



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر

الميدان: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأفراد والمنظمات

المخبر: تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات

رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير نظام: ل.م.د بعنوان:

أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

بن عبو الجيلالي

من إعداد الطالبة:

لزرقي نوال

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	جامعة معسكر	ثابت الحبيب
مقررا	أستاذ التعليم العالي	جامعة معسكر	بن عبو جيلالي
ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	جامعة معسكر	مختاري فيصل
ممتحنا	أستاذ محاضر أ	جامعة معسكر	حسيني إسحاق
ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	صوار يوسف
ممتحنا	أستاذ التعليم العالي	جامعة سعيدة	دياب زقاي

السنة الجامعية : 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ^طوَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ
الْقَلْبِ لَآنْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ^طفَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ
وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ^طفَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ^ج إِنَّ
اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ "

سورة آل عمران: الآية (159)

شكر و تقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، ولك الشكر والمنة أن يسرت لي السبل، و وفقتني لإتمام هذه الرسالة، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، وخاتم النبيين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

" لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

رواه أحمد والبخاري و صححه الألباني

أتقدم بالشكر إلى المشرف الأستاذ الدكتور بن عبو الجليلي، الذي له الفضل في إتمام هذه الرسالة، فله مني الشكر كله والتقدير والعرفان.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور ثابتي الحبيب رئيس مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات على نصائحه القيمة وتوجيهاته السديدة طوال مشوارنا العلمي

كما أتقدم بشكري الجزيل إلى الأساتذة الموقرين أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، فهم أهل لسد خللها والإبانة عن مواطن القصور فيها، سائلًا الله الكريم أن يثيبهم عني خير الجزاء.

الإهداء

إلى

أمي و أبي حفظهما الله.

قائمة المحتويات

III	الشكر
IV	الإهداء
V	المقدمة العامة
القسم الأول: التموقع الإيستمولوجي والإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: الأسس الإيستمولوجية والبيولوجية للذكاء العاطفي	
04	1 : الأسس الإيستمولوجية للذكاء العاطفي
04	1-1: إيستمولوجيا الذكاء العاطفي اللفظي حسب المنهج السقراطي
06	2 : الأسس البيولوجية للذكاء العاطفي
07	1-2: عموميات حول العواطف
08	2-2: الدماغ العاطفي والدماغ العقلي
11	3: نظرية الهيمنة الدماغية لهيرمان (HBDI)
11	1-3:: تطور نظرية الهيمنة الدماغية لهيرمان
15	2-3: أنماط التفكير حسب نظرية الهيمنة الدماغية لهيرمان
16	4: المؤشرات الفيزيولوجية والبيولوجية لدراسة الذكاء العاطفي
16	1-4: المؤشرات الفيزيولوجية والسيطرة الجانبية للعواطف
18	2-4: المؤشرات البيولوجية والعصبية لمفهوم الذكاء العاطفي
الفصل الثاني : الذكاء العاطفي في بيئة العمل (تأصيل نظري)	
25	1: مدخل إلى الذكاء العاطفي
26	1-1: التطور التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي
28	2-1: تحليل المكونات الرئيسية والثانوية لمفهوم الذكاء العاطفي
30	3-1 : تعريف الذكاء العاطفي و الذكاء الإجتماعي و الذكاء الشخصي
30	1-3-1: تعريف الذكاء العاطفي
32	1-3-2: المقارنة بين الذكاء العاطفي و الذكاء الإجتماعي و الذكاء الشخصي
33	2: نماذج ومقاييس الذكاء العاطفي
33	1-2: نماذج الذكاء العاطفي
35	2-2: مقاييس الذكاء العاطفي
37	1-2-2: مقياس الذكاء العاطفي وفقا لماير وسالوفي وكارسو MSCEIT
38	3: علاقة الذكاء العاطفي بالمتغيرات التنظيمية

38	3-1: العلاقة بين الذكاء العاطفي وإتخاذ القرار
40	3-1-1 : التوازن بين العقل والعواطف أثناء عملية إتخاذ القرارات
41	3-1-2: تقييم العلاقة بين الذكاء العاطفي (EI) وأساليب اتخاذ القرار
42	3-2: العلاقة بين الذكاء العاطفي و إدارة الصراعات
43	3-2-1: فرق الذكاء العاطفي ومعايير إدارة الصراعات .
45	3-3: العلاقة بين الذكاء العاطفي والتغيير التنظيمي
47	3-4: علاقة الذكاء العاطفي بالأداء التنظيمي
50	4: الذكاء العاطفي في ظل التنوع والمحددات الخارجية للعواطف
50	4-1: الذكاء العاطفي في ظل التنوع
51	4-2: المحددات الخارجية للعواطف في مكان العمل
52	5: طبيعة العلاقة بين العقل والقلب في القرآن الكريم وفي ضوء مفهوم العقل العاطفي
الفصل الثالث : القيادة بالذكاء العاطفي (تأصيل نظري)	
56	1: مدخل إلى القيادة بالذكاء العاطفي
56	1-1: الذكاء العاطفي كشرط أساسي للقيادة
57	1-2: خصائص القيادة بالذكاء العاطفي ومهام القادة الأذكياء عاطفيا.
57	1-2-1: خصائص القيادة بالذكاء العاطفي
58	1-2-2: مهام القادة الأذكياء عاطفيا
59	1-3: مراحل القيادة بالذكاء العاطفي و نظريات القيادة
59	1-3-1: مراحل القيادة بالذكاء العاطفي
60	1-3-2: نظريات القيادة
61	2 : الذكاء العاطفي والممارسات القيادية
61	2-1: الذكاء العاطفي وممارسة القيادة التحويلية
63	2-1-1: دور العواطف في التغيير التنظيمي
64	2-2: الذكاء العاطفي وممارسة القيادة التبادلية
66	2-3: الذكاء العاطفي وممارسة القيادة التساهلية
67	2-4: الذكاء العاطفي وفعالية القيادة
67	3 : الخرافات السبع حول القيادة

القسم الثاني: الدراسة التطبيقية	
الفصل الرابع : الدراسات السابقة و التحليل البيبليومتري.	
72	1: تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي خلال الفترة (1995-2018)
72	1-1: إعداد قاعدة بيانات حول نشر البحوث لمتغير الذكاء العاطفي بالاعتماد على قواعد البيانات (AGRH, techtarget, AGRIS, HAL, EcoNpapers).
73	2-1: تحليل المعطيات وفقا لكل من (AGRH, techtarget, AGRIS, HAL, EcoNpapers)
73	1-2-1: تحليل المعطيات وفقا AGRH
73	2-2-1: تحليل المعطيات وفقا EcoNpapers
74	3-2-1: تحليل المعطيات وفقا AGRIS
75	4-2-1: تحليل المعطيات وفقا HAL
76	5-2-1: تحليل المعطيات وفقا techtarget
77	➤ تحليل المعطيات وفقا للقواعد EcnNpapers, HAL, AGRH, AGRIS, techtarget
78	2: عرض الدراسات السابقة حسب متغيرات الدراسة
79	1-2: تحليل محتوى الدراسات السابقة
85	2-2: التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الخامس : منهجية الدراسة وإجراءاتها	
89	1: إستراتيجية البحث
89	1-1: المقاربة الكمية مقابل المقاربة النوعية
90	1-1-1: المقاربة الكمية منهاجا مناسباً للدراسة
90	2: سيرورة المقاربة الكمية
91	1-2: نوع البحث
92	2-2: نوع عينة الدراسة
93	2-2-1: حجم العينة
94	2-3: أدوات جمع البيانات
94	2-3-1: أداة الإستبانة
96	2-3-2: أداة المقابلة
96	2-3-3: الأدلة الوثائقية
96	2-4: أسباب إختيار نموذج MSCEIT
97	2-4-1: تقدير الثبات

100	2-4-2:تقدير الصدق
الفصل السادس : تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها	
104	1: نتائج تحليل الإشكالية الفرعية الأولى
104	1-1: نتائج تحليل السؤال الأول : أنماط تفكير القادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
104	1-1-1: : أنماط التفكير وعلاقتها ب(حاسة الحركة ،الهوايات المفضلة) .
106	2-1-1: تحديد نمط التفكير الغالب للقادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية
107	3-1-1: تفسير ومناقشة نتائج تحليل بوصلة التفكير .
109	2-1: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى
110	2: نتائج تحليل الإشكالية الفرعية الثانية
110	1-2: نتائج تحليل السؤال الأول: مستويات الذكاء العاطفي
110	1-1-2: مستويات الذكاء العاطفي حسب المرحلتين (التجريبية والإستراتيجية)
111	2-1-2: مستويات الذكاء العاطفي حسب أبعاده
113	3-1-2: تفسير ومناقشة نتائج تحليل السؤال الأول
114	2-2: عرض نتائج تحليل النموذج الأول
117	3-2: عرض نتائج تحليل النموذج الثاني
120	4-2: عرض نتائج تحليل النموذج الثالث
124	3 : تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
128	➤ الخاتمة العامة
132	▪ قائمة الجداول والأشكال
144	▪ قائمة المصطلحات العلمية
147	▪ قائمة المراجع
161	➤ الملاحق
162	ملحق 01 : أداة الإستبانة
174	ملحق 02 : دليل المقابلة
175	ملحق 03 : الأدلة الوثائقية

المقدمة العامة :

شهدت التسعينيات تحولات عميقة وغير مسبوقة، فقد انتقل عالم الأعمال من الإقتصاد المادي إلى الإقتصاد المعنوي، من هنا تغيرت محددات النجاح وعوامل البقاء في عالم الأعمال؛ مما دفع القادة في المنظمات إلى التركيز على مفاهيم جديدة غير ملموسة، من هذه المفاهيم على سبيل المثال لا على سبيل الحصر، الإعتماد على إدارة الذات، إدارة العلاقات الإجتماعية، إدارة الصراعات، إدارة القلق، القدرة على التكيف في بيئة العمل، فتح قنوات الإتصال في مناخ يتسم بالإنتفاخ والشفافية، مراعاة الفروقات الفردية بين العمال....، كل هذه الكفاءات اللينة تعتبر مفاهيم غير ملموسة، ذات قيم معنوية تشبه المعلومات لكنها معلومات معنوية؛ والمشكلة في بيئة العمل أننا نميل لإنكار أي شيء لا يمكن قياسه أو نلمسه، " فنحن لا نقيس كم من مرة يغضب فيها عامل ما، أي لا نقول فلان غضب 10 مرات في اليوم"، لذلك تعتبر هذه المعلومات معنوية خطيرة، لا ترى ولا تقاس ولكن بتراكمها تعمل كيد خفية تكسر كل العلاقات وتدمر الإنجاز، لذلك يعتبر تحسين الأداء في المنظمة بطريقة لا يمكن التعبير عنها بالأرقام، أمر لا يعتد به، ويعتبر كأنه لم يكن؛ وهذا ما عبر عنه الفيلسوف الإنجليزي جورج بيركالي في قوله "إذا سقطت شجرة في غابة ولم يرها أحد ، فلن يسمع لها صوت " (الطائي والذبحاوي،2016).

فكون القيادة هي قلب كل منظمة وعملية من أتباع وفريق، ينبغي أن يكون لدى القائد القدرة على فهم نبض أتباعه لتحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال فهم سلوكياتهم ومهاراتهم الخاصة، لتيسير تطوير بنية إجتماعية متجانسة، ولا يتحقق ذلك إلا بامتلاك القائد تلك الكفاءات اللينة التي تعتبر قدرات جوهرية تشكل مفهوم جديد يدعى بمفهوم الذكاء العاطفي؛ لما لهذه القدرات من أهمية بالغة، تساعد القائد أن يحقق التلاؤم بين سلوك العاملين وأهداف المنظمة، كإشعار معاونيه بأهمية الدور الذي يقومون به، وفي بث جو من الحماس والتفاؤل بينهم، وتحقيق أعلى مستوى من الثقة.

حيث تشكلت شبكات كبيرة من الباحثين في مجال إدارة الأعمال لضمان تطبيق الذكاء العاطفي في مجال القيادة، على أساس علمي ثابت وصحيح، حيث أقامت جامعة روتجرز مجمعا للشركات والهيئات يسمى بمجمع "كريو" لتبين أثر الذكاء العاطفي في مجال الأعمال، وذلك بالتظافر مع منظمات يتراوح مجال عملها ما بين مكتب إدارة العاملين في الحكومة الفدرالية، إلى مجموعة شركات "أمريكان إكسبرس الكبرى"؛ وفي عام 2002 بدأت منظمة اليونسكو تبادر بالترويج للتعليم الإجماعي والعاطفي على مستوى العالم، بإرسال صيغة تضم المبادئ الأساسية العشرة لتطبيق التعليم الإجماعي والعاطفي لوزارات التعليم في 140 دولة على مستوى العالم؛ لذلك أصبحت الشركات على مستوى العالم تنظر بعين الذكاء العاطفي لإنقاء موظفيها، وترقيتهم وتنمية مهاراتهم، من بين الأمثلة التي يمكن أن نسوقها في هذا الصدد شركة "جونسون أند جونسون" أحد أعضاء "مجمع كريو"، التي وجدت أن أقسامها الأكثر نجاحا في كل أنحاء العالم من حيث القيادة هي تلك التي تملك مستوى مرتفعا من الذكاء العاطفي يفوق الأقسام الأقل مستوى (جلمان، 2016، ص15، 17)؛ مما دفعنا لطرح الإشكالية التالية :

ما هي أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

ولعلاج هذه الإشكالية تم التطرق إلى عدة مقاربات تتمثل في:

المقاربة الإستمولوجية والمقاربة البيولوجية، وفي الأخير المقاربة السببية، لإظهار العلاقة بين متغيرات الدراسة (الذكاء العاطفي، الممارسات القيادية، الخرافات السبع للقيادة) بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية :

- هل يوجد ارتباط بين الدماغ العاطفي والممارسات القيادية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟
- ماهي أنماط التفكير للقادة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟
- ما هي العلاقة بين الذكاء العاطفي و ممارسة القيادة التحويلية ؟

- هل يوجد علاقة بين الذكاء لعاطفي وممارسة القيادة التبادلية ؟
- هل يوجد علاقة بين الذكاء العاطفي وممارسة القيادة التساهلية؟
- هل يوجد علاقة بين الممارسات القيادية و الخرافات السبع للقيادة ؟

الفرضيات :

للإجابة على أسئلة الدراسة نقتراح مجموعة من الفرضيات، من خلال القيام بسلسلة من الإجراءات العلمية المتمثلة في التحليل بالنمذجة بالمعادلات الهيكلية، وتشخيص أنماط التفكير بالإعتماد على أداة الهيمنة الدماغية لهيرمان كالتالي:

- يوجد ارتباط بين الدماغ العاطفي والممارسات القيادية الجزائرية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
- يوجد علاقة بين الذكاء العاطفي و ممارسة القيادة التحويلية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
- لا يوجد علاقة بين الذكاء لعاطفي وممارسة القيادة التبادلية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
- لا يوجد علاقة بين الذكاء العاطفي وممارسة القيادة التساهلية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
- يوجد علاقة بين الممارسات القيادية و الخرافات السبع للقيادة بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف قابلة للتحقيق والقياس تتمثل في:

1. تحديد مستويات الذكاء العاطفي السائدة لدى القادة بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية
2. تحديد نمط التفكير الغالب لدى القادة بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية

3. البحث في العلاقة الإرتباطية بين الدماغ العاطفي والممارسات القيادية
4. البحث في وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والممارسات القيادية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية.
5. معرفة أهم المعوقات التي تواجه القادة بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية لممارسة القيادة بالذكاء العاطفي .

أهمية الدراسة :

كون القيادة قضية جوهرية في مجال تنمية الموارد البشرية، حيث تتضح أهميتها بمليارات الدولارات، التي تتفق كل عام على تنمية المهارات القيادية (carlen et al,2006)؛ تساهم هذه الدراسة في إضافة معلومات وتعميمات جديدة فيما يتعلق بموضوع القيادة، تتمثل في الأدلة العلمية التجريبية من خلال التطرق إلى الأبحاث العلمية المتمثلة في الأساس البيولوجي العصبي للذكاء العاطفي، ومدى إستغلال هذه الأبحاث في تطوير القيادة التنظيمية.

بالإضافة إلى مساهمة الدراسة في تقديم حلول علمية للمشكلة المطروحة من خلال إستخدام نظرية الهيمنة الدماغية لهيرمان، التي تساعد القادة على معرفة أنماط التفكير الخاصة بهم، وما هو النمط التفكير المناسب أثناء القيادة، بالإضافة إلى إدراك أهمية مهارات وقدرات الذكاء العاطفي أثناء ممارسة القيادة بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، والحث على تطوير برامج تكوينية لتحسين المهارات القيادية التي تتناسب مع بيئة العمل الحالية .

في حين الإشارة إلى القضاء على الخرافات السبع حول القيادة، حتى يسهل تعميم ثقافة القيادة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، التي تعتبر كقيمة مضافة مقارنة بالدراسات السابقة التي بحثت في نفس المجال (علاقة الذكاء العاطفي وأساليب القيادة) .

تقسيمات الدراسة :

احتوت هذه الدراسة على ستة فصول، قسمت إلى قسمين حيث تطرقنا في القسم الأول إلى:

الجانب الإستمولوجي والنظري للدراسة، والقسم الثاني يتمثل في الجانب التطبيقي للدراسة .

حيث ينقسم القسم الأول من الدراسة إلى ثلاثة فصول:

تناولنا في الفصل الأول الأسس الإستمولوجية والبيولوجية للذكاء العاطفي، حيث يحتوي الجزء الأول

على توضيح مفهوم الذكاء العاطفي ابستمولوجيا، بينما الجزء الثاني يتم عرض الأدلة العلمية

البيولوجية حول مفهوم الذكاء العاطفي.

أما الفصل الثاني فقد ناقشنا فيه الإطار النظري حول أهمية الذكاء العاطفي في بيئة العمل،

وتناولنا في الفصل الثالث التأصيل النظري حول كيفية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي.

بينما تطرقنا في القسم الثاني إلى الدراسة التطبيقية وتمت معالجتها من خلال ثلاثة فصول:

حيث تناولنا في الفصل الأول عرض الدراسات السابقة، حيث يحتوي الجزء الأول على دراسة

ببليومترية لمتغير الذكاء العاطفي، بينما يحتوي الجزء الثاني على عرض الدراسات السابقة الخاصة

بمتغيرات الدراسة ثم التعقيب على الدراسات.

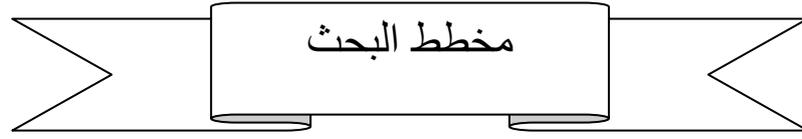
بينما يحتوي الفصل الثاني على منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث تم التطرق إلى توضيح منهجية

الدراسة المتمثلة في المقاربة الكمية، أما الفصل الثالث تم التطرق فيه إلى تحليل نتائج الدراسة متناولا

الإجابة على أسئلتها، ومناقشة نتائجها، وربطها مع نتائج الدراسات السابقة، وفي الجزء الأخير تقديم

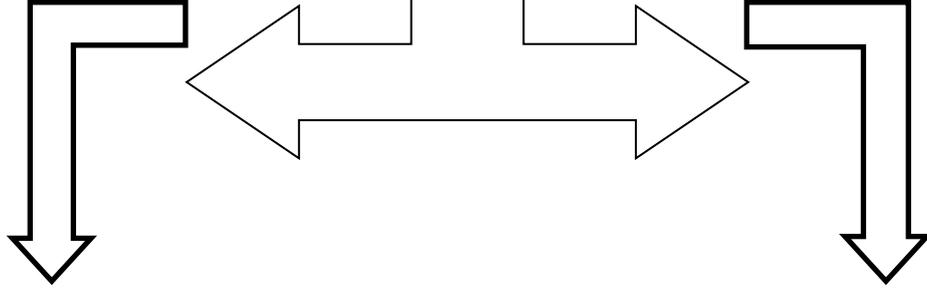
مجموعة من الإقتراحات المستقبلية بناء على نتائج الدراسة.

ويمكننا تقسيم خطة البحث التي تقتضي الفصول الأساسية كالتالي:



القسم الثاني

القسم الأول



الفصل الرابع :

مكانة الذكاء العاطفي في مجال الإنتاج العلمي
من خلال إحصاء تطور الإنتاج الفكري لمتغير الذكاء العاطفي
خلال الفترة (1995-2018) دراسة ببيومترية
عرض الدراسات السابقة

الفصل الأول :

ماهي الأسس الإستمولوجية والبيولوجية للذكاء العاطفي ؟
من خلال التطرق إلى الأساس الإستمولوجي وفق المنهج
السقراطي ومعرفة المؤشرات البيولوجية لدراسة مفهوم الذكاء
العاطفي

الفصل الخامس :

ماهي المقاربة المنهجية الملائمة للدراسة الميدانية؟
تحديد المقاربة الكمية كإستراتيجية مناسبة للدراسة
عرض خطوات المقاربة الكمية

الفصل الثاني :

ما أهمية الذكاء العاطفي في بيئة العمل ؟
من خلال توضيح علاقة الذكاء العاطفي بالمتغيرات
التنظيمية (إتخاذ القرار ، إدارة الصراعات ، التغيير والأداء
التنظيمي)

الفصل السادس :

ما هي الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة ؟
تحليل نتائج الدراسة وفقا لأسلوب النمذجة بالمعادلات
الهيكلية، استخدام أداة الهيمنة الدماغية لتشخيص أنماط
التفكير للقادة.

الفصل الثالث :

ماهي العلاقة بين الممارسات القيادية والذكاء العاطفي ؟
من خلال تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والممارسات
القيادية (القيادة التحولية، القيادة التبادلية، القيادة التساهلية)

القسم الأول

التموقع الإستراتيجي
والإطار النظري للدراسة

الفصل الأول: الأسس الإستمولوجية والبيولوجية للذكاء العاطفي

- الأسس الإستمولوجية للذكاء العاطفي
- إستمولوجيا الذكاء العاطفي اللفظي حسب المنهج السقراطي
- الأسس البيولوجية للذكاء العاطفي
- عموميات حول العواطف
- الدماغ العاطفي والدماغ العقلي
- نظرية الهيمنة الدماغية لهيرمان (HBDI)
- تطور نظرية الهيمنة الدماغية لهيرمان
- أنماط التفكير حسب نظرية الهيمنة الدماغية لهيرمان
- المؤشرات الفيزيولوجية والبيولوجية لدراسة الذكاء العاطفي
- المؤشرات الفيزيولوجية والسيطرة الجانبية للعواطف
- المؤشرات البيولوجية والعصبية لمفهوم الذكاء العاطفي

" إعرف نفسك "

" أرسطو "

لا يمكن تجاهل سياق الافتراضات الفلسفية الكامنة وراء البحوث الموجهة نحو العاطفة؛ نظراً لأن الإبستمولوجيا هي فرع من الفلسفة التي تتعامل مع المعرفة والمعتقد، كون المعرفة عبارة عن الإعتقاد المبرر حقيقياً (Kazemzadeh, 2016)؛ ونظراً للآراء السائدة سابقاً حول العواطف، المتمثلة في ظن الإنسان بأن كل أنماط التصرف تأتي من الفكر المنطقي؛ ليس هذا رأياً خاطئاً فحسب، بل ما ضده هو الصحيح، فلولا العواطف التي سبقت الفكر المنطقي واللغة، لما نشأ مجتمع وما بقي إنسان؛ ومن هنا نشأ الصراع الذي اختلقه الجدليون حول قضية: الفكر والعواطف لا ينفصلان؛ حيث كان من البديهي أن ينفر الفلاسفة من العواطف، ظناً منهم أنها وراء الأهواء التي آذت الإنسان، إذ أن إختلاط العواطف بالفكر يشوه التصرف والمعرفة، في حين عبر الإنسان عن خوفه من الفكر الخالص حين روى قصة إبليس الذي غره فكره فرفض أن يسجد لمن هو من طين (فريد، 1983، ص344-345)؛ حيث أحاط سقراط حول السؤال لماذا وجود العاطفة في الدماغ؟ يرجع سبب ذلك بأن الفكر لا يحرك شيئاً وقدم دليل على قوله من خلال إعطاء مثال عن مبالغة القتلة (المسلسلون/السفاحون): "إنهم يعرفون ما كانوا يفعلونه خطأ، لكنهم لم يشعروا به، بما فيه الكفاية ليمنعهم من القيام بأعمالهم" (DAVID D et FRANKS, 2006) نقلاً عن (Lyng and Franks, 2002).

إلا أن جاء الفيلسوف روسو ونادى بتفوق العواطف عن الفكر وغيره يتشبث بالضد، في حين أيدته كانط بفلسفته الشهيرة حول التوحيد بين العواطف والفكر، حيث رجلا عظيماً مثل كانط لا يمكن أن يتصور إنساناً عقلانياً يؤذي أخاه ويفتعل الشر (الدر، 1983، ص344-345).

كما نلاحظ أن التصور الذي كان سائداً حول مفهوم العاطفة كان بعيداً عن الموضوعية والأدلة العلمية.

والسؤال الذي يطرح نفسه: كيف يبرر البشر معتقداتهم حول العواطف؟ هذا ما سيتم الإجابة عنه في هذا الفصل من خلال المقاربة الإبستمولوجية بالإعتماد على المنهج السقراطي، والمقاربة البيولوجية من خلال تقديم أدلة علمية تبرر مكانة العاطفة في الدماغ البشري.

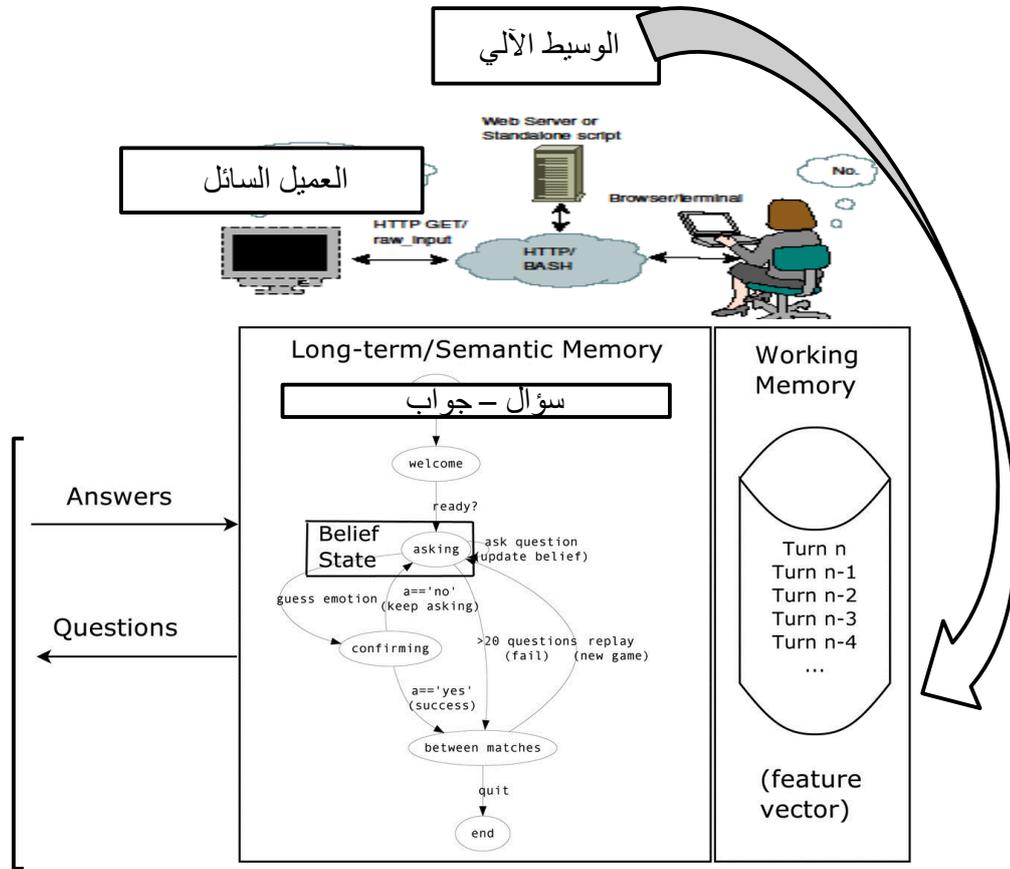
1: الأسس الإستمولوجية لدراسة الذكاء العاطفي

1-1: إستمولوجيا الذكاء العاطفي اللفظي حسب المنهج السقراطي

إستلهاما من النظرية السقراطية تم التحقق تجريبيا حول إستمولوجيا الذكاء العاطفي اللفظي بغرض التفكير حول كيف يبرر البشر معتقداتهم حول العواطف ؟ وقد أدى هذا التفكير إلى صياغة نموذج تجريبي (نظري وحسابي) يجمع المعرفة الإنسانية حول العواطف المتداولة بين البشر في لغتها الطبيعية، ومن خلالها يتم صياغة نموذج حسابي لاستخدام المعرفة التي تم جمعها في شكل حوار آلي بين الإنسان والحاسوب، المسماة لعبة العواطف العشرين سؤال EMO20Q، حيث يسمح (سؤال - جواب) بالتعرف على العواطف دون التعرض لها بشكل مباشر؛ نظرا لأن عميل الحاسوب لا يمكنه التعامل مع العواطف بشكل مباشر كإنسان، وإنما يتدخل الوسيط الآلي الذي يستخدم بدوره نموذج بايزي متسلسل يقوم بتشغيل حوار عام، يعتمد على إنسان آلي يعمل بشكل أوتوماتيكي، حتى يتمكن من طرح الأسئلة على عميل الحاسوب للتعرف على المفاهيم العاطفية ؛ مثلما يتم طرح (سؤال - جواب) أثناء تنمية الطفل على اكتساب اللغة والتعلم السريع في المراحل الأولى (Frazier,2009، Gelman & Wellman).

