

دور الذكاء العاطفي في فعالية القيادة، دراسة حالة بالقطاع الاقتصادي والإدارة العمومية

بمعسكر

The role of Emotional Intelligence in Leadership Effectiveness, Case study: Economic Sector and Public Management in Mascara.

أ.د. جيلالي بن عبو

جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر

djbenabou@yahoo.fr

نوال لزرقي

جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر

newel.lazreg2018@gmail.com

تاريخ القبول: 2019/11/06

تاريخ الاستلام: 2018/11/06

الملخص: المهدف العام من هذه الدراسة هو معرفة تأثير الذكاء العاطفي على فعالية القيادة من خلال اختبار تأثير الأبعاد الخمس للذكاء العاطفي (الذكاء الداخلي، الذكاء الاجتماعي، القدرة على التكيف، إدارة الضغوط، المزاج العام) على فعالية القيادة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي واختبار الفرضيات لتحقيق غايات الدراسة. ولقياس متغيرات الدراسة تم الاعتماد على نموذج Bar-On (2000) On and Parker لقياس متغير الذكاء العاطفي ونموذج Thomas W. Kent (2001) لقياس متغير سلوك القيادة الفعالة، بعد جمع البيانات اللازمة قمنا بدراسة العلاقة بين المتغيرين من خلال تحليلها إحصائياً وفق اختبار الارتباط الخطي واختبار تحليل الانحدار المتعدد. فأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين (الذكاء العاطفي) نحو (فعالية القيادة) بالنسبة للقطاع الاقتصادي والإدارة العمومية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة العمومية؛ الذكاء الاجتماعي؛ الذكاء العاطفي؛ فعالية القيادة؛ القطاع الاقتصادي.

Abstract : The purpose of the study is determining the effect of emotional intelligence on the leadership effectiveness by examining the effect of five dimensions of emotional intelligence (intrapersonel intelligence, social intelligence, adaptability, stress management, mood) on the leadership effectiveness, besides that using descriptive approach and hypothesis testing to achieve study objectives . In addition to measure the variables of the study was based on the model of Bar-On and Parker (2000) is used to measure the emotional intelligence variable, and the model of ThomasW.Kent(2001) is used to measure the leadership effectiveness variable. after collecting the necessary data we studied the relationship between variables by analyzing them statistically according to linear correlation test and multi régressions test.

The results found that the emotional intelligence has a direct positive effect on the leadership effectiveness for the economic sector as well as for public management.

Key Words: Public management, Social intelligence, Emotional intelligence, Leadership Effectiveness, Economic sector.

JEL Classification : M12.

*مرسل المقال :لزرقي نوال (newel.lazreg2018@gmail.com)

المقدمة:

