

أثر الذكاء العاطفي على تعزيز فاعلية القيادة من وجهة نظر المرؤوسين بالمؤسسات التعليمية بولاية تيسمسيلت

شنة جمال* ، شاغي أحمد**

الإرسال: 2025/07/17

القبول: 2025/12/02

النشر: 2026/06/10

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الذكاء العاطفي من خلال أبعاده الخمس والمتمثلة في كل من الوعي الذاتي، التحكم الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الاجتماعية على تعزيز فاعلية القيادة داخل المؤسسات التعليمية، باعتباره أداة محورية لتحسين العلاقات الإنسانية. وتتمحور الإشكالية الرئيسية حول تساؤل جوهري وهو ما مدى تأثير الذكاء العاطفي على فاعلية القيادة من وجهة نظر المرؤوسين؟ وللإجابة على تساؤلنا، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث أجريت دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات التعليمية بولاية تيسمسيلت، حيث تم توزيع استبيان على عينة من الموظفين والمعلمين، لأجل قياس أبعاد الذكاء العاطفي، ومدى تأثيرها على فاعلية القيادة من وجهة نظرهم. وكشفت النتائج عن وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي للقيادة وأدائهم للقيادة، كما أظهرت الدراسة على أن أكثر الأبعاد تأثيراً على فاعلية القيادة هو بعد التعاطف.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، القيادة، المهارات الاجتماعية، الدافعية، التعاطف، الوعي الذاتي، التحكم الذاتي.

The impact of emotional intelligence on enhancing leadership effectiveness from the perspective of subordinates in educational institutions in the state of Tissemsilt

Abstract:

This study aimed to shed light on the role of emotional intelligence through its five dimensions: self awareness, self regulation, motivation, empathy, and social skills in enhancing leadership effectiveness within educational institutions, considering it a key tool for improving human relations. The central research problem revolves around a fundamental question: To what extent does emotional intelligence influence leadership effectiveness from the subordinates' perspective? To answer this question, a descriptive analytical approach was adopted, and a field study was conducted in a group of educational institutions in the Wilaya of Tissemsilt. A questionnaire was distributed to a sample of employees and teachers in order to measure the dimensions of emotional intelligence and assess their impact on leadership effectiveness from their point of view. The results revealed a positive and statistically significant relationship between the leaders' level of emotional intelligence and their leadership performance. The study also showed that the most influential dimension of emotional intelligence on leadership effectiveness is empathy.

Keywords: Emotional Intelligence, Leadership, Social Skills, Motivation, Empathy, Self-Awareness, Self-Regulation

*أستاذ محاضر قسم ب، جامعة تيسمسيلت ، الجزائر ، dj.chenna@univ-tissemsilt.dz، (المؤلف المرسل)

**دكتوراه، جامعة تيسمسيلت ، الجزائر ، chaghi.a45@gmail.com

1. مقدمة

تعتمد المنظمات الحديثة في تحقيق استمراريته وتعزيز قدرتها التنافسية على مدى فعالية رأس المال البشري المتوفر لديها، إذ تعتبر الخبرات والمعارف المكتسبة عوامل أساسية ذات دور استراتيجي ومحوري في تطوير هذا المورد وتنميته. ومع ذلك، يواجه تحقيق هذا الهدف العديد من العقبات، وأبرزها الصعوبات المتعلقة بالقيادة الفعالة، التي قد تؤدي أحياناً إلى تضارب في الأهداف وانحرافها من كونها أهدافاً جماعية مشتركة إلى أهداف فردية. أمام هذه التحديات، يُصبح من الضروري توجيه الاهتمام نحو المداخل الحديثة للسلوك التنظيمي التي تدمج بين الجوانب العاطفية والنفسية، فضلاً عن القيم والخبرات المعرفية. إضافة إلى ذلك، فإن القيادة التي تولي أهمية للأبعاد النفسية والعاطفية وتعزز القيم التنظيمية الداعمة يمكن أن تسهم بشكل كبير في تقليل الصراعات الداخلية وتعزيز الإبداع بين العاملين.

ومن أبرز التحولات التي طرأت في مجال السلوك التنظيمي للمورد البشري هو الانتقال من التركيز على الذكاء التحليلي التقليدي إلى مفهوم حديث يتمثل في الذكاء العاطفي، ما أفضى إلى تبني اتجاه جديد لدراسة أنماط القيادة وخصائصها.

1.1 إشكالية الدراسة: ابناءً على ما سبق، يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو التالي:

ما مدى تأثير الذكاء العاطفي على فاعلية القيادة من وجهة نظر المرؤوسين بالمؤسسات التعليمية بولاية تيسمسيلت؟

الأسئلة الفرعية: وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء الوعي الذاتي على فاعلية القيادة من وجهة نظر المرؤوسين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء التحكم الذاتي على فاعلية القيادة من وجهة نظر المرؤوسين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء الدافعية على فاعلية القيادة من وجهة نظر المرؤوسين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء التعاطف على فاعلية القيادة من وجهة نظر المرؤوسين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعء المهارات الاجتماعية على فاعلية القيادة من وجهة نظر المرؤوسين؟

2.1 فرضيات الدراسة:

يعتمد بناء فرضيات الدراسة بشكل أساسي على الأسئلة المطروحة في سياق مشكلة البحث، بالإضافة إلى النموذج المقدم في هذه الدراسة. وبناءً على ذلك، تستند الدراسة إلى الفرضية الرئيسية التالية والتي مفادها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للذكاء العاطفي على فاعلية القيادة من وجهة نظر المرؤوسين بالمؤسسات التعليمية بولاية تيسمسيلت.

ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية خمس فرضيات فرعية وهي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد الوعي الذاتي على فاعلية القيادة من وجهة نظر المرؤوسين؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التحكم الذاتي على فاعلية القيادة من وجهة نظر المرؤوسين؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد الدافعية على فاعلية القيادة من وجهة نظر المرؤوسين؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد التعاطف على فاعلية القيادة من وجهة نظر المرؤوسين؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعد المهارات الاجتماعية على فاعلية القيادة من وجهة نظر المرؤوسين.

3.1 أهداف الدراسة:

يسعى الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة الأهداف التالية:

- لإلمام بأدبيات الذكاء العاطفي وأبعاده، وكذا فاعلية القيادة؛
- التعرف على مستوى الأهمية النسبية للذكاء العاطفي في المؤسسات التعليمية بولاية تيسمسيلت؛
- التعرف على مستوى الأهمية النسبية لفاعلية القيادة من وجهة نظر المرؤوسين في المؤسسات التعليمية بولاية تيسمسيلت؛
- التعرف إلى أثر الذكاء العاطفي على فاعلية القيادة من وجهة نظر المرؤوسين في المؤسسات التعليمية بولاية تيسمسيلت.

4.1 منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وذلك بما يتناسب مع طبيعة موضوع البحث الذي يتناول تحليل العلاقة التأثيرية بين الذكاء العاطفي وأبعاده على فاعلية القيادة من المرؤوسين في المؤسسات التعليمية بولاية تيسمسيلت.