وبالمثل، يمكن لعميل الحاسوب أن يستخدم السؤال المطروح لاكتساب المعرفة والمفردات العاطفية، ويطلق على منهج استخدام السؤال الذي يطرح لاكتساب المعرفة حول العاطفة بشكل تفاعلي بنظرية المعرفة السقراطية عن الذكاء العاطفي اللفظي (Kazemzadeh, 2016).

يوضح الشكل رقم 02 : نموذج الإنسان - الحاسوب EMO20Q



Source :Kazemzadeh A et al . 2013,p14/2016p11

نستنتج من الدراسة التجريبية حول إستمولوجيا الذكاء العاطفي اللفظي إلى معرفة احتمال قدرة الآلة على تخمين الألفاظ العاطفية بشكل صحيح، وذلك بمساعدة الوسيط الآلي، من خلال دراسة التفاعل القائم بين الإنسان والحاسوب بتطبيق لعبة العواطف العشرين سؤال EMO20Q، فأشارت النتائج مطابقة السؤال للجواب، مما يشير إلى قدرة الآلة على تخمين الألفاظ العاطفية بشكل صحيح، مما يدل على صدق النظرية المعرفية السقراطية عن الذكاء العاطفي اللفظي.

2 : الأسس البيولوجية للذكاء العاطفي

إن الدماغ البشري لم يكن مفيداً إلا في عملية ضخ الدم، طبقاً لما قاله أرسطو في القرن الرابع ق.م ، أما الأفكار والعواطف فكانت تحكمها قوة غير مادية تسمى النفس *la psyché*، وهي ما أطلق عليها الغرب فيما بعد إسم "الروح" *l'âme*، ساد هذا المفهوم في المجتمع الغربي حتى جاء رينيه ديكارت في القرن السابع عشر وأشار إلى أن موقع تماس الروح مع الجسد هو الدماغ ، وفي القرن التاسع عشر ظهرت أبحاث لدراسة أثر الإصابات الدماغية على السلوك، فكتشفت أن الدماغ هو وعاء العواطف والذاكرة والتفكير ..الخ، ومنذ ذلك حدد أطباء الأمراض العصبية وظائف والمكونات المختلفة للدماغ (Debroise,2010/2015,p8) .

حيث يتفاعل القلب والدماغ عن طريق أربع إتصالات، المتمثلة في اتصالات عصبية واتصالات فيزيو حيوية واتصالات الكيمياحوية والاتصالات الكهرومغناطيسية، فالإتصال الأخير يبين أن القلب لديه أقوى مجال كهرومغناطيسي، كونه يستهلك طاقة كبيرة جداً، وهو يقوم بعمل ميكانيكي مستمر، ويقدر مجاله بـ 5000 مرة من المجال الكهرومغناطيسي للدماغ، والسعة الكهربائية للقلب أقوى بـ 60 مرة من السعة الكهربائية للدماغ (الشماخ ،2009، ص 25-26).

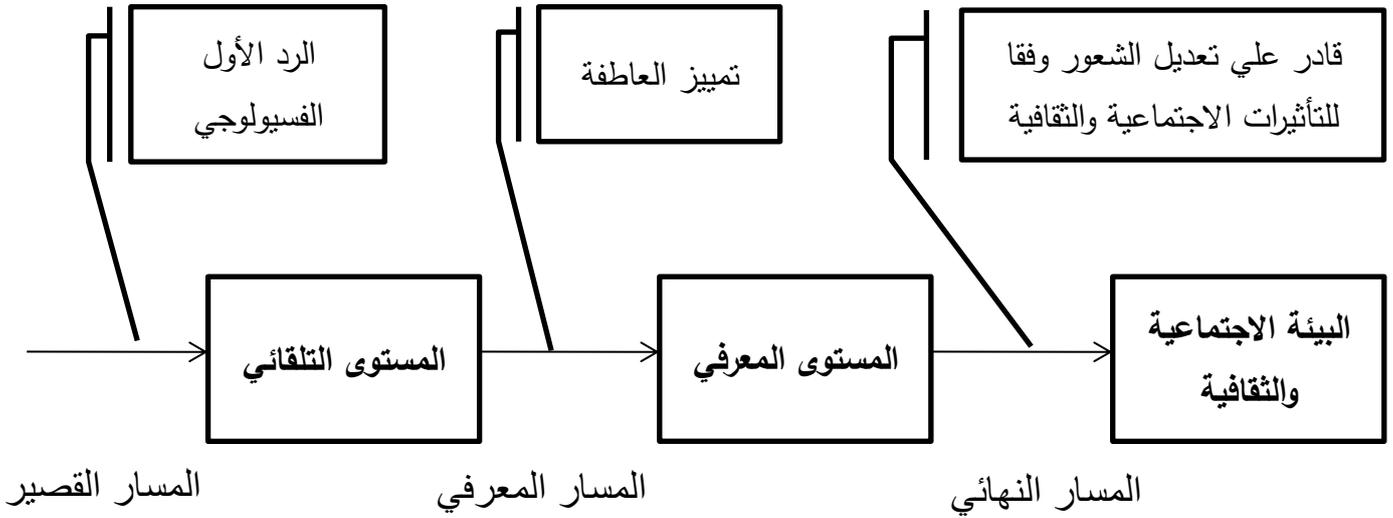
مع مرور الوقت لعبت العواطف دوراً مركزياً في التجربة الإنسانية، كما أصبحت التقنيات المستخدمة في فهم البيولوجيا العصبية أكثر قوة ودقة، مما يتيح رؤى جديدة حول ضبط العواطف في الدماغ؛ ومع ذلك شهدت السنوات الأخيرة جدلاً ملحوظاً حول طبيعة وأصول العاطفة، من خلال التقنيات التصويرية الحديثة (PET MR, FMRI, SPECT)، التي أثارت مخاوف عديدة حول حقيقة وطبيعة العواطف وهندسة الدماغ العاطفي، مما دفع إلى التقدم في البحوث التجريبية في هذا المجال، ليس فقط لفهم الدماغ، ولكن لتوضيح الأسباب الجذرية للعديد من اضطراباته (Alexander et al 2018).

2-1: عموميات حول العواطف

العواطف عبارة عن مجموعة من الوظائف الدماغية المترابطة، الناتجة أحيانا عن حالات المكافأة والعقاب (الترغيب والترهيب)، حيث تعرف على أنها تجربة نفسية ذاتية، قد تكون واعية أو لا، مرتبطة بردود فعل بيولوجية موضوعية (كتعبيرات الوجه) استجابة لحالات معينة؛ حيث كل سلوك يصدر منا فهو تابع من خلال عواطفنا، إذ هناك وظيفتين للعاطفة تظهر من خلالها سلوكياتنا، المتمثلة في الوظيفة التحضيرية (التأهيل الفيزيولوجي) الذي ينطوي على الإثارة العامة (كالاستعداد الكلي للعمل، الصحة)، وإثارة محددة (التي تهيو الفرد لسلوك معين)؛ وظيفة التواصل الاجتماعي تتمثل في التواصل مع الآخرين لنقل ما نشعر به عبر قنوات الاتصال (المواقف، الإيماءات، تعبيرات الوجه ..)؛ فحسب Schachter Singer & هناك نظريتين للعاطفة، إذ تنص النظرية الأولى أن هناك عنصران هما مصدر الشعور الكامل بالعاطفة، كالتصور بأن هناك حافز للخطر بواسطة نظام الدماغ، الذي يصفها بأنها إشارة خطر لإثارة عامة اللاواعية (زيادة معدل ضربات القلب، معدل التنفس، توسع الحدقة، ... إثارة اللاواعية)، أما المكون المعرفي يتمثل في القدرة على تحديد عاطفة معينة، كالقدرة على القول "أنا خائف".... تسمى إثارة واعية؛ في حين النظرية الثانية تنص على وجود مسارين هما المسار المباشر حين تنتقل المعلومات مباشرة من المهاد الحسي (thalamus sensoriel) إلى اللوزة l'amygdale (أول استجابة عاطفية لا واعية)، أما المسار الطويل تمر فيه المعلومات من خلال القشرة الأولية cortex primaire والقشرة الترابطية cortex associatifs ثم من خلال الحصين l'hippocampe وأخيرا اللوزة amygdale (الاستجابة العاطفية الثانية الواعية) (Callede et Blanchot, 2011).

ومن خلال ذلك ينتج ثلاث مستويات للعاطفة التي تظهر في الشكل رقم 03:

الشكل رقم 03: مستويات للعاطفة



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على المرجع(Callede et al , 2011).

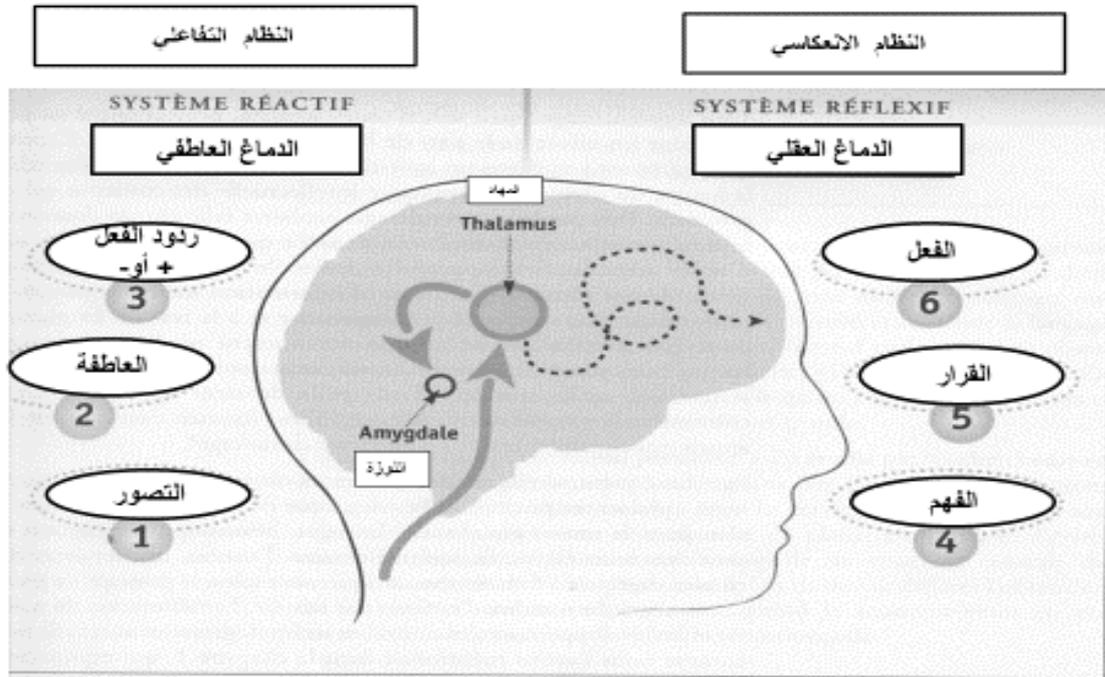
2-2: الدماغ العاطفي والدماغ العقلي

أشارت أعمال Sylwester (1998) تكرر لما قاله ماكلين، مشيراً إلى أن الدماغ لديه نظامين لمعالجة المعلومات التي تصل إليه، النظام التفاعلي système réactif والنظام الانعكاسي système réflexif (Sylwester, 1998)؛ حيث يتكون النظام التفاعلي من دماغ الزواحف والدماغ الحوفي، بينما النظام الانعكاسي يتوافق مع القشرة، ومما يبرر الجمع بين أدمغة الزواحف وأدمغة الحوفية أنه على الرغم من انعدام الأمن أو السلامة الذي يظهره دماغ الزواحف، هما من ردود الفعل الأولية، فإنه لا تزال العواطف تتجلى بنفس الطريقة التي يظهر بها النظام الحوفي (...). ، حيث التفاعل بين هاذين النظامين هو ما يسمى الآن بالذكاء العاطفي؛ كون المعلومات التي تصل إلى الدماغ عن طريق الحواس تعالج أولاً من قبل اثنين من هياكل النظام التفاعلي هما المهاد و اللوزة (أنظر الشكل رقم 04)، حيث تقوم اللوزة استناداً إلى تجاربها السابقة، بتقييم مختلف المعلومات العاطفية التي تصل إليها من أجل إثارة رد فعل سريع عند الضرورة، ثم المهاد بدوره يقوم بنقل المعلومات إلى القشرة لضمان فهمها؛ ولتوضيح الديناميكية الوظيفية للدماغ، نتمعن في المثال الآتي:

كونك على وشك عبور الشارع عندما تكون السيارة أمامك تهدد سلامتك الجسدية، ليس لديك الوقت للبدء في التفكير، عليك أن تتفاعل بسرعة لإنقاذ حياتك؛ هنا سترسل المعلومات المستمدة من الحواس إلى المهاد مع التتابع الفوري إلى اللوزة، (الحارس العاطفي للنظام التفاعلي)، ومن تجاربه السابقة (الانتباه للخطر)، فإنه يجد الخطر محتمل فيتسبب في رد الفعل للبقاء، مما يسمح لك بتجنب الاصطدام؛ لكن المعلومات لا تزال في مجراها للوصول إلى القشرة حيث (النظام الإنعكاسي) الذي يقوم بتقييم الحالة التي شهدتها، مما يجعل تقييم الوضع من ذوي الخبرة، ويجد خطورة الخطر قد تم تجنبها، مما يجعلك تقول : "ولكن هذا السائق كاد يقتلني!" ستلاحظ أن رد الفعل يسبق التفكير، وهو أمر لا غنى عنه في حالة من الحياة أو الموت، ولكن ليس دائما كافيا في سياقات أخرى (

.BISSONNETTE et al, 2001)

الشكل رقم 04 : من الدماغ العاطفي إلى الدماغ العقلي .



source : BISSONNETTE, et al,2001 D'après Sylwester,1998

نستنتج من الشكل رقم 04 أن مهارات الدماغ العقلي لا تتناقض مع مهارات الدماغ العاطفي ، وإنما تتكامل مع بعضها البعض عن طريق الجسم الجاسئ Corpus callosum الذي يربط بين النظام التفاعلي والنظام الإنعكاسي، وكلما إزداد التفاعل بين هاذين النظامين يحدد مستوى إرتفاع أو انخفاض مستوى الذكاء العاطفي للفرد.

3: نظرية الهيمنة الدماغية لهيرمان (HBDI)

3-1: تطور نظرية الهيمنة الدماغية لهيرمان

ظهرت العديد من النظريات التي تفسر الهيمنة الدماغية لدى الإنسان، حيث نجد من أهمها النظريات التشرحية التي تنقسم إلى ثلاث نظريات 'النظرية الثنائية للعالم سبيري، النظرية الثلاثية للعالم ماكلين، النظرية الرباعية للعالم نيد هيرمان' (صابر وآخرون، 2014، ص36)، حاولت هذه النظريات الإجابة على السؤال كيف يحدث التفكير؟

اقترح العالم روجر سبيري (1972) وجود دماغين (الدماغ الأيمن والأيسر) ولكل من نصفي الدماغ له طريقته الخاصة في التفكير، في حين اقترح ماكلين (1990, 1973) النظرية الثلاثية للدماغ الذي أشار من خلالها إلى وجود ثلاثة أدمغة متداخلة (الدماغ العقلاني والمتوسط والبدائي) وفي كل جزء يحدث التفكير بطريقة معينة، استنادا إلى نظرتي ماكلين وسبيري، وضع هيرمان نظرية الدماغ الكلي في عام (1992)، واعتمادا على خصائص التفكير تم تقسيم الدماغ إلى يسار / يمين مع أجزاء يسار / أيمن، حيث الجزء العلوي من الدماغ يتعلق بالتفكير النظري والمجرد في حين الجزء السفلي من الدماغ يتعلق بالعواطف (Bawaneh et al, 2011).

حيث يوضح الجدول رقم 01: تطور نظرية الهيمنة الدماغية لهيرمان

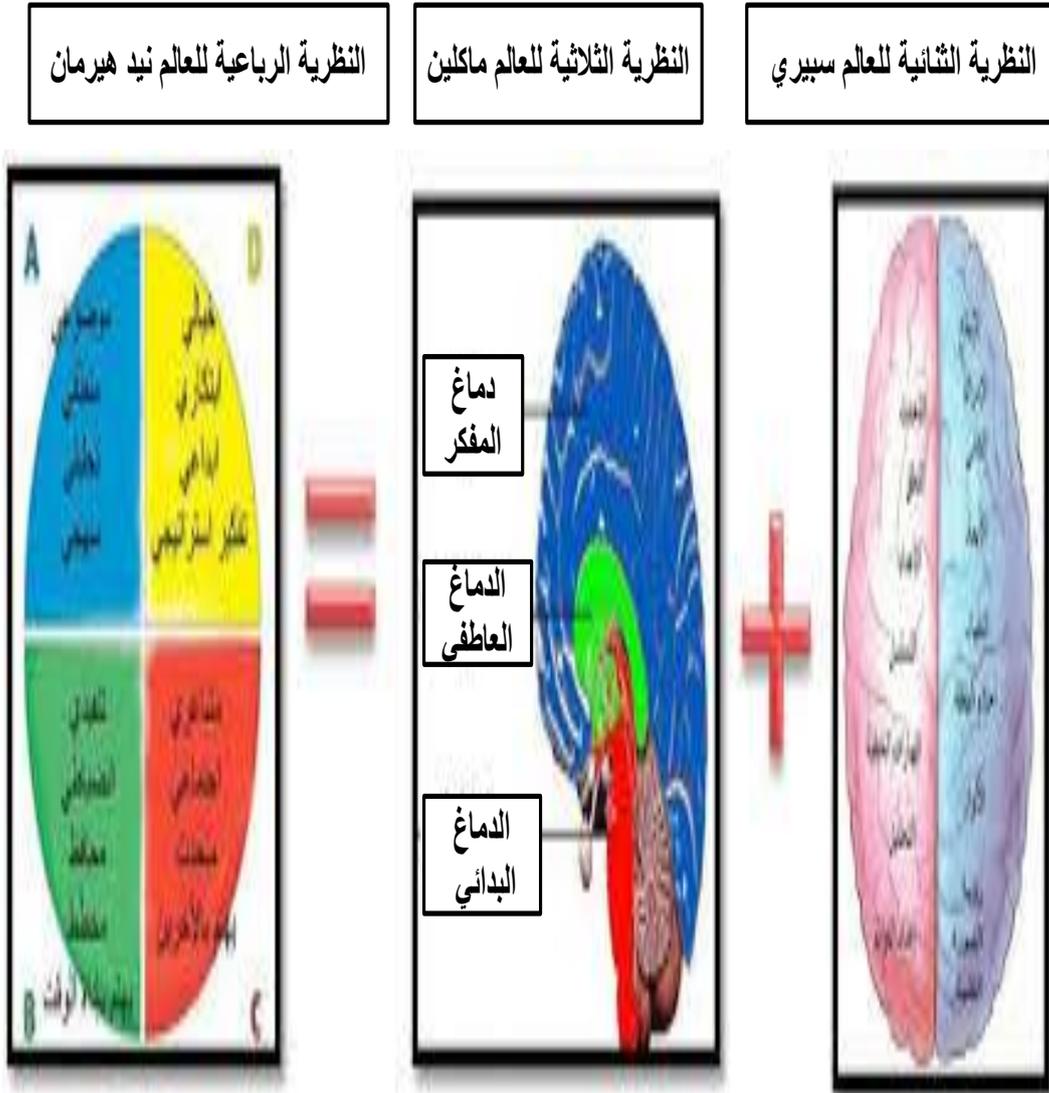
الجدول 01: تطور نظرية الهيمنة الدماغية لهيرمان

تعريفها	النظريات التشريحية للدماغ
<p>حسب النموذج سبيري يقسم الدماغ إلى نصفين كرويين، كل نصف له وظائف محددة ويدرك المعلومات بطريقة مختلفة عن الآخر، حيث النصف الأيسر من الكرة مسؤول عن وظائف التحدث والكتابة والقراءة والتفكير ولغة الأرقام، في حين يستجيب نصف الكرة الأيمن لوظائف الإدراك والتناوب والأشكال والعمل مع المهام الهندسية .</p>	<p>Roger W. Sperry (1972, 1981)</p>
<p>أوضحت هذه النظرية بأن الدماغ البشري لديه تركيب رأسي من ثلاث طبقات (الدماغ الأول والثاني والثالث) كل طبقة مقابلة لمرحلة مختلفة من التطور، حيث الدماغ الأول دماغ الزواحف المعروف باسم الدماغ البدائي مهمته الرئيسية توفير الاحتياجات الأساسية وحماية الفرد، والاستجابة للخطر، والدماغ الثاني يسمى الدماغ الحوفي هو مركز العاطفة والمسؤول عن الجهاز العصبي اللاإرادي ، والدماغ الثالث يسمى بالقشرة الدماغية الحديثة ويعرف باسم طبقة التفكير المسؤول عن تنفيذ كافة عمليات الذكاء.</p>	<p>D. Paul. MacLean (1973, 1990)</p>
<p>حيث جمع هيرمان بين نظرية الفيزيائي روجر سبيري (1972-1981) المتمثلة في تقسيم الدماغ إلى نصفين (نصف الكرة الأيمن / نصف الكرة الأيسر) ونظرية د بول ماكلين المختص في الأمراض العصبية (1973-1990) الذي قسم الدماغ إلى ثلاثية الأدمغة (الزواحف ، الحوفي ، القشرية) ليوضح نظرية الدماغ الكلي .</p>	<p>Herrmann (1992)</p>

Source : Chédru et al ,2009 p62

- طور هيرمان Herrmann (2000) نظرية الدماغ الكلي واعتبر أن الهيمنة أمر طبيعي وعادي في الكائنات الحية، التي تنتج من التجارب والظروف التي تواجهها الكائنات الحية على أساس يومي، على سبيل المثال جسم الإنسان ينطوي إلى حد كبير للهيكل المماثلة (اليدين والقدمين والعينين)، وفي معظم الحالات تكون متطابقة في اتجاه واحد أو آخر، وخير مثال على ذلك عندما نستخدم اليد اليمنى والذراع الأيمن للقيام بمجموعة متنوعة من الأنشطة، فالاستخدام المتكرر يزيد من قوتها وتمكينها من أداء العديد من المهام والأعمال، وهناك أيضا أجهزة أخرى في داخل جسم الإنسان، لكن غير مرئية مثل الرئتين والكلى، الأمر نفسه ينطبق على الدماغ؛ حيث التفكير المفضل بطريقة معينة في كثير من الأحيان يعني الاستخدام المتكرر لجزء معين من الدماغ، وبالتالي ينمو ويتطور ليصبح أكثر كفاءة من خلال ممارسة مجموعة متنوعة من الأنشطة العقلية ، ولذلك من الطبيعي أن الدماغ البشري يشكل وحدة تعاونية من الوظائف المتخصصة التي ترتبط مع بعضها البعض، من خلال الروابط المتمثلة في الجسم الجاسئ التي تسمح للأجزاء الأربعة لتعمل بشكل منظم، ليشكل في الأخير وحدة متكاملة للعديد من الأفضليات المختلفة، وتسهل في النهاية التعامل مع الحالات الأكثر تعقيدا (Bawaneh et al,2011, p90-91) نقلا عن (Herrmann,2000).

الشكل رقم 05: تطور نظرية هيرمان



Ned Herrmann (1992),

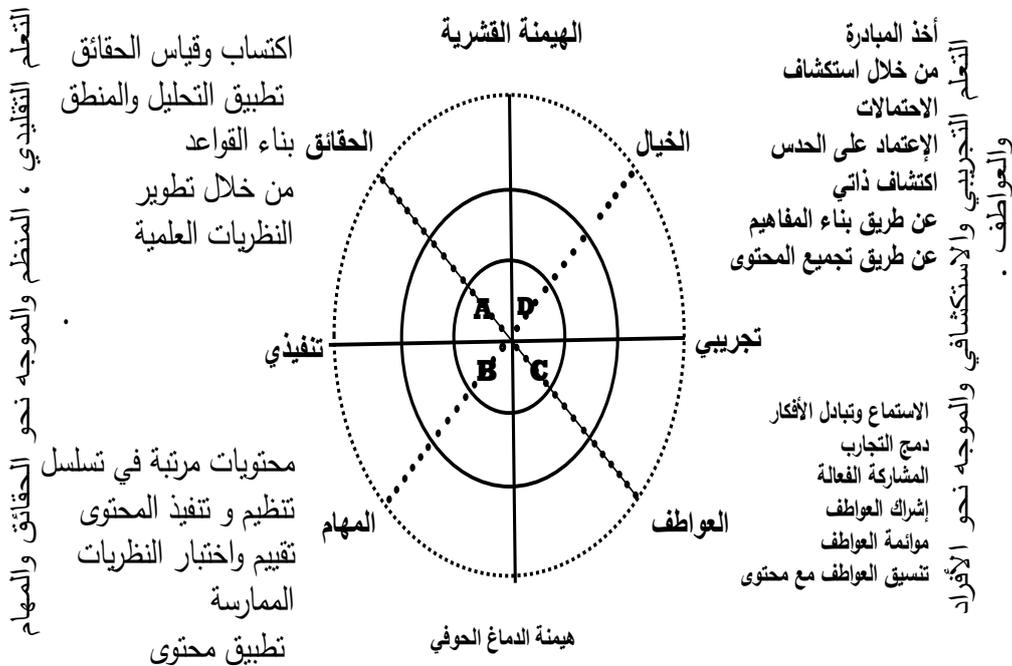
Paul D. MacLean(1973, 1990)

Roger W. Sperry (1972, 1981)

3-2: أنماط التفكير حسب نظرية الهيمنة الدماغية لهيرمان

من خلال نظرية الهيمنة الدماغية لهيرمان التي وضحت علاقة الدماغ بالسلوك، خلص هيرمان إلى وجود أربعة أرباع للدماغ، وأعطى لكل ربع رمزا (A.B.C.D) مجسدة بأسلوب تفضيلي للتعلم، حيث الأنماط الأربعة للتفكير تعمل بشكل متناسق ومتجانس. (ghaffarshoja,2013 نقلًا عن (Webster,1994, p26,Scarfino et al, 2009,p91)؛ حيث عندما يكون الدماغ الأيسر مهيمنا، حينها الأفراد يفضلون التفكير بأسلوب التعلم وفقا للربعين (A وB)، إذ يفضلون الأنشطة التي تنطوي على التحليل والمنطق وتقصي الحقائق، كما يركزون بشكل مكثف ومستمر على تنفيذ المهام (Ashraf et al,2014)؛ وعندما يكون الدماغ الأيمن مهيمنا، يعني أن الأفراد يفضلون التفكير بأسلوب التعلم بربعين (C وD)، وهم أكثر عاطفة من الأفراد ذوي هيمنة الدماغ الأيسر، وغالبا ما تكون لديهم القدرة على توصيل الأفكار والمشاعر بطريقة منفتحة، مقارنة بالأفراد اللذين لديهم هيمنة الدماغ الأيسر، اللذين هم أكثر توجهها نحو المنطق والتفكير المنهجي (Fogarty,2017)؛ و التطبيق الكامل لأنماط التفكير الأربعة يعني القدرة على الإستفادة الكاملة من تفضيلات الفرد.

الشكل رقم 06: الأجزاء الأربعة للدماغ حسب نظرية الهيمنة الدماغية لهيرمان.



Source :Ned Herrmann,1988,p146-418 d'après Bruneau et al,1991,p66.

4: المؤشرات الفزيولوجية والبيولوجية لدراسة الذكاء العاطفي

1-4:المؤشرات الفزيولوجية والسيطرة الجانبية للعواطف

حين يتعرض الفرد لموقف مثير للانفعال، وكلما اتسع انغماسه في هذا الانفعال، تصاحبه

عملية عصبية وفزيولوجية معقدة Intricate neurological and physiological processes وتحدث

تغييرات حشوية وغددية داخلية، حيث تصل الرسالة أو الإشارة الحسية إلى أحد المراكز داخل لحاء

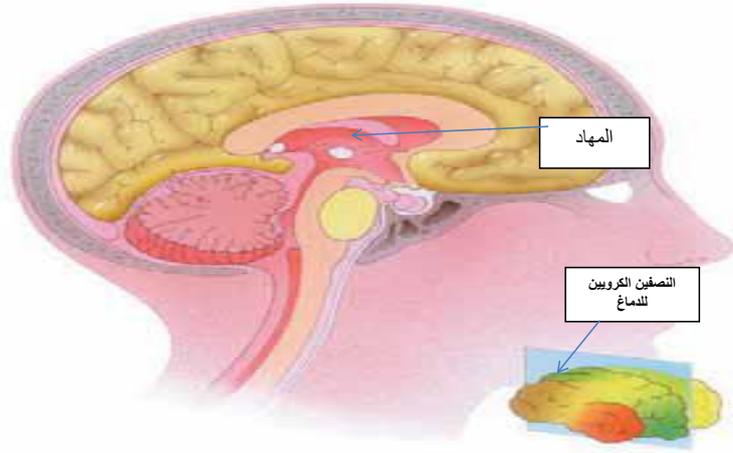
الدماغ يسمى الهيبو ثلاموس Hypothalamus، في هذا المركز تقوم المثيرات العصبية بإرسال

نمطا إما فطريا أو مكتسبا بالتجربة، من أنماط السلوك، عن طريق إرسال رسائل عصبية إلى

العضلات المختصة، إضافة أن المثيرات العصبية تنتقل إلى المراكز العليا في الدماغ، وتؤثر في

العمليات الفزيولوجية المتصلة بالانفعال، كذلك تنتقل هذه المثيرات إلى النظام العصبي الأنتونومي المستقل ذاتيا Antonomic nervous system هذا النظام هو الذي يتحكم في التغييرات الفزيولوجية في الانفعال من طرف السيبتاوي والبراسيمبتاوي؛ حيث يسيطر أحد النصفين الكرويين للدماغ نظرا لوجود فوارق في الإدراك للمثيرات العاطفية أثناء تشغيل المعلومات المعرفية (...); فقد استخدم Ley و آخرون سنة 1982 طريقة تكتيك الاستماع الثنائي لتوضيح فوارق في الإدراك النصف الكروي، حيث يقدم فيها للأفراد جمل مختصرة تحمل شحنات عاطفية مختلفة كالسعادة، الحزن، الغضب بالإضافة إلى أصوات محايدة عاطفيا، تلك الجمل يتم عرضها سمعيا باستخدام سماعات خاصة، توضع على الرأس بحيث يتم تقديم جمل مختلفة لكل من الأذنيين (إستماع ثنائي)، ويطلب من المفحوصين الإنتباه بوحدة فقط من الأذنيين ، ليقرر محتوى الرسالة العاطفية وشدة الانفعال الحاد منها، وقد أظهر المفحوصين تميز الأذن اليسرى في التعرف على نغمة وشدة الانفعال للصوت المسموع، أما الأذن اليمنى فقد اقتصت بالتعرف على محتوى المعنى في الرسالة العاطفية، ولما كانت كل أذن تتعامل بدرجة أعلى مع نصف الدماغ المقابل، فإن تلك النتائج توضح أن نصف الدماغ الأيمن أفضل من الأيسر في ترجمة وإدراك العواطف للرسائل الصوتية ، ويفسر الباحثون تلك النتائج بأن كلا النصفين الكرويين يتعاملان مع المثيرات العاطفية، إلا أنها تتجه أكثر إلى النصف الأيمن لإظهار الرد الفعل العاطفي لها (البكران، 2015، ص112-ص115) نقلا عن (silberman,weingartener,1986).