نعيش حاليا الانتقال من اقتصاد مبني على الصناعة إلى اقتصاد مبني على المعرفة حيث أن التحدي الكبير حاليا و مستقبليا يتمثل في جعل عمل المعرفة ذو مردودية وهذا لكون خلق القيمة المضافة في المؤسسات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على رأس المال المعنوي، والذي يركز على قدرة القائد في كيفية إدارة النزاعات، و القيام بالاتصال الفعال، وتطوير روح الجماعة، إدارة التغيير، تعبئة المعاونين ونشر مناخ عاطفي ملائم في العمل ومنه فإن الكفاءات الفكرية والعاطفية للمسؤولين الذين يمارسون عمليات قيادية تعتبر مهمة في ظل المناخ التسييري الجديد الذي تشهد معظم مؤسساته ثورة عاطفية اليوم، وهذا بدوره يفسر اللجوء العديد من الباحثين حول دراسة موضوع الذكاء العاطفي خصوصا لما له من أهمية كبيرة في تفسير فعالية القيادة كون الذكاء التحليلي مبني فقط على المنطق أصبح غير كافي لتفسير فعالية القادة، حيث يمكن لشخص يمتلك شهادات عالية ويعترف له بدهائه إلا أنه قد لا ينجح في حياته المهنية (Kets De Vries, 2007). ففي ظل التطلعات المستمدة من نظام القيم و الثقافة في المجتمعات السائدة في الجزائر التي تثنى البعد العلاقاوي و الاجتماعي و تولي أهمية خاصة إلى مشاعر الآخرين و حاجاتهم الاجتماعية (Aktouf, 2011). دفعنا للقيام بهذه الدراسة لمعالجة إشكالية دور الذكاء العاطفي في تحقيق فعالية القيادة في المؤسسات الجزائرية نظرا لقلة الدراسات حوله في البيئة الجزائرية لما لها من خصوصيات ثقافية مقارنة ببيئات الأعمال الأخرى، خاصة أن العامل في الجزائر يميل أكثر إلى التعاون الجماعي، حيث أن القادة ملزمون بمواكبة التطور التطلعات الاجتماعية و الإنسانية التي يطمح العمال إلى تحقيقها في العمل (Benabou, 2017). من هذا المنطلق كان دافعا ل طرح الإشكالية التالية: هل يؤثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة؟ وعليه، فسوف نقوم باختبار تأثير الأبعاد الخمس للذكاء العاطفي (الذكاء الداخلي، الذكاء الاجتماعي، القدرة على التكيف، إدارة الضغوط، المزاج العام) على فعالية القيادة من خلال صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى يوجد تأثير في مستوى فعالية القيادة تبعا للذكاء العاطفي في القطاع الاقتصادي:

H1.1. يوجد تأثير للذكاء الداخلي على فعالية القيادة/H1.2 يوجد تأثير للذكاء الاجتماعي على فعالية القيادة/H1.3 يوجد تأثير للقدرة على التكيف على فعالية القيادة/H1.4 يوجد تأثير لإدارة الضغوط على فعالية القيادة/H1.5 يوجد تأثير للمزاج العام على فعالية القيادة.

الفرضية الرئيسية الثانية يوجد تأثير في مستوى فعالية القيادة تبعا للذكاء العاطفي في الإدارة العمومية:

H2.1 يوجد تأثير للذكاء الداخلي على فعالية القيادة/H2.2 يوجد تأثير للذكاء الاجتماعي على فعالية القيادة/H2.3 يوجد تأثير للقدرة على التكيف على فعالية القيادة/H2.4 يوجد تأثير لإدارة الضغوط على فعالية القيادة/H2.5 يوجد تأثير للمزاج العام على فعالية القيادة.

1. الإطار النظري:

1.1. القيادة والإدارة :

القيادة والإدارة ليسا بالمترادفين، فالأولى تتعلق بالتغيير والتحول، أما الإدارة فهي متعلقة بالفعالية والأداء. القادة هم مهندسون ومبدعون يتكونون حسناً نظامياً ما يسمح لهم بفهم سلوك مجموعة من الأفراد باعتبارهم نظاماً يمكنه أن يتغير من أجل تعديل سلوكه، أما الإداريون فيحرصون على عمل النظام والقيام بالتصحیحات اللازمة إذا تطلّب ذلك. فالمؤسسات دائماً بحاجة إلى الكثير من القيادة والقليل من الإدارة، كما عليها موائمة الاثنين معاً بطريقة تكاملية (Lachnitt, 2013). ففي علوم التسيير، القيادة هي تأثير الفرد الذي يسمى القائد على مجموعة من الأفراد، بحيث أنه يسيطر على زمام الأمور، ويقوم بالمبادرات، كما يمتلك القدرة على توجيه طاقات أعضاء المجموعة للقيام بالأعمال الجماعية (Digi School Commerce, 2017).

أ. الخصائص الأساسية للقيادة:

إن تحديد الخصائص الأساسية للقيادة في ضوء الحجم الهائل من البيانات يمثل تحدياً كبيراً، ومع ذلك فإنّ معظم التعريفات اتفقت على وجود 5 أبعاد متمثلة في: الرؤية، الكفاءات الفكرية والتقنية، الذكاء العاطفي والاجتماعي، الابتكار والشجاعة. (Goldschmid, 2015).