5.1 الدراسات السابقة:

- دراسة محمد رضا يحي السعيد و خالد قاشي (2023): هدفت الدراسة لقياس دور الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير منتوري بالقبة - الجزائر العاصمة، تم اعتماد الاستبيان الإلكتروني في جمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج مفادها وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الذكاء العاطفي الخمسة (فهم الذات تحفيز الذات فهم الآخرين، تحفيز الآخرين وإدارة الحوار التنظيمي للقادة، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة معنوية عند 0.05 لأبعاد الذكاء العاطفي للقادة مجتمعة على إدارة الصراع التنظيمي.

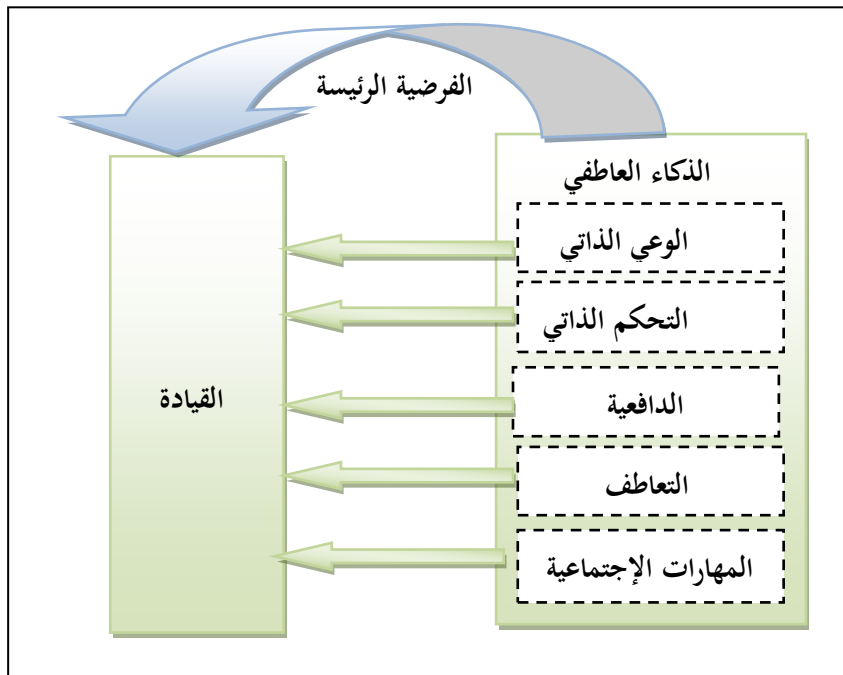
- دراسة سوسن عبدالله الشاعر و شاكر جارالله الحشالي (2019): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية. واعتمدت الدراسة أربعة أبعاد لقياس الذكاء العاطفي وهي: الوعي بالذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات، كما تم قياس القيادة الأخلاقية من خلال أربعة

أبعاد وهي: احترام الآخرين، وخدمة الآخرين، والعدالة مع الآخرين، والصدق مع الآخرين. أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من (265) عاملاً في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية وتوصلت الدراسة إلى وجود مستويات أهمية نسبية مرتفعة للذكاء العاطفي والقيادة الأخلاقية في شركات الصناعات الكهربائية الأردنية، وأيضاً وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في القيادة الأخلاقية.

- دراسة **Chen and Wang (2019)**: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الغموض الوظيفي، والرضا المهني، ونوايا دوران العمل بين الطهارة العاملين في الفنادق السياحية، بالإضافة إلى دراسة الدور الوسيط للذكاء العاطفي في تلك العلاقة. تم اختيار مشاركين من طهارة الفنادق السياحية في تايوان باستخدام أسلوب العينة القصدية، شملت الدراسة عينة مكونة من 226 طاهياً. ولقياس الذكاء العاطفي، تم تحديد أربعة أبعاد رئيسية هي: إدراك الذات، وإدراك مشاعر الآخرين، وإدارة العواطف، وتنظيم الذات. أظهرت نتائج التحليل أن الغموض الوظيفي يؤثر سلباً على الرضا المهني، كما يعزز بشكل غير مباشر نوايا دوران العمل من خلال تأثيره على الرضا الوظيفي. وعلاوة على ذلك، تبين أن الذكاء العاطفي يتوسط العلاقة جزئياً بين الغموض الوظيفي والرضا المهني.

6.1 نموذج الدراسة: تم وضع نموذج للدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (1): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

2. الجانب النظري للذكاء العاطفي وفاعلية القيادة:

1.2 الذكاء العاطفي:

تتمحور فكرة الذكاء العاطفي حول أن تحقيق النجاح في الحياة الاجتماعية والمهنية لا يُعزى فقط إلى مستوى الذكاء المعرفي للأفراد أو قدراتهم العقلية، بل يرتبط أيضاً بامتلاكهم مجموعة من المهارات الضرورية التي تمكنهم من إدراك وفهم وتقييم وإدارة مشاعرهم ومشاعر الآخرين. هذه القدرات تعزز من فرصهم في تحقيق تفاعل فعال وبناء سواء على الصعيد الشخصي أو الاجتماعي (Valeri, 2024).

يرجع مفهوم الذكاء العاطفي في أصوله إلى تصور إدوارد ثورندايك عن "الذكاء الاجتماعي" عام 1920، الذي عرّفه على أنه القدرة على فهم الآخرين والتعامل بحكمة في إطار العلاقات الإنسانية. أما الأساس الحديث لهذا المفهوم فيعود إلى دراسات هوارد غاردنر المتعلقة بنظرية الذكاءات المتعددة، والتي رفضت فكرة وجود عامل عام موحد للذكاء، وأبرزت بشكل خاص مفهومي الذكاء الشخصي والاجتماعي.

غير أن ظهور مصطلح الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) بشكل أكثر تحديداً ارتبط بدراسات جون ماير وبيتر سالوفي (Salovey and Meyer) سنة 1990، حيث اعتبراه شكلاً من أشكال القدرات العقلية. كما ساهم كتاب دانيال غولمان الصادر عام 1995 حول الذكاء العاطفي في تعزيز الفهم الأكاديمي لهذا المفهوم وإطلاق موجة جديدة من الدراسات في هذا المجال (محمد و عيسى، 2018). طوّر غولمان نموذجاً يتألف من خمسة أبعاد للذكاء العاطفي تشمل: الوعي الذاتي، التنظيم الذاتي، التحفيز، التعاطف، والمهارات الاجتماعية. يوضح جولمان من خلال هذا النموذج أن الذكاء العاطفي يتجلى في قدرة الفرد على فهم مشاعره ومشاعر الآخرين، مما يتيح له تخفيف ذاته وإدارة عواطفه بشكل فعال سواء على مستوى حياته الشخصية أو في علاقاته الاجتماعية (السعيد و قاشي، 2023).