الشكل رقم 07: السيطرة الدماغية الجانبية للعواطف



source : Debroise,2010 / 2015,p15.

4-2: المؤشرات البيولوجية والعصبية لمفهوم الذكاء العاطفي

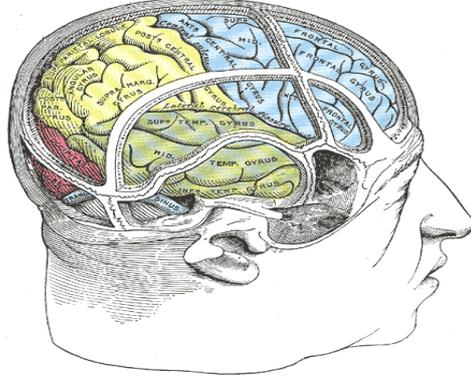
إن الأساس البيولوجي للعواطف والعمليات العاطفية التي قد تشكل جزءا من المتغيرات التي تم تقييمها ضمن مكونات الذكاء العاطفي (وفقا لنموذج ماير وسالوفي) حيث توصلنا (2009) Joann وآخرون من خلال دراستهما حول ربط العمليات البيولوجية العصبية مع مفاهيم الذكاء العاطفي، إلى قاعدة عملية واعتبروها الخطوة الأساسية في البحث التجريبي حول الذكاء العاطفي، تتمثل في قدرة اللوزة على معرفة أنماط ملامح الوجوه المستخدمة للتعبير عن العواطف، في حين أن مناطق الدماغ المنفصلة تشارك في التعرف على العواطف، حيث استخدام العواطف يمثل استخداما مشتركا لمناطق الدماغ (قشرة الفص الجبهي البطنية، اللوزة، النواة، والقشرة الحزامية الأمامية) من أجل تفعيل المتبادل أو التعطيل في بعض المجالات المتعلقة بالعاطفة والوظائف المعرفية، الذي يعكس التفاعل بين الوضعين، كما أن القدرة على إدارة العواطف تتأثر بالقشرة الأمامية قبل الجبهية

وكذلك الحصين (خاصة النصف الأيمن)، والقشرة الحزامية الأمامية والخلفية، الفص الجزيري والنواة، حيث لوحظ اختلافات في نشاط الدماغ عند ارتفاع وانخفاض مستويات الذكاء العاطفي، والتفسير المحتمل والمتوقع هو اختلاف في الفعالية العصبية للمشاركين (Joanne et al,2009).

حيث تعد تعبيرات الوجه السلبية ذات التأثير الفعال، كونها تنقل المعلومات العاطفية القوية بمجرد انتباه أو مراقبة الغضب أو الخوف (Hariri et al, 2002)؛ وبما أن البشر والحيوانات يشتركون في النظام العصبي البدائي لمعالجة المشاعر مثل الخوف والغضب، إلا أن البشر يتمتع بالقدرة الفريدة على التحكم وتعديل ردود الفعل العاطفية، من خلال العمليات الفكرية عكس الحيوانات الأخرى، على غرار التفكير المنطقي لترشيد وتوصيف تجاربنا؛ فمن خلال تقنيات التصوير بالرنين المغناطيسي الوظيفي تم تحديد الشبكات العصبية التي تقوم عليها هذه القدرة، حيث ارتبطت مطابقة التعبيرات للوجوه الغاضبة أو المرعبة بزيادة تدفق الدم في المناطق الدماغية (rCBF) التي تتمثل في اللوزة المخية اليسرى واليمنى، بالإضافة إلى مراكز الخوف الرئيسية في الدماغ، ترتبط بانخفاض استجابة تدفق الدم في منطقة اللوزة ويرتبط هذا الانخفاض مع الزيادة المتزامنة في قشرة الفص الجبهي الأيمن، وهي المنطقة المسؤولة عن ضبط الاستجابات الانفعالية (Hariri. Bookheimer, .Mazziotta,2000).

والشكل رقم 08 يوضح تعبيرات الوجه السلبية ومناطق الدماغ .

الشكل 08: مطابقة تعبيرات الوجه السلبية على مناطق للدماغ



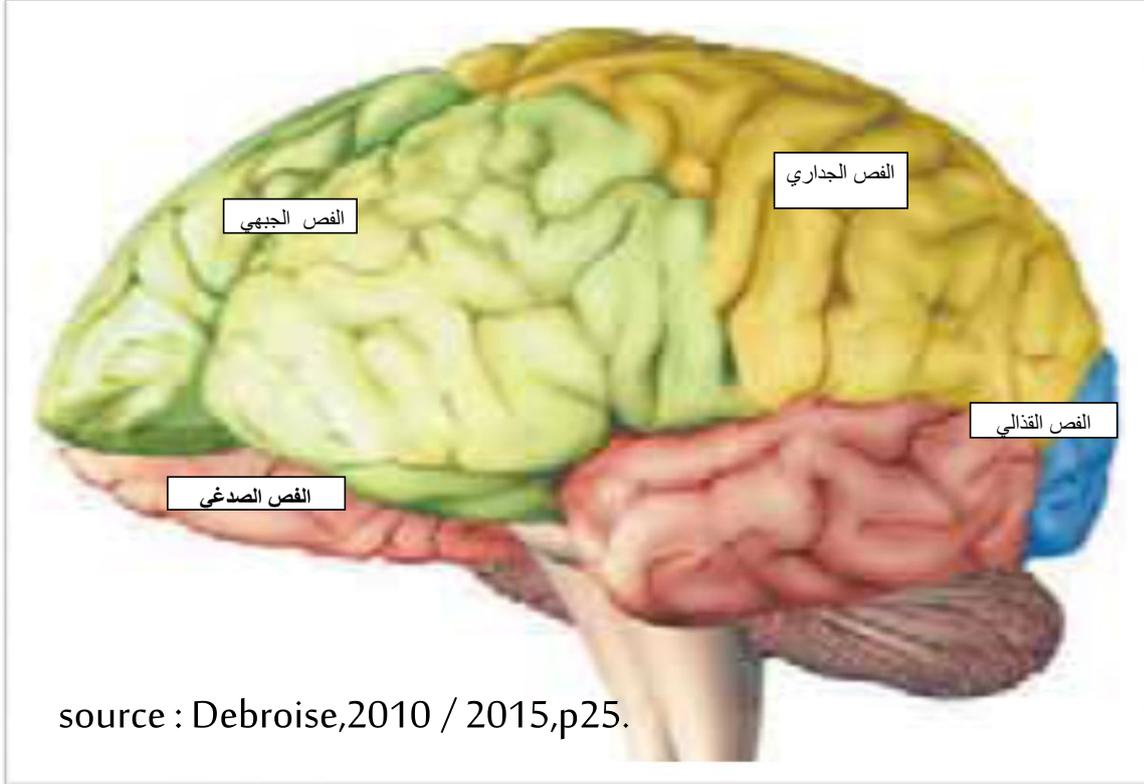
Source : Henry Gray,1918

في حين تظهر دراسات التصوير العصبي الوظيفي (باستخدام التصوير بالرنين المغناطيس (MRI)، والتصوير المقطعي بالانبعاث الضوئي الفوتوني (SPECT) أو التصوير المقطعي للانبعاث البوزتروني (PET) ، فالأفراد الذين يعانون من القلق والاكتئاب يظهرون عدم التوازن في التنشيط العصبي، حيث لا يتم التحكم في منطقة الدماغ الحوفي المرتفع بشكل طبيعي من قبل المناطق الجبهية (Etkin, 2010; Hariri et al, 2000; Rauch et al., 2000; Whalen et al., 2002)

إن هذه النتائج تتماشى مع النموذج الثنائي لعملية ضبط العواطف مع العمليات التي تسيطر عليها من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى الخاصة بالمناطق قبل الجبهية، والتفعيل التلقائي للحواف (Barrett et al, 2004)، إذ تشارك المناطق قبل الجبهية في الرقابة التنفيذية (Owen et al, 2005) وعمليات ضبط العاطفي (Ochsner and Gross, 2005)، ولها تأثير حاجزي على مناطق الدماغ الحوفي مثل اللوزة الدماغية، الفص الجزيري، الحصين والقشرة الحزامية الأمامية (ACC) ، التي ترتبط بالتفاعل العاطفي (Marwood et al, 2018) نقلا عن (Drevets and Raichle, 1998; Phillips et al, 2003)

حيث يظهر الشكل رقم 09: مناطق الدماغ المتمثلة في الفصوص الأربعة :

الشكل 09: الفصوص الخارجية للدماغ



الخاتمة:

من خلال فهم المؤشرات البيولوجية العصبية للذكاء العاطفي، تبين لنا فائدة إستخدام التقنيات التصويرية الحديثة، حيث تساعدنا في فهم التنشيط العصبي أثناء أداء المهام، بمعنية فهم الاختلافات في العمليات العصبية البيولوجية، لتباين المستويات المختلفة للذكاء العاطفي للأفراد؛ على الرغم من أن الدراسات المقدمة قد أعطت نظرة ثاقبة لبعض النشاط البيولوجي الذي تقوم عليه معالجة الذكاء العاطفي، إلا أنه لا يزال هناك القليل جدًا من الأبحاث التي تصب بشكل مباشر حول العمليات البيولوجية التي تعزز مفهوم الذكاء العاطفي، لذلك من الضروري المزيد من الأبحاث التجريبية حول فحص النشاط البيولوجي أثناء أداء اختبار الذكاء العاطفي، لضمان صحة نتائجه (Joanne et al,2009).

الفصل الثاني : الذكاء العاطفي في بيئة العمل (تأصيل نظري)

- مدخل إلى الذكاء العاطفي
- التطور التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي
- تحليل المكونات الرئيسية والثانوية لمفهوم الذكاء العاطفي
- تعريف الذكاء العاطفي و الذكاء الإجتماعي و الذكاء الشخصي
- نماذج ومقاييس الذكاء العاطفي
- نماذج الذكاء العاطفي
- مقاييس الذكاء العاطفي
- مقياس الذكاء العاطفي وفقا ماير وسالوفي وكارسو MSCEIT
- علاقة الذكاء العاطفي بالمتغيرات التنظيمية
- العلاقة بين الذكاء العاطفي واتخاذ القرار
- العلاقة بين الذكاء العاطفي و إدارة الصراعات
- معايير فرق الذكاء العاطفي لإدارة الصراعات
- العلاقة بين الذكاء العاطفي والتغيير التنظيمي
- علاقة الذكاء العاطفي بالأداء التنظيمي
- القلب والعقل من منظور القرآن الكريم
- الذكاء العاطفي في ظل التنوع والمحددات الخارجية للعواطف
- الذكاء العاطفي في ظل التنوع (الفرد، الفريق ، المنظمة)
- المحددات الخارجية للعواطف
- طبيعة العلاقة بين العقل والقلب من منظور القرآن الكريم

” أن يغضب أي إنسان، فهذا أمر سهل .. لكن أن تغضب من الشخص المناسب، وفي الوقت المناسب، وللهدف المناسب، وبالأسلوب المناسب ..فليس هذا بالأمر السهل ...”
” أرسطو ”

يختلف التعلم الاجتماعي والعاطفي عن التعلم المعرفي والتقني، حيث يتطلب التعليم الاجتماعي والعاطفي منهجًا مختلفًا للتدريب والتطوير، كون تطوير القدرة العاطفية يتطلب أن نتخلص من العادات السابقة حول التفكير والشعور، وإتباع مجموعة من المبادئ التوجيهية في عملية التدريب على التعلم الاجتماعي والعاطفي، إذ قدر أن الشركات الأمريكية تنفق في كل عام ما بين 5.6 و 16.8 مليار دولار من خلال عدم إتباع هذه الإرشادات باستمرار؛ مما أثار الاهتمام الحالي بموضوع "الذكاء العاطفي" الذي يمكن من تحسين الكفاءة الاجتماعية والعاطفية في بيئة العمل، حيث عندما ظهر أول كتاب عن الذكاء العاطفي في عام 1995، أدرك العديد من القادة والمدراء أن النجاح يتأثر بشدة بالكفاءات اللينة كضبط النفس، و مهارة التعامل مع الآخرين....، فهناك بعض المديرين والقادة الذين كانوا بارعين من الناحية التقنية، ولكنهم لا يستطيعون التعامل مع التوتر، وهناك من تعثرت حياتهم المهنية بسبب هذه العيوب، حيث يعتبر تطوير الذكاء العاطفي التحدي الرئيسي للقادة في القرن الحادي والعشرين (Cherniss et Goleman, 1998).

1: مدخل إلى الذكاء العاطفي

إن مصطلح " العاطفة " هي مشتقة من الكلمة اللاتينية motère الذي يعني " يحرك الشيء " وهنا يمكننا القول بأن العاطفة هي التي تحرك مختلف التصرفات وسلوكيات الأفراد في العمل، إذ أدركت العديد من الشركات أن التعبير العاطفي يثبت حقائق أكثر من طن الوثائق (Kets, 2006).

لذلك أصبح الذكاء العاطفي موضوعا لا مفر منه، بإتفاق علماء النفس والفلاسفة والباحثين وغيرهم، كونه يلعب دورا هاما في التواصل الاجتماعي، ووظائف الشخصية، وحتى في العمليات المعرفية، فهو يضبط السلوكيات التي يمكن أن تتغير حسب تغير الشعور، كالشعور بالتوتر إستجابة لحالة معينة؛ حيث أفاد الخبراء مثل (Erkus) 1994 أن العواطف تهيئ الحصول على بنية التماسك الاجتماعي، من خلال توحيد الأجزاء الثقافية، مثل استراتيجيات الضبط الذاتي العاطفي، التي يستخدمها الأفراد للتكيف مع عواطفهم في بيئة العمل، والتي تعتبر مفهوم وثيق الصلة بالسيطرة الفكرية ويدعى "الذكاء العاطفي"، الذي يعرف بأنه عملية إدراك العواطف من أجل دعم النمو العاطفي والعقلي (Mayer and Salovey, 1997).

1-1: التطور التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي

في القرن العشرين، على الرغم من أن التعاريف التقليدية للذكاء، تؤكد الجوانب المعرفية كالذاكرة وقدرتها على حل المشاكل، فقد بدأ العديد من الباحثين في مجال دراسة الذكاء يدركون أهمية الجوانب الغير المعرفية؛ فمنذ ما يقارب عقدين من الزمن دخل الذكاء العاطفي مجال التحقيق النفسي، ومنذ ذلك الحين إكتسب على نحو متزايد مكانة في المجتمع العلمي (Fiori et al,2014) نقلا عن (Petrides et al, 2001). ظهر مصطلح "الذكاء العاطفي" في العصور القديمة من قبل الستينييات على شكل أفكار فعلية، مثل قول أرسطو "أن يغضب أي إنسان، فهذا أمر سهل.. لكن أن تغضب من الشخص المناسب، وفي الوقت المناسب، وبالأسلوب المناسب.. فليس هذا بالأمر السهل"؛ حيث قبل أن يبدأ علماء النفس في قياس الذكاء، كتب Darwin (1872) عن الأهمية التكيفية للعاطفة في الحياة البشرية والحيوانية، واقترح فيه أن العواطف تخدم أمرين مهمين هما البقاء والتكيف، فمن الناحية البشرية، تحث وتحفز على القيام بالنشاط (تشجيع الوعي الفردي)، ومن الناحية الحيوانية، العواطف تخدم وظيفة الإشارات كنقل المعلومات من حيوان واحد إلى حيوانات أخرى مثل ردود فعل الخوف من الأيائل تنبه بقية القطيع مما يساعد الأيائل البقاء على قيد الحياة (من الوعي الفردي إلى الوعي الجماعي)؛ وفي وقت مبكر اعترف بعض الرواد عند دراسة وقياس الذكاء، الحاجة إلى تجاوز القدرات المعرفية البحتة في تصوراتهم، وأن تشمل أنواع أخرى من القدرات، منهم (Thorndike 1920) الذي نشر مقال حول "الذكاء الاجتماعي"، و في عام 1943 كتب Wechsler أن القدرات "الغير المعرفية" أو "القدرات العاطفية" ينبغي أن تعتبر جزءا من الذكاء العام، على أساس قدرتها على تسهيل ذكاء السلوك؛ وفي أوائل الثمانينيات طور Gardner مفهومه عن "الذكاء المتعدد"، الذي تضمن الذكاء "الداخلي" و "الذكاء" بين الأفراد" وفي نفس الوقت تقريبا، بدأ Sternberg في الكتابة عن "الذكاء العملي"؛ وعلى مدى عقود، كان علماء النفس وعلم النفس الاجتماعي يدرسون السمات الشخصية، التي يبدو أنها تساعد الأفراد على أن يكونوا أكثر فعالية في مختلف

السياقات، وبعض هذه الصفات تنطوي على قدرة المرء على الإدراك و التعبير و إدارة المشاعر مع الذات و الآخرين؛ وبالمثل، أشارت العديد من البحوث على أن الوعي بردود الأفعال العاطفية هي أحد المحفزات التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على ضبط العاطفة، والتي بدورها تؤثر على الرفاهية والنجاح (Petrides, 2017).

الجدول 02: التطور التاريخي للعواطف والذكاء

<ul style="list-style-type: none"> ▪ أبحاث الذكاء - تطوير النهج السيكولوجي للذكاء . ▪ أبحاث العواطف - ظهور أبحاث حول التفاعل الفزيولوجي و العاطفة. - نظرية داروين للتراث، وتطور الاستجابات العاطفية التي ينظر إليها الآن على أنها محددة ثقافيا. - إدخال مفهوم الذكاء الاجتماعي . 	<p>المجالات المحدودة حول الذكاء والعواطف (1900-1969)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - دراسة كيفية تفاعل العواطف مع الأفكار من خلال مجال الإدراك والتأثير. - ظهور نظرية الذكاءات المتعددة (الذكاء داخل الشخص وذكاء بين الأشخاص). - ظهور الأعمال التجريبية المتعلقة بالذكاء الاجتماعي كالمهارات الاجتماعية، ومهارات التعاطف مع المواقف. - بداية ظهور أبحاث الدماغ وتحديد العلاقة بين العاطفة والفكر. 	<p>بروز الأبحاث تقترب من مفهوم الذكاء العاطفي (1970-1989)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ظهور أول مقياس القدرة لقياس الذكاء العاطفي . - تطورات أخرى حول الذكاء العاطفي في علوم الدماغ. 	<p>(1990-1993) ظهور الذكاء العاطفي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إنتشار الكتب حول موضوع الذكاء العاطفي . - ظهور عدة مقاييس حول الذكاء العاطفي بالاعتماد على نظريات النموذج المختلط. 	<p>1994-1997 التعميم والتوسع</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إعادة النظر في مفهوم الذكاء العاطفي. - مقاييس جديدة أدخلت على مفهوم الذكاء العاطفي. - ظهور العديد من المقالات من خلال النظريات المقدمة حول موضوع الذكاء العاطفي . 	<p>1998 إلى يومنا . إضفاء الطابع الرسمي وتجسيد مفهوم الذكاء العاطفي</p>

source :Dhani and Sharma, 2016,p191.

1-2: تحليل المكونات الرئيسية والثانوية لمفهوم الذكاء العاطفي

يتكون مفهوم الذكاء العاطفي من ثلاث مكونات رئيسية تتمثل في :

التعرف على عواطف الذات، تعلم كيفية إدارة العواطف، معرفة كيفية التعرف على عواطف الآخرين والتعامل معها بإيجابية، في حين المكونات الثانوية تشمل الاستماع الفعال، التواصل الغير اللفظي، استكشاف مجموعة كاملة من العواطف.

حيث يوضح الجدول رقم 03: تحليل المكونات الرئيسية والثانوية لمصطلح الذكاء العاطفي.

الجدول رقم 03 : تحليل المكونات الرئيسية والثانوية لمصطلح الذكاء العاطفي

المكونات الرئيسية	الخصائص
التعرف على عواطف الذات	معرفة الذات هي المرحلة الأولى نحو اكتساب الذكاء العاطفي، كون معيار الأفراد الذين لا يعرفون أنفسهم تنتج عنهم سلوكيات عدوانية من غير قصد (إضافة إلى الفشل في فهم الآخرين)، إذ تشكل هذه المرحلة بالنسبة للقائد الخطوة الأولى نحو الكفاءة .
تعلم كيفية إدارة العواطف	المرحلة الثانية من تطوير الذكاء العاطفي هي مرحلة تعلم كيفية إدارة العواطف، وتتم وفق تحديد ومعالجة مجموعة كاملة من المشاعر التي لدينا تجربة معها، مثل (الكشف عن بعض الأزمات الشخصية أو الأزمات التي لا تروق لنا في العمل)؛ بحيث إذا تمكن القائد من التحكم في هذه العملية، يمكنه تعلم وضع عواطفه في خدمة الهدف، وهي مرحلة تحفز على كيفية فك الرموز و التعامل مع عواطف أعضاء الفريق .
معرفة كيفية التعرف على عواطف الآخرين والتعامل معها بإيجابية .	من خلال القدرة على التعاطف ، أي تعلم فهم مشاعر الآخرين وقت حدوثها في كل مرة ، فالقادة اللذين يركزون على أنفسهم أكثر من اللازم لا ينجحون في وضع أنفسهم مكان الآخرين، ولا يستطيعون تخيل العالم كما يراه الآخرون، ولكن عندما تكون لديهم القدرة على التعاطف، فإنهم يتمكنون من إدارة عواطف الآخرين والتأثير على موظفيهم .
المكونات الثانوية	الخصائص
الاستماع الفعال (الإصغاء)	هذا الشكل من الإستماع لا يعني الإنتظار بهدوء إلى حد النهاية من الكلام ، نوعية هذا الإستماع تعني لعب دور الأطباء النفسانيين، الذين اعتادوا على الاهتمام التام في محاولة تحديد المعنى العميق لتعبير المريض (ماهي الكلمات التي يختارها عندما لا يستطيع التعبير عما في ذاته). فممارسة الإستماع الفعال تتم عبر الخطوات الآتية : مشاركة كاملة مما يقال : لا يعني أنهم صامتون بل ينغمسون في فترات معينة لإعادة صياغة الكلام ،للتأكد من أن الرسالة التي سمعت تتوافق مع فهم الآخر مثل : إذا فهمت بشكل صحيح ..أنت تقول لي كذا ..فإن هذه أتباع الإستماع الفعال يعكس الآثار المترتبة على الحديث .
التواصل الغير اللفظي	في معادلة الذكاء العاطفي من الضروري أن نأخذ بعين الإعتبار تعابير الوجه والإيماءات .
استكشاف مجموعة كاملة من العواطف	نحن نستطيع جميعا تمييز تقريبا مختلف المشاعر مثل الغضب والحزن أو القلق، ولكن بعض الأفراد هم تماما مثل الأجانب مع أنفسهم بما يحدث لهم، لذلك حتى يستطيع القائد استغلال الآثار الايجابية وتقليل الجوانب السلبية لعواطف الفريق ، يجب أن تكون لديه القدرة على تحديد عواطفه بدقة والتعبير عنها بصورة بناءة .

source :Kets, 2006,p 35-36

1-3 : تعريف الذكاء العاطفي و الذكاء الإجتماعي و الذكاء الشخصي

1-3-1: تعريف الذكاء العاطفي

بما أن الذكاء يهتم بقدرتنا على تعلم المعلومات وتطبيقها على المهام الحياتية، فإن الذكاء العاطفي يتعلق بقدرتنا على فهم العواطف وتطبيق هذا الفهم على مهام الحياة الشخصية والمهنية (Davids,2016,p28).

فالذكاء العاطفي هو "القدرة" داخل كل كائن بشري غير ملموسة إلى حد ما، فهو يحدد كيفية التعامل مع السلوك ، وكيفية التعامل مع المشاكل الاجتماعية ، وكيفية اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى نتائج إيجابية، إذ يرتبط الذكاء العاطفي بفهم الشخص لذاته و للآخرين ، والتواصل معهم، والتكيف مع البيئة المحيطة، للنجاح في تلبية المطالب الاجتماعية (Asri, Farzaneh,& Tabrizi, 2017).

حيث يتأثر السلوك التنظيمي لكل شخص حسب مستوى ذكائه العاطفي، الذي هو عبارة عن مجموعة من المهارات كضبط النفس والعزم والدافع الذاتي والتعاطف تجاه مشاعر الآخرين (Ranasinghe et al,2017)

يوضح الجدول رقم 04: بعض تعاريف الذكاء العاطفي

الجدول رقم 04: تعريف الذكاء العاطفي

الباحث	تعريف الذكاء العاطفي
Salovey and Mayer (1990,p24)	يعرف ماير وسالوفي مصطلح الذكاء العاطفي بأنه قدرات أساسية، تستخدم أثناء التغذية العكسية في المواقف الإجتماعية كالوعي الذاتي و الضبط الذاتي، هذه القدرات تعكس مهارة الذكاء العاطفي للفرد.
Goleman (1995)	الذكاء العاطفي يتضمن معرفة وإدارة المشاعر الشخصية، والتعاطف مع الآخرين، والتلاعب في الإتصالات لتحقيق الرضا مع الآخرين
Salovey and Mayer (1990, p189)	الذكاء العاطفي هو المجموعة الفرعية من الذكاء الإجتماعي، التي تتطوي على القدرة على مراقبة العواطف الذاتية وعواطف الآخرين، والتمييز بينهم واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكير المرء نحو الإجراءات.
Goleman, Boyatzis, and McKee,25 (2002)	الذكاء العاطفي هو عنصر حاسم لفعالية القيادة، كون القادة الأذكياء عاطفياً تفيد الفرق بطريقتين من خلال تحفيز أعضاء الفريق على العمل معاً، والتأثير التحولي على أعضاء الفريق لتحقيق أهدافه.
BarOn (1997)	يقدم بارون تعريف أكثر وضوحاً وشاملاً من خلال إعتبره أن الذكاء العاطفي والإجتماعي هو مجموعة متعددة العوامل من القدرات العاطفية والشخصية والإجتماعية، المترابطة فيما بينها و التي تؤثر على قدرتنا الشاملة، للتعامل بفعالية وبشكل فعال مع مطالب الضغوطات اليومية.

:source: Prati et al,2003, Uzzaman and Karim,2017, Boerrigter , 2017

من خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج أن الذكاء العاطفي هو مجموعة من القدرات العاطفية أهمها القدرة على الوعي الذاتي، إذ تعتبر القدرة على الوعي الذاتي، الحجر الأساسي في تطوير باقي قدرات الذكاء العاطفي للفرد، كونه يؤثر على جوانب مختلفة من سلوكيات الفرد.

1-3-2: المقارنة بين الذكاء العاطفي و الذكاء الإجتماعي و الذكاء الشخصي

يوضح الجدول رقم 05: المقارنة بين مفاهيم الذكاء العاطفي و الذكاء الإجتماعي و الذكاء

الشخصي، من خلال تحديد خصائص كل مفهوم ، ومجالات إستخدامه ، وأهداف التفكير به.

الجدول رقم 05: المقارنة بين مفاهيم الذكاء العاطفي و الذكاء الإجتماعي و الذكاء الشخصي

أهداف التفكير	مجالات حل المشاكل.	تعريف موجز	خصائص الذكاء
الاستفادة من التجارب العاطفية الخاصة بالذات والآخرين.	تحديد المحتوى العاطفي من خلال تعابير الوجه ونبرة الأصوات، والقدرة على التعبير عن العواطف بدقة . تسهيل التفكير من خلال الاعتماد على العواطف كمدخلات تحفيزية وموضوعية. فهم معنى العواطف وآثارها على السلوك. إدارة المشاعر الذات والآخرين.	القدرة على التفكير بشكل صحيح مع المعلومات ذات الصلة بالعاطفة واستخدام العواطف لتعزيز الفكر.	الذكاء العاطفي
تحقيق أهداف التنمية الشخصية، والعمل الفعال، والتفاعلات المرغوبة مع الآخرين.	تحديد المعلومات عن الشخصية، بما في ذلك التأمل في مشاعر الذات. تشكيل نموذج للشخصية من خلال تحديد الصفات التي تمتاز بها. توجيه الخيارات الشخصية بوعي ذاتي، بما في ذلك إكتشاف المصالح الشخصية واتخاذ القرارات ذات الصلة بها. تنظيم الخطط والأهداف، في اتجاه الحياة المرضية ولها معنى.	القدرة على التفكير حول دوافع الشخصية والوعي بعواطف الذات كضبط النفس، والأفكار والمعرفة والخطط وأساليب العمل.	الذكاء الشخصي
تحقيق صفة الإنتماء للمجموعة المفضلة، والتأثير على سمعة المجموعة بطريقة مرغوبة.	تحديد هوية المجموعات، التعرف على العلاقات الثنائية، فهم الاختلافات الجماعية مثل السن والجنس. تحديد الهيمنة الاجتماعية وغيرها من ديناميكيات السلطة بين المجموعات. التعرف على المساهمين في رفع معنويات الفريق، وتحقيق التماسك.	القدرة على فهم القواعد الاجتماعية، والعادات، والتوقعات، والأوضاع الاجتماعية والبيئة الاجتماعية، و فهم العلاقات الداخلية وبين المجموعات.	الذكاء الإجتماعي

	فهم كيفية استخدام الجماعات السلطة بين بعضها البعض. فهم ممارسة القيادة .	
--	--	--

Source :John D., David R, Salovey,2016, p269.

