠٠٤.

١١. الغالبي، طاهر محسن منصور، وادريس، وائل محمد صبحي، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي (دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية)، مجلة دراسات ادارية، المجلد ٣، العدد ٦، ٢٠١٠.
١٢. الغالبي، طاهر محسن منصور، والعامري، صالح مهدي، رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الاعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، بحث منشور ضمن وقائع المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع لجامعة الزيتونة، ٢٠٠٤.
١٣. الغالبي، طاهر محسن، صالح، احمد علي، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي الطبعة الاولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٠.
١٤. فرج، طريف شوقي محمد، الحكمة مكوناتها وسبل تنميتها، فصل في كتاب علم النفس والتنمية المعرفية المجتمعية، القاهرة، دار غريب.
١٥. القاضي، عدنان محمد عبده، الذكاء الوجداني وعلاقته بالاندماج الجامعي لدى طلبة كلية التربية، جامعة تعز، المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد ٤، ٢٠١٢.
١٦. المللي، سهاد، الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى عينة من المتفوقين والعاديين، دراسة ميدانية على طلبة الصف العاشر من مدارس المتفوقين والعاديين في مدينة دمشق، مجلة جامعة دمشق، مجلد ٢٦، العدد الثالث، ٢٠١٠.
١٧. الموسوي، خليل، كيف نتصرف بحكمة برواية اهل البيت عليهم السلام، الطبعة الاولى، دار الجوادين، ٢٠١١.

ثانيا: المصادر الأجنبية

1. Alsop,Ruth.,Heinsohn,Nina,Measuring Empowerment in practice structuring Analysis and Framing Indicators,world Bank Policy Research Working Paper 3510,2005.www.elibrary.worldbank.org
2. Ardel ,Monika., Empirical Assessment of a Three- Dimensional Wisdom Scale , Research on Aging, Vol.25, No,3, 2003.
3. Ardel ,Monika., Wisdom as Expert Knowledgs system: Acritical Riview of a Contemporary Operationalization of an Ancient Concept , Human Development 2004, 47, 2004.
4. Bar-On,R.,The Emotional Quotient Inventory (EQ-i) 2006 ,www.eiconsortium.org/measures/eqi.html.2006.
5. Bar-On,Reuven, The Bar-On model of emotional –social intelligence (ESI) , Psicothema , vol.18, 2006.
6. Bar-On,Reuven., The 5 meta – factors and 15 sub-factors of the Bar-On model , www.reuvenbaron.org/bar-on-model/essayphp ,2007.
7. Bass, Bernard M., & Steidlmeier, Paul., Ethics, character, and authentic transformational leadership , www.cls.binghamton.edu/BassSteid.html,2006.
8. Basset,Caroline , Practical Wisdom: Achallenge to Conventional Ideas of Wisdom , www.wisdominst.org,2010
9. Burns,JamesMacGregor,Leadership,Harper Colins publishers,inc 1978
10. Chen,Chun-Hsi Vivian, Li,Hung-Hui& Tang,Ya-Yang, Transformational Leadership and Creativity, 13th A.P.M.C,2007.
11. Fatima, Afsheen., Imran, Rabia., Awan , Sajid Hussain., Emotional Intelligence and Transformational Leadership : Finding Gender Differences , World Applied Scinces Journal vol 14 , no 11, 2011.
12. Flores , Trujillo & Tovar ,Rivas.,Emotional Intelligence Model for directors of research centers in Mexico , estud.gerenc. vol 24, no 106 ,2008,www.scilo.unal.edu.com.
13. Goleman,Daniel,Emotional Intelligence ,why it can matter more than IQ , Bantam Books ,Scientific American,Inc. 1995.
14. Grubb,w.Lee , McDaniel , Michael A., The Fakability of Bar-On,s Emotional Quotient Inventory Short Form: Catch Me if You Can , HUMAN PERFORMANCE ,20(1),2007.

15. Hall, john., Johnson ,Shannon.,Wysocki , Allen., & Karl Kepner, Transformational leadership : The Transformation of Managers and Associates, HR020, Series of the Food and Resource Economics Department ,University ofFlorida ,2002.
16. Hay,Iain.,Transformational Leadership:Characteristics and Criticisms , www.leadingtoday.org.
17. Hays,j Martin,Dynamics Of Organization Wisdom , Businessance Quarterly,2,7,2007.
18. Khan, Rabia., Ur Rehman , Abaid., & Afsheen , Fatima., Transformational Leadership and Organizational Innovation : Moderated by organizational Size, African Journal of Business Management , vol 3, no 11, 2009.
19. Lioyd, Bruce., Wisdom & Leadership : Linking the Past , Present & Future, The Wisdom Page ,www.wisdompage.com.
20. Mayer ,John D.,Salovey, Peter, The intelligence of emotional intelligence , Intelligence , vol 17, issue 4, 1993.
21. Mengel, Thomas., Wisdom and Knowledg – Leadership in Balance , www.integralconsulting.ca,2005
22. Modassir ,Atika., Singh , Tripti., Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership andOrganizational Citizenship Behavior , International Journal of Leadership Studies , vol 4, Iss 1 ,2008.
23. Mohammad ,Sulieman Ibraheem Shelash , Al- Zeaud , Hussein Ali & Batayneh , Ayat Mohammad, The relationship and employees , satisfaction at Jordanian private hospitals , Business and Economic Horizons , vol 5 , issues 2 , 2011.
24. Mwangi, Caroline Igoki., Mukulu , Elegwa., & Kabare ,Karanja., The significance of emotional intelligence in transformational leadership for Kenyan Public Universities , International Jornal of Humanities and Social Science ,vol 1, no 7 ,2011,
25. Sadeghi,Amir., Pihie, Zaidatol Akmaliah Lope.,Transformational Leadership and Its Predictive on Leadership Effectiveness ,International Journal of Business andSocial Science, VO.3 NO.7,2012.
26. Salovey, Peter &Mayer ,John D., Emotional Inteligence, Baywood publishing Co., inc.
27. Sewell,Gerald F., How Emotional Intelligence Can Make a Difference , MILITARY REVIEW,2011.