أ. تعريف الذكاء العاطفي

فيما يتعلق بتعريفات الذكاء العاطفي، فإنه على الرغم من وجود عناصر مشتركة بين تلك التعريفات، إلا أنه لم يتم التوصل إلى توافق كامل حول تعريف موحد له بين علماء النفس، وعلماء الاجتماع، والفلاسفة؛ يعود هذا الاختلاف في الأساس إلى عدة عوامل: أولاً، يُشبه الذكاء العاطفي الذكاء العقلي العام من حيث كونه ليس كياناً مادياً ملموساً يمكن قياسه مباشرة، بل يتم استنتاجه من خلال الرصد والتحليل في سياق الظواهر الناتجة عنه. ثانياً، تتباين وجهات نظر الباحثين تبعاً لتخصصاتهم وزوايا تناولهم لمفهوم الذكاء العاطفي. ثالثاً، يرتبط التنوع في تعريفات الذكاء العاطفي بتعدد أدوات القياس المستخدمة إلى جانب اختلاف البيئات والسياقات التي أجريت فيها الدراسات (Gonzales, 2022).

ففي عام 1997 عرّف Salovey and Meyer الذكاء العاطفي كتعريف منقح على أنه قدرة الفرد على إدراك العواطف بدقة وتقييمها والتعبير عنها بفعالية، بالإضافة إلى القدرة على توليد المشاعر أو الوصول إليها، وفهم العواطف والجوانب المعرفية المرتبطة بها. كما يشمل هذا التعريف القدرة على تنظيم العواطف بما يساهم في تعزيز النمو العاطفي والعقلي بشكل متوازن (Chakrabarti & Chatterjea, 2018).

وبحسب بار-أون، وبناءً على نموده المختلط أو نموذج السمات، يُعرّف الذكاء العاطفي كمجموعة من القدرات الانفعالية غير المعرفية إلى جانب المهارات العاطفية والاجتماعية التي تؤثر على قدرة الفرد في التعامل مع متطلبات وضغوط البيئة بكفاءة، إلى جانب التكيف معها بشكل فعال (سلامي، 2016).

كما يشير الذكاء العاطفي إلى قدرة الفرد على التعرف على انفعالاته الشخصية وفهمها، بالإضافة إلى تقييم انفعالات الآخرين واستيعاب تأثيرها المحتمل عليهم. تعتبر هذه المهارة عنصراً أساسياً بالنسبة للعديد من المديرين ذوي

الكفاءة العالية، حيث يسعون إلى تطوير نموذج متقدم من الذكاء العاطفي يمكنهم من إدارة مشاعرهم الخاصة بفعالية، إلى جانب توجيه انفعالات جميع العاملين ضمن إطار المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة (السعيد و قاشي، 2023).

ب. أهمية الذكاء العاطفي في بيئة العمل

مع التغيرات المستمرة التي تشهدها بيئة العمل الحديثة، أصبح الذكاء العاطفي عنصراً أساسياً لخلق بيئة تدعم نمو الأفراد وتعاونهم الإيجابي، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز نجاحها. يناقش هذا الموضوع تأثير الذكاء العاطفي في مختلف جوانب العمل، مع التركيز على دوره في بناء التواصل الفعال، تسوية النزاعات، وتعزيز رفاهية الأفراد والفرق. وتظهر أهمية الذكاء العاطفي في (Dutta, et al. 2025):

- **تشكيل الثقافة التنظيمية:** يُعد الذكاء العاطفي مفتاحاً في بناء ثقافة تنظيمية قوية. إذ يؤدي وجود قادة ذوي مستويات عالية من الذكاء العاطفي إلى ترسيخ قيم مثل التواصل المفتوح، الثقة، والتعاطف داخل المؤسسة. ينعكس ذلك إيجابياً على شعور الموظفين بالانتماء ويحفزهم على الانخراط العميق بمهامهم، مما يساهم في بيئة عمل متناغمة وأكثر إنتاجية؛
- **تعزيز التواصل والتعاون:** يمثل التواصل الفعال حجر الأساس لأي مكان عمل ناجح. يمكن الذكاء العاطفي الأفراد من إدارة الحوارات بحساسية، التعبير عن الأفكار بشكل واضح، والاستماع للآخرين بتعاطف. هذه المهارات تُسهم في دعم التعاون بين الفرق، مما يُتيح مشاركة وجهات النظر المختلفة والعمل المشترك نحو تحقيق الأهداف؛
- **حل النزاعات وبناء العلاقات:** لا تخلو أماكن العمل من النزاعات، لكن كيفية التعامل معها يمكن أن تغير طبيعة العلاقات داخل المؤسسة. يوفر الذكاء العاطفي للفرد القدرة على إدارة النزاعات بشكل بناء عبر تهدئة التوترات، تفهم وجهات النظر المختلفة، والتوصل إلى حلول تساهم في تعزيز العلاقات بدلاً من إضعافها (Goleman, 2009)؛
- **مشاركة الموظفين ورفاهيتهم:** القادة الذين يمتلكون ذكاء عاطفياً يدركون أهمية الاهتمام بالجوانب الإنسانية للموظفين. من خلال فهم الاحتياجات العاطفية وتلبيتها، يخلقون بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالتقدير والدعم. هذا النهج يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي، رفع الروح المعنوية وتعزيز انخراط الموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على إنتاجية الفريق والمؤسسة ككل؛
- **توظيف وتطوير الفريق:** أصبح الذكاء العاطفي معياراً مهماً في استراتيجيات استقطاب الكفاءات، حيث لم تعد المهارات التقنية وحدها كافية، بل باتت القدرة على التعاون والتكيف مع الآخرين عاملاً أساسياً. إضافة إلى ذلك، يُدرج التدريب على الذكاء العاطفي ضمن برامج تطوير الفرق بهدف تقوية العلاقات بين الأفراد وتعزيز تماسك الفريق. (Leonel 2024)

ج. أبعاد الذكاء العاطفي:

تشير أبعاد الذكاء العاطفي إلى مجموعة من المهارات أو القدرات غير المعرفية التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة الفرد في تحقيق النجاح المهني والشخصي، إضافة إلى كيفية تعامله مع الآخرين ومواجهة متطلبات البيئة والضغوط الحياتية، سواء في المجال الاجتماعي أو الأسري أو المهني.

يُعد نموذج غولمان (Golmen) من النماذج المصنفة ضمن إطار السمات أو النماذج الهيكلية. وقد طرح غولمان نموذجه في عام 1998 متمثلاً في البداية بخمسة أبعاد رئيسية هي: الوعي الذاتي، تنظيم الذات، الدافعية، الكفاءة

الاجتماعية، والمهارات الاجتماعية. وقد صنّف الأبعاد الثلاثة الأولى ضمن الكفاءة الشخصية، بينما اعتبر البعدين الرابع والخامس مكونات ترتبط بالكفاءة الاجتماعية (السامرائي، 2021)، ونستعرض هذه الأبعاد فيما يلي:

- **الوعي الذاتي أو إدراك الذات "Self awareness"**: يشير هذا المفهوم إلى قدرة الفرد على التعرف على عواطفه الشخصية واستيعاب تأثيراتها المحتملة على الآخرين، مع الاستفادة من الحدس الداخلي أو الإحساس الغريزي كأداة لتوجيه القرارات، كما يشمل الدقة في تقييم الذات، الثقة بالنفس، والاستبصار، بالإضافة إلى المبادرة وإدراك العواطف بمجرد ظهورها (Tikadar, Liu, & Bhattacharya, 2024)؛