2: نماذج ومقاييس الذكاء العاطفي

1-2: نماذج الذكاء العاطفي Models of Emotional Intelligence

يوجد ثلاث نماذج رئيسية للذكاء العاطفي تتمثل في نموذج الأداء للذكاء العاطفي حسب جلمان، ونموذج كفاءات الذكاء العاطفي لبارون، ونموذج القدرة لماير و سالوفي وكارسو، حيث منذ عقود من الأبحاث والتحليلات والتحقيقات العلمية، ركزت تلك النماذج على قدرات الفرد المعرفية وغير المعرفية، والمهارات، والقدرات، بهدف فهم لماذا العواطف هي محرك السلوك البشري.

الجدول 06 : نماذج الذكاء العاطفي

النماذج	محتواها
Goleman (1995)	يركز نموذج Goleman على أربع قدرات: الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات، هذه الكفاءات الأربعة للذكاء العاطفي هي الأساس لاثني عشر من المستويات الفرعية له والتي تشمل الوعي الذاتي العاطفي، ضبط النفس، والقدرة على التكيف، والتوجه نحو الإنجاز، والنظرة الإيجابية والنفوذ والتدريب والتوجيه والتعاطف وإدارة الصراع والعمل الجماعي والتوعية التنظيمية والقيادة الملهمة .
BarOn (1999)	يركز نموذج Baron على خمسة مقاييس للذكاء العاطفي تتمثل في : التصور الذاتي، والتعبير عن الذات، والعلاقات الشخصية، وصنع القرار، وإدارة القلق، و خمسة عشر قدرات فرعية: الإعتبار الذاتي، وتحقيق الذات، والوعي الذاتي العاطفي، والتعبير العاطفي، تأكيد الذات والإستقلال، والعلاقات بين الأشخاص، والتعاطف، والمسؤولية الاجتماعية، وحل المشكلات، وإختبار الواقع،السيطرة على الإنفعالات، والمرونة، والتأكيد على التسامح، والتفاؤل، وقيادة السلوك البشري والعلاقات، من خلال ضبط السلوك المترابط الذي يقود الكفاءات العاطفية والاجتماعية التي تؤثر على السلوك و الأداء.
Mayer, Salovey, and Caruso (1990)	يركز النموذج الأخير نموذج القدرة للذكاء العاطفي، على فهم وإدراك وإدارة العواطف، وإستخدام تلك المعلومات لتسهيل التفكير، وتوجيه قراراتنا، ويتركز إطار عملهم على أربعة فروع للقدرة البشرية: إدراك المشاعر، وتسهيل الفكر، وفهم العواطف، وإدارة العواطف، حيث تسعى هذه القدرات إلى تعزيز العلاقات وبناء الثقة.

Source :Faltas,2017,p1-4

من خلال عرض النماذج المختلفة، تبين لنا أوجه التشابه بينها، حيث جميع النماذج المذكورة سابقا تسعى إلى تحديد وقياس مكونات الذكاء العاطفي، حيث تشترك النماذج الثلاثة حول وجود قدرات أساسية لمكونات الذكاء العاطفي، تتمثل في القدرة على فهم وإدراك العواطف والتحكم فيها و إدارتها، وهي تمثل قدرات أساسية للشخص الذكي عاطفيا.

2-2: مقاييس الذكاء العاطفي . Measures of Emotional Intelligence

يعتبر الذكاء العاطفي من المواضيع الأكثر أهمية في مجال الإدارة، ومع ذلك، لا تزال الفروق الفردية المرتبطة بالعاطفة تدعم الكثير من عمل الباحثين على سبيل المثال (Cropanzano et al, 2017; Lebel, 2017; Oh & Farh, 2017) حول دور العاطفة في البيئة التنظيمية؛ في هذا الصدد، أوضح Ashkanasy and Daus (2005) أن هناك تيارات مختلفة من الأبحاث حول مقاييس الذكاء العاطفي، صنفت إلى مقاييس كمقاييس التقارير الذاتية القائمة على نموذج Mayer-Salovey (1997)، ومقاييس المختلطة للذكاء العاطفي (Dhani and Sharma, 2016) والموضحة في الجدول رقم 07.

الجدول رقم 07: مقاييس الذكاء العاطفي

المقاييس الشائعة لاستخدام الذكاء العاطفي	شرح موجز	نموذج القياس القائم
الاختبار الشامل للذكاء العاطفي (MSCEIT) Mayer-Salovey-Caruso	قياس مستوى القدرة لكل فرع من فروع الذكاء العاطفي .	الأداء القائم
جرد حاصل العاطفي BarOn (EQ-i)	قياس 133 فقرة من عناصر التقرير الذاتي المكون من خمس أبعاد.	التقرير الذاتي
جرد الكفاءة العاطفية (ECI) Goleman	الأداة المتعددة التصنيفات التي توفر درجات لسلسلة من المؤشرات السلوكية للذكاء العاطفي	التقرير الذاتي وغيرها من التقارير
تقييم مستوى الذكاء العاطفي Goleman	تقييم لمدة سبع دقائق، يعني قياس مدى وجود المكونات الأربعة للذكاء العاطفي.	التقرير الذاتي وغيرها من التقارير
تقييم الذكاء العاطفي من خلال ملف العمل (WPQei) Goleman	يحتوي على سبع مستويات وفقا لكفاءات يعتقد بأنها الأكثر أهمية للأداء الفعال للعمل	التقرير الذاتي وغيرها من التقارير
مستويات الوعي الذاتي (LEAS) Lane and Schwartz	يتعلق بقياس كل المستويات الهرمية لمعرفة ميول الأفراد في العمل.	التقرير الذاتي
إختبار 360 درجة. Benjamin Palmer and Con Stough	يقيس عدد المرات التي تعرض فيها الأفراد للسلوك الذكي عاطفيا في مكان العمل.	التقييم المتعدد
جرد الكفاءة العاطفية للمجموعة Vanessa Druskat and Steven Wolff	يتضمن المقياس 57 بند التي تقيس الأبعاد التسعة المتمثلة في معايير تحسين فعالية المجموعة ، من خلال طرق بناء رأس المال الاجتماعي ، الذي ييسر المشاركة في السلوكيات والعمليات الفعالة للمهام.	التقرير الذاتي
تقرير حول الذكاء العاطفي لعمل الفريق (WEIP) . Jordan et al	يشمل بعدين من الذكاء العاطفي: القدرة على التعامل مع العواطف الخاصة والقدرة على التعامل مع 'عواطف الآخرين .	التقرير الذاتي
قياس مواطن القوة في الذكاء العاطفي Wong et al	يتكون من جزأين: الجزء الأول يحتوي على 20 من السيناريوهات ويطلب من المستجيبين لاختيار خيار واحد الذي يعكس أفضل رد فعل المحتمل في كل سيناريو بينما الجزء الثاني يحتوي على 20 زوجا من القدرات ويطلب من المشاركين إختيار أحد هاذين النوعين من القدرات التي تمثل أفضل مواطن القوة لديهم.	التقرير الذاتي

Source : Dhani et al, 2016, P195-196

ونظرا لصحة التي أظهرتها مقاييس الذكاء العاطفي عبر مجال واسع من السلوكيات المرتبطة بالعمل، يجب أن تستمر البحوث المستقبلية بشكل واضح، حول فهم كيفية ارتباط الذكاء العاطفي بمستويات متعددة من التحليل، والتدريب والتطوير، وعلى العديد من القضايا الأخرى وكيفية إدارة العاطفة من خلال إجراءات العمل الروتينية في المنظمة (Neal et al,2017).

2-2-1: مقياس الذكاء العاطفي وفقا لماير وسالوفي وكارسو Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT)

من خلال هذه المقاييس تم الاعتماد في دراستنا على مقياس الإختبار الشامل للذكاء العاطفي MSCEIT الذي يتكون من أربع قدرات أساسية (إدراك العواطف، استخدام العواطف لتسهيل الفكر، فهم العواطف، إدارة العواطف) والموضحة في الجدول رقم 08:

جدول 08 : القدرات الأربعة للذكاء العاطفي حسب نموذج MSCEIT

القدرات الأربعة	شرحها
إدراك العواطف	القدرة على التعرف على العواطف بدقة للتمكن من تعزيز التفاعلات الاجتماعية
استخدام العواطف لتسهيل الفكر	تعكس هذه القدرة على توظيف العواطف الايجابية لتعزيز النظام المعرفي (التفكير) وتسخيرها لحل المشكلات بشكل أكثر فعالية، وتشجيع على اتخاذ القرارات من خلال تعدد وجهات النظر وتوليد الحماس للمشروع وتنشيط وتحفيز المجموعة
فهم العواطف	العواطف لها تحركات خاصة كلعبة الشطرنج حيث تنشأ عواطف من أسباب معينة وتتطور من بعض الأسباب، وتتغير بطريقة محددة ، فالقدرة على فهم العواطف تقيس معرفة كيفية تغير وتطور العواطف مع مرور الوقت، كما تساعد هذه القدرة من حيث فهم شعور الأفراد، في حين قد تكون هناك بعض العواطف يصعب التنبؤ بها .
إدارة العواطف	إذا كانت العواطف تحتوي على معلومات، فإن تجاهل هذه المعلومات ينتهي إلى اتخاذ قرارات ضعيفة، في بعض الأحيان نحن بحاجة إلى البقاء منفتحين على العواطف للاستفادة من المعلومات العاطفية واتخاذ الإجراءات المناسبة ، و أحيانا

<p>يكون من الأفضل الانسحاب من عاطفة معينة والعودة إليها في وقت لاحق، من أجل إدارتها على نحو فعال، حيث القدرة على إدارة العواطف تقيس القدرة على الجمع بين التفكير والعاطفة من أجل إتخاذ إجراءات أكثر فعالية.</p> <p>وعليه إدارة العواطف هي استخدام العاطفة بطريقة حكيمة بدلا من التصرف دون تفكير، مثلا عاطفة الغضب أحيانا يساء فهمها في الواقع، فهو ليس بالضرورة أمرا سلبيا ، لأنه يساعد أحيانا على التغلب على التحيز و الظلم، وتحفيزا للأشخاص اللذين لا يظهرون أي اهتمام للواجبات العملية، أما إذا زاد عن حده يجعلنا نتصرف بطرق سلبية أو غير اجتماعية في بيئة العمل .</p>

source: David R et al, 2002.

3: علاقة الذكاء العاطفي بالمتغيرات التنظيمية

3-1: العلاقة بين الذكاء العاطفي وإتخاذ القرار

تظهر بعض الهواجس أثناء عملية إتخاذ القرار الإداري، التي ممكن أن تعيق إتخاذها ؛ من بين هذه الهواجس أن يكون إتخاذ القرار مابين الواجب والعاطفة، حيث يجد متخذ القرار نفسه أمام بديل واجب، لا يحابي ولكنه قد يؤدي أcha أو زميلا، مما يشق عليه إتخاذ قرار مقتنع به، فأحيانا يتجه إلى عدم إتخاذ القرار أو إلى إتخاذ قرار عاطفيا أو إستكاف عن إتخاذ القرار وترك مكانه للأخر؛ و أحيانا التردد و عدم الثبات في إتخاذ القرار، سببه عدم ثبوت القائد على قرار إتخاذها أمام أية صعوبة تعرض لها، أو أن هذا النمط يدفعه للتردد أصلا في إتخاذ القرار، ولا بد من الإشارة إلى أصول وشروط العودة عن القرار المتخذ قبل حصول الموقف التراجعي والانهمامي، فلا يجب أن يكون متخذ القرار مترددا إلا إذا كانت هناك مبررات موضوعية تسمح له بالعودة عن رأي إتخاذها، وأن لا يعاند ويكابح إذا ما كانت ظروف تفرض عليه العودة عن قراره ، وهنا يصبح القرار ما بين نسبيته ومرونة متخذها؛ وأحيانا يكون متخذ القرار ما بين توافر المعرفة العملية الموضوعية للقائد مما يتيح له حيثيات القرار ومستلزماته من ناحية، ومابين معرفة الذات ومعرفة ذوات الآخرين وما يترتب عن هذه العناصر البشرية من عواقب من جهة أخرى، ولهذا يتعثر إتخاذ القرار أحيانا، لأن متخذها

لا يستطيع أن يجمع بين معرفته للبعدين الجماعي والفردى، لعناصر المشكلة المطروحة، فقراره عندئذ يكون جزئياً أو شاملاً، بحيث يعطى قراراً شاملاً لمشكلة فردية أو قراراً فردياً لمشكلة جماعية (مكي، 2007، ص128-131).

أحياناً يفتقد الشخص قدرته على اتخاذ القرار بسبب مرض يصيبه في قشرة الدماغ العاطفي، حيث برهن طبيب الأعصاب Damasio على ذلك، من خلال اختباره لمريض عانى من الضرر في قشرة التكوين الجبهي، وهي المنطقة المسؤولة عن الشعور في الدماغ، حيث معامل الذكاء لهذا المريض كان سليماً، وعلى الرغم من ذلك ظل هذا الشخص يعاني من نقص في عملية الحكم واتخاذ القرار، عندما عرض عليه الطبيب أن يختار أحد المواعدين لزيارته المقبلة، استغرق نصف ساعة في محاولة أن يقرر أي المواعدين يختار، بل ذهب إلى أبعد من ذلك، عندما بدأ بذكر الأسباب المواتية وغير المواتية لكل من المواعدين، مما يبين فقدان قدرته على إتخاذ القرار؛ لذلك فالمقدرة الشعورية هي التي تساعد في عملية الاختيار، وعدم الاستسلام لعدد لا يعد ولا يحصى من الخيارات، فالشعور يكون مترادفاً مع التعلم، و التجارب، والخبرات، و يساعد في تصنيف وتنظيم التفكير باتجاه إتخاذ القرار المناسب (صالح وآخرون، 2010 ص281) نقلاً عن (Harmon,2000,p46) .

3-1-1 : التوازن بين العقل والعواطف أثناء عملية إتخاذ القرارات

لتطبيق عملية اتخاذ القرار عن طريق تحقيق التوازن بين العقل والعواطف، يوجد خمس مراحل ضرورية لذلك والموضحة في الجدول رقم 09:

الجدول رقم 09: تطبيق عملية اتخاذ القرار.

المرحلة	استخدام العقل (المنطق)	استخدام العواطف (إشراك العواطف في العمل)
تحديد الحالة الغير المرضية	تحديد المشكل	ما هي العاطفة التي توحى بوجود مشكل ؟ ما الذي يطرح المشكل أو عدم الرضا في هذه الحالة ؟
تحديد الدافع للتصرف (للعمل)	تحديد من يقوم بإصلاح هذا المشكل (المسؤولية ، الوظيفة)	ماهي العاطفة التي تحفز دوافعك للعمل وللتغيير ؟ ماهي الحالة التي لا ترضيك عن الوضع الحالي ؟ ما هو مستوى الدافع لديك ؟
إختيار المعلومات ذات الصلة	جمع المعلومات المفيدة لتسوية الوضع	من بين العديد من المعلومات والتفسيرات أي منها تشعر بأنها مفيدة ومنطقية بالنسبة إليك ؟
تصور الخيارات	تطوير الخيارات التي تجيب عن المشكل	محاكاة (الخيال) لتحقيق كل خيار
تقييم الخيارات لتنفيذها	استخدام المعايير لتقييم كل خيار مع المخاطر والاستفادة من نتائجه	على أساس المعايير تقييم أثر العواطف الناتجة عن كل خيار (إيجابي أو سلبي)

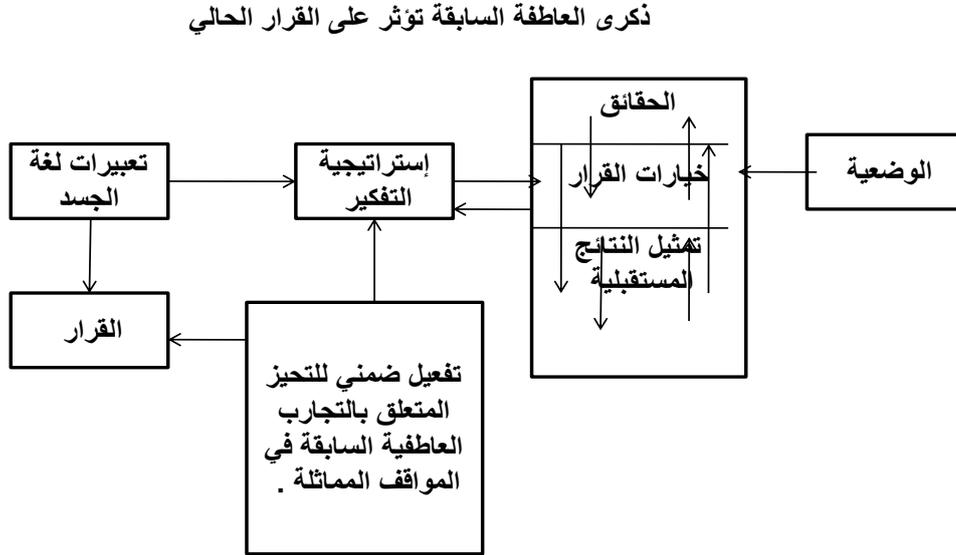
Source : Kotsou, 2016, p171

3-1-2: تقييم العلاقة بين الذكاء العاطفي (EI) وأساليب اتخاذ القرار

إتخاذ القرار هو عملية لإختيار أفضل البدائل ، وتنفيذ القرار و إستخدام نتائج البيانات الأخرى لتشكيل أي قرارات أخرى مرتبطة مع الماضي (Lawson & Shen, 1998)، وقد خلصت دراسة Shabir& Shazia (2015) أن هناك علاقة ايجابية بين أبعاد الذكاء العاطفي المتمثلة في : تصور العاطفة، وإدارة العواطف الخاصة، وإدارة عواطف الآخرين، والإستفادة من العواطف لتحديد القرار المناسب؛ ومن هنا أصبح الذكاء العاطفي موضوع عام وبارز كونه عاملا بالغ الأهمية في عملية صنع القرار ؛ بحيث أن سلطة صنع القرار تحدد الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع السيناريوهات المقلقة مع الموظفين، و إستخدام تقنيات الذكاء العاطفي أثناء سيرورة اتخاذ القرار والموضحة في الشكل رقم:11، من خلال القدرة على إختيار الشعور الحقيقي المناسب أثناء إتخاذ القرار وعدم التحيز، والقدرة على إيصال هذا الشعور بنجاح، تجسيد القدرات العاطفية التي تتضمن الوعي بالمشاعر الفردية من خلال تعبيرات لغة الجسد، عدم التحيز للمواقف والتجارب السابقة (Shabir et al,2015).

شكل رقم 10: سيرورة إتخاذ القرار .

علاقة القرار العقلاني من خلال التجربة العاطفية السابقة



Source : Kotsou, 2016, D'après Bechara et Damasio, 1997p170

2-3: العلاقة بين الذكاء العاطفي و إدارة الصراعات

يدرك كل من له مكانة رفيعة على الخريطة المؤسسية بإعتباره رئيساً أو منفذاً، مهما كانت ثقافة المؤسسة ومهما كان تطور الأفراد المشكلين لهذه الثقافة، فلا مفر من وقوع بعض الخلافات باختلاف أشكالها من حين إلى آخر؛ فالخلافات أمر حتمي تماماً كأهمية تغير الطقس للطيار والدم للجراح، فالنجاح في كلتا الحالتين لا يقاس بمدى براعة كليهما في التجنب التام للعراقيل، لن يحدث ذلك حتى وإن حاولوا، وإنما بقدرتهم على الهبوط الآمن بالطائرة وتحقيق الشفاء للمريض؛ وينطبق ذلك على إدارة الخلافات الفردية التي لا يتم إدارتها إلا بوجود مهارات الذكاء بين الأفراد كما وصفها Gardner عام(1983) في كتابه ' أطر العقل' بأن هناك مجموعة واسعة من أنواع الذكاء التي

كانت حاسمة للنجاح في الحياة، على سبيل المثال: الذكاء بين الأفراد والقدرة على تعزيز العلاقات، والقدرة على حل النزاعات ومهارات التحليل الاجتماعي (Gardner, 1993).

حيث يقصد بالصراع التنظيمي Shabir & Shazia (2009) على أنه أي موقف تقود فيه السلوكيات أو المشاعر أو الاتجاهات أو الأهداف المتعارضة، إلى عدم الموافقة أو التعارض بين طرفين أو أكثر (جلاب، 2015، ص366)، حيث ينشأ الصراع عند افتقار الفرد إلى الذكاء العاطفي الذي يعتبر أحد الأسباب الرئيسية للحد من الصراع، كون بداية كل صراع هو وجود حساسية من جانب أحد الطرفين أو كلا الطرفين، و المدير أو القائد اللذان هما على درجة عالية من الذكاء العاطفي، يكون لهما القدرة على تخفيف المشاكل لفترة طويلة قبل أن يكون لها تأثير أكبر على المؤسسة (Agarwal et al, 2013).

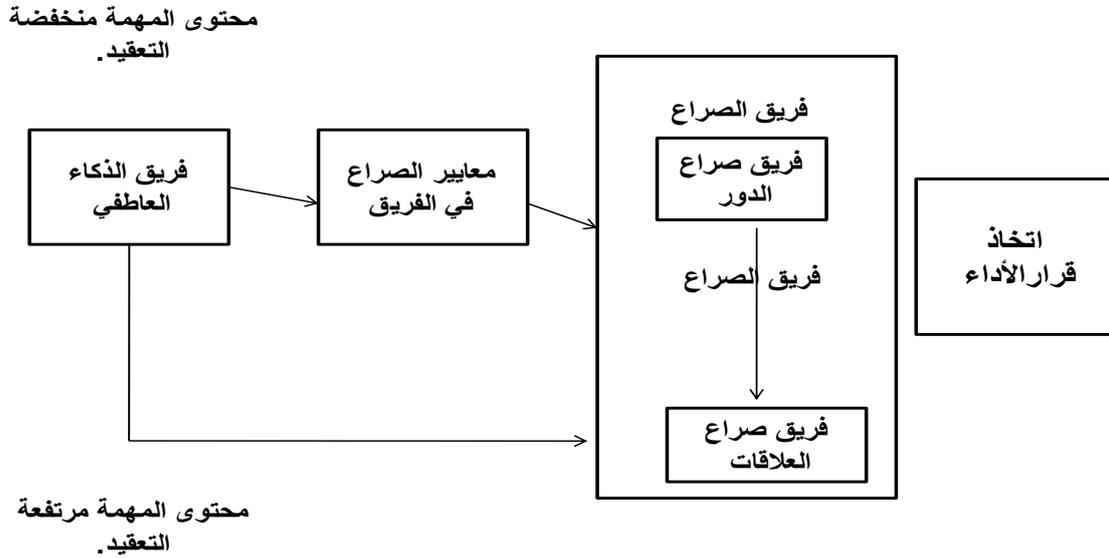
3-2-1: فرق الذكاء العاطفي ومعايير إدارة الصراعات .

كون قادة الفرق في الإدارة الوسطى والإدارة العليا أكثر وعياً بالعواطف وأقدر على إدارتها في فرقهم، ونتيجة لذلك، فإنها ستضع على الأرجح معايير ملائمة أثناء صراع الفرق، فمعايير الصراع تمكن الفرق من المشاركة بإنتاج سلوكيات مناسبة لحل النزاعات (أي المستويات المناسبة لصراع المهام وانخفاض مستويات الصراع في العلاقات)، خلال المهام اليومية لاتخاذ القرارات الجماعية، وهذا بدوره سيؤثر إيجاباً على الأداء، حيث يوضح الشكل 11: تأثير الفريق الأول على عمليات الصراع التي تحدث داخل الفرق بصورة غير مباشرة، عن طريق تشكيل قواعد الصراع عندما تكون المهام أقل تعقيداً، ومن المهم الإشارة إلى أن النموذج الوارد في الشكل 11 يركز على فرق العمل المنشأة التي أتاحت لأعضائها فرص سابقة للإخراط في سلوك الصراع، والوقت الكافي لوضع قواعد بشأن السلوك المقبول في النزاعات داخل فريقهم (Bettenhausen & Murnighan, 1985)، وفي حين أن معايير الصراع تعمل من أجل حل المشاكل اليومية، فإن المستويات المتزايدة لتعقيد المهام تتطلب

عادة من الفريق أن يتخطى هذه المعايير لحل أي نزاع ينشأ خلال عملية معقدة لحل المشاكل وصنع القرار (Doerner, 1980)، حيث يتعلق صراع المهام بمخالفة أعضاء الفريق حول محتوى المهام المنجزة، ويشمل وجهات نظر وأفكار مختلفة، كالصراعات حول توزيع الموارد والإجراءات والسياسات، بينما ينطوي صراع العلاقات على الإختلافات في الأنماط الشخصية والمواقف (De Dreu & Weingart, 2003).

إذ يؤثر النوع السائد من النزاعات في الفريق على نتائج صنع القرار، ويصبح التعقيد المتزايد للمهمة، إما يزيد من البدائل الممكنة لحل المشكلة (Campbell, 1988)، وإما يبسط أو يجعل معايير الصراع الفريق المعمول بها أقل وضوحاً، ويشير الشكل (11) أن مستويات الذكاء العاطفي للفريق تؤثر على معايير الصراع الموجودة، وتترجمه إلى سلوك الصراع الفعلي داخل الفريق، الذي له تأثير على صنع القرار و الأداء، ويوفر النموذج المعروض في الشكل (11) للممارسين إستراتيجيات لتحسين مستويات الصراع في المهام، والتقليل من مستويات صراع العلاقات، وفي نهاية المطاف زيادة فعالية اتخاذ القرارات الجماعية، وذلك بالتركيز على تطبيق الذكاء العاطفي في ورشة عمل الفريق لإدارة الصراع والحد من تأثيراته، وكيفيه التعامل مع التحديات المتعلقة بصراع المهام، ومنع تحوله إلى صراع العلاقات، من حيث تحسين القدرات الجماعية، من خلال التعبير العاطفي للعمال ومهاراتهم الإدارية (Troth, 2009).

الشكل 11: نموذج فرق الذكاء العاطفي ومعايير إدارة الصراعات وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار.



Source :Troth, ,2009,p27

نستنتج من الشكل رقم 11: أن المعايير التي يضعها فرق الذكاء العاطفي (الإدارة الوسطى والإدارة العليا)، يدرك من خلالها أعضاء الفريق، التعبيرات العاطفية المسموح بعرضها، أثناء تفاعلات كل عضو في الفريق، من ناحية ضبط تعبيراتهم العاطفية بما لا تتجاوز الحدود التي حددتها معايير الفريق .