الجدول 01: "أبعاد القيادة"

الأبعاد الأساسية للقيادة	الخصائص المتعلقة به
الرؤية	تحفيز الأفراد المعنيين على متابعة عملهم، وعادة ما تكون مرتبطة بإستراتيجية محددة بوضوح للأهداف، الأولويات والوسائل المستخدمة، مع التأكيد على التعاون والعمل الجماعي لتحقيق نفس تلك الأهداف. (Goldschmid, 2015).
الكفاءات الفكرية والتقنية	الكفاءات الفكرية العامة والقدرة على فهم العلاقات والروابط بين جميع الفاعلين في التنظيم هي أهم الأصول التي تقوم بتسليط الضوء على نقاط القوة ومهارات الموظفين مع منحهم الفرصة للمبادرة والحصول على أفضل أداء وزيادة رضاهم الوظيفي. (Ratt & Conchie, 2009).
الذكاء العاطفي والاجتماعي	إنّ إدراك المشاعر ومراقبة الذات، إضافة إلى كفاءات التعامل وإدارة العلاقات، هي الخصائص الأساسية للذكاء العاطفي والاجتماعي. (Goleman, Boyatzis & McKee, 2013).
الابتكار والشجاعة	إنّ تخيل الأفكار والمواقف وتصور منتجات جديدة، خدمات ومناهج أكثر فعالية، كلها محددات للنجاح لكل منظمة. فبدون ابتكار المؤسسات تكون غير قادرة على البقاء على المدى الطويل (Goldschmid, 2014). تعتبر بعداً مفتاحياً فغالباً ما يفتقر إليها الأفراد الذين يملكون كل صفات القادة ومدراء المؤسسات، فقيادة التغيير خاصة في وضعية الأزمات يتطلب مواجهة المخاطر، الثقة في النفس والقدرة على التنبؤ واستباق الأمور.

المصدر: من إعداد الباحثين على أساس مصادر متعددة

أ.1. معادلة القيادة: الشكل التالي يوضح مكونات القيادة، أو ما سمي بمعادلة القيادة حسب Kets:
الشكل رقم 01: "معادلة القيادة"



Source: Kets De Vries, 2010

فبعد تحليل الوضعية للوقوف على بعض أوجه القيادة، يتوجه نحو التابعين (المروءين) من حيث: الروح المعنوية، التوقعات تجاه العمل وتجاه الرؤساء، طبيعة العلاقة مع الرؤساء والحاجة للقائد عكس الفريق المسير ذاتيا. والشكل التالي يوضح مجموع العلاقات السلطوية بين الرؤساء والمروءين حسب Kets.

ب. دور الذكاء العاطفي في تفعيل القيادة:

الذكاء العاطفي هو مجموعة من المهارات التي تعزى إليها الدقة في تقدير مشاعر الذات واكتشاف الملامح الانفعالية للآخرين واستخدامها لأجل الدافعية والانجاز في حياة الفرد (Abraham, 2000). تتلخص أهمية الذكاء العاطفي في تفعيل القيادة وجعله واقعا ملموسا من خلال معرفة: (آل الشيخ، 2008).

- **سحر الشخصية:** حيث يتمتع بعض القياديين بالقدرة على إشاعة البشاشة والحب فيمكن ممن حوله مما يكون له الأثر الكبير في تقبل الآخرين لتلك الشخصية بعكس صاحب الشخصية المنفردة والمنطوية فإن الناس ينفرون منها ويكون صاحبها مهملا من الآخرين.
- **الريادة:** وهي صلاحية الأشخاص للقيادة من حيث التمتع بالمواهب والميزات القيادية ويكونون متبوعين لا تابعين بفضل شخصيتهم القيادية التي طبعها الله سبحانه فيهم.
- **أصالة التفكير:** بعض الناس مستقلون مبدعون في تفكيرهم ولهم آراؤهم الخاصة في معظم الأمور حيث إنهم يتمتعون بالأفكار والاقتراحات الأصيلة حول منهجية العمل ورسوخهم في تذليل العقبات والصعوبات التي تواجههم.
- **الاتصال بالآخرين:** بعض الناس قادرين على التحدث بأسلوب يجذب اهتمام الآخرين وعلى توصيل أفكاره بطريقة جذابة مما يكون له الأثر في إعجاب الآخرين به وبشخصيته القيادية.