- **إدارة الذات (التحكم الذاتي) "Self Management"**: تعني هذه القدرة إمكانية ضبط العواطف والتحكم في الانفعالات، مما يشمل التخلص من التوتر المفرط والإثارة السلبية والاندفاع التخريبي، وتشمل أيضًا إظهار الصدق والنزاهة، وتعزيز الثقة والقدرة على التكيف في ظل الظروف المتغيرة؛ يرتبط هذا المفهوم بالسعي لتحقيق التميز عبر تحسين الأداء بما يتفق مع المعايير الداخلية، مع مهارة استغلال الفرص ونشر التفاؤل من خلال رؤية الجوانب الإيجابية في الأحداث. وتتجسد إدارة الذات في الاعتماد على النفس والقدرة على مواجهة الغموض أثناء العمل نحو أهداف محددة واتخاذ قرارات مدروسة. أما من يفتقرون لهذه المهارة، فإنهم غالبًا ما يبقون غارقين في التوتر والقلق المستمر، على عكس أولئك الذين يتمتعون بها، حيث يستعيدون توازنهم بسرعة أكبر بعد مواجهة التحديات (Kateryna, Parker, & Sakfske, 2018)؛

- **إدارة العلاقات الاجتماعية "relationship management"**: تركز هذه المهارة على قيادة التغيير والإقناع، فضلًا عن التأثير على الآخرين وتنمية قدراتهم أثناء التعامل مع حالات الصراع. وتشمل القدرة على بناء الفرق وقيادتها، بالإضافة إلى إدارة عواطف الآخرين بفعالية وتعزيز قدرات التفكير والمساهمة عبر التغذية الراجعة، وتتميز هذه المهارة بإمكانية إنشاء شبكات اجتماعية وصونها، مما يعزز العمل الجماعي ويُسرّع الوصول إلى الأهداف المشتركة (السامرائي، 2021)؛

- **التعارف والوعي الاجتماعي (التعاطف) "Empathy"**: تعتمد هذه المهارة على فهم عواطف الآخرين واستجاباتهم الانفعالية؛ تعد التقمص الوجداني مهارةً إنسانية أساسية، حيث يتميز الأفراد المتقنون لها بقدرتهم على التقاط الإشارات الاجتماعية التي تُظهر حاجة الآخرين إليهم، كما يمتلكون وعيًا تنظيميًا يمكنهم من قراءة السياسات وشبكات القرارات داخل المؤسسات وتحقيق احتياجات الأطراف المرتبطة بها مثل الموظفين وعملاء، هذه الكفاءة تجعلهم أكثر ملاءمة لوظائف تتطلب الرعاية، مثل التعليم والإدارة والأعمال التجارية (Goleman, 2009)؛

- **تحفيز النفس أو الدافعية الذاتية**: تشير هذه المهارة إلى القدرة على توجيه العواطف لتعزيز تحقيق أهداف محددة، مما يدفع الفرد نحو التفوق والإبداع. يتضمن ذلك رغبة قوية في تحقيق إنجازات متميزة والالتزام بالأداء الوظيفي العالي، مع القدرة على مواجهة الإخفاقات والصعوبات بصورة متماسكة؛ كما تشمل التحكم في الانفعالات عبر تأجيل دفع الرغبات اللحظية نحو تحقيق نتائج طويلة الأمد، مما يُعد أساسًا جوهريًا لتحقيق إنجازات ذات قيمة (السامرائي، 2021).

2.2 فعالية القيادة:

تعد القيادة من المفاهيم الأساسية والمحورية التي ترسم ملامح نجاح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على حد سواء. فهي ليست مجرد منصب أو سلطة تُمنح، بل هي فن وعلم يجمع بين التأثير في الآخرين، وتوجيه الجهود الجماعية نحو تحقيق رؤية وأهداف مشتركة بكفاءة وإلهام. القيادة في جوهرها هي عملية تأثير إيجابي يقوم بها شخص (القائد) لتحفيز وتوجيه وتمكين مجموعة من الأفراد (الأتباع أو أعضاء الفريق) ليعملوا معًا بحماس والتزام من أجل إنجاز مهمة ما أو الوصول إلى نتيجة مرجوة تتجاوز قدراتهم الفردية (Beltran, 2021).

يواجه مفهوم القيادة تحديًا يتمثل في غياب تعريف موحد يحظى بتوافق غالبية الباحثين والممارسين، ويرجع ذلك إلى اختلاف منطلقاتهم الفكرية والإدارية. إذ يتبنى كل منهم منظورًا خاصًا يعتمد على اتجاهاتهم الفكرية والبيئة التي نشأوا فيها، مما يجعل تعريفاتهم للقيادة انعكاسًا مباشرًا لتلك البيئة والنظريات القيادية التي تأثروا بها. بناءً على ذلك، ستنم مناقشة تعريف القيادة من منظور عام، يليه تعريف القيادة الإدارية على وجه التحديد، بهدف الوصول إلى تعريف إجرائي أكثر شمولًا.

أ. **تعريف القيادة (Leadership):** يمكن تناول القيادة من خلال استعراض مجموعة من التعريفات التي وضعها كبار الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، رغم تنوع اتجاهاتهم الفكرية. ويتم تحليل هذه التعريفات لاستخلاص الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة.

إذ عرّف الباحث "إل. وولمان" القيادة بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تمكن الفرد من النجاح في توجيه الآخرين والسيطرة عليهم بشكل فعال (الغرباوي، 2019).

القيادة هي القدرة على التوجيه، والتنسيق، والاتصال، واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض عين، وذلك باستدانة التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة (الكوسوفي، ب.ت).

ب. فعالية القيادة:

يرى البعض أن الفعالية القيادية تعتمد على الإيمان بأهداف المنظمة، التطلع نحو المستقبل، التصرف بمسؤولية، ومراعاة المصلحة العامة. فالقائد الناجح هو الذي ينتمي بصدق إلى الجماعة، يُفضل المصلحة العامة على مصالحه الشخصية، يرفض كافة أشكال التحزب والانحياز، ويعمل على تحقيق أعلى درجات النجاح في منظمته بكفاءة وفعالية تستند إلى علاقات إنسانية متينة وصحية.

أما (Heen & Hindle) فيؤكدان أن الفعالية تتجلى في القدرة على إحداث تغييرات إيجابية في جميع مناحي الحياة، ليس فقط داخل إطار المنظمة، بل على مختلف المستويات بما فيها الشخصية والمجتمعية، وذلك عبر السعي المستمر لتطوير كل ما هو إيجابي لتعزيز التقدم والتغيير البناء (هاشم، 2019).

تبرز أهمية الفعالية القيادية كعامل أساسي في نجاح القائد، حيث يُعتبر من الضروري أن تبدأ فعالية القائد على المستوى الشخصي قبل أن تمتد إلى تأثيره على الآخرين. ويمكن تصنيف عناصر الفعالية القيادية ضمن العناصر التالية (هاشم، 2019):

- **التوجه الإيجابي:** يمثل التوجه الإيجابي عنصراً رئيسياً في القيادة الفعالة؛ إذ لا يمكن لقائد يفتقد لهذه الصفة أن يُلهم الآخرين على التحلي بنفس الروح الإيجابية. هذا التوجه يتطلب قدراً كبيراً من التفاؤل والاعتقاد بالقدرة على التغيير الإيجابي.