3-3: العلاقة بين الذكاء العاطفي والتغيير التنظيمي

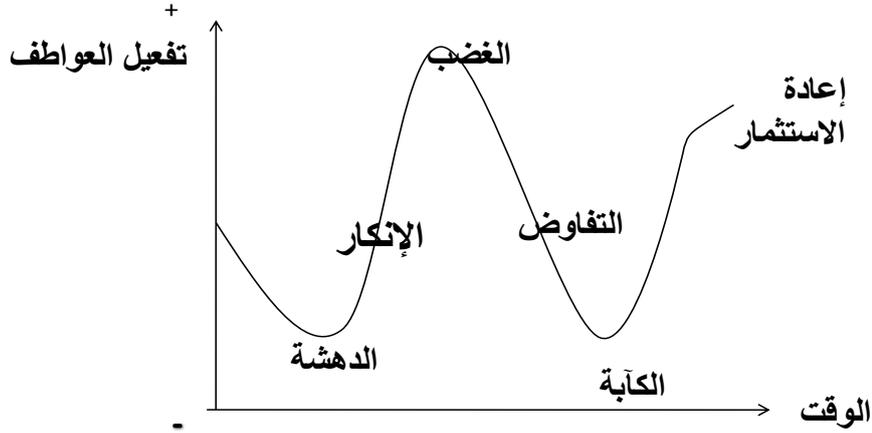
إدارة العواطف أثناء مرحلة التغيير أمر بالغ الأهمية في الحياة المهنية ، حيث تواجه المنظمات حالات من رفض أو مقاومة للتغيير، التي تضع المنظمة موضع التساؤل ، خصوصا عندما تكون نتائج هذا التغيير مهمة ، فإن التفكير في الخطة يبدو مفيدا للتكيف مع الوضع الجديد، حيث هناك سبع مراحل لإدارة التغيير بذكاء عاطفي والموضحة في الجدول رقم 10:

الجدول رقم 10 : مراحل عملية التغيير

مرحلة السلوكيات	التكيف عاطفيا	ردود الأفعال	المرافقة
<p>▪ حالة الدهشة</p> <p>لا يرى الشخص العلامات أو لا يفهم الرسالة ويستمر كما لو أن لا شيء قد تغير</p>	<p>محاولة "التحديد العاطفي"</p>	<p>لم أفهم شيئاً ..</p>	<p>البقاء بجانبهم ونشر الوعي لديهم .</p> <p>موجود أثناء ردود أفعالهم .</p>
<p>▪ حالة الإنكار</p> <p>يحاول الشخص أن ينكر الحقيقة أو خطورة الوضع و يصبح قلق</p>	<p>القلق</p>	<p>هذا خطير ..</p> <p>هذا ليس صحيح ..</p> <p>هذا غير ممكن ..</p> <p>هذا لا يهمني ...</p>	<p>إعطاء بوضوح جميع التفسيرات (السياق، الحقائق، الأسباب، الفاعلين، التواريخ، الأرقام ..) الضرورية لفهم التغيير .</p> <p>تشير ببساطة إلى العواقب وما هو متوقع من الشخص فيما يتعلق بالوضع .</p> <p>الانتباه إلى ردود الفعل والاستعداد للحوار .</p>
<p>▪ حالة الغضب</p> <p>الشخص الذي يرفض الوضع ويعبر بسلوك عدواني، تتأثر هذه المرحلة باستجاب الآخرين والذات</p>	<p>بروز العاطفة بقوة وتتحول نحو الذات أو اتجاه الآخرين على شكل غضب والشعور بالذنب .</p>	<p>لماذا أنا.... ؟</p> <p>إنه غير عادل ...دائماً يدفع نفس الأشخاص (التعرض)</p> <p>هذا هو الخطأ من... (الشعور بالذنب)</p> <p>لو كان لدينا / لم نفعل (شرح / تبرير)</p>	<p>إنشاء والحفاظ على جودة العلاقات الشخصية .</p> <p>التعرف على الأفراد وتقدير تعبيرهم عن الاحتياجات التي تعبر عن أنفسهم وراء الغضب وإعادة صياغتها بشكل بناء .</p> <p>وضع حدود للسلوكيات المقبولة .</p>
<p>▪ حالة التفاوض</p> <p>الشخص الذي يسعى على التفاوض على الترتيبات (الصفقات) أو المقابلة (في بعض الأحيان مع الاستنزاف)</p>	<p>التناوب بين مختلف العواطف: الغضب ، الخوف ، الحزن .</p>	<p>إذا قبلت التغيير ما ذا لدي من تعويض ؟</p> <p>أوافق على التغيير ..ولكن بشرط</p>	<p>تأطير التفاوض بطريقة واقعية (إعادته لما هو ممكن) .</p>
<p>▪ حالة الإحباط</p> <p>الشخص الذي "ينسحب" يتخلص من الوضع وينسحب يشعر بالوحدة وفقدان المعنى والتعب الكبير .</p>	<p>اكتئاب ساعة مع الحزن والضيق والكآبة والشعور بالألم الداخلي .</p>	<p>ما الفائدة.... ؟</p> <p>لا يهمني</p> <p>لم أعد أعرف</p>	<p>موقف عاطفي الاستماع للشخص ودعمه .</p> <p>مرافقة الشخص في تحقيق إجراءات الواضحة دعم لحظات التعب دون اقتراح الحلول .</p>
<p>▪ حالة القبول</p> <p>يدرك الشخص بان التغيير قد حدث، يبدأ بالتفكير في الاندماج والتصرف وفقاً لذلك .</p>	<p>الاسترخاء مع لحظات الحنين إلى الماضي .</p>	<p>هذه هي الحياة</p> <p>والآن ماذا أفعل</p>	<p>تقديم الشكر ودعم الالتزام إبلاغ الشخص بالحقائق والأهداف و الإجراءات والأسئلة .</p>
<p>▪ حالة إعادة الاستثمار</p> <p>يعيد الشخص ترتيباته وتكيفه ويشارك بنشاط في التغيير .</p>	<p>الفرح والسرور .</p> <p>يدرك الفوائد .</p>	<p>أنا أفكر في مشروع جديد ..</p> <p>يمكننا القيام به ..</p>	<p>دعم وتقدير قيمة الشخص ونتائج توليد الأفكار والمشاريع ومصالح الشخص من أجل التغيير عن طريق وضعها بشكل واقعي</p>

Source : Kotsou, 2016 p167-168, D'après Kubler-Rosse. 1975

و يوضح الشكل رقم 12: منحى مراحل عملية التغيير



Source : Kotsou,2016, p166

3-4: علاقة الذكاء العاطفي بالأداء التنظيمي

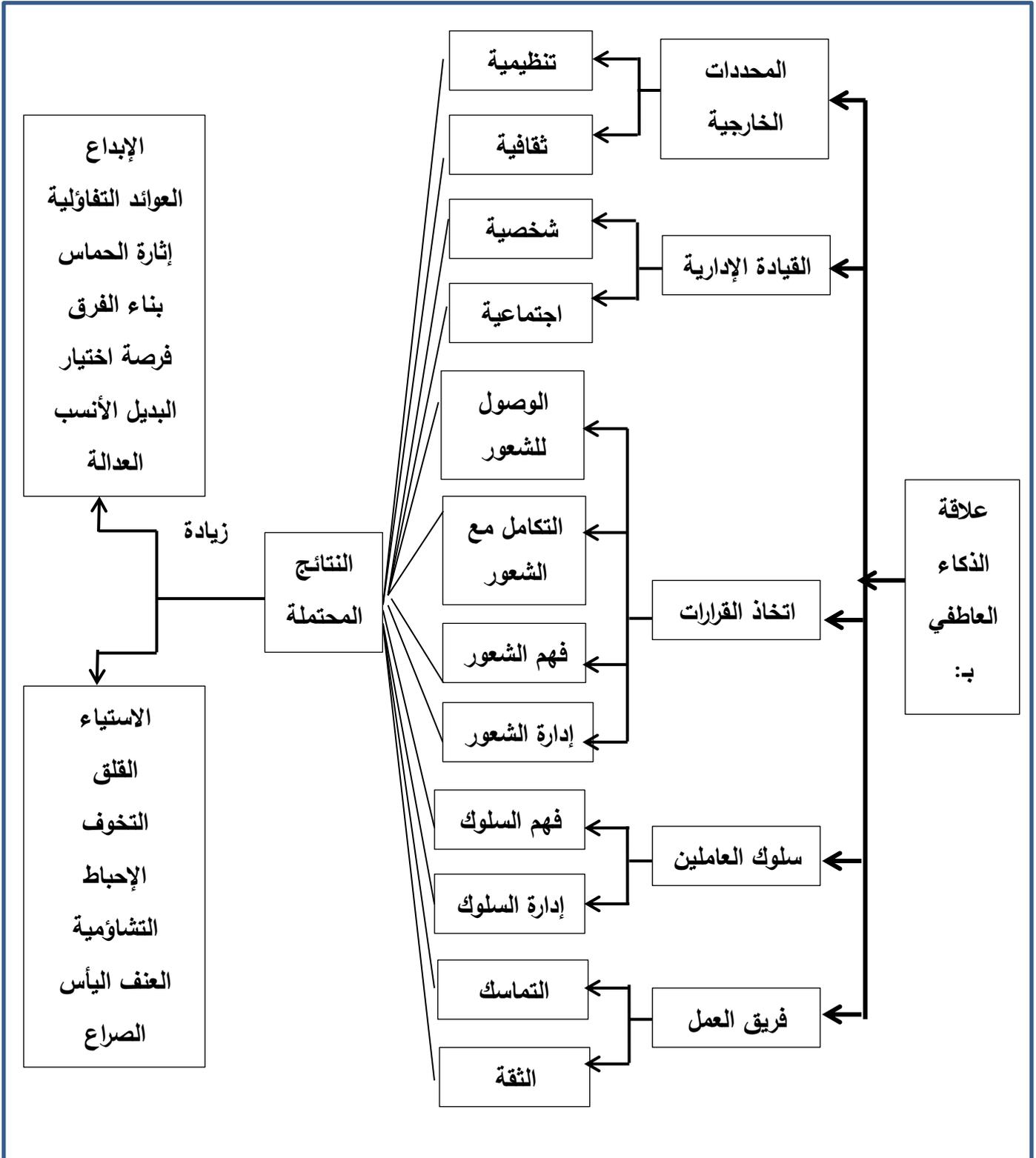
يعتبر أداء عمل الموظفين أمراً أساسياً لأي منظمة، لأنه ينتج عنه الأداء العام للمنظمة

(Berberoglu & Secim, 2015) لذلك يعرف أداء العمل على أنه سلوك يرتبط بتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها (Campbell,1990) ؛ وفقاً لـ Goleman (1998) و Baron & Parkker (2000) الذكاء العاطفي هو جزء مهم من قدرة الفرد على التأثير على أداء المنظمة، كل فرد قادر على تحقيق أهدافه الشخصية والمهنية إذا كان قادراً أن يدير مزاج الآخرين وكذلك عواطفهم، ولذلك قد يحسن الذكاء العاطفي أداء الفرد في مكان العمل، إذ هناك العديد من الدراسات التي أكدت على أهمية الذكاء العاطفي في الأداء الوظيفي، على سبيل المثال دراسة Miners (2006) التي أثبتت أن الذكاء العاطفي أصبح مؤشراً أقوى للأداء الوظيفي، والسبب في ذلك يخلق مناخاً من الثقة والانفتاح والإنصاف، وفي مثل هذا المناخ المفتوح، سلبية الفرد تلقائياً تتخف وتنتجيتها ترتفع، وبالتالي

يساهم في الأداء الوظيفي العام؛ إذ يرتبط الذكاء العاطفي ارتباطاً وثيقاً مع الأداء المهني وقد يكون له بعض الآثار القيمة للعملاء، إذا كان الفرد يقيم جيداً مستوى ذكائه العاطفي، قد يكون قادراً على التعرف على مناطق الضعف التي يفتقر إليها ويقوم بتحسينها، وعلاوة على ذلك الذكاء العاطفي، يمكن الشخص أن يفهم نفسه والآخرين مما يساعده على تحسين أدائه (Welikala,2015).

إذ يعتبر الأداء مزيج من المعارف والمهارات، وتوافر الموارد الأساسية التي لها تأثير على موقف العمال، للوصول إلى هدف المنظمة بشكل مستقل عن مستوى الدافعية للموظفين (Amin,2013)؛ ويعرف الدافع على أنه مجموعة من قوى الطاقة التي تنشأ داخل وخارج الموظف، وتظهر من خلال الجهد المتصل بالعمل، الذي يحدد اتجاهها، وشدتها، ومثابرتها (Sougui,2016) نقلاً عن (Avolio,1991).

شكل (13): إطار عملي لانعكاسات الذكاء العاطفي على أداء المنظمات



المصدر: صالح وآخرون، 2010، ص 274

4: الذكاء العاطفي في ظل التنوع والمحددات الخارجية للعواطف

1-4: الذكاء العاطفي في ظل التنوع Emotional Intelligence and diversity

أصبح النجاح كموظف، أو كمدير، أو في أي دور تقريبا في عالم اليوم المتنوع ، يتطلب منا تطوير كفاءتنا في الأبعاد الثلاثة (الفرد، الفريق، المنظمة) بهدف إثراء الحياة العملية والانتماء إلى فرق أكثر أداء؛ إذ يعتبر نموذج الذكاء العاطفي في ظل التنوع EID لديه تطبيق واضح وملائم للأفراد، و الفرق والمنظمات، مما يتعين على القادة والمديرين وأعضاء الفريق، على حد سواء، تقاسم المسؤولية لتوفير البيئة المناسبة للفرق الذكية عاطفيا؛ حيث يمكن للقادة على المستوى الإستراتيجي أن يجلبوا المنافع الكبيرة، للإستفادة من مختلف القوى العاملة، من خلال تنفيذ السياسات والنظم التي تعزز وتدعم تطوير وصيانة المنظمات الذكية عاطفيا (Gardenswartz et al, 2010)

الجدول رقم 11 : الذكاء العاطفي في ظل التنوع

المستويات الثلاثة	تطبيق النموذج عن طريق :
على المستوى الفردي	تطوير الكفاءات ومهارات الذكاء العاطفي للأفراد، حتى يتم العمل بفعالية في عالم متنوع.
على مستوى الفرق	يتطلب تطبيق هذا النموذج على مستوى الفريق من خلال تطوير المهارات، والكفاءات، والمعايير لإنشاء فرق تتبنى الاختلافات في الأسلوب، ووجهات النظر، والدوافع، والمواهب.
على المستوى التنظيمي	إنشاء بيئة عمل ذكية عاطفيا، ينطوي ذلك على تحقيق التوازن بين القيم التنظيمية المشتركة واحترام خصوصية الأفراد.

من إعداد الطالبة بالإعتماد على المرجع (Gardenswartz et al, 2010)

4-2: المحددات الخارجية للعواطف في مكان العمل

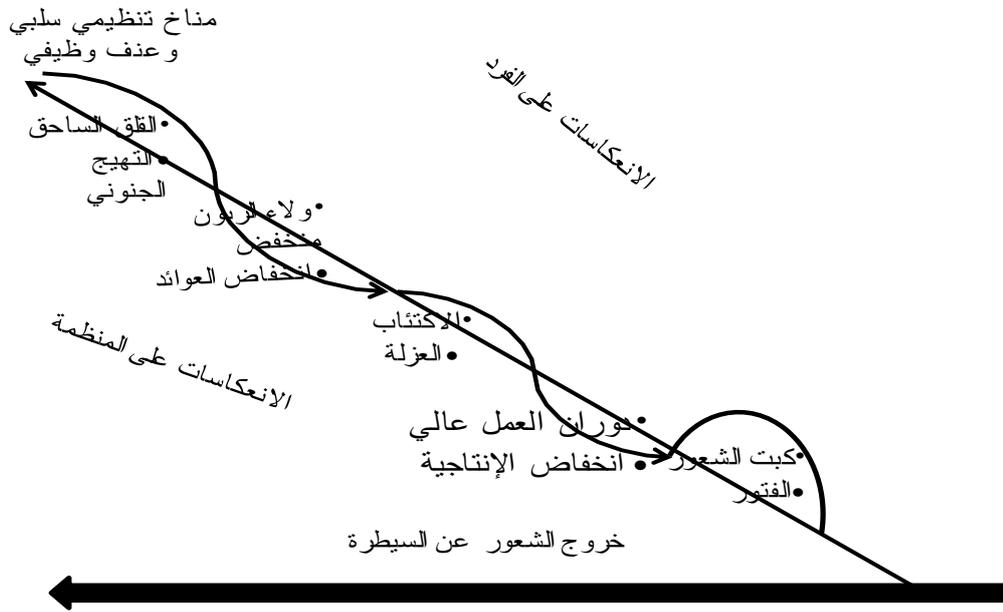
العواطف تختلف عن المزاجية من حيث فعاليتها وشدتها، ومدتها، كون العواطف ترجع إلى حادثة معينة، وهي أكثر عرضة للارتباط باستجابة معينة، وتكون أكثر شدة، وهي أقصر مدة من الحالة المزاجية (Frijda, 1992)، حيث تثار العواطف خلال الأحداث التي تحدث في جميع مجالات حياتنا، بما في ذلك مكان العمل، وتعتبر ردود الأفعال العاطفية التي تحدث في مكان العمل نتيجة لتوسط العلاقة بين هذه الأحداث ومختلف نتائج المواقف والسلوكيات (Weiss and Cropanzano, 1996) على سبيل المثال الصراخ من قبل الرئيس من المرجح أن يثير المشاعر السلبية مثل الغضب والقلق (Fox and Stalworth, 2010)، مما يقلل من الرضا الوظيفي، وبدوره ينعكس على السلوكيات السلبية في نهاية المطاف، كدوران العمل (Zhidong et al, 2016, p2).

بغية تجاوز هذه الإنعكاسات السلبية وتقليل حدوثها من جهة أخرى، على المنظمات أن تفهم وتدرك جيدا الموضوعات الآتية :

يختلف قبول الشعور باختلاف الأماكن التي يعرض فيها، فالشعور الذي ينال قبولا في مكان ما، قد يكون غير مقبول عندما يعرض في مكان آخر، وما يكون ملائما منه في بلد ما قد لا يكون كذلك في بلد آخر. وهذا يوضح الدور الذي تؤديه المحددات الخارجية على تشكيل الشعور المعروف، ومن أبرز المحددات الخارجية على الشعور هي المؤثرات التنظيمية والمؤثرات الثقافية، كون المنظمات تلعب دورا مهما في التأثير على الشعور (صالح وآخرون، 2010، ص 267) نقلا عن (Robbins ,2001,p108,Boas &Chain,1976, p 84).

حيث يوضح الشكل رقم 14 : انعكاسات خروج الشعور عن خط السيطرة على الفرد وأداء المنظمة

الشكل (14): انعكاسات خروج الشعور عن خط السيطرة على الفرد وأداء المنظمة



المصدر: صالح وآخرون، 2010، ص 266.

5: طبيعة العلاقة بين العقل والقلب في القرآن الكريم وفي ضوء مفهوم العقل العاطفي

إن تكامل القلب والعقل والتقائهما ، بناء على رؤية القرآن يظهر من خلال آليات المعرفة، التي يستخدمها كلا منهما، حيث العقل يقوم بعمليات التفكير، والاستنتاج، والتصور، والتخيل لكسب المعرفة، أما القلب فيستند إلى الوجدان والعاطفة، إذ هناك فقط اختلاف في وسائل تلقي المعلومات، فالعقل يجمع ويتلقى المعلومات من العالم الخارجي ويصوغ نتائجها في معادلات حسابية، ويستنتج منها ما يمكن أن يساعده على تحسين رصيده المعرفي، أما القلب فهو يتلقى ويدرك هذه المعلومات إدراكاً باطنياً ووجدانياً يعتمد فيه على الحدس والعواطف، مما يظهر الاختلاف في التعامل مع المعرفة؛ إذ العقل يعتبر عاملاً مساعداً في الإدراك الباطني والوجداني وليس منشأه، أما القلب فهو منشأ الإدراك، لذلك يعتبر العقل جزءاً لا يتجزأ من القلب، وتعتبر المعرفة الحقيقية هي معرفة القلب، كما عبر عن ذلك القرآن في قوله تعالى: (أَفَلَمْ يَسِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَتَكُونَ لَهُمْ قُلُوبٌ يَعْقِلُونَ بِهَا

أَوْ آدَانُ يَسْمَعُونَ بِهَا {46} (سورة الحج)؛ فالقلب معرفته يقينية، أما العقل فمعرفته منطقية أي يصل إليها الإنسان بعد قناعات منطقية (أبو الحسن، 2013، ص178).

نستنتج من ذلك أن القرآن الكريم يدعو إدراك المعرفة من خلال إستخدام العقل والقلب معا، لترقية الفرد إلى مستوى التكامل المعرفي.

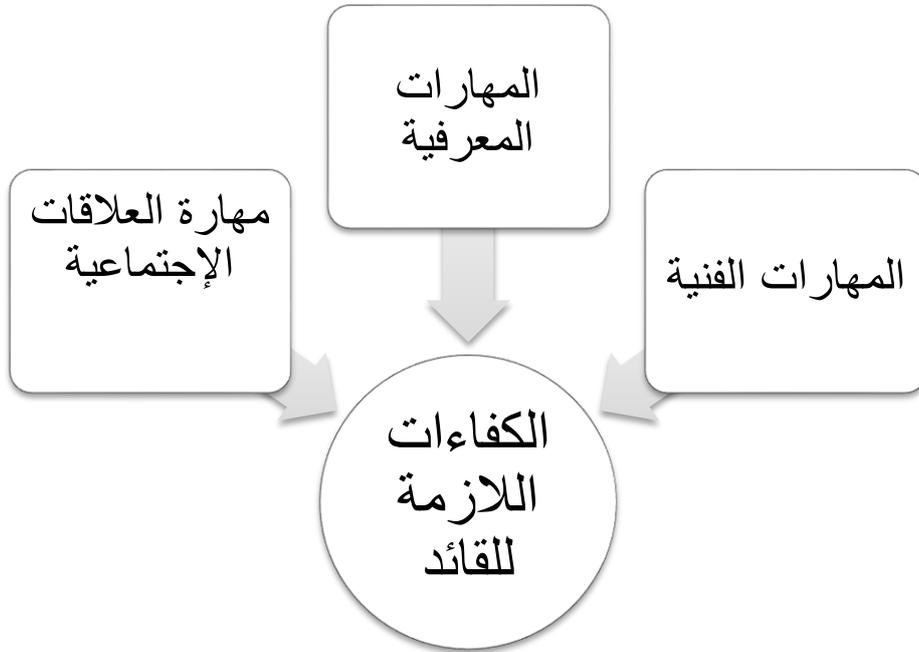
الخاتمة:

أوضحنا في هذا الفصل أن الذكاء العاطفي دعوة صريحة للاهتمام بالعواطف والانفعالات الإنسانية، واستعمال ذلك لإرشاد التفكير إلى ما فيه خير للفرد والجماعة، حيث تيقن الكثير من العلماء والباحثين أن الذكاء الذي يجب أن نتحدث عنه اليوم، هو الذكاء الذي يضمن لنا النجاح والفعالية والأداء المميز، فضلا عن التوافق النفسي والاجتماعي في مختلف مجالات الحياة، إذ يعتبر أسلوب الذكاء العاطفي أسلوبا جديدا في التعامل مع الشخصية التي تجسد المعاني الإنسانية، كونه يأخذ بعين الاعتبار كل الجوانب المكونة لها و تفاعل هذه الجوانب ينتج عنها سلوكا فعالا ومثمرا.

منذ أكثر من مائة سنة، يحاول علماء النفس، تحديد وقياس وتعديل جوانب الشخصية والسلوك، التي تؤثر بشدة على قدرة الشخص على التكيف بنجاح مع متطلبات الحياة؛ وقد ركزت العديد من هذه الجهود على القدرة المعرفية، أي الطريقة التي يكتسب بها المرء، ويخزن، ويسترد المعلومات المتعلقة بالبيئة المحيطة. مهما كان قياس القدرة المعرفية، تبقى دوما النتائج المنوطة بها محدودة نوعا ما، وتختلف التقديرات تبعا لطبيعة المهمة والسياق، رغم أن القدرة المعرفية، التي تقاس باختبارات الذكاء أو إختبارات أخرى ، لقياس القدرة العقلية العامة، عادة ما تمثل نسبة صغيرة أو معتدلة من التباين في نتائج الأداء، هذه النسبة المئوية تميل إلى أن تكون أعلى بالنسبة للمعايير التقنية والمحددة (على سبيل المثال الإنجاز الأكاديمي وأداء المهام) وأقلها للمعايير التي هي واسعة الإنتشار (على سبيل المثال الكاريزما والرضا) ؛ لذلك ظهرت عدة محاولات لتحديد أنواع أخرى من القدرات التي تساعدنا على التكيف مع مختلف مجالات الحياة المهنية، فالذكاء العاطفي يمثل أحد هذه القدرات (Petrides,2017)، لأن القدرات المتمثلة في التفكير المعرفي، والإدراك، والتحليل، والتركيب، والمنطق هي مهارات تقليدية تساهم فقط في التفكير التحليلي ولا تحقق فعالية القائد، لذلك يجب أن يمتلك القائد قدرات التفكير العاطفي التي تساهم في تحقيق مستوى عالي من الذكاء العاطفي، حتى يتمكن من القدرة على التعاطف وفهم مشاعر أولئك الذين يتعامل معهم، وهذا من خلال استخدام مهاراته الشخصية كضبط النفس للاستجابة لمشاعر واحتياجات معاونيه، بطرق مناسبة، مما يحقق الالتزام العاطفي الذي هو أحد مؤشرات الرضا الوظيفي؛ وفي هذه القفزة التطورية، تنتقل المنظمات من ' المنافسة إلى التعاون ' ومن ' المشاكسة إلى التعاطف '؛ ويصبح القائد الذكي عاطفيا يقود الموظفون وفقا لاحتياجاتهم، كما أنه يجعلهم يدركون إمكاناتهم الحقيقية، من خلال توجيه حاجاتهم لتحقيق ذواتهم، ومن خلال ذلك يستطيع القائد الذكي عاطفيا أن يضمن الأداء من خلال التفاهم، واليقظة، والتواصل العاطفي بين الموظفين (Tapas et Anand, 2016).

1: مدخل إلى القيادة بالذكاء العاطفي**1-1: الذكاء العاطفي كشرط أساسي للقيادة**

أول من إعتبر مفهوم الذكاء العاطفي كشرط أساسي للقيادة الأكاديمي Goleman عام (2004) ،حيث أوضح أن هناك ثلاث مهارات أساسية لوصول القائد إلى درجة الكفاءة، تتمثل في المهارات التقنية البحتة، والمهارات المعرفية (القدرة على التحليل، والرؤية على المدى الطويل... الخ) ومهارات العلاقات الإجتماعية (القدرة على التعامل مع الآخرين) الموضحة في الشكل رقم 15، حيث أشار Goleman أن المهارتين الأولى والثانية (التقنية والمعرفية) ضروريتان، ولكن المهارة الأكثر أهمية للقيادة تتمثل في المهارة الثالثة (العلاقات الإجتماعية) وأطلق عليها بمفهوم أوسع 'الذكاء العاطفي' حيث هناك علاقة قوية بين الذكاء العاطفي ونتائج القيادة خصوصا إذا كان القائد له مكانة عالية في التسلسل الهرمي (Goleman,2004).

شكل 15: الكفاءات اللازمة للقائد

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على (Goleman,2004, p 01)

1-2: خصائص القيادة بالذكاء العاطفي ومهام القادة الأذكياء عاطفياً.

1-2-1: خصائص القيادة بالذكاء العاطفي

هناك بعض السمات الأساسية التي تظهر القيادة بالذكاء العاطفي و الموضحة في الجدول رقم 12:

الجدول 12: خصائص القيادة بالذكاء العاطفي

شرح موجز	خصائص القيادة بالذكاء العاطفي
الذكاء العاطفي يساعد القادة على معالجة التحديات والفرص المتاحة في المنظمة، ويمكن من توجيه قدرات معاونين لتحقيق رسالة المنظمة .	تطوير الأهداف والغايات الجماعية
القادة الأذكياء عاطفياً يوجهون عواطف الآخرين برفق، لتوليد المزاجية الإيجابية في نفوسهم، وتسهيل اشتراكهم في المهام الهامة.	غرس في الآخرين تقديراً لأهمية العمل
قدرة القادة على توليد الحماس يتطلب مهارات في تقييم مشاعر الآخرين، وتوقع تغييرات المزاج وهذا يمكن القادة من المحافظة على الالتزام الجماعي للأهداف التنظيمية.	إنشاء والحفاظ على الحماس والثقة، والتعاون، والتعاون
الذكاء العاطفي يساعد القادة على استخدام المدخلات العاطفية في عملية صنع القرار، من خلال إدارة العواطف بالطريقة المرغوبة، والقدرة على التعامل مع المشاكل بمرونة، وإيجاد حلول بديلة، وتوليد الحماس في معاونيهم، وخاصة في مرحلة التغيير التنظيمي الصعبة.	تشجيع المرونة في عملية صنع القرار والتغيير
قدرة القادة على استحضار الالتزام العاطفي لدى معاونيهم، وذلك بسرد تاريخ المنظمة و قيمها الثقافية، بهدف توليد العواطف الإيجابية لدى معاونيهم .	إنشاء والحفاظ على الهوية ذات معنى بالنسبة للمنظمة

Source :VIERIMAA,2013, p09

1-2-2: مهام القادة الأذكياء عاطفيا

يعتبر الذكاء العاطفي أحد العوامل التي تمكن المنظمات من تطوير المهارات القيادية، إذ يمكنهم من فهم احتياجات الآخرين ووضع استراتيجيات فعالة، من أجل التأثير على سلوكياتهم، وهذا أمر هام لعملية التأثير على الآخرين، وفهم ما يلزم عمله، والاتفاق عليه وكيفيه القيام بذلك، وتيسير الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف (Margaret, 2017).

حيث يظهر عمل القادة الأذكياء عاطفيا من خلال (Boerrigter, 2017, p9-10):

أولا : تحويل المزاجية السلبية إلى المزاجية الإيجابية

يشير إلى أن القادة الأذكياء عاطفيا يأخذون دور "مديري المزاج" للتأثير على مشاعر موظفيهم، والسماح لهم بتجربة مشاعر إيجابية وأقل سلبية (Miao et al, 2016).

ثانيا: جودة العلاقات الاجتماعية

اكتشف George (2000) أن القادة الذين لهم القدرة على فهم العواطف، هم أكثر عرضة لإقامة علاقات ذات جودة عالية مع موظفيهم والحفاظ عليها.

ثالثا: تهيئة بيئة العمل للموظف

يشعر الموظفون بالاهتمام بالعمل، لأنهم يلتزمون عاطفيا مع عملهم، ويمكن اعتبار ذلك عملية عاطفية تتمثل في الإلتزام العاطفي، وبما أن القادة أذكياء عاطفيا يعبرون عن المشاعر الأكثر إيجابية، كما لديهم القدرة على إدارة هذه العملية بفعالية (Thory, 2016).

1-3: مراحل القيادة بالذكاء العاطفي و نظريات القيادة

1-3-1: مراحل القيادة بالذكاء العاطفي

تتمثل مراحل القيادة بالذكاء العاطفي في تحديد العواطف ،السيطرة على العواطف ، التعرف على عواطف الآخرين، معرفة كيفية إنشاء العلاقات للوصول إلى جودة العلاقات الاجتماعية ، والموضحة في الجدول رقم 13.

الجدول 13 : مراحل القيادة بالذكاء العاطفي

معرفة كيفية إنشاء العلاقات	التعرف على عواطف الآخرين	السيطرة على العواطف	تحديد العواطف
<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على إدارة العواطف الذاتية وعواطف الآخرين = قاعدة جودة العلاقات الاجتماعية • قاعدة القيادة 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد العواطف التي تعبر عن نفسها: كالاستماع والتعاطف.. • تحويل ما هو ضمني إلى صريح • قاعدة العلاقات الشفافة 	<ul style="list-style-type: none"> • إتقان الصمت • تلبية الاحتياجات المحددة لكل العواطف • التراجع عن ردود الفعل التلقائية • قاعدة الكفاءة وتجسيد الشخصية 	<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على تسمية العواطف والتعبير عنها • القدرة على الفصل بين العواطف التي لا يمكن تحديدها • قاعدة الذكاء العاطفي

Source :Tonnelé , 2011,p179 .