- الأمانة والاعتماد: بعض الناس موثوق بهم لدى الآخرين ويعتبرون أمناء في جميع المواقف مما يشتهر عنهم بذلك وينشأ عنهم التقدير و الاعتزاز و ضرب المثل ومن ثم الاعتماد عليهم.

2. الجانب التطبيقي

1.2. تقديم أداة وعينة الدراسة :

تم جمع البيانات اعتمادا على استبيان يحتوي على 3 أجزاء (5 فقرات خاصة بالمتغيرات الديمغرافية، 30 فقرة خاصة بالمتغير المستقل الذكاء العاطفي، 29 فقرة خاصة بالمتغير التابع فعالية القيادة). و تم قياس الذكاء العاطفي وفقا لسلم (EQ-I) الخاص بنموذج (Bar-On, 2000) ذو الأبعاد الخمس (الذكاء الداخلي، الذكاء الاجتماعي، إدارة الضغوط، القدرة على التكيف، المزاج العام)، أما فعالية القيادة تم قياسها وفقا لسلم LBI (Leadership Behaviour Inventory)، المأخوذ من طرف (Kent, 2001)، والذي يتشكل من 5 أبعاد (تصور العظمة، التمكين "نحن"، التواصل مع الآخرين، إدارة الذات، الاهتمام والعرفان). و يوضح الجدول (02) المؤسسات الخمس المدروسة و يظهر أن من أصل 190 استبيان موزع على القادة تم استرجاع 166 استبيان، أي ما نسبته 87.36% استبانته.

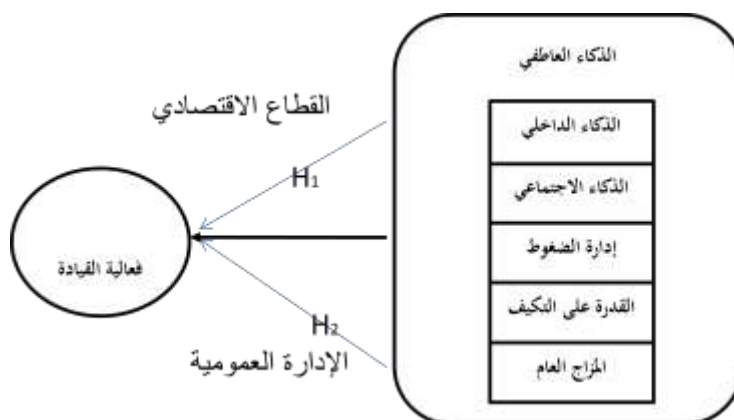
الجدول 02: "نسبة استرجاع الاستبيانات لكل مؤسسة"

إسم المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
1 شركة مطاحن بني شقران بمعسكر	45	39	86.66 %
2 شركة اتصالات الجزائر بمعسكر	30	23	76.66 %
3 بنك التنمية المحلية (BDL)	30	26	86.66 %
4 مديرية السكن بمعسكر	50	45	90 %
5 جامعة معسكر	35	33	94.28 %
المجموع	190	166	87.36 %

المصدر: من إعداد الباحثين

ويوضح الشكل التالي النموذج النظري للدراسة:

الشكل 02: النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

أ. اختبار دقة و ثبات المقياس: كخطوة أولى تم اختبار أداة القياس بالاعتماد على معامل (ألفا كرونباخ) باعتبار نسبة المصدقية المقبولة أكبر من 0.6 (Evrard et al., 2003). النتائج أسفرت أن أغلب قيم معامل الثبات الخاص بالقطاع الاقتصادي أكبر من 60% مما يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات الاستبيان، في حين أن قيم معامل الثبات عند الإدارة العمومية كانت أكثر من 90% ، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار لكل متغير.