- الرؤية المستقبلية: إن امتلاك القائد رؤية واضحة لمستقبل المجموعة أو المنظمة يُعد ضرورة لضمان الفعالية. الرؤية ليست مجرد تصور عشوائي، بل هي حلم مُلهم يعبر عن هدف سام يحفز القائد ذاتياً قبل أن يؤثر في أعضاء فريقه.
- المصادقية: تُشكل المصادقية ركيزة جوهرية في القيادة الفعالة، فلا يمكن للقائد أن ينال ثقة الفريق إذا كان يفتقر إلى هذه الصفة. يتطلب ذلك انسجاماً وجدانياً مع أفراد الفريق، بحيث يشعر القائد بمشاعرهم ويتفاعل معها بصدق، مما يعزز العلاقات القائمة على الثقة المتبادلة.
- ترتيب الأولويات: يعتمد القائد الفعال على تحديد الأهداف التي يسعى إليها، ومع تعدد الأهداف، يبرز دور ترتيب الأولويات لتحقيق التركيز وتوجيه الجهود نحو الاتجاه الصحيح. غياب هذا الترتيب يؤدي إلى تشتت المساعي وخفض مستويات الإنجاز.
- باختصار، هذه العناصر الأربعة تُشكل الأسس الجوهرية لخلق نموذج القيادة الفعالة الذي يحقق التوازن بين التأثير الشخصي والإدارة الجماعية.

3. الدراسة الميدانية:

1.3 الطريقة والإجراءات:

- مجتمع البحث والعينة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين بمؤسسات التعليم بولاية تيسمسيلت . تم اختيار عينة عشوائية من مدارس ابتدائية، متوسطات وثانويات، حيث وزع 150 استبياناً على هذه المؤسسات للتعبير عن آراء المرؤوسين. بعد تجميع الاستبيانات المستردة، والتي بلغ عددها 139 استبياناً، وتم إستبعاد 6 منها لعدم صلاحيتها، ليصل العدد النهائي إلى 133 استبياناً تم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة .

- أداة جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على فاعلية القيادة من وجهة نظر المرؤوسين، واختبار صحة فرضيات البحث، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات ذات الصلة بمتغيرات البحث .وقد صمم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة وتم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يتناول الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، الجزء الثاني والثالث: خصصا لمتغيرات الدراسة، حيث تضمن 25 فقرة تقيس الذكاء العاطفي، كل بعد عبر خمس فقرات، بينما ضم المتغير التابع القيادة تسع فقرات. أما المعالجة الإحصائية للبيانات فقد أُجريت باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 22. وتم قياس الردود وفق مقياس ليكارت الخماسي لتحديد درجات الاتفاق لأفراد العينة.

- الأدوات الإحصائية المستخدمة:

- لتحليل البيانات واستخلاص النتائج، إعتدنا في دراستنا على مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي كالتالي:
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة
- معامل الارتباط بيرسون لاختبار جودة أداة الدراسة من خلال الصدق البنائي والاتساق الداخلي
- معامل الثبات ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة
- الوسط الحسابي لمعرفة آراء واتجاهات أفراد العينة، بالإضافة إلى الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت الإجابات حول المتوسط الحسابي

- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لفحص تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .

2.3 نتائج الدراسة: (التحليل والمناقشة)

- دراسة ثبات أداة الدراسة: لدراسة ثبات أداة الدراسة استخدمنا مجموعة من أساليب التحقق بما في ذلك معامل الثبات ألفا كرونباخ بالإضافة إلى وصدق الإتساق الداخلي وصدق الإتساق البنائي وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (1) : معامل الثبات Chornbach – Alpha لأدات الدراسة

الأبعاد والمخاور	عدد الفقرات	درجة الثبات
بعد الوعي الذاتي	5	0,827
بعد التحكم الذاتي	5	0,830
بعد الدافعية	5	0,780
بعد التعاطف	5	0,851
بعد المهارات الاجتماعية	5	0,858
محور الذكاء العاطفي	25	0,949
محور القيادة	9	0,885
الاستبيان ككل	34	0,949

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

تظهر نتائج الثبات في الجدول السابق أن معامل الثبات Chornbach – Alpha للاستبيان ككل مرتفعة إذ بلغ 0,949، هذا بالإضافة إلى كل من محوري الذكاء العاطفي والقيادة إذ بلغ ألفا كرونباخ على التوالي 0,949 و 0,885، وهي نسب أكبر من المقبولة والمحددة إحصائياً بـ 60 %، كما أن كل الأبعاد لها معامل ثبات أعلى من 60 %، ما يعكس الدرجة الثبات العالية التي تتمتع بها الإستبيانة وعليه يمكننا الإعتماد على قدرته في قياس المتغيرات بدقة.

- صدق الإتساق الداخلي: لقياس صدق الإتساق الداخلي فقد استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لقياس الارتباط ما بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه ووتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول (2) : معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات وأبعادها

محور القيادة			بعد الوعي الذاتي			بعد التحكم الذاتي		
رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
1	0,670**	,000	10	0,745**	,000	15	0,668**	,000
2	0,603**	,000	11	0,816**	,000	16	0,822**	,000
3	0,688**	,000	12	0,698**	,000	17	0,802**	,000
4	0,730**	,000	13	0,742**	,000	18	0,820**	,000
5	0,826**	,000	14	0,855**	,000	19	0,746**	,000
6	0,632**	,000	بعد الدافعية			بعد التعاطف		
7	0,808**	,000	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة
8	0,834**	,000	20	0,807**	,000	25	0,672**	,000
9	0,759**	,000	21	0,731**	,000	26	0,830**	,000
بعد المهارات الاجتماعية			22	0,664**	,000	27	0,886**	,000
رقم الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة	23	0,716**	,000	28	0,872**	,000
30	0,884**	,000	24	0,744**	,000	29	0,730**	,000

31	0,743**	,000
32	0,812**	,000
33	0,744**	,000
34	0,811**	,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss22**

تشير النتائج الظاهرة في الجدول السابق أن كل معاملات الارتباط معنوية ولها مستوى دلالة أقل من 0,05 كما تراوحت معاملات الارتباط بين 0,886 كأعلى معامل ارتباط و 0,603 كأقل معامل ارتباط وعليه فإن كل الفقرات صادقة في قياس البعد الذي تنتمي إليه

- صدق الإتساق البنائي: لقياس صدق الإتساق البنائي فقد إستخدمنا معامل الارتباط بيرسون مابين كل الابعاد والمحاور التي تنتمي إليها وكانت النتائج كما هو ظاهرة في الجدول الآتي:

الجدول (3) : معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد ومحاورها وبين المحاور والإستبيان ككل

الأبعاد والمحاور	الوعي الذاتي	التحكم الذاتي	الدافعية	التعاطف	المهارات الإجتماعية	محور الذكاء العاطفي	محور القيادة
معامل الارتباط	0,866**	0,911**	0,837**	0,843**	0,884**	0,964**	0,702**
مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss22**