1-3-2: نظريات القيادة

تشكل نظريات القيادة مجالاً هاماً، للدراسة في مجال الإدارة والعلوم الاجتماعية منذ زمن بعيد، إذ هناك العديد من النظريات حول القيادة الفعالة، من بين النظريات الأكثر شيوعاً هي:

نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية السلوكية، نظرية الطوارئ، النظرية التبادلية، والنظرية التحويلية (Tapas et al, 2016) و الموضحة في الجدول رقم 14:

الجدول 14: نظريات القيادة

استناداً إلى الاعتقاد بأن القادة هم أشخاص استثنائيون ، ولدوا بصفات فطرية ومقدر لهم القيادة، حيث كان استخدام مصطلح ' رجل ' لأن في القرن العشرين كان يعتبر مفهوم القيادة مرتبطاً في المقام الأول بالذكور والعسكريين .	نظرية الرجل العظيم
نظرية السمات أو الصفات المرتبطة بالقيادة، لا تزال مستمرة إلى الآن، وهي تعتمد على جميع الصفات تقريباً في القاموس الذي يصف بعض السمات الإنسانية الإيجابية أو الفاضلة، من الطموح إلى الحماس .	نظريات السمات
تركز النظرية السلوكية على ما يفعله القادة في الواقع بدلاً من صفاتهم، وتتراعي أنماط السلوك المختلفة .	نظريات السلوكية
يرى هذا النهج أن القيادة محددة للحالة التي تمارس فيها، فهناك بعض الحالات تتطلب الأسلوب الاستبدادي، والبعض الآخر قد يحتاج إلى الأسلوب التشاركي، كما يقترح أنه قد تكون هناك اختلافات في أساليب القيادة على مستويات مختلفة في نفس المنظمة.	النظرية الوضعية أو الموقفية
تركز على تحديد المتغيرات الظرفية التي تنتجاً بأفضل وأنسب أسلوب للقيادة التي تتناسب مع الظروف الخاصة.	نظرية الطوارئ
يؤكد هذا النهج على أهمية العلاقة بين القائد والأتباع، مع التركيز على المنافع المتبادلة، الذي من خلاله يسلم القائد المكافآت مقابل تحقيق النتائج.	النظرية التبادلية
يكمن دور القيادة التحويلية في التغيير، من خلال التصور وتنفيذ الأداء التنظيمي.	النظرية التحويلية

source :Bolden, R et al ,2003,P6

2: الذكاء العاطفي والممارسات القيادية

2-1: الذكاء العاطفي وممارسة القيادة التحويلية

القيادة التحويلية هي القيادة التي لها قدرة فائقة على الإيحاء، من خلال القيام بدور إيجابي روحي بدون أي قهر أو إكراه للمرؤوسين، للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة، ولإرتقاء بالأداء، وأهم ما يميزها الأثر الإستثنائي الخارق على المرؤوسين (...); كون القيادة التحويلية تواجه تحديات إدارية مستمرة، إذ تحاول جاهدة أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات، من خلال الخصائص التالية:

الرؤية الواضحة، تمكين الآخرين، الكاريزما، النزاهة، الذكاء العاطفي (العامري وآخرون، 2014، ص479).
حيث تتألف القيادة التحويلية من أربعة عناصر سلوكية متميزة و مترابطة:

التأثير المثالي، الدافع الملهم، التحفيز الفكري ، الإعتبار الفردي والتي يوضحها الجدول رقم 15:

الجدول رقم 15: خصائص القيادة التحويلية

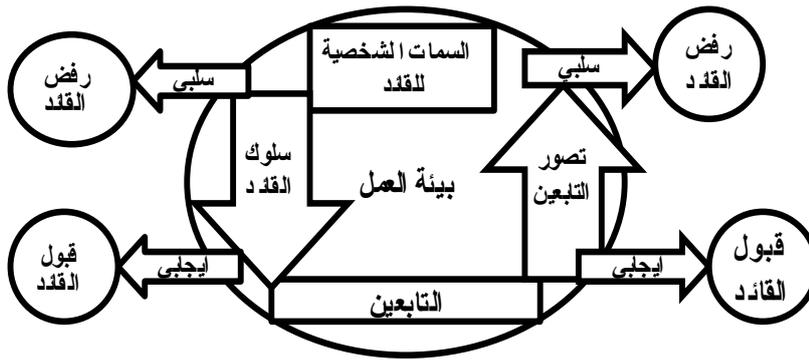
شرحها	خصائص القيادة التحويلية
تتمثل في سلوكيات القادة التي تغرس الفخر والاحترام، مع الموظفين.	الكاريزما أو التأثير المثالي
من خلال السلوكيات التي تشجع على تحفيز الموظفين، عن طريق إثراء الرؤية الفردية والتنظيمية	التحفيز أو الدافع الإلهامي
تتمثل في سلوكيات القادة الذين يشجعون على التفكير الغير التقليدي، والقيام بالطرق الجديدة، للنظر في كيفية إكمال المهام وحل المشاكل	التحفيز الفكري
أي معاملة القادة العاملين كأفراد ، بدلا من مجرد أعضاء المجموعة، وتحديد الاحتياجات والقدرات والتطلعات المختلفة لهؤلاء الأفراد	الإعتبار الفردي

المصدر: (Choi, et al. 2017) نقلا عن (Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, 2013).

في حين توصف شخصية القائد التحويلي تماما بفاكهة جوز الهند، أي يجب على القائد أن يحمل (قلب لطيف من الداخل ، وينبغي أن يظهر جدي من الخارج) إذ يمارس أسلوب القيادة الديمقراطية تارة و الأسلوب الاستبدادي تارة أخرى وفقا للحالات الطارئة (Rawa,2017).

حيث يبين الشكل رقم 16: قبول ورفض القائد التحويلي .

شكل 16: قبول ورفض القيادة التحويلية



source : Rawat,2017 ,p25

يوضح الشكل رقم 16: أن السمات الشخصية للقائد في بيئة العمل تؤثر على تصور التابعين من ناحية تقبل القائد أو رفضه ، فعندما يبدي القائد سلوكا إيجابيا يكون تصور التابعين قبول القائد والعكس صحيح.

إذ يعتبر أثر القيادة التحويلية على الموظفين مسألة هامة، لأنه يمكن القائد من نقل المشاعر الإيجابية للموظفين، من خلال " نظرية العدوى العاطفية" عن طريق الملاحظة والتقليد (ردود الفعل الفزيولوجية في تعابير الوجه والصوت والحركة)، حيث الخلايا العصبية تلعب دورا هاما في عملية

العدوى العاطفية من خلال تعبيرات الوجه التي يمكن تقليدها دون وعي من قبل المراقبين، ومن ثم تشكيل ردود فعل مناسبة (تشكيل نفس العواطف) من خلال نظرية "العدوى العاطفية"، إذ يصبح من السهل على القيادة التحويلية تعزيز أجواء الفريق، من خلال التواصل الغير اللفظي، والتعاون غير المرئي بين أعضاء الفريق والقادة، وكذلك محاكاة نوايا الآخرين وحالتهم العقلية التي لا يمكن فصلها عن إشراك النظام العصبي؛ فعندما يتفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، تقوم الخلايا العصبية بتنسيق سلوكياتهم و تعابير الوجه ولغات الجسد مع الآخرين، للتأكد من أنهم يعملون بانسجام، حيث لا تسمح هذه العملية "العدوى العاطفية" فقط للموظفين والقادة بالحفاظ على مزاج إيجابي، من أجل تحقيق الرؤية والأهداف، بل تساعد أيضاً على التعامل مع سيناريو الضغط، من خلال إدارة الفريق بفعالية أثناء التحويل التنظيمي (Rajah et al, 2011 ;Palmer et al, 2001; Luo, 2013).

2-1-1: دور العواطف في التغيير التنظيمي

في ظل الإقتصاد الحالي ، وكثرة التغييرات المستمرة وديناميكية المنظمات ، تنشأ ضغوطات تؤثر على العلاقة بين القادة والمعاونين؛ وفي هذا السياق ، تتسم العواطف بأهمية بالغة كونها تظهر الوجود، إما تحفز أو تعرقل عمليات التغيير، كما تضعف فعالية عمليات التغيير (Kiefer, 2002)، وكما بين George (2000) بأن القدرة على فهم وإدارة الشعور والمزاجية والعواطف مع الذات والآخرين، تسهم بشكل أساسي في القيادة الفعالة في المنظمات، كما أن العواطف تعزز أو تتوسط أو تتدخل في العمل والعلاقات الإدارية وعمليات التغيير؛ لذلك، فإن البحوث والممارسات القيادية تحتاج إلى إعادة النظر في العواطف كجزء لا يتجزأ في سياق التحول التنظيمي، كون أهمية القيادة التحويلية في سياق التغيير ترجع إلى حقيقة أنها تؤدي إلى " أثر تحويلي " (Tichy and Devanna, 1986) ومن المفترض أن يبدي هؤلاء القادة الوعي والقبول بين معاونين والأهداف التنظيمية، ويعتبر المحرك للإرتقاء بقيم ومصالح معاونيهم، بما يتجاوز المصلحة الذاتية المباشرة (Yammarino and Bass, 1990; Bass,1999, p11) لتحقيق النتائج المرجوة.

لذلك يكون التركيز أثناء عملية التغيير أكثر على سلوك القائد، لتحفيز الموظفين حول مطالب العمل الإضافية، حيث ركزت دراسة Bernstrøm et Kjekshus (2012) على خمسة سلوكيات للقيادة التشاركية كون لها أهمية خاصة أثناء التغيير، وتتوقع أن إثنان من هذه السلوكيات تزود الموظفين بمراد المتمثلة في (الدعم الاجتماعي ورصد المهام) وبالتالي زيادة دوافعهم، والسلوكيات الثلاثة الأخرى هي تلك التي تتوقع أن تؤثر على مستوى متطلبات العمل التي يواجهها الموظفون، وهي (القيادة السلبية ومواجهة المشكلة والولاء للرؤساء)، ومن المرجح أن يؤدي سلوك القائد السلبي إلى علاقة أكثر سلبية بين الموظفين وقائدهم، وزيادة الضغط الذي يعاني منه الموظفون؛ وبصفة خاصة عندما يواجه الموظفون بالفعل مطالب عالية بسبب عملية التغيير، فإن الضغط المتزايد فضلا عن العلاقة الصعبة مع قائدهم سيؤثر سلبا، وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة التي أثبتت أن سلوك القائد السلبي أثناء عملية التغيير يرتبط بنتائج سلبية من الموظفين مثل انخفاض الدافع، وزيادة الإجهاد، وزيادة دوران العمل (Higgs, 2009, Erickson et al, 2007).

حيث يؤثر القادة التحويليون على معاونيهم ويحققون التغييرات التنظيمية، من خلال تعزيز القيم في العمل كالصدق والولاء والنزاهة، مع التأكيد على القيم العدالة والمساواة (Bakhit et al, 2017)، وكلما كان هناك تغييرا في ثقافة المنظمة، كلما ساهم الذكاء العاطفي للقائد والموظف على التكيف مع البيئة بأخذ القرار الصحيح، إذ يساعد الذكاء العاطفي الموظفين على تكوين الدافع الذاتي والقيام بالعمل في المنظمة كأحد أفراد الأسرة، كون العواطف والدوافع التحفيزية متعلقة بالدماغ الذي يعمل بطرق غامضة (Agarwal et Chaudhary, 2013).

2-2: الذكاء العاطفي وممارسة القيادة التبادلية

يرى Burns أن القيادة التبادلية عبارة عن علاقة نفعية مؤقتة بين القائد والمرؤوسين، يتم فيها تبادل الإنجاز الذي يحققه المرؤوسون، مع المكافأة التي يمنحها القائد نظير هذا الإنجاز، حيث تفترض نظرية قيادة التبادل مع الأعضاء، أن القادة يطورون علاقات مختلفة مع كل واحد من

المرووسين، من خلال سلسلة من الأعمال المتبادلة، واقتراح أن كل علاقة بين المسير والمرووس، تنطلق من جودة منخفضة، أين تكون العلاقة مرتكزة على التبادل من جهة مطالب المرووس، إلى علاقة عالية الجودة أين تكون مرتكزة على الثقة، الإحترام، الشعور بالولاء والإلتزام (شين، 2017، ص79-87).

حيث العلاقة بين القائد والمرووس وفقا لنموذج القيادة التبادلية تمر بالمراحل الموضحة في الجدول رقم 16:

الجدول رقم 16: مراحل قيادة التبادل مع الأعضاء

مراحل قيادة التبادل مع الأعضاء	توضيح العلاقة بين القائد والمرووس
أولاً-المرحلة الغربية أو الأجنبية	تكون العلاقة بين القائد والمرووس رسمية، من خلال القيام بأدوار تنظيمية رسمية (الرئيس والمرووس)، يركزون على العلاقة يغيب فيها الشعور بالإهتمام والإلتزام .
ثانياً-مرحلة المعرفة	في هذه المرحلة القائد والمرووس يبدؤون في المشاركة بعضهما البعض المعلومات على المستوى العملي والشخصي، وهذه المرحلة حرجة ، فإذا كانت هذه المرحلة غير ناجحة، فسيفضل كل من القائد والمرووس العودة إلى المرحلة الأولى (المرحلة الأجنبية)،حتى لو قام المرووس بإنجاز العمل المتوقع.
ثالثاً-مرحلة نضج الشراكة	في هذه المرحلة، التبادلات لا تركز فقط على المهمة(الأداء)ولكن تتضمن الروابط العاطفية بين القائد والمرووس، من خلال الأخذ في الإعتبار، العاطفة المتبادلة المتمثلة في الولاء ، والدعم المتبادل، المساهمات المتعلقة بالعمل والإلتزام لكل منهما، إحترام التخصص وتبادل الثقة، حيث يعتقد القائد من المرووس بأنه سيقدم المساعدة متى احتاج إليه والعكس بالعكس من طرف المرووس الذي ينتظر من القائد الدعم، التشجيع، التوجيه،التدريب، تحديد رؤية واضحة.

المصدر: بالتصرف بالإعتماد على (شين، 2017، ص 79-87) نقلا عن (slocum,2011).

نستنتج من ذلك أن القيادة التبادلية تركز على العلاقة (جهد - مكافأة) مما يؤدي في النهاية إلى تكوين علاقة بين القائد والمرووس على أساس تبادل المنفعة ، مما يحد من الثقة أو يقللها ، كون العلاقة قائمة على أساس المنفعة تعتبر علاقة مؤقتة .

2-3: الذكاء العاطفي وممارسة القيادة التساهلية

إن القادة الذين يتبنون أسلوب القيادة التساهلية أو ما يعرف بأسلوب "عدم التدخل" يتجنبون إتخاذ القرارات وتجنب المواقف التي توجد فيها فرص لمواجهة المشاكل (Jantan et al, 2018), نقلا عن (Daft, 2014; Northouse, 2018)؛ قد تكون قيادة **عدم التدخل** أفضل أو أسوأ أساليب القيادة، إذا اتبع القائد الممارسة المعيارية المتمثلة في عدم التدخل وتوقف عن المساعدة، تعتبر أسوأ أشكال القيادة، ومع ذلك عندما يهيئ القرن الحادي والعشرين الأفراد بشكل صحيح، تبرز قيادة عدم التدخل كشكل قيادي في نهاية المطاف، فكلمتا "عدم التدخل" و "القيادة" تتعارض مباشرة مع المفهوم الحقيقي للقيادة؛ حيث يعود أصل هذا المصطلح عدم التدخل نسبة إلى المذهب التجاري الذي كان يعرف في الاقتصاد والسياسة نظاما اقتصاديا يعمل بشكل أفضل عندما لا يكون هناك تدخل من جانب الحكومة، ويعتبر نظاما اقتصاديا "طبيعيا" يحقق أقصى قدر من الرفاهية للفرد ويمتد إلى المجتمع؛ حيث تتميز قيادة عدم التدخل بأنها غير قيادية أو غياب القيادة، حيث يتخلى القائد عن مسؤوليته، ويؤخر القرارات، ولا يقدم ردود فعل، ولا يولي اهتماما لمساعدة المرؤوسين لتلبية احتياجاتهم، يمنح القادة "عدم التدخل" أعضاء فريقهم الكثير من الحرية في كيفية قيامهم بعملهم، وكيفية تحديد المواعيد النهائية، وهم يوفر الدعم بالموارد والمشورة إذا لزم الأمر، ولكنها بخلاف ذلك لا تتدخل ويمكن أن تؤدي هذه الاستقلالية إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، ولكن يمكن أن يكون ضارا إذا لم يتمكن أعضاء الفريق من إدارة وقتهم بشكل جيد، أو إذا لم يكن لديهم المعرفة أو المهارات أو الدافع الذاتي للقيام بعملهم بفعالية، ويمكن أيضا أن تحدث قيادة عدم التدخل عندما لا يكون للمديرين سيطرة على عملهم، بالإضافة إلى تشجيعهم على أن يكونوا أقل استبدادا (Sougui,2016) نقلا عن (Kehinde et al , 2014, Rae ,2008 , Stephen,2009) .

من ناحية أخرى يعتبر أسلوب القيادة التساهلية من قبل القادة، أسلوبا يؤثر ايجابيا على تمكين الموظف، وهذا ما توصلت إليه دراسة Jantan وآخرون (2018) بأن أسلوب القيادة التساهلية لها

تأثير ايجابي لتمكين الموظف ، لكن لا يكون هذا الأسلوب مفيدا في حالة عدم تأهيل الأعضاء تأهيلا عاليا فيكون هذا الأسلوب في غير صالح المنظمة .

2-4: الذكاء العاطفي وفعالية القيادة

إن العديد من صفات القادة الفاعلين تجمل في سلوكيات القائد التحويلي، فبعضها يشمل التعامل مع العاطفة، والتعامل مع السلوك، وتحديد القدرات الفكرية، والانفتاح على المخاطر والحدثة، وحس الفكاهة والخبرة (Rawa,2017) ، لكن من أهم المهارات القدرة على التحكم في العواطف، وغالبا ما ترتبط فعالية القيادة بكيفية استخدام القوة وأسلوب القيادة التي يملكها القائد؛ حيث قدرة القائد على ممارسة مهارات الذكاء العاطفي أمر مهم لنجاح المنظمة، حيث وجدت دراسة بن عبو و لزرق (2018) أن مهارات الذكاء العاطفي المتمثلة في التكيف، و إدارة القلق، لها أثر ايجابي قوي على فعالية القيادة؛ إذ يظهر القادة ذوي المستوى العالي من الذكاء العاطفي السلوك القيادي الفعال والتأثير على أتباعهم للتفوق في قطاع الأعمال، وبالتالي ينعكس على أداء القائد (Shafinaz et al,2017).

3: الخرافات السبع حول القيادة

قد توجد أفكار خرافية في المجتمع على اختلاف مستوياته ، حيث هذه الأفكار تؤثر تأثيرا سلبيا على التوافق لدى الأفراد وتبعدهم عن الإستدلال و الأحكام الصحيحة ، فالتفكير الخرافي يدور حول أشياء ليس لها وجود موضوعي ، وإنما وجودها ينحصر في خيال و أوهام الشخص الذي يفكر في عالمه الذاتي (كسر، 1998،39) نقلا عن (فرانك، 1987،179) .

حيث أشار ماكسويل في كتابه " A 360-DEGREE LEADER " الذي نشر سنة 2011 إلى وجود سبع خرافات للقيادة ، والتي تتمثل في خرافة المنصب، خرافة التفكير ، خرافة التأثير ، خرافة قلة الخبرة، خرافة الحرية، خرافة المسافة ، خرافة كل شيء أو لا شيء. حيث يوضح الجدول رقم 17: الأسباب الكامنة وراء كل معتقد.

الجدول رقم 17 : الخرافات السبع حول القيادة

شرح موجز	الخرافات السبع للقيادة
إن من الاعتقاد الخاطئ لدى الأفراد بشأن القيادة هو أن القيادة تأتي من الحصول على منصب أعلى، أو لقب يميزهم كقادة في أعين أعضاء الفريق ، بدلا من العمل على بناء علاقات مع الآخرين وكسب النفوذ بشكل طبيعي، فهل يتعين على القائد حتى يكون قيادي أن يكون في موقع رئيسا أو رئيسا تنفيذيا لتعليم الأفراد وطرح أفكارهم ورؤيتهم والعمل مثل القادة ؟ القيادة هي اختيار وليس مكان نجلس فيه حسب قانون 21 من قوانين القيادة الذي يعتبر أن " المعيار الحقيقي للقيادة هو التأثير لا أكثر ولا أقل ."	خرافة المنصب "لا أستطيع أن أقود إذا لم أكن في لقمة".
القيادة هي المزيد من المسؤولية ، إذا لم يجرب الشخص مهاراته القيادية وعملية صنع القرار ، عندما تكون المخاطر منخفضة ، فمن المحتمل أن يتعرض لمشكلات في المستويات العليا، عندما تكون تكلفة الأخطاء عالية وبالتالي تضر بمصداقية القائد وتكاليف المنظمة.	خرافة التفكير عندما أصل إلى القمة ، سأتعلم القيادة".
الأفراد الذين ليس لديهم خبرة قيادية لديهم مبالغة في تقدير أهمية إعطاء لقب القيادة، ظنا منهم أن القيادة هي المكافأة التي يمنحها شخص ذو أهمية ، لكن التأثير لا يكون بهذه الطريقة فقد نتمكن من منح شخص ما منصب قيادي لكن لا يمكن منحه قيادة حقيقية .	خرافة التأثير "إذا كنت في القمة ، فإن الأفراد سوف يتبعونني".
أحيانا يعتقد الأفراد بأنهم لو كانوا مسؤولين لما فعلوا ذلك ، إن الرغبة في تحسين المنظمة والاعتقاد بالقدرة على القيام بذلك ، في كثير من الأحيان هي من أهم علامات القائد ، فكلمنا نرتفع إلى القمة كلما أدركنا أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على المنظمة أكثر من أي وقت بحيث : " لا يمنح المنصب أو المكان تحكما كاملا ."	خرافة الخبرة "عندما أصل إلى القمة ، سأكون أكثر تحكما ."
في بعض الحالات يعتقد الأفراد فكرة خاطئة عن القيادة، تترجم في مقولة : " عندما أكون رئيسا ستكون السماء هي الحد ."	خرافة الحرية "عندما أصل إلى القمة ، لن أكون مقيدا بعد الآن".
إن الواقع هو أن معظم الأفراد لن يكونوا أبدا في القيادة العليا، في أي منظمة لن يصلوا إلى القمة، باعتقادهم الخاطئ المتمثل في معتقد المسافة ، سوف يقضون حياتهم المهنية في مكان واحد هو الوسط ، لذلك يجب على الأشخاص المناضلة من أجل الوصول إلى القمة .	معتقد المسافة "لا يمكنني الوصول إلى إمكانياتي إذا لم أكن القائد الأعلى"
بعض الأشخاص يعتقدون أن النجاح في القمة " ونتيجة ذلك فإنهم يعتقدون أنه ما لم يكونوا في القمة، فإنهم لا ينجحون، إذا استمر هذا الإحباط لفترة طويلة، فبدلا من أن يكونوا مساعدين لمنظمتهم يصبحون عائقا " ليس المقصود من القيادة أن تكون كل شيء أو لا شيء" يمكن لأي شخص أن يضيف قيمة ويؤثر على من حوله في كل مستوى من مستويات المنظمة حتى ولو لم يصل إلى القمة .	خرافة كل شيء أو لا شيء "إذا لم أتمكن من الوصول إلى القمة ، فلن أحاول أن أقود"

الخاتمة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل توضيح أهمية ممارسة القادة لقدرات الذكاء العاطفي ، لما لهذه القدرات من أهمية بالغة في الوقت الحالي ، وتحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والممارسات القيادية المتمثلة في (القيادة التحويلية ، القيادة التبادلية ، القيادة التساهلية) ،وتبن لنا أن الأسلوب الأكثر توافقا مع ممارسة الذكاء العاطفي يتمثل في ممارسة القيادة التحويلية، لما لها من دور في دفع المرؤوسين، نحو التطور والإزدهار، وتنمية العلاقات بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين .

الفصل الرابع

الدراسات السابقة و التحليل البليومتري

1: تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي خلال الفترة (1995-2018)

دراسة بيبليومترية Study bibliometric

لمعرفة تداول متغير الذكاء العاطفي خلال السنوات (1995-2018)، تم الاعتماد على التحليل البيبليومتري، من خلال إعداد قاعدة بيانات لتطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي و تحليل المعطيات.

1-1: إعداد قاعدة بيانات لتطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي بالاعتماد على قواعد

البيانات الخمس (AGRH, techtarget, AGRIS, HAL, EcoNpapers)

كما هو مبين في الجدول رقم 18.

الجدول رقم 18: تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي خلال الفترة (1995-2018).

	AGRH	techtarget	AGRIS	HAL	EcoNpapers
1995					1
1998			1		
2000	1	1			1
2001	1				2
2002					
2003			1		2
2004				2	1
2005	1	1			1
2006	3				1
2007	1	1	1	5	3
2008	2		1	2	7
2009	6		2	3	7
2010	3		6	2	9
2011	3		3	1	15
2012	4	1	7	1	26
2013	1		2		16
2014	6	2	1	8	30
2015	3	2	4	2	29
2016	4	1	1	2	33
2017	2	5		2	35
2018	1	3		1	14
total	42	17	30	32	235

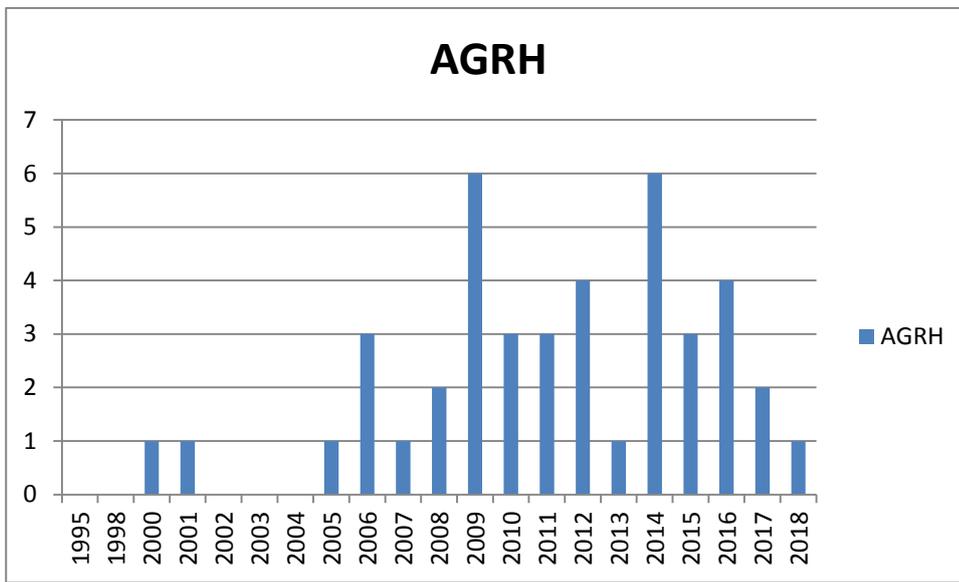
المصدر: من إعداد الطالبة .

2-1: تحليل المعطيات وفقا للقواعد (AGRH, techtarget , AGRIS, HAL, EcoNpapers)

1-2-1: تحليل المعطيات وفقا AGRH

يبين الشكل رقم 17: تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي ضمن AGRH خلال السنوات (2000-2018).

الشكل رقم 17: تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي ضمن AGRH.



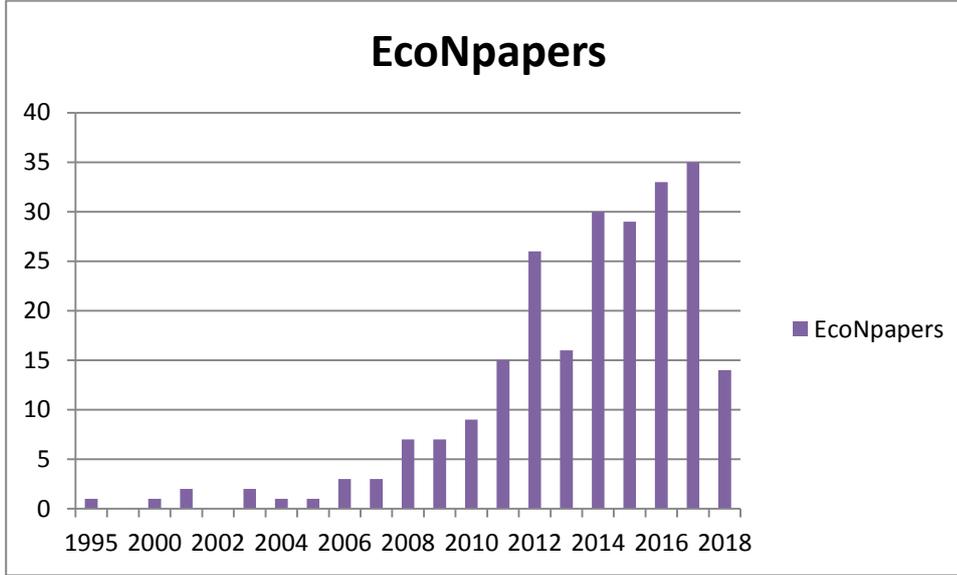
المصدر : من إعداد الطالبة

يوضح الشكل رقم 17: إنتشار متغير الذكاء العاطفي ضمن AGRH خلال السنوات (2000-2018)، في حين السنوات الأكثر انتشارا بشكل معتدل هي (2009-2014-2016-2018).

1-2-2: تحليل المعطيات ضمن EcoNpapers

يبين الشكل رقم 18: تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي ضمن EcoNpapers خلال السنوات (1995-2018).