الجدول 03 "قيمة معامل ثبات المقياس"

Alpha de Cronbach		المتغيرات
الإدارة العمومية	القطاع الاقتصادي	
,878	,905	الدكاء العاطفي
,485	,536	الدكاء الداخلي
,485	,616	الدكاء الاجتماعي
,690	,751	القدرة على التكيف
,483	,706	إدارة الضغوط
,690	,600	المزاج العام
,931	,961	فعالية القيادة
,947	,967	كامل النموذج

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

2.2. تحليل ومناقشة النتائج:

أ. الارتباطات الخطية: كخطوة أولى تطرقنا إلى اختبار الارتباط الخطي الموجود بين متغيرات الدراسة قبل التطرق إلى (اختبار علاقة تأثير) اعتمادا على معامل (بيرسون) والذي كلما كان أكبر من $|0.5|$ كلما كان الارتباط قوي والعكس صحيح. حيث أن مستوى المرتفع للارتباط ما بين الأبعاد يعتبر مؤشر مهم على وجود علاقة تأثير. النتائج أسفرت أن جميع قيم معامل (بيرسون) أكبر من %50 مما يدل على وجود ارتباط قوي بين متغيرات الدراسة، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار لكل متغير.

الجدول 04: "الارتباطات الخطية بين أبعاد الذكاء العاطفي"

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7
1 الذكاء الداخلي	1						
2 الذكاء الاجتماعي	,661**	1					
3 إدارة الضغوط	,658**	,675**	1				
4 القدرة على التكيف	,651**	,700**	,693**	1			
5 المزاج العام	,523**	,582**	,549**	,665**	1		
6 الذكاء العاطفي	,824**	,859**	,853**	,888**	,784**	1	
7 فعالية القيادة	,687**	,653**	,745**	,783**	,682**	,845**	1

** مستوى الدلالة المعنوية عند 0.01

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

ب. اختبار فرضيات التأثير بالنسبة للقطاع الاقتصادي : من أجل دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الذكاء العاطفي وأبعاده) و المتغير التابع (فعالية القيادة) تم الاعتماد على اختبار الانحدار المتعدد.

ب.1: أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة (الفرضية الرئيسية): سيتم من خلال اختبار تحليل الانحدار التعرف على علاقة تأثير المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) مع المتغير التابع (فعالية القيادة).

الجدول 05: "إختبار إنحدار لعينة القطاع الاقتصادي "

R ²	Béta	Sig
0.787	0.887	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن معامل التحديد $R=0.787$ مما يعني أن المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) استطاع أن يفسر %78 من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (فعالية القيادة) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى مما يدل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الذكاء العاطفي) نحو المتغير التابع (فعالية القيادة).

و يتضح من معامل $B\acute{e}ta=0.887$ أي 88% عند $Sig=0.000$ و هذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) على المتغير التابع (فعالية القيادة) وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على "أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة".

ب.2: أثر أبعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة (الفرضيات الفرعية): سيتم من خلال اختبار تحليل الانحدار التعرف على علاقة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في (الذكاء الداخلي، الذكاء الاجتماعي، إدارة الضغوط، القدرة على التكيف، المزاج العام) مع المتغير التابع (فعالية القيادة) و هذا ما سيوضحه الجدول:

الجدول 06: "ملخص نموذج تحليل الانحدار"

معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R^2	النماذج المفسرة لمتغيرات الدراسة
0.496	0.501	النموذج الأول
0.572	0.582	النموذج الثاني
0.667	0.679	النموذج الثالث
0.766	0.777	النموذج الرابع
0.799	0.810	النموذج الخامس

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول (06) أن النموذج الخامس لديه أكبر معامل تحديد مصحح حيث بلغت قيمته 0.799 بينما بلغ معامل التحديد 0.810 مما يعني أن المتغيرات المستقلة التفسيرية استطاعت أن تفسر 81% من التغيرات الحاصلة في متغير فعالية القيادة و الباقي يرجع لعوامل أخرى، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة نحو فعالية القيادة.