تبين النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه أن كل معاملات الارتباط بين أبعاد الذكاء العاطفي ومحورها معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0,05 وقد تراوحت معاملات ارتباط ما بين 0,911 كأعلى معامل ارتباط وكان بين بعد التحكم الذاتي والذكاء العاطفي أما أقل معامل ارتباط فقد كان بين بعد الدافعية والذكاء العاطفي وقد بلغ 0,837، ومنه فإن كل أبعاد الذكاء العاطفي صادقة في قياسه. أما بخصوص ارتباط المحاور بالإستبيان ككل فقد بلغت 0,964 بين محور الذكاء العاطفي والإستبيان ككل و 0,702 بين محور القيادة والإستبيان ككل، وكلاهما دالين إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0,05

3.3 وصف خصائص أفراد عينة البحث: سيتم فيما يل استعراض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية التالية (السن، الجنس، الوظيفة، الخبرة) كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول (4) : توزيع أفراد عينة البحث

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	25,6
	أنثى	99	74,4
السن	أقل من 25 سنة	5	3,8
	من 25 إلى 35 سنة	51	38,3
	من 35 إلى 50 سنة	62	46,6
	أكثر من 50 سنة	15	11,3

الخبرة	أقل من 5 سنوات	53	39,8
	أقل من 10 سنوات	28	21,1
	أقل من 20 سنوات	38	28,6
	أكثر من 20 سنة	14	10,5
الوظيفة	أستاذ	38	28,6
	مشرف	65	48,9
	إداري	30	22,6

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

تشير النتائج الظاهر في الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تضم نسب متفاوتة ما بين الجنسين مما يعكس واقع تركيبة القوى العاملة في القطاع حيث أن غالبيتهم هم إناث يشكلون ثلثي العينة، أما بخصوص العمر فإن غالبية الفئة العمرية المدروسة فهي ما بين 35 و 50 سنة بنسبة 46 % تليها الفئة ما بين 25 و 35 سنة بنسبة 38,3% وهذا يرجع إلى عملية الإدماج الأخيرة التي إستفاد منها العاملين بالقطاع وهو نفس الشيء بالنسبة للخبرة حيث يلاحظ أن الفئة ما بين 5 و 20 سنة هي الأكبر بحوالي النصف، في حين أن وظائف المبحوثين قد كانت فئة المشرفين هي الأكبر بنسبة تقدر بـ 48,9 والباقي مناصفة بين الأساتذة والإداريين وهو مما يعزز مصداقية البيانات المجمعة.

3 . 4 التحليل الإحصائي للبيانات:

أ. تحليل آراء وإجابات أفلاد عينة الدراسة: لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة وتحديد اتجاهاتهم إزاء متغيرات البحث، تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لتقييم الإجابات، إلى جانب استخدام الانحرافات المعيارية لقياس مدى تشتت الإجابات عن المتوسطات الحسابية. وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (5) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور متغيرات الدراسة

الأبعاد والمحاور	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الموافقة
الوعي الذاتي	3,61	0,627	مرتفعة
التحكم الذاتي	3,67	0,529	مرتفعة
الدافعية	3,74	0,494	مرتفعة
التعاطف	3,64	0,447	مرتفعة
المهارات الإجتماعية	3,81	0,391	مرتفعة
محور الذكاء العاطفي	3,69	0,386	مرتفعة
محور القيادة	3,72	0,362	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

تشير النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه أن كل تقييمات أفراد عينة الدراسة لمتغيرات البحث سواء لمستوى الذكاء العاطفي بأبعاده الخمس أو متغير القيادة كانت مرتفعة مع وجود إنحراف معياري منخفض ، حيث أن المتوسط الحسابي لمتغير القيادة بلغ 3,72 وإنحراف معياري يبلغ 0,362 . وقد سجل متغير الذكاء العاطفي متوسط مرتفع بلغ 3,69 وإنحراف معياري قدره 0,386. وقد بينت النتائج أيضا أن أبعاد الذكاء العاطفي هي الأخرى مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد المهارات الإجتماعية 3,81 وإنحراف معياري قدر بـ 0,391. كأعلى متوسط حسابي، أما أقل الأبعاد

تقييما فقد كان بعد الوعي الذاتي بمتوسط حسابي قدره 3,61 وبانحراف معياري قدره 0,627. وعموما أظهرت النتائج وجود وعي بالممارسات والمفاهيم إتجاه متغيرات البحث من قبل أفراد عينة الدراسة.

ب. الإنحدار الخطي البسيط بين الذكاء العاطفي والقيادة: للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة حيث يمثل الذكاء العاطفي المتغير المستقل والقيادة تمثل المتغير التابع فإننا إعتدنا على تحليل الإنحدار الخطي البسيط وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (6) : الانحدار الخطي البسيط بين متغير الذكاء العاطفي ومتغير القيادة

النموذج	R	R ²	الاختبارات	الدالة
الذكاء العاطفي	0,838	0,798	F المحسوبة	518,163
			Ta المحسوبة	4,544
			Tb المحسوبة	22,763

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين متغير الذكاء العاطفي والذي يمثل المتغير المستقل والمتغير التابع والمتمثل في القيادة. وهذا ما يشير إليه معامل الارتباط ($R: 0,893$) كما بلغ معامل التحديد R^2 0,798 أي أن الذكاء العاطفي يفسر ما نسبته 79,8 % من فاعلية القيادة والباقي يرجع لمتغيرات أخرى. بالإضافة إلى أن النموذج معنوي وهو ما تثبته قيمة F البالغة 518,163 وبمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من 0,05. في حين أن قيمة معامل الإنحدار b بلغت 0,838 وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة Tb البالغة 22,763 معنوية وهي بمستوى دلالة أقل من 0,05. أي أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى الذكاء العاطفي يقابله زيادة قدرها 0,838 في فاعلية القيادة. أما قيمة الثابت a البالغ 0,622 فهو الآخر دال إحصائية إذ تبلغ قيمة Ta 4,544 وبمستوى معنوية 0,000. وعليه فإن الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والقيادة عند مستوى معنوية 0,05 صحيحة، وعليه يمكننا تمثيل العلاقة بين المتغيرين بالمعادلة الرياضية التالية:

$$y = 0,622 + 0,838 x \dots\dots\dots (1)$$

ج. الإنحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الذكاء العاطفي والقيادة: لتوضيح العلاقة بين المتغيرات بشكل أعمق، قمنا بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد. إذ يسمح لنا هذا التحليل، بتحديد أي بعد من بين أبعاد الذكاء العاطفي الأكثر تأثيرا على القيادة في عينة البحث، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول (7) : الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد الذكاء العاطفي ومحور القيادة

النموذج	R	R ²	الاختبارات	الدالة
الوعي الذاتي التحكم الذاتي الدافعية	0,907	0,823	F المحسوبة	117,749
			Ta المحسوبة	4,607
			Tb المحسوبة	3,258
				3,190
				5,547

0,000	4,017				0,252		التعاطف
0,013	2,514				0,143		المهارات الإجتماعية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