الشكل رقم 18: تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي ضمن EcoNpapers



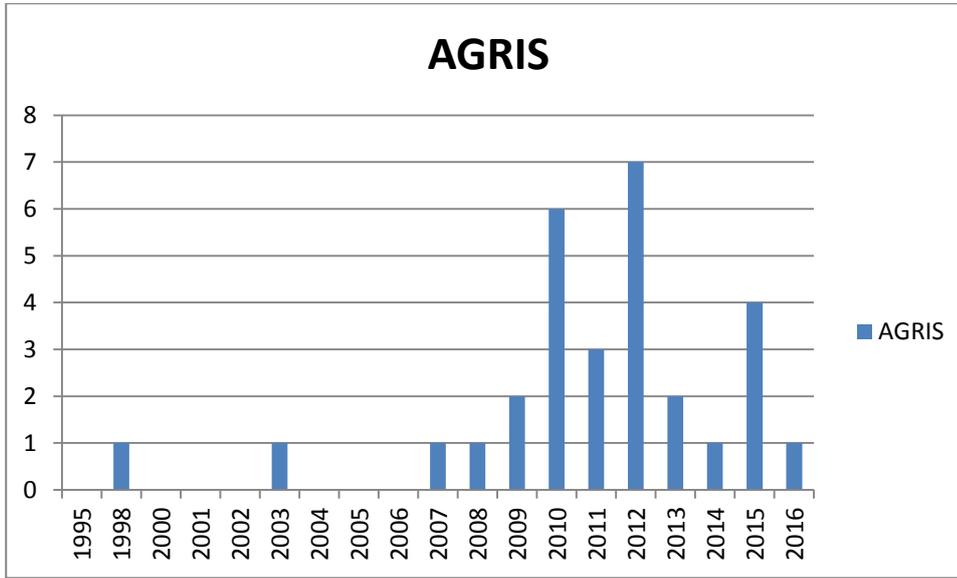
المصدر : من إعداد الطالبة

يشير الشكل رقم 18: تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي بإتجاه اليمين، في حين تمثل السنة (2017) الأكثر انتشاراً لمتغير الذكاء العاطفي .

1-2-3: تحليل المعطيات وفقاً AGRIS

يبين الشكل رقم 19: تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي من قبل AGRIS خلال السنوات (1998-2016):

الشكل رقم 19: تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي من قبل AGRIS



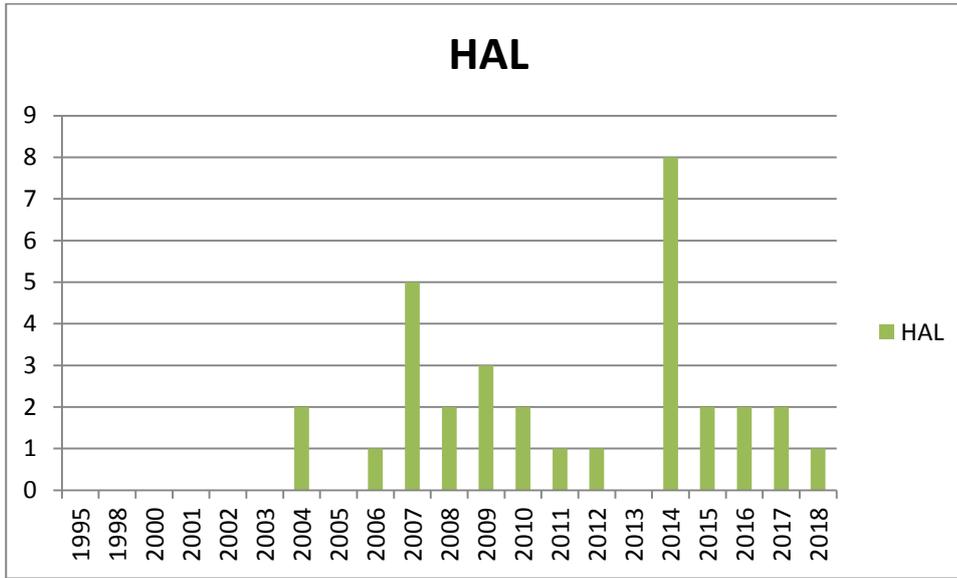
المصدر : من إعداد الطالبة

يشير الشكل رقم 19: تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي في AGRIS، حيث يتمركز انتشاره ضمن السنوات الوسطى بين (1998-2016)، وتمثل السنة (2012) أكثر انتشارا لهذا المتغير .

4-2-1: تحليل المعطيات وفقا HAL

يبين الشكل رقم 20: تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي من قبل HAL خلال السنوات (2018-2004):

الشكل رقم 20: تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي من قبل HAL



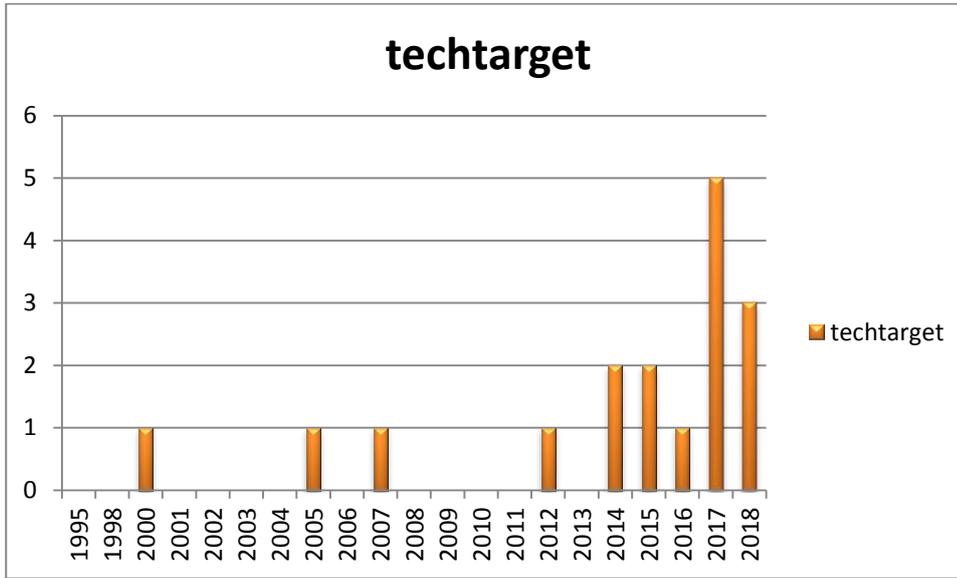
المصدر : من إعداد الطالبة

يشير الشكل رقم 20 : تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي من قبل HAL ابتداءً من سنة (2004) لينتشر بشكل غير منتظم خلال السنوات (2004-2018)، حيث تمثل السنة (2014) أكثر انتشاراً لهذا المتغير .

1-2-5: تحليل المعطيات وفقاً لتarget

يبين الشكل رقم 21: تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي ضمن target خلال السنوات (2000-2018).

الشكل رقم 21: تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي ضمن techtarget



المصدر : من إعداد الطالبة

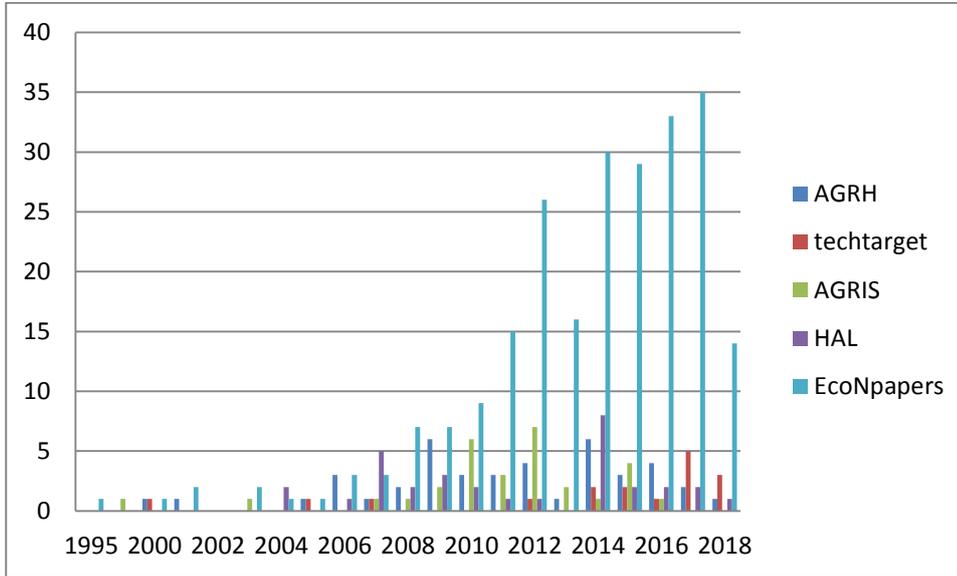
يشير الشكل 21 : تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي من قبل techtarget، حيث يبدأ إنتشاره إبتداءً من سنة (2000)، لينعدم ظهوره خلال السنوات (2001-2004)، ثم يبدأ ظهوره من جديد خلال السنوات (2005-2007)، ثم ينعدم ظهوره خلال السنوات (2008-2011)، في حين السنة لأكثر انتشارا هي (2017).

➤ تحليل المعطيات وفقا EcoNpapers, HAL, AGRH, AGRIS ,techtarget

يبين الشكل رقم 22: ملخص لتطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي ضمن القواعد المعتمدة خلال السنوات (1995-2018):

الشكل رقم 22: تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي ضمن EcnNpapers, HAL,

AGRH, AGRIS, techtarget



المصدر : من إعداد الطالبة

يشير الشكل رقم 22 : بداية إنتشار متغير الذكاء العاطفي ضمن القواعد المعتمدة، حيث ينتشر متغير الذكاء العاطفي ضمن **EcoNpapers** وتعتبر الأكثر انتشارا مقارنة بالقواعد الأخرى، خلال السنوات (2018-1995) بـ 235 دراسة، ثم تليها **AGRH** بـ 42 دراسة، ثم **HAL** بـ 32 دراسة، وتليها **AGRIS** بـ 30 دراسة وفي الأخير جمعية **techtarget** بـ 17 دراسة.

2: عرض الدراسات السابقة حسب متغيرات الدراسة

سيتم عرض الدراسات السابقة ترتيبا موضوعيا، تبعا للمتغيرات التي تم تناولها في هذه الدراسة، والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة (الذكاء العاطفي والقيادة)، من خلال تحليل محتوى كل دراسة، ثم تحديد أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

2-1: تحليل محتوى الدراسات السابقة

دراسة (Mfikwe et al , 2017)

الغرض من هذه الدراسة تحديد الاختلافات بين الجنسين في أساليب القيادة والذكاء العاطفي لدى القادة في حكومة جنوب أفريقيا، حيث تم اختيار عينة مكونة من (85) من مختلف مدرء الدوائر الحكومية، بهدف قياس وتحليل مستويات الذكاء العاطفي للمديرين، من أجل تحديد ما إذا كان ذكاءهم العاطفي له تأثير على أساليب القيادة، ومن ثم تم تقديم توصيات محددة حول كيفية معالجة النزاعات في المناصب العليا ، فأظهرت نتائج الدراسة أن الذكاء العاطفي يرتبط مع أساليب القيادة، في حين عدم وجود اختلافات كبيرة في أساليب القيادة والذكاء العاطفي بين الذكور و الإناث.

دراسة (Tyczkowski et al ,2015)

أوضحت هذه الدراسة أن مفهوم الذكاء العاطفي له صلة بالمرونة النفسية، المتمثلة في القدرة على التكيف بشكل مناسب مع الضغوطات والتوترات، إذ يعتبر مؤشر جيد لنجاح الإدارة والقيادة. فكان الغرض من هذه الدراسة تحديد مستوى العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب القيادة لمدرء الممرضات العاملات في النظم الصحية ، من خلال تطبيق منهج الدراسة الاستكشافية الوصفية، حيث تمت دعوة مدرء الممرضات للمشاركة في الدراسة من قبل صاحب العمل ، فأشارت نتائج الدراسة بوجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، في حين لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والقيادة التبادلية والقيادة التساهلية.

دراسة (Shoshanna Hackman Reiss, 2006)

الغرض من هذه الدراسة استكشاف العلاقة بين الهيمنة الدماغية للأساليب المعرفية وأساليب القيادة، بهدف تطوير القيادة، و فهم وظائف الدماغ، لمساعدة المدراء في وضع معايير واقعية وفعالة، والتركيز على العوامل الايجابية الموصى بها، لزيادة رضا الموظفين والالتزام التنظيمي، والتبصر في العلاقات التي يمكن أن تساهم في تحسين نظام التعليم حول التمريض، حيث أشارت نتائج الدراسة أن مدراء الخط الأول لها هيمنة دماغية تتمثل في تفضيل التعلم بالدماغ السفلي الأيمن والأيسر (B و C)، كما عززت العلاقة بين هيمنة الدماغ والقيادة، حيث الرباعي B هو أكثر سمات القيادة (التوجيه الإداري) من الرباعي C، في حين تميز المشاركون بالاستخدام المتكرر لأسلوب القيادة التحويلية.

دراسة (Moore, T. Winters; Snider, J. Blake; Luchini, Mark, 2012)

كان الغرض من هذه الدراسة هو البحث تجريبيا في العلاقة الإرتباطية بين أنماط التفكير والذكاء العاطفي، فأشارت نتائج الدراسة بأن العمليات الرئيسية للإدارة تتمثل في الوعي الذاتي، في حين أنماط التفكير على حد سواء (الأيمن و الأيسر) ترتبط بمفاهيم الذكاء العاطفي، مثل ما أوضحتها الاتجاهات المتوقعة من الناحية النظرية.

دراسة (Shukor, Shamsudin 2012)

إن التحديات الرئيسية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي حول البرامج الأكاديمية، التي تتلائم مع سوق العمل، والقادرة على الاستجابة للتغيرات التي تحدث في مختلف القطاعات الاقتصادية، تحتاج للعمل كمؤسسة فعالة، حيث أن هذه التحديات الأخيرة تتطلب من الموظفين الرئيسيين لإدارة ذواتهم والوصول إلى جودة القيادة، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

لذلك كان الغرض من هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الممارسات القيادية والذكاء العاطفي وأخلاقيات العمل الإسلامي في الجامعات الحكومية الماليزية، حيث شملت العينة كل مدرء المستوى المتوسط في الجامعات الحكومية الماليزية في جميع أنحاء البلاد، وتم توزيع 237 إستبانة على مجموعة من المستطلعين تم اختيارهم عشوائيا حيث بلغ معدل الاستجابة 47.7%.

فأظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد، أن بعد إدارة العواطف له صلة كبيرة في الممارسات القيادية، في حين وجدت أن متغير أخلاقيات العمل الإسلامي متغيرا معدلا للعلاقة بين الذكاء العاطفي والممارسات القيادية، وكشفت النتائج أن القوة التفسيرية للنموذج ارتفعت من 28.6% إلى 46.4% عند إضافة المتغير المعدل في العلاقة، كما أظهرت أن الذكاء العاطفي له تأثير ضعيف على الممارسات القيادية بوجود مستوى عالي لأخلاقيات العمل الإسلامي، هذه النتائج لها بعض المساهمات في كل من الآثار العملية والنظرية، حيث فهم هذه العوامل يمكن أن تؤدي إلى تحسين و تخطيط وتنفيذ تنمية المهارات القيادية في قطاع التعليم العالي العام.

دراسة (Maulod et al, 2017)

الغرض من هذه الدراسة إعداد بحث تجريبي، لدعم مشروع الذكاء العاطفي والقيادة في المدارس الابتدائية، حيث تم استخدام عينة تتكون من 268 مدير لدراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة. فأشارت نتائج معامل الارتباط بيرسون بوجود علاقة دالة إحصائيا بين الذكاء العاطفي والقيادة لمدرء المدارس الابتدائية ، حيث ترتبط المستويات العليا للذكاء العاطفي بأسلوب القيادة التحويلية، وفي المقابل أسلوب القيادة التبادلية ليس له أي علاقة مع الذكاء العاطفي، وبناء على ذلك يجب أن تكون البرامج المدرسية تركز على التدريب خاصة الأساليب الرئيسية لتحسين مستوى الذكاء العاطفي حتى نستطيع من خلالها تطوير أسلوب القيادة التحويلية.

دراسة (Singh , Hii , & Lean , 2012)

تواجه الشركات المختصة في صناعة السفن العديد من التحديات في السوق (خاصة سلسلة التوزيع) حيث أصبحت قضية الحفاظ على المرؤوسين، وجعلها تعمل على نجاح المشاريع هو التحدي الأكبر، الذي يواجهه مدراء المشاريع صناعة السفن، فكان الغرض من هذه الدراسة مساعدة المدراء لإيجاد التدابير الصحيحة لحل القضايا المذكورة، لذلك هدفت هذه الدراسة في البحث حول ارتباط الذكاء العاطفي بالقيادة الفعالة.

حيث تم توزيع مجموعتين من الإستبانات (مدراء المشاريع ومرؤوسيهن) على ثمان شركات (50 مرؤوس وثمان من المدراء)، لتحديد عوامل الذكاء العاطفي التي تسهم في فعالية القيادة لدى مدراء المشاريع، فتوصلت نتائج الدراسة أن بعد الدافعية هو من مؤشرات الذكاء العاطفي الذي يظهر ارتباط كبير مع فعالية القائد.

دراسة (Guillaume and Austin , 2014)

إن الغرض من هذه الدراسة النوعية، فهم من منظور فلسفي أثر القيادة على قدرة المنظمة على أن تكون مبتكرة وذكية عاطفياً على وجه التحديد، والتحقق في العلاقة بين القيادة والذكاء العاطفي والابتكار، أوضحت النتائج حتى تكون المنظمة ذكية عاطفياً ينطوي ذلك على الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى تمكين الأفراد للمساهمة في فعالية ونجاح المنظمات .

دراسة (Ochsner et al, 2002)

إن القدرة على ضبط الاستجابات العاطفية للأحداث بشكل علمي أمر مهم للصحة العقلية والبدنية، ومع ذلك لا يعرف سوى القليل عن القواعد العصبية للتحكم المعرفي في العاطفة، لذلك هدفت هذه الدراسة إلى استخدام تقنية التصوير بالرنين المغناطيسي الوظيفي، لفحص النظم العصبية المستخدمة، عن طريق إعادة تقييم مشاهد سلبية .

فتوصلت نتائج الدراسة بقبول فرضية أن قشرة الفص الجبهي تشارك في بناء الاستراتيجيات، وإعادة تقييم الأحداث، التي يمكن أن تعدل النشاط في أنظمة معالجة وضبط الاستجابات العاطفية.

دراسة (Lowe, Kroeck , & Sivasubramaniam, 1996)

قامت هذه الدراسة بإجراء تحليل لأدبيات القيادة التحويلية باستخدام استبيان القيادة متعدد العوامل MLQ، بهدف التحقق مع بعض المشرفين حول علاقة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية مع فعالية القيادة. فكشفت نتائج الدراسة بوجود ارتباط سلوك القائد التحويلي مع فعالية القيادة، في حين إنتشار أسلوب القيادة التحويلية في المستويات الأعلى من المنظمة، كون سلوك القيادة التحويلية أكثر أهمية بسبب تأثيره على فعالية القيادة.

تقرير (Peterson, Pierre A. Balthazard, Waldman, & Thatcher, 2008)

في معهد القيادة العالمية التابعة لجامعة براسكا قدم تقرير تم توضيح فيه تعريف (التفاؤل، الأمل، الثقة، المرونة) بشكل رسمي على أنها قدرات نفسية موجّهة بشكل ايجابي، ويمكن قياسها وتطويرها وإدارتها من أجل تحسين الأداء، ويشار إليها باسم (رأس المال النفسي Psycap)، وأشاروا أن مهارات وصفات القيادة ليست حاسمة فقط لنجاح الشركات، ولكن أيضا لتعزيز فرص النجاح الوظيفي للأفراد، حيث بدأ الممارسين للقيادة إلى تركيز أكثر على الصفات المتجسدة من قبل العواطف الايجابية كالتفاؤل والثقة والمرونة والأمل، التي يعتقد أنها تلعب دورا محوريا في القيادة الفعالة، كون من الصعب تخيل قائد أن يقوم بإلهام وتحفيز الآخرين، دون أن يكون لديه نظرة ايجابية، والثقة في الأفراد من حوله، والقدرة على الصمود في الأوقات الصعبة.

دراسة (Shanthakumary,2014)

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة، حيث تم توزيع 50 استبانة من ذوي الخبرة الأقل 5 سنوات في نفس الوظيفة، مع إجراء المقابلات، في مختلف المدارس في مناطق Valikamam .

حيث أشارت النتائج بصحة الفرضية الأولى حول علاقة الذكاء العاطفي بفعالية القيادة ، في حين رفض الفرضية الثانية المتمثلة في كون القيادات النسائية لهن نسبة عالية من الذكاء العاطفي وفعالية القيادة، وكشفت النتائج أنه لا يوجد فرق كبير بين الذكاء العاطفي والعوامل الديموغرافية.

دراسة (Joanne et al ,2009) .

تستعرض هذه الدراسة الأدبيات الموجودة في علم الأعصاب، و العمليات البيولوجية المعقدة التي قد تكون أساس بناء مفهوم الذكاء العاطفي، والتي أظهرت أن علاقة العاطفة بالفكر يعود بوجود منطقة العاطفة بالدماغ، وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة بوجود ارتباط معنوي بين مستوى الذكاء العاطفي (EI) وتكرار EEG المتوسط، مع وجود اختلافات في تذبذبات الدماغ للألفا العليا (10-12Hz) والنطاق ثيتا (4.4-6.4Hz)، ينعكس على ذلك تنشيط أو إبطال مفعول العاطفة، من خلال المناطق الدماغية المتمثلة في القشرة ما قبل الجبهية والحصين، التي تعتبر من بين مناطق الدماغ التي تظهر أنها مؤثرة في مدى إدارة العواطف.

كما أشارت الدراسة إلى الحاجة إلى بحوث مستقبلية حول الروابط النظرية بين نموذج الذكاء العاطفي وعلم الأعصاب.

دراسة (Benabou, 2017).

الغرض من هذه الدراسة معالجة إشكالية دور الذكاء العاطفي في تحقيق فعالية القيادة في المؤسسات الجزائرية، نظرا لقلة الدراسات حوله في البيئة الجزائرية لما لها من خصوصيات، ومحاولة فهم العوامل التي تؤثر على فعالية القائد، خاصة أن العامل في الجزائر يميل أكثر إلى التعاون الجماعي، فأشارت النتائج بأن الذكاء العاطفي (IE) يعتبر عنصرا هاما في تطوير القدرات الإبداعية للمؤسسة

2-2: التعقيب على الدراسات السابقة

يوضح الجدول 19: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، ثم تحديد القيمة المضافة من كل دراسة:

الجدول 19: أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الباحث	أوجه التشابه والإختلاف	القيمة المضافة أو الفائدة من الدراسة
Mfikwe et al , 2017	تتشابه هذه الدراسة من حيث البحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة وتختلف من حيث دراسة الفروق بين الذكور والإناث وعلاقتها بالذكاء العاطفي.	ساهمت هذه الدراسة بتقديم توصيات حول كيفية معالجة النزاعات في المناصب العليا .
Tyczkowski et al ,2015	تتشابه هذه الدراسة من حيث البحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب القيادة، وتختلف من حيث أدوات الدراسة:تطبيق المنهج الاستكشافي الوصفي .	أوضحت هذه الدراسة أن مفهوم الذكاء العاطفي له صلة بالمرونة النفسية، وهو مؤشر جيد لنجاح الإدارة و القيادة .
ShoshannaHackman Reiss,2006	تتشابه هذه الدراسة من حيث البحث في فهم وظائف الدماغ وأساليب القيادة، وتختلف من حيث تركيزها على دور وظائف الدماغ لتحسين العمليات المعرفية ولم تركز على الذكاء العاطفي.	قدمت هذه الدراسة معايير واقعية وفعالة بالإعتماد على نتائج التي توصلت إليها، لتحسين نظام التعليم حول التمريض.
Moore, T. Winters; Snider, J. Blake; Luchini, Mark, 2012	تتشابه هذه الدراسة من حيث البحث في علاقة أنماط التفكير بالذكاء العاطفي، ولم تركز على متغير القيادة.	أكدت هذه الدراسة حول ضرورة الوعي الذاتي الذي يرتبط بشكل وثيق بأنماط التفكير .
Abdul Shukor, Shamsudin ,2012	تتشابه هذه الدراسة من حيث البحث في	أضافت هذه الدراسة متغير أخلاقيات العمل الإسلامي كمتغير معدلا للعلاقة بين الذكاء العاطفي والممارسات القيادية،

	العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة وتختلف بإضافتها لمتغير أخلاقيات العمل الإسلامي كمتغير معدل للعلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة.	
توجيهات حول دعم مشروع الذكاء العاطفي والقيادة في المدارس الابتدائية .	تتشابه هذه الدراسة من حيث البحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة، لكن تختلف من حيث تركيزها فقط على نوعين من أساليب القيادة	Maulod et al, 2017
أشارت هذه الدراسة حول أهمية بعد الدافعية لفعالية القائد، ويعتبر مؤشرا للذكاء العاطفي للقائد .	تختلف هذه الدراسة من خلال البحث مباشرة في العلاقة بين الذكاء العاطفي و فعالية القيادة .	Singh et al , 2012
كشفت هذه الدراسة حول دور القيادة في جعل المنظمة مبتكرة وذكية عاطفيا .	تتشابه هذه الدراسة من حيث البحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة ،وتختلف بإدراجها لمتغير الابتكار "دراسة نوعية "	Guillaume et al , 2014
أضافت هذه الدراسة تقنيات حديثة كتقنية التصوير بالرنين المغناطيسي، للتدريب على ضبط العواطف .	تختلف هذه الدراسة من خلال البحث مباشرة في بعد من أبعاد الذكاء العاطفي المتمثل في ضبط العواطف .	Ochsner et al ,2002
كشفت هذه الدراسة حول إنتشار أسلوب القيادة التحولية في المستويات الأعلى من المنظمة ، في حين إرتباط سلوك القائد التحولي مع فعالية القيادة.	تتشابه هذه الدراسة من حيث أداة قياس القيادة MLQ و لكن تختلف من حيث دراستها لعلاقة الذكاء العاطفي بفعالية القيادة ولم تركز على القيادة التساهلية .	Kroeck et al,1996
أوضح التقرير بأن العواطف الإيجابية المتمثلة (التفاؤل، الأمل، الثقة والمرونة) يمكن قياسها، وأطلق عليها بإسم رسمي رأس المال النفسي.	تقرير يوضح مكونات الذكاء العاطفي عند جلمان .	Peterson et al,2008
أضافت هذه الدراسة بأنها يوجد فرق بين القيادات النسائية و الذكور في مستوى الذكاء العاطفي وفعالية القيادة .	تختلف هذه الدراسة كونها تبحث في علاقة العوامل الديمغرافية بالذكاء العاطفي، ودور الذكاء العاطفي في فعالية القيادة .	Shanthakumary,2014
أشارت هذه الدراسة إلى أن الأنظمة العصبية والعمليات البيولوجية هي أساس بناء المفهوم العلمي للذكاء العاطفي .	تختلف هذه الدراسة كونها تبحث حول بحث تجريبي حول الأنظمة العصبية وعلاقتها بمتغير الذكاء العاطفي .	Joanne et al ,2009

المصدر : من إعداد الطالبة

القيمة المضافة أو الفائدة من الدراسة الحالية :

حاولت هذه الدراسة الإهتمام ببعض الجوانب تختلف عن الدراسات السابقة وخاصة في السياق الجزائري من خلال:

- ✓ التطرق إلى معالجة موضوع الدراسة من خلال مقارنة إستمولوجية، لتوضيح علمية مفهوم الذكاء العاطفي، بهدف تغيير قناعة الفرد حول مفهوم العاطفة، والقضاء على الأوهام والآراء التي كانت سائدة، وبعيدة عن الأدلة العلمية والموضوعية.
- ✓ معالجة موضوع الذكاء العاطفي من خلال المقاربة البيولوجية، وعرض الأبحاث التجريبية التي إحتوت على التقنيات الحديثة لتصوير الدماغ، مما يعطي أدلة علمية وثابتة حول أثر الذكاء العاطفي في مجال القيادة.
- ✓ إستخدام أداة الهيمنة الدماغية لهيرمان التي تدعى بتكنولوجيا الحديثة للدماغ، لتسهيل على القائد التعرف على أنماط التفكير و أسلوب تفكيره، مما يوحى له معرفة نقاط الضعف لديه، ومجال القصور حول إستخدام الدماغ العاطفي، وتقوية نقاط القوة لديه،حتى يصل إلى الإستخدام الكلي لأنماط التفكير الأربعة .
- ✓ إدراج متغير الخرافات السبع حول القيادة، لتعريف القائد بالمعتقدات السلبية السائدة حول القيادة في البيئة الثقافية، بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية .

الفصل الخامس

منهجية الدراسة وإجراءاتها

نسلط الضوء في هذا الفصل حول طرق إجراء الدراسة، من خلال تحديد إستراتيجية الدراسة المناسبة، ثم وصف الاختلافات بين المناهج الكمية والنوعية، ثم تحديد أدوات جمع البيانات ، والمقاييس المستعملة.

1: إستراتيجية البحث

1-1: المقاربة الكمية مقابل المقاربة النوعية

هناك مجموعة من الإختلافات بين إستراتيجيات البحث الكمي والنوعي، فحسب نيوتن (2007) البيانات في الأساليب الكمية يتم التعبير عنها بالأرقام، أما الأساليب النوعية فالبيانات يعبر عنها بالكلمات، كما يعتمد البحث الكمي إلى استخدام المنهج الفرضي الإستنتاجي الذي يحدد المتغيرات والفرضيات قبل جمع البيانات، مع عزل المتغيرات المحددة عمليا، في حين يعتمد البحث النوعي على إجراءات استقرائية وأكثر استكشافية عند تفسير النتائج، كما يحاول فهم الظواهر في سياقها الطبيعي ومن منظور أكثر شمولية (Rudestam and Newton، 2007).