الجدول 07: "نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمختلف المتغيرات المفسرة للنموذج"

النماذج	المتغيرات	A	Béta	قيمة t	مستوى المعنوية Sig
النموذج الأول	الثابت	0.291		0.925	0.358
	الذكاء الداخلي	0.911	0.708	9.301	0.000
النموذج الثاني	الثابت	0.014		0.48	0.962
	الذكاء الداخلي	0.535	0.416	4.132	0.00
	الذكاء الاجتماعي	0.501	0.407	4.049	0.00
النموذج الثالث	الثابت	0.165-		0.625-	0.533
	الذكاء الداخلي	0.287	0.223	2.313	0.023
	الذكاء الاجتماعي	0.288	0.234	2.456	0.016
	إدارة الضغوط	0.501	0.460	5.031	0.00

0.162	1.412-	0.315-	الثابت	
0.187	1.330	0.111	0.142	الذكاء الداخلي
0.296	1.051	0.088	0.108	الذكاء الاجتماعي
0.001	3.324	0.275	0.299	إدارة الضغوط
0.000	6.038	0.506	0.541	القدرة على التكيف
0.002	-3.192	-0.759	الثابت	
0.281	1.086	0.084	0.108	الذكاء الداخلي
0.489	0.695	0.054	0.067	الذكاء الاجتماعي
0.001	3.464	0.266	0.289	إدارة الضغوط
0.000	4.174	0.361	0.386	القدرة على التكيف
0.000	3.801	0.269	0.353	المزاج العام

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

قبل تفسير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (07) يجب اختيار أولاً النموذج المناسب من بين النماذج الخمسة، استخدمنا معيار معامل التحديد المصحح الذي بين أن النموذج الخامس هو الأنسب كون أن لديه أكبر معامل تحديد المصحح. إذن يتضح من النتائج الإحصائية ومن متابعة معاملات Beta و t، أن المتغير الفرعي (إدارة الضغوط) من الأبعاد التي تؤثر على فعالية القيادة، حيث بلغت قيمة معامل Béta لهذا البعد 0.266 عند مستوى المعنوية 0.001 و بالتالي قبول الفرضية المستقلة "يوجد تأثير معنوي بين إدارة الضغوط و فعالية القيادة. و يتضح أن المتغير الفرعي (القدرة على التكيف) من أكثر الأبعاد تأثيراً على فعالية القيادة، حيث بلغت قيمة معامل Béta لهذا البعد 0.361 عند مستوى المعنوية 0.00 و بالتالي قبول الفرضية الفرعية المستقلة "يوجد تأثير معنوي بين المزاج العام و فعالية القيادة. على فعالية القيادة، حيث بلغت قيمة معامل Béta لهذا البعد 0.269 عند مستوى المعنوية 0.00 و بالتالي قبول الفرضية الفرعية المستقلة "يوجد تأثير معنوي بين المزاج العام و فعالية القيادة.

ج . اختبار فرضيات التأثير بالنسبة للإدارة العمومية:

ج.1. أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة (الفرضية الرئيسية): سيتم من خلال اختبار تحليل الانحدار التعرف على علاقة تأثير المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) مع المتغير التابع (فعالية القيادة).

الجدول 08: "نتائج معامل الانحدار"

Sig	Béta	R ²
0.000	0.773	0.598

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن معامل التحديد $R^2=0.598$ مما يعني أن المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) استطاع أن يفسر 59% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (فعالية القيادة) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى مما يدل أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الذكاء العاطفي) نحو المتغير التابع (فعالية القيادة). و يتضح من معامل $B\acute{e}ta= 0.773$ أي 77% عند $Sig=0.000$ و هذا يعني أنه يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) على المتغير التابع (فعالية القيادة) وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على "أثر الذكاء العاطفي على فعالية القيادة".