تظهر النتائج في الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الذكاء العاطفي المتمثلة في (الوعي الذاتي، التحكم الذاتي، الدافعية، التعاطف، والمهارات الإجتماعية) والتي تمثل المتغير المستقل والقيادة والتي تمثل المتغير التابع ويشير إلى قوة العلاقة معامل الارتباط R البالغ 0,907. كما يبين معامل التحديد R^2 البالغ 0,823. أن أن أبعاد الذكاء العاطفي مجتمعة تفسر ما نسبته 82,3% من التغير في القيادة. كما أن النموذج معنوي إحصائيا وهو تبينه قيمة F المحسوبة والبالغة 117,749 وبمستوى معنوية 0,000 كما أن المتغيرات المستقلة مثلنا في أبعاد الذكاء العاطفي تسهم بشكل دال في تفسير التغير في القيادة. ويدل على ذلك قيمة الثابت a البالغة 0,650. وهو معنوي حيث تبلغ قيمته Ta المحسوبة 4,607 بمستوى معنوية 0,000، كما أن قيمته معامل الإنحدار لكل من الوعي الذاتي، التحكم الذاتي، الدافعية، التعاطف والمهارات الإجتماعية بلغة على الترتيب 0,089، 0,095، 0,249، 0,252 و 0,143 وكلها بمستوى معنوية أقل من 0,05. كما يتضح أن البعد الأكر تأثيرا هو بعد التعاطف ويليه بعد الدافعية ويليه بعد المهارات الإجتماعية ثم التحكم الذاتي وأخيرا بعد الوعي الذاتي. ومما سبق يمكننا صياغة العلاقة أبعاد الذكاء العاطفي والقيادة بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0,650 + 0,089 X1 + 0,095X2 + 0,249X3 + 0,252 X4 + 0,143 X5 \dots (2)$$

حيث $X1$ يمثل بعد الوعي الذاتي و $X2$ بعد التحكم الذاتي و $X3$ بعد الدافعية و $X4$ بعد التعاطف و $X5$ بعد المهارات الإجتماعية.

د. الإنحدار الخطي البسيط بين كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي والقيادة: بعد إجراء التحليل الكلي البسيط والمتعدد لعلاقة الذكاء العاطفي بالقيادة، نتوجه الآن إلى التحليل الجزئي لدراسة تأثير كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي بشكل منفرد على القيادة، وقد أسفر ذلك عن النتائج التالية:

الجدول (8) : الانحدار الخطي البسيط بين بعد الوعي الذاتي ومحور القيادة

النموذج	R	R^2	الإختبارات	الدالة
الوعي الذاتي	0,620	0,384	F المحسوبة	81,622
			Ta المحسوبة	16,704
			Tb المحسوبة	9,035

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

تشير النتائج الظاهرة في الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين بعد الوعي الذاتي والقيادة. حيث بلغ معامل الارتباط (R : 0,620) في حين بلغ معامل التحديد R^2 0,384 أي أن الوعي الذاتي يفسر ما نسبته 38,8% من فاعلية القيادة والباقي يرجع لمتغيرات أخرى. بالإضافة إلى أن النموذج ككل معنوي وهو ما تثبته قيمة F البالغة 81,622 وبمستوى دلالة 0,000. في حين أن قيمة معامل الإنحدار b بلغت 0,358 وهي دالة إحصائيا حيث أن قيمة Tb البالغة 9,035 معنوية وهي بمستوى دلالة أقل من 0,05. أما قيمة الثابت a البالغ 2,428 وهو الآخر دال إحصائية إذ تبلغ قيمة Ta 16,704 وبمستوى معنوية 0,000. وعليه فإن الفرضية الفرعية والتي تنص على

وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الوعي الذاتي والقيادة عند مستوى معنوية 0,05 صحيحة، وعليه يمكننا تمثيل العلاقة بين المتغيرين بالمعادلة الرياضية التالية:

$$y = 2,428 + 0,358 x \quad (3)$$

الجدول (9) : الانحدار الخطي البسيط بين بعد التحكم الذاتي ومحور القيادة

الاختبارات		R ²	R	النموذج			
الدالة							
,000	39,342	F المحسوبة	0,231	0,481	2,514	الثابت a	التحكم الدائي
,000	12,914	Ta المحسوبة			0,329	معامل الإنحدار b	
,000	6,272	Tb المحسوبة					

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

تشير النتائج الظاهرة في الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة وموجبة بين بعد التحكم الذاتي والقيادة. حيث بلغ معامل الارتباط (R: 0,481) في حين بلغ معامل التحديد R² 0,231 أي أن التحكم الذاتي يفسر ما نسبته 23,1% من فاعلية القيادة والباقي يرجع لمتغيرات أخرى. بالإضافة إلى أن النموذج ككل معنوي وهو ما تثبته قيمة F البالغة 39,342 وبمستوى دلالة 0,000. في حين أن قيمة معامل الانحدار b بلغت 0,329 وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة Tb البالغة 6,272 معنوية وهي بمستوى دلالة أقل من 0,05. أما قيمة الثابت a البالغ 2,514 فهو الآخر دال إحصائية إذ تبلغ قيمة Ta 12,914 وبمستوى معنوية 0,000. وعليه فإن الفرضية الفرعية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التحكم الذاتي والقيادة عند مستوى معنوية 0,05 صحيحة، ومنه يمكننا تمثيل العلاقة بين المتغيرين بالمعادلة الرياضية التالية:

$$y = 2,514 + 0,329 x \quad (4)$$

الجدول (10) : الانحدار الخطي البسيط بين بعد الدافعية ومحور القيادة

النموذج		R	R ²	الاختبارات		الدلالة
الدافعية	الثابت a	1,496	0,810	0,653	F المحسوبة	249,421
	معامل الإنحدار b	0,594			Ta المحسوبة	10,526
	Tb المحسوبة				15,793	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

تشير النتائج الظاهرة في الجدول السابق إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بعد الدافعية والقيادة. حيث بلغ معامل الارتباط (R: 0,810) في حين بلغ معامل التحديد R² 0,653 أي أن بعد الدافعية يفسر ما نسبته 65,3% من فاعلية القيادة والباقي يرجع لمتغيرات أخرى. بالإضافة إلى أن النموذج ككل معنوي وهو ما تثبته قيمة F البالغة 249,421 وبمستوى دلالة 0,000. في حين أن قيمة معامل الانحدار b بلغت 0,549 وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة Tb البالغة 15,793 معنوية وهي بمستوى دلالة أقل من 0,05. أما قيمة الثابت a البالغ 1,496 فهو الآخر دال إحصائية إذ تبلغ قيمة Ta 10,526 وبمستوى معنوية 0,000. وعليه فإن الفرضية الفرعية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الدافعية والقيادة عند مستوى معنوية 0,05 صحيحة، وعليه يمكننا تمثيل العلاقة بين المتغيرين بالمعادلة الرياضية التالية:

$$.....(5y = 1,496 + 0,594 x)$$

الجدول (11) : الانحدار الخطي البسيط بين بعد التعاطف ومحور القيادة

النموذج	R	R ²	الاختبارات	الدلالة
التعاطف	0,854	0,730	F المحسوبة	353,748
			Ta المحسوبة	8,847
			Tb المحسوبة	18,808
	1,197		الثابت a	
	0,692		معامل الانحدار b	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