ج.2 أثر أبعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة (الفرضيات الفرعية): سيتم من خلال اختبار تحليل الانحدار التعرف على علاقة تأثير كل بعد من أبعاد المتغير المستقل المتمثلة في (الذكاء الداخلي، الذكاء الاجتماعي، إدارة الضغوط، القدرة على التكيف، المزاج العام) مع المتغير التابع (فعالية القيادة) و هذا ما سيوضحه الجدول الآتي:

الجدول 09: "ملخص نموذج تحليل الانحدار"

معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح $R\text{-deux ajusté}$	النماذج المفسرة لمتغيرات الدراسة
0.417	0.409	النموذج الأول
0.478	0.464	النموذج الثاني
0.576	0.559	النموذج الثالث
0.623	0.603	النموذج الرابع
0.637	0.612	النموذج الخامس

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول رقم (09) أن النموذج الخامس لديه أكبر معامل تحديد مصحح حيث بلغت قيمته 0.612 بينما بلغ معامل التحديد 0.637 مما يعني أن المتغيرات المستقلة التفسيرية استطاعت أن تفسر 63% من التغيرات الحاصلة في متغير فعالية القيادة و الباقي يرجع لعوامل أخرى، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة نحو فعالية القيادة.

الجدول 10: "نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمختلف المتغيرات المفسرة للنموذج"

النماذج	المتغيرات	A	Béta	قيمة t	مستوى المعنوية Sig
النموذج الأول	الثابت	0.625		2.025	0.046
	الذكاء الداخلي	0.747	0.645	7.366	0.000
النموذج الثاني	الثابت	0.335		1.081	0.283
	الذكاء الداخلي	0.543	0.469	4.584	0.00

0.004	2.972	0.304	0.324	الذكاء الاجتماعي	
0.842	-0.200		-0.059	الثابت	النموذج الثالث
0.002	3.268	0.324	0.375	الذكاء الداخلي	
0.434	0.787	0.084	0.90	الذكاء الاجتماعي	
0.000	4.144	0.453	0.514	إدارة الضغوط	
0.652	-0.452		-0.128	الثابت	النموذج الرابع
0.10	2.646	0.256	0.297	الذكاء الداخلي	
0.653	-0.451	-0.050	-0.053	الذكاء الاجتماعي	
0.001	3.444	0.369	0.419	إدارة الضغوط	
0.004	3.013	0.330	0.322	القدرة على التكيف	النموذج الخامس
0.273	-1.105		-0.339	الثابت	
0.011	2.626	0.251	0.291	الذكاء الداخلي	
0.451	-0.757	-0.084	-0.090	الذكاء الاجتماعي	
0.002	3.285	0.350	0.398	إدارة الضغوط	
0.014	2.507	0.281	0.274	القدرة على التكيف	
0.100	1.664	0.152	0.168	المزاج العام	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

قبل تفسير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (11) يجب اختيار أولاً النموذج المناسب من بين النماذج الخمسة، استخدمنا معيار معامل التحديد المصحح الذي بين أن النموذج الخامس هو الأنسب كون أن لديه أكبر معامل تحديد المصحح. إذن يتضح من النتائج الإحصائية ومن متابعة معاملات Beta و t، أن المتغير الفرعي (الذكاء الداخلي) من الأبعاد التي تؤثر على فعالية القيادة، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا البعد 0.251 عند مستوى المعنوية 0.011 وبالتالي قبول الفرضية المستقلة "يوجد تأثير معنوي بين إدارة الذكاء الداخلي وفعالية القيادة. و يتضح أن المتغير الفرعي (إدارة الضغوط) من أكثر الأبعاد تأثيراً على فعالية القيادة، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا البعد 0.350 عند مستوى المعنوية 0.002 و بالتالي قبول الفرضية الفرعية المستقلة "يوجد تأثير معنوي بين إدارة الضغوط وفعالية القيادة. كما يتضح أن المتغير الفرعي (القدرة على التكيف) أيضاً من الأبعاد التي تؤثر على فعالية القيادة، حيث بلغت قيمة معامل Beta لهذا البعد 0.281 عند مستوى المعنوية 0.014 وبالتالي قبول الفرضية الفرعية المستقلة "يوجد تأثير معنوي بين القدرة على التكيف وفعالية القيادة.

الخلاصة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور الذكاء العاطفي في السلوك الإنساني داخل المنظمات من خلال دراسة علاقته بالسلوك القيادي فتوصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) نحو المتغير التابع (فعالية القيادة). بالإضافة إلى وجود اختلاف في تأثير كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي على تحقيق فعالية القيادة حسب مجتمع الدراسة: بالنسبة للقطاع الاقتصادي وجدنا أن أبعاد الذكاء العاطفي التالية (إدارة الضغوط، القدرة على التكيف، المزاج العام) هي الأكثر تأثيراً على فعالية القيادة مقارنة بالأبعاد الأخرى أما فيما يخص الإدارة العمومية توصلنا إلى أن بعد الذكاء الداخلي هو أكثر الأبعاد تأثيراً على فعالية القيادة مقارنة بالأبعاد الأخرى.

وهذا ما توصلت إليه الدراسات المتعلقة بالقيادة أن فعالية القادة تتعلق بأسلوبهم القيادي والذي يتأثر بالعديد من العوامل كالشخصية القوية، مهارات الاتصال، الثقة في اتخاذ القرارات كلها تنبع من التفكير الجيد للقائد من خلال مزجه بين ذكائه وعواطفه والذي ينتج عنه ما يسمى بالذكاء العاطفي.

قائمة المراجع :

- آل الشيخ محمد بن عبد العزيز بن عبد الرحمن (2008)، العلاقة بين القيادة الخدمية و الذكاء العاطفي (الوجداني)، ص.ص 16-22.
- Abraham.R.(2000), "The role of job control in emotional dissonance and emotional intelligence out come relationships, the furnal of psychology, 134, 169-184.
- Aktouf.O. & Frimonss.S., (2011), la méditerranée : un orient plus prometteur pour le leadership ? In Peretti J-M (ed), tous leaders, Eyvolles, p.269-280.
- Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (2000). The Bar-On Emotional Quotient Inventory: Youth Version (EQ-i:YV) Technical Manual. Toronto, Canada: Multi-Health Systems.
- Benabou,J. (2017), "L'intelligence émotionnelle et l'efficacité de leadership: cas d'une entreprise algérienne d'électronique" (chapitre 42). In Réinventer le leadership, Coordonnés par Soufyane Frimousse et Yves le Bihan.Editions EMS, Management Et Societe Eds.France.
- De Vries Kets.M., Korotov.K. & Florent-Treacy.E. (2007), "coach and couchi: the psychology of making better leaders", (INSEAD Business Press), Gebundene Ausgabe, 16 mai.
- De Vries Manfred Kets, (2010), «La face cachée du leadership: 2e edition», Village Mondial, Paris.
- Digi Scool Commerce, (2017), «Leadership: définition, exemple et ressources», Marketing-etudiant.

- Evrard.Y, Pras.B.&Roux.E, (2003), "Market etudes et recherché en marketing", 3 Edition, Dunod.
- Evrard.Y, Pras.B.&Roux.E, (2003), "Market etudes et recherché en marketing", 3 Edition, Dunod.
- Goldschmid Marcel Lucien, (2014), «No organization can thrive without Innovation», Linked In, 29 août.
- Goldschmid Marcel Lucien, (2015), «Cinq dimensions essentielles du leadership», Linked In, 11 avril.
- Goleman.D., Boyatzis.R., McKee.A., (2013), "Primal Leadership, With a New Preface by the Authors: Unleashing the Power of Emotional Intelligence", Harvard Business Review Press; 10 Aniv edition.
- Kent Thomas W., (2001), The Leadership Behavior Inventory International Journal of Leadership Studies, Vol. 5 Iss. 1, 2009, pp. 22-36.
- Lachnitt Chistophe, (2013), «La différence entre Leadership et Management», Superception blog, 28 juillet.
- Rath.T., Conchie.B., (2009), «Strengths Based Leadership: Great Leaders, Teams, and Why People Follow», Gallup Press.