تشير النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بعد التعاطف والقيادة. حيث بلغ معامل الارتباط (R: 0,854) في حين بلغ معامل التحديد R^2 0,730 أي أن بعد التعاطف يفسر ما نسبته 73% من فاعلية القيادة والباقي يرجع لمتغيرات أخرى. كما أن النموذج ككل معنوي وهو ما تبينه قيمة F البالغة 353,748 وبمستوى دلالة 0,000. في حين أن قيمة معامل الانحدار b بلغت 0,692 وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة Tb البالغة 18,808 معنوية وهي بمستوى دلالة أقل من 0,05. أما قيمة الثابت a البالغ 1,197 فهو الآخر دال إحصائية إذ تبلغ قيمة Ta 8,847 وبمستوى معنوية 0,000. وعليه فإن الفرضية الفرعية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد التعاطف والقيادة عند مستوى معنوية 0,05 صحيحة، وعليه يمكننا تمثيل العلاقة بين المتغيرين بالمعادلة الرياضية التالية:

$$.....(6y = 1,197 + 0,692 x)$$

الجدول (12) : الانحدار الخطي البسيط بين بعد المهارات الاجتماعية ومحور القيادة

النموذج	R	R ²	الاختبارات	الدلالة
المهارات الاجتماعية	0,767	0,589	F المحسوبة	187,613
			Ta المحسوبة	5,123
			Tb المحسوبة	13,697
	1,017		الثابت a	
	0,710		معامل الانحدار b	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss22

تشير النتائج الظاهرة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بعد المهارات الاجتماعية والقيادة. حيث بلغ معامل الارتباط (R: 0,767) في حين بلغ معامل التحديد R^2 0,589 أي أن بعد المهارات الاجتماعية يفسر ما نسبته 58,9% من فاعلية القيادة والباقي يرجع لمتغيرات أخرى. بالإضافة إلى أن النموذج ككل معنوي وهو ما تثبته قيمة F البالغة 187,613 وبمستوى دلالة 0,000. في حين أن قيمة معامل الانحدار b بلغت 0,710 وهي دالة إحصائية حيث أن قيمة Tb البالغة 13,697 معنوية وهي بمستوى دلالة أقل من 0,05. أما قيمة الثابت a البالغ 1,017 فهو الآخر دال إحصائية إذ تبلغ قيمة Ta 5,123 وبمستوى معنوية 0,000. وعليه فإن الفرضية الفرعية والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد المهارات الاجتماعية والقيادة عند مستوى معنوية 0,05 صحيحة، وعليه يمكننا تمثيل العلاقة بين المتغيرين بالمعادلة الرياضية التالية:

$$.....(7y = 1,017 + 0,710 x)$$

4 . الخلاصة

في ضوء ما تم تناوله في الجانبين النظري والتطبيقي فقد تجلّى الدور المحوري للذكاء العاطفي كعامل محوري في تعزيز فعالية القيادة داخل المؤسسات بصفة عامة. فالقائد الذي يتمتع بدرجة عالية من الذكاء العاطفي من خلال قدرته على فهم مشاعر الآخرين وكذا القدرة على إدارة إنفعالاتهم وكذا تطوير علاقات مبنية على الثقة هم الأكثر قدرة على قيادة الفرق وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف وقد أظهرت الدراسة الميدانية التي أجريت النتائج التالية

4 . 1 نتائج الدراسة

- أظهرت الدراسة الميدانية أن تقييم المشاركين لمستوى الذكاء العاطفي والقيادة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الذكاء العاطفي 3,69 وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي .
 - كما سجل المتوسط الحسابي لمحور القيادة 3,72 وهو مستوى مرتفعاً كذلك، وفقاً لنفس المقياس .
 - وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية ذات دلالة إحصائية بين متغير الذكاء العاطفي والقيادة حيث بلغ $R = 0,893$.
 - يعتبر بعد التعاطف أكثر الأبعاد تأثيراً على القيادة بمعامل إنحدار 0,252. ويليه بعد الدافعية ثم بعد المهارات الاجتماعية وأقل الأبعاد تأثيراً هو بعد الوعي الذاتي.
- 4 . 2 التوصيات: وبناء على ما سبق، توصي الدراسة بما يلي:

- ضرورة إدراج مهارات الذكاء العاطفي في برامج تدريب المديرين وتسلط الضوء على المهارات الرئيسية كالوعي الذاتية، التحكم في الانفعالات، وتعزيز القدرة على التعاطف.
- اعتماد الذكاء العاطفي كمعيار أساسي لتقييم المهارات القيادية
- تعزيز ثقافة تنظيمية تركز على التعاطف والانفتاح
- حث المدراء على إعادة تقييم أساليب تعاملهم مع فرق العمل، والاستفادة من الملاحظات والآراء الواردة لتحسين وتعزيز الأداء لتحقيق نتائج أكثر فعالية.

5. المراجع

1.5 المراجع العربية

كتب

1. خير الدين خوجة الكوسوي. (ب.ت). القيادة الناجحة: تأصيلها في ضوء الآيات القرآنية والدراسات المعاصرة. الآن للنشر والتوزيع.

2. شهدان عادل الغرباوي. (2019). القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. دار الفكر الجامعي. القاهرة -مصر.
3. طارق عبد الرؤوف محمد، و إيهاب عيسى. (2018). الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
4. عادل عبد الرزاق هاشم. (2019). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دار الياور للنشر والتوزيع.
5. مهدي صالح مهدي السامرائي. (2021). الذكاء العاطفي. دار اليازوري للنشر.
6. دلال سلامي. (2016). الذكاء العاطفي - مدخل نظري. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية (15)، 164-179.
7. محمد رضا السعيد، و خالد قاشي. (2023). دور الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي. مجلة الأبحاث الاقتصادية، 18 (01).

2.5 المراجع الأجنبية

8. Adriano Leonel. (2024). *The Art of Emotional Intelligence. Master Your Emotions to Transform Your Life*. Adriano Leonel.
9. Daniel Goleman. (2009). *Working with Emotional Intelligence*. Bloomsbury Publishing. New York.
10. Eduard Beltran. (2021). *Leadership : l'influence positive Guide & Méthodologie*. Emerit Publishing.
11. Gagari Chakrabarti, Tapas Chatterjea. (2018). *Employees' Emotional Intelligence, Motivation & Productivity, and Organizational Excellence*. Palgrave Macmillan imprint.
12. Mabel Gonzales. (2022). *Emotional Intelligence for Students, Parents, Teachers and School Leaders*. Springer nature.
13. Marco Valeri. (2024). *Emotional Intelligence and Networking Competencies-Implications for Effective Leadership*. -Springer Nature Switzerland.

14. Pushan Kumar Dutta ,Sachin Gupta ,Shafali Kashyap ,Anita Gehlot و ، Pronaya Bhattacharya .(2025) .*Emotional Intelligence in the Digital Era Concepts, Frameworks, and Applications* .(1) florida.USA: CRC Press.
15. Subrata Tikadar ,Haipeng Liu و ،Pronaya Bhattacharya .(2024) .*Humanizing Technology With Emotional Intelligence* .IGI Global. USA.
16. V. keefer Kateryna ,james D.A Parker و ،Dnad H Sakfske .(2018) .*Emotional Intelligence in Education Integrating Research with Practice* . Springer International Publishing.