حيث يوضح الجدول رقم 20: أوجه الإختلاف بين الأساليب الكمية والنوعية .

الجدول 20: أوجه الإختلاف بين الأساليب الكمية والنوعية

المقاربة النوعية	المقاربة الكمية
البيانات معبر عنها بالكلمات	البيانات معبر عنها بالأرقام
استقرائي	فرضي - استنتاجي
فهم الظواهر في سياقها الطبيعي	التركيز على عدد محدود من المتغيرات
نظرة شمولية للظاهرة	عزل المتغيرات عمليا لملاحظة النتائج
يسعى إلى الذاتية	يسعى إلى الموضوعية
التركيز على الوصف والاستكشاف والمعنى	التركيز على التنبؤ والتفسير
يسمح بالمشاركة والتعاون في موضوع البحث	التحكم في سياق الدراسة
تحليل النص وتحديد المواضيع التي يتم تقييمها بشكل إضافي	التحليل الإحصائي

source : Rudestam and Newton ،2007 ،p 38.

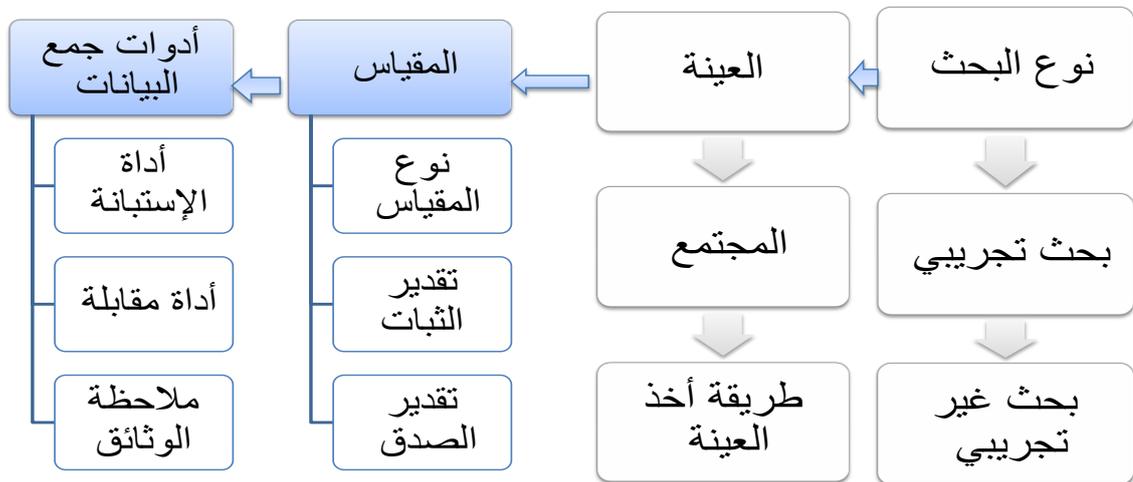
1-1-1: المقاربة الكمية منهاجا مناسباً للدراسة

من منطلق أن الدراسة تهدف إلى توضيح وتفسير العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة (الذكاء العاطفي، الممارسات القيادية، الخرافات السبع حول القيادة)، فإننا نعتد على مقارنة كمية كإستراتيجية مناسبة لدراسة، استناداً إلى الدراسات السابقة المتعلقة بقياس متغير الذكاء العاطفي، التي إعتمدت بشكل أساسي على أسلوب التحليل الكمي (VIERIMAA,2013,p24).

2: سيرورة المقاربة الكمية

بعد ما تم تحديد إستراتيجية المقاربة الكمية كمنهاجا مناسباً للدراسة، سوف نعرض سيرورة المقاربة الكمية وفقاً للمنهج الإستنباطي - الإفتراضي و الموضح في الشكل 23:

الشكل 23: سيرورة المقاربة الكمية



Source :Daniel Huilier "L'approche hypothético-déductive " chapter 3,p34.

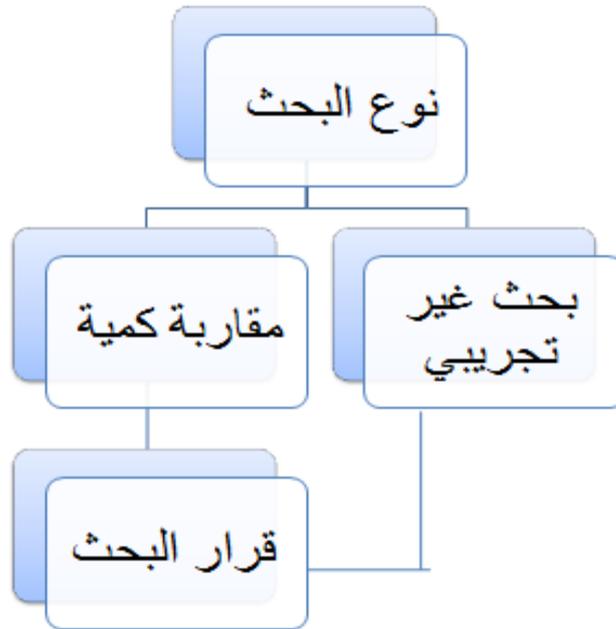
يوضح الشكل 23: مراحل البحث حسب المنهج الإستنباطي - الإفتراضي، التي تتم وفق أربع مراحل بشأن إتخاذ قرار البحث : من خلال تحديد نوع البحث، ثم تحديد العينة المناسبة، ثم تحديد أدوات جمع البيانات والمقاييس المستعملة .

حيث سيتم توضيح كل مرحلة كالآتي :

2-1: نوع البحث

لعلاج مشكلة الدراسة تم التطرق إلى دراسة ميدانية غير تجريبية، وفق مقارنة كمية، باستخدام مقاييس معتمدة من طرف مجموعة من الباحثين، لتوصل إلى الإجابة على أسئلة الدراسة، وبالتالي إتخاذ قرار البحث من خلال النتائج المتوصل إليها، وهذا ما يوضحه الشكل 24:

الشكل 24: نوع البحث



المصدر : من إعداد الطالبة .

2-2: نوع عينة الدراسة

قبل تحديد طريقة أخذ العينة ، يجب تحديد أولاً وحدة التحليل المراد قياسها، و بما أن وحدة التحليل في هذه الدراسة تتمثل في الفرد(القائد) وليس المؤسسة، فإن قياس الذكاء العاطفي للقائد يختلف من قائد لآخر وليس من مؤسسة لأخرى، حيث قمنا بالإعتماد على إختيار عينة مقصودة لقياس الذكاء العاطفي للقائد، والتي تتمثل في (رؤساء المصالح، بعض رؤساء الفرق، نائب مدير الإدارة العامة)، مأخوذة من عينة عشوائية من المؤسسات الاقتصادية الموضحة في الجدول رقم 21.

يرجع إختيار العينة المقصودة، والتي تسمى أيضاً بالعينات الهادفة كطريقة لأخذ العينة في هذه الدراسة، كون أنها تمثل الاختيار المتعمد من الباحث للمشاركين، بسبب الصفات التي يمتلكها المشاركون تتوافق مع موضوع البحث، وهذا ما أوضحه الباحثان Spradley (1979) و Bernard (2002) بأن الفكرة وراء أخذ العينات الهادفة تتمثل في التركيز على الأشخاص ذوي خصائص معينة، الذين سيكونون قادرين على الإجابة على أسئلة البحث بشكل أفضل ولهم صلة كبيرة بموضوع الدراسة (Etikan, Musa, et Alkassim,2016).

الجدول 21: عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

المؤسسات الاقتصادية	الولايات	المناطق
مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز . المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية. المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP المؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية ENIE مؤسسة العتاد الفلاحي CMA المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن ENAP المؤسسة الوطنية لإنتاج السيارات SONACOM نفضال ، بتروسار ، قالييتو SPA,sampo.	معسكر ، تيارت ، سيدي بلعباس ، وهران	الغرب
	سوق أهراس ، خنشلة	الشرق
	الأخضرية ، واد السمار (الشراكة)	الوسط
	حاسي مسعود ، بشار	الجنوب

المصدر: من إعداد الطالبة

2-2-1: حجم العينة

تم توزيع 950 إستبانة على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الموزعة عبر الولايات الموضحة في الجدول رقم 21، فتم الحصول على عينة قدرها 400 إستبانة صالحة للتحليل، بينما 550 إستبانة الباقية (منها 100 إستبانة لم يتم إرجاعها، 450 منها ما هو غير كامل ومنها ماتم إلغاءه). والشكل 25: يوضح ذلك.

الشكل 25: حجم العينة



المصدر : من إعداد الطالبة

3-2: أدوات جمع البيانات

تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمتمثلة في:

1-3-2: أداة الإستبانة

من خلال التأسيس النظري والدراسات السابقة، تتكون أداة الدراسة من أربعة نماذج، كمصدر لجمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة تتمثل في:

- استخدام نموذج ماير وسالوفي وكارسو (2002) MSCEIT لقياس الذكاء العاطفي للقائد.
- استخدام نموذج متعدد العوامل (MLQ) لقياس متغير الممارسات القيادية
- قياس متغير الخرافات السبع seven myths حول القيادة بالإعتماد على ماكسويل .
- إستخدام نموذج هيرمان (HBDI) لقياس متغير أنماط التفكير .

والجدول رقم 22 : يوضح محتويات الإستبانة .

جدول رقم 22: محتويات الإستبانة

المتغيرات	الأبعاد	الفقرات
الذكاء العاطفي	<ul style="list-style-type: none"> - إدراك العواطف - إستخدام العواطف لتسهيل التفكير - فهم العواطف - إدارة العواطف 	36 فقرة
أنماط التفكير	<ul style="list-style-type: none"> - إستعمال اليد - إتجاه القوة - الموضوعات المفضلة - طبيعة العمل - الصفات الأساسية - الهوايات - مستوى الجهد - التقيؤ بسبب الحركة - أزواج الصفات - درجة الإنطواء والإنبساط 	120 فقرة
الممارسات القيادية	<ul style="list-style-type: none"> - القيادة التحويلية - القيادة التبادلية - القيادة التساهلية 	40 فقرة
الخرافات السبع حول القيادة	<ul style="list-style-type: none"> - خرافة المنصب - خرافة التفكير - خرافة التأثير - خرافة الخبرة - خرافة الحرية - خرافة المسافة - خرافة كل شيء أو لا شيء 	7 فقرات

المصدر: من إعداد الطالبة

2-3-2: أداة المقابلة

تم إجراء المقابلات غير مهيكلة أثناء توزيع الإستبانة مع رؤساء المصالح و بعض رؤساء الفرق، من أجل تسجيل بعض الملاحظات حول المقاييس المستعملة، ومعرفة المشاكل التي تعيق ممارسة القائد الجزائري للذكاء العاطفي في المؤسسات الإقتصادية والموضحة في الملحق رقم 02.

2-3-3: الأدلة الوثائقية

تم إطلاع على مجموعة من الوثائق التي تتمثل في ملفات (وارد، وباور بوانت) عن الدورات التكوينية المعدة من طرف بعض المؤسسات، التي تشمل مواضيع إدارة الصراعات، إدارة الفلق، وبعض الوثائق التي تبين المواقف التي يجب أن تتطلب من القائد استخدام ذكائه العاطفي، وبعض الملفات التي تحتوي على تقييم نقاط الضعف والقوة للمدراء والمسؤولين، والموضحة في الملحق (الملحق 03).

2-4: أسباب إختيار نموذج MSCEIT

هناك عدة نماذج لقياس متغير الذكاء العاطفي، اخترنا نموذج ماير وسالوفي وكارسو مقارنة بنماذج أخرى رغم صعوبته، كونه نموذجا شاملا، إذ يقيس الذكاء العاطفي على أساس ' القدرة ' وليس على أساس ' المهارة ' أو ' السمة الشخصية '، من خلاله يمكننا تصور الذكاء العاطفي على أنه مجموعة من القدرات التي تتمثل في (إدراك العواطف، إستخدام العواطف لتسهيل التفكير، فهم العواطف وإدارتها) بهدف تحليل كيفية أداء الأفراد العمل في أفضل حالاتهم، وفي الظروف المعينة، و معالجة المعلومات العاطفية وصولا بهم إلى (الأداء الأقصى)، بدلا من تقييم أداء الأفراد على أساس يومي (أداء نموذجي)، ولا تزال مسألة كيفية الحصول على إجابات صحيحة في مجال الذكاء العاطفي، من الألباز الأكثر صعوبة في معالجتها، ومن بين الجوانب الأكثر إشكالية في ذلك، كيفية تحديد أفضل طريقة لاستخدام العواطف بين الأفراد، بالنظر إلى أن الأفراد يختلفون فيما يتعلق بكيفية

شعورهم، وإدارة عواطفهم بشكل فعال؛ علاوة على ذلك يعتمد تقييم ردود الفعل العاطفية على إطار مرجعي للحكم على الإجابة على أنها صحيحة، على سبيل المثال قد يكون منع الغضب عند تلقي ردود الفعل السلبية من رئيس معين، وسيلة فعالة لإدارة العواطف، لكن إذا كان هدف هذا الشخص الحفاظ على العلاقة الجيدة مع رئيسه، ولكن لا يمكن اعتباره رد فعل فعال إذا كان المعيار هو الحفاظ على احترام الذات وتقليل الإحباط (Fiori et al, 2014).

كما قد تبدو بعض الأسئلة في النموذج المستخدم MSCEIT غريبة وذات صلة غير مباشرة بالعمل، خاصة فيما يتعلق بالصور والعواطف المتعلقة بالحواس، كون أن النموذج MSCEIT يختبر القدرات العاطفية بطريقة مباشرة وغير مباشرة، حتى يوفر لنا تقييما شاملا للقدرات العاطفية، كما تعتبر الطريقة المباشرة من المميزات الأساسية لهذا النموذج مقارنة بالنماذج الأخرى (Caruso et al, 2002).

2-4-1: تقدير الثبات

من أجل تقدير الثبات لمتغيرات الدراسة، تم الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ كالاتي:

▪ متغير الممارسات القيادية:

أشارت نتائج تقدير الثبات ألفا كرونباخ لمتغير الممارسات القيادية المتمثل في نموذج

المتعدد العوامل (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التساهلية) على التوالي :

القيادة التحويلية $\alpha = 0.88$ ، و القيادة التساهلية $\alpha = 0.80$ ، والقيادة التبادلية $\alpha = 0.78$

▪ الخرافات السبع حول القيادة

قدرت قيمة ألفا كرونباخ لمتغير الخرافات السبع حول القيادة $\alpha = 0.50$ ؛ حيث يتعلق انخفاض

ثبات مقياس الخرافات السبع حول القيادة نظرا لتباين محتوى الخرافات ودلالاتها مقارنة ببعضها

بعضاً، وهذا التباين في محتواها ومغزاها يؤثر على مدى تجانس المقياس لكون معامل ألفا كرونباخ يتأثر بتجانس فقرات المقياس، بحيث ينخفض إذا إنخفض هذا التجانس.

▪ متغير أنماط التفكير

بلغت قيمة ألفا كرونباخ لمتغير أنماط التفكير $\alpha=0.66$ ، وهي قيمة مقبولة.

نلاحظ أن قيم ألفا كرونباخ معظمها أكبر من 0.60 مما يشير إلى ثبات الإتساق الداخلي لمتغيرات المذكورة .

▪ متغير الذكاء العاطفي :

لتقدير ثبات متغير الذكاء العاطفي تم الإعتماد على مقياس أوميكا الموزون Ω ، حيث أشارت نتائج Ω إلى الحد الأدنى للثبات $\Omega = 0.15$ ، وهي قيمة ضعيفة إحصائياً ، لكن المشكلة ليست في قيمة الثبات و إنما المشكلة في المتغير المراد قياس الثبات له، والمتمثل في متغير "الذكاء العاطفي" ، كون مفهوم الذكاء العاطفي مفهوم مركب ويتأثر بعدة عوامل، ومن أهم هذه العوامل هو طريقة قياس هذا المتغير، التي بدورها تتمثل في نموذج القياس، فنموذج قياس متغير الذكاء العاطفي حسب MSCEIT، يعطي تقرير شامل حول مستوى الذكاء العاطفي للفرد، من خلال قياس مستوى المكونات الأربعة (إدراك العواطف، إستخدام العواطف، فهم العواطف، إدارة العواطف)، وهذه المكونات تشكل بنية لمفهوم الذكاء العاطفي، وهي مكونات متسلسلة ومترابطة، أي لا يتحقق البعد الثاني إلا إذا تحقق البعد الأول؛

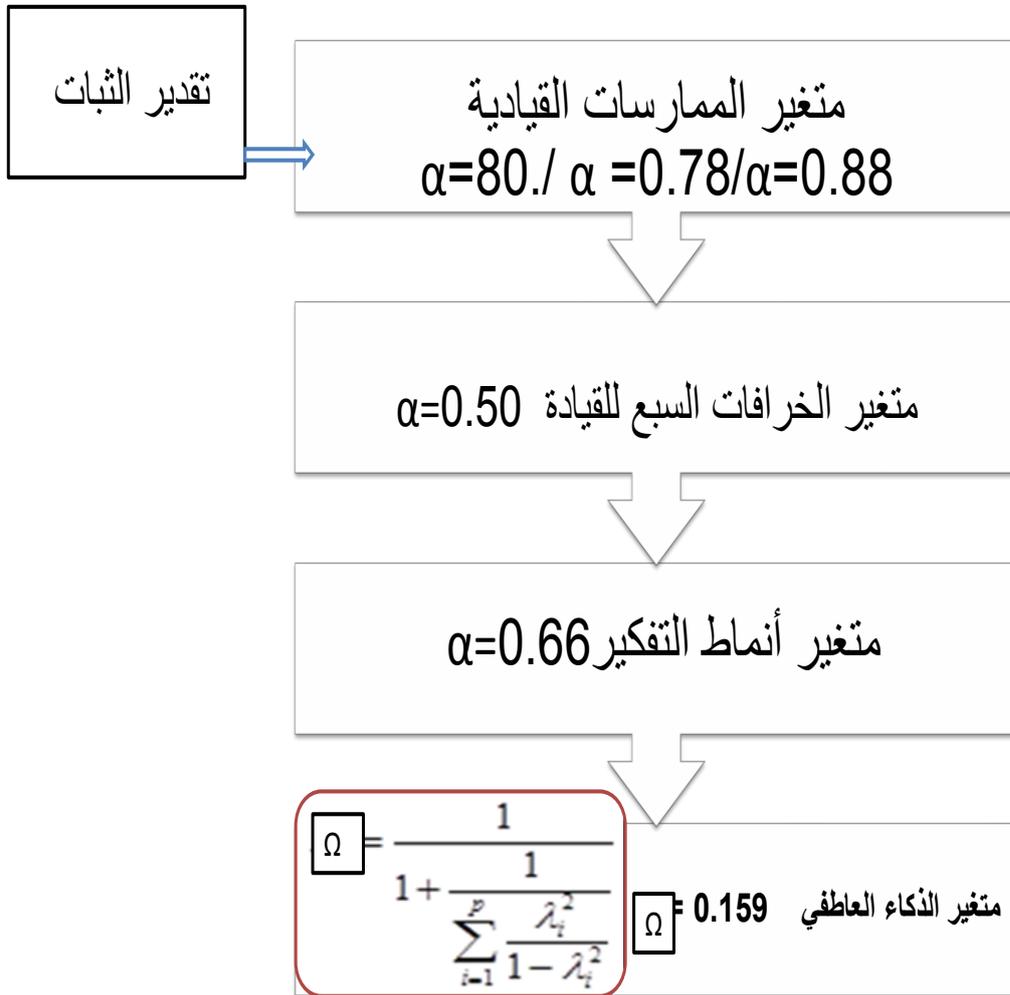
وهذا ما أشارت إليه نتائج التحليل أن هناك مستوى ضعيف حول البعد الأول المتمثل في 'إدراك العواطف' مما أثر سلباً على باقي مكوناته، ويفسر ذلك ب: إذا لم يتحقق مكون إدراك العواطف فلا يكون هناك إستخدام العواطف لتسهيل التفكير، وبالتالي من غير الممكن يكون فهم للعواطف الذاتية، وينتج عن ذلك، إستحالة إدارة العواطف الذاتية وعواطف الآخرين.

ومن ناحية أخرى مقياس MSCEIT، ينطوي على قياس نوعين من العواطف (فقرات العواطف السلبية وفقرات العواطف الإيجابية)، وكون العينة لها مستوى ضعيف في إدراك العواطف، ينتج عن ذلك إتجاهات درجات أفراد العينة ترتفع من ناحية العواطف السلبية، وكون العواطف السلبية تتناقض مع ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي، مما يقلل من ارتباط البعد بمفهومه، نتيجة لتضارب الفقرات السلبية مع الفقرات الإيجابية مما ينجم عنه إنخفاض في قيمة الثبات.

نستنتج من ذلك قبل قياس الذكاء العاطفي حسب نموذج MSCEIT، نحتاج أولاً إلى تدريب العينة حول كيفية 'إدراك العواطف'، من خلال برامج ودورات تدريبية متنوعة، من بينها برنامج التعلم الاجتماعي والعاطفي، ومن ثم تطبيق هذا الإختبار كونه شاملاً، وأكثر تطوراً من النماذج الأخرى.

و الشكل 26: يوضح ملخصاً حول تقدير ثبات متغيرات الدراسة

الشكل 26: تقدير ثبات متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

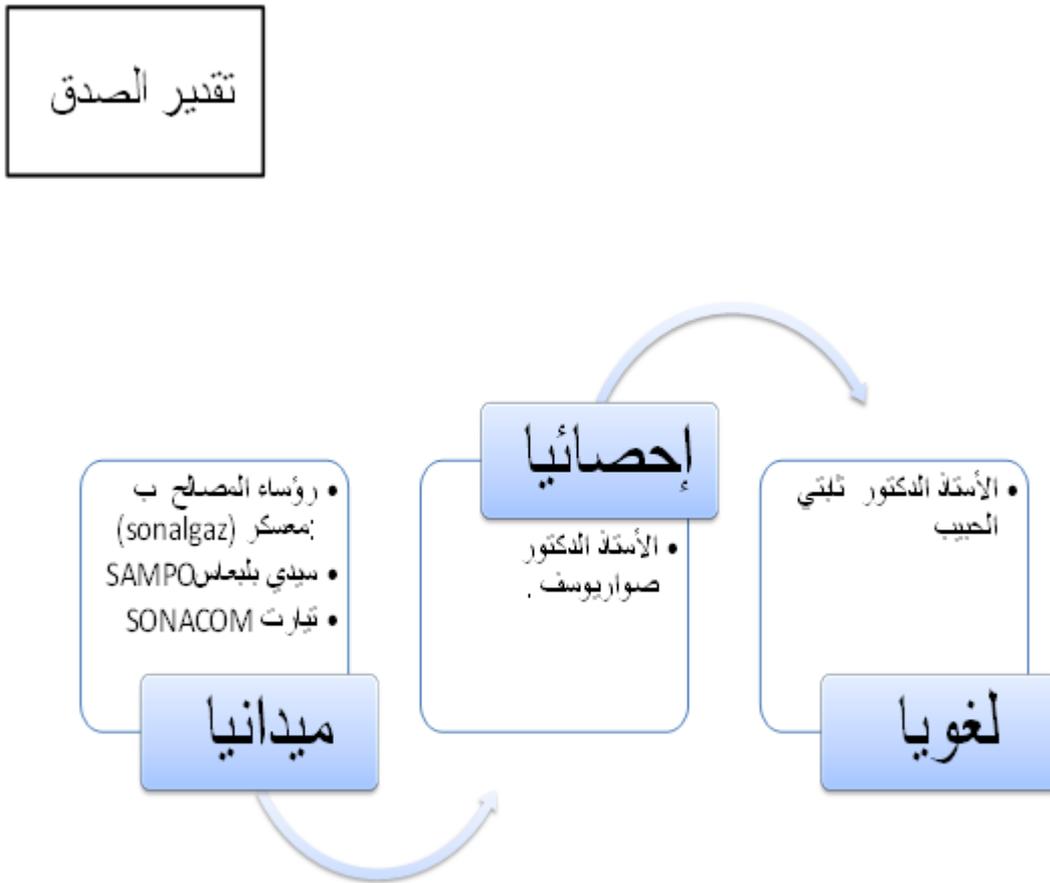
2-4-2: تقدير الصدق

إن قياس صدق أداة الدراسة عن طريق صدق التحكيم من الطرق الأكثر شيوعاً و إقبالا من الطلبة ، إلا أن هذه الطريقة حظيت بنقد من طرف الباحثين، من بينهم لوкас (1975) الذي يرى أن إجماع المحكمين لا يضمن صحة ملاءمة النموذج حسب المبدأ العلمي" وهذا ما أكد عليه Munbay (1982) أن سياق فهم المحكمين لعبارات أو وحدات الأداة، يختلف عن سياق فهمها لدى المفحوص أو المجيب، فالسياق " Context " له أهمية كبيرة، حيث يرى Munbay أن الأداة لا تكون

صادقة إلا إذا كان الذين تجرى عليهم الأداة، يفهمون فقراتها بنفس السياق الذي يفهمها به المحكمون (الزقاي، 2017، ص171).

لذلك تم تقدير صدق مضمون أداة الدراسة في سياقها الميداني، من طرف بعض رؤساء المصالح ونائب مدير الإدارة العامة، بالإضافة إلى تحكيمها من الناحية اللغوية والإحصائية فقط، من طرف الأساتذة بجامعة معسكر وجامعة سعيدة.

الشكل 27: تقدير الصدق



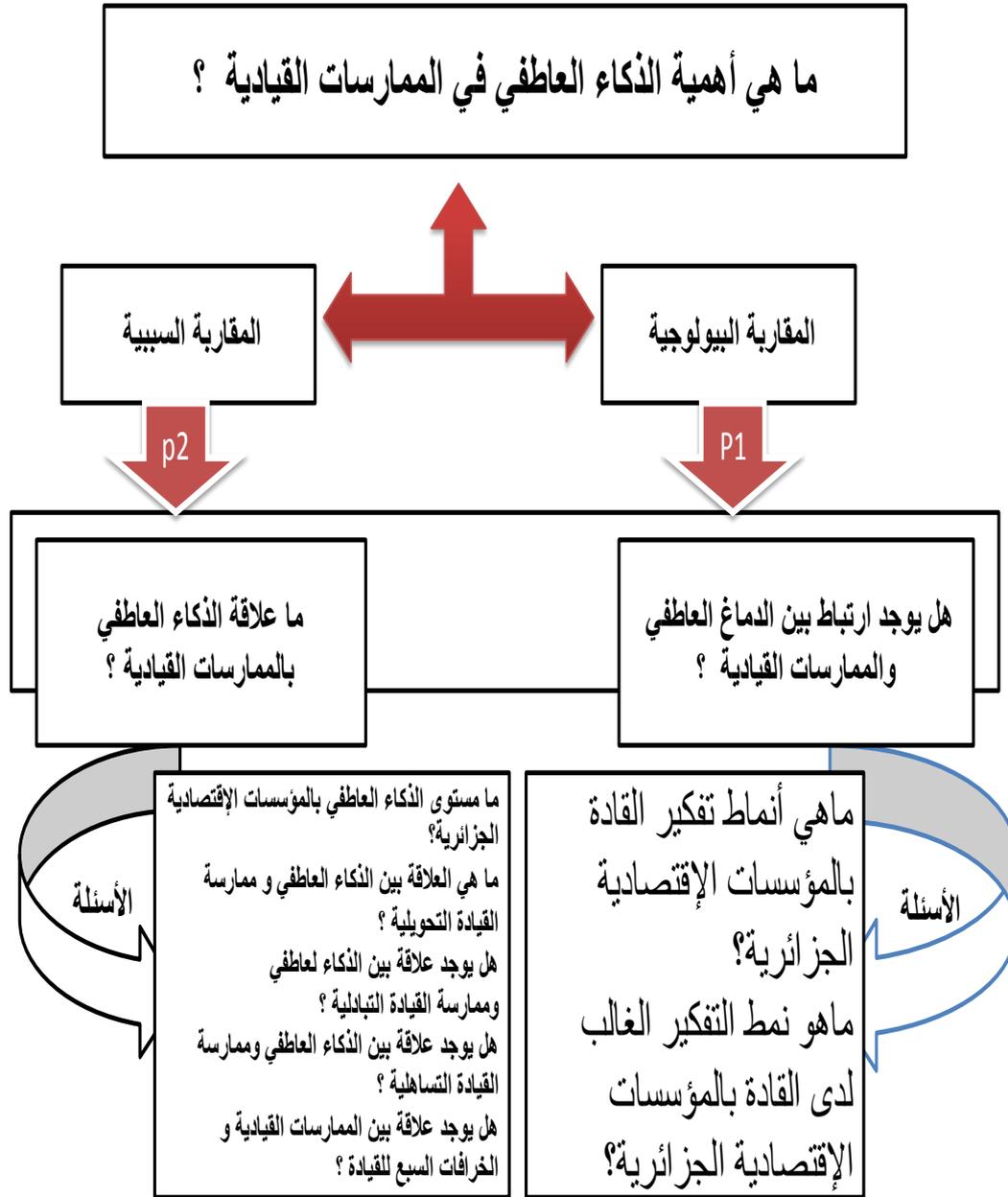
المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل السادس

تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

لمعالجة إشكالية الدراسة تم تقسيمها إلى إشكاليتين فرعيتين، و كل إشكالية تم علاجها وفق مقارنة معينة، بهدف تحديد أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية.

حيث يوضح الشكل 28: الإشكاليتين الفرعيتين (p1,p2).



المصدر: من إعداد الطالبة

1: نتائج تحليل الإشكالية الفرعية الأولى

هل يوجد إرتباط بين الدماغ العاطفي والممارسات القيادية؟

1-1: نتائج تحليل السؤال الأول: أنماط تفكير القادة بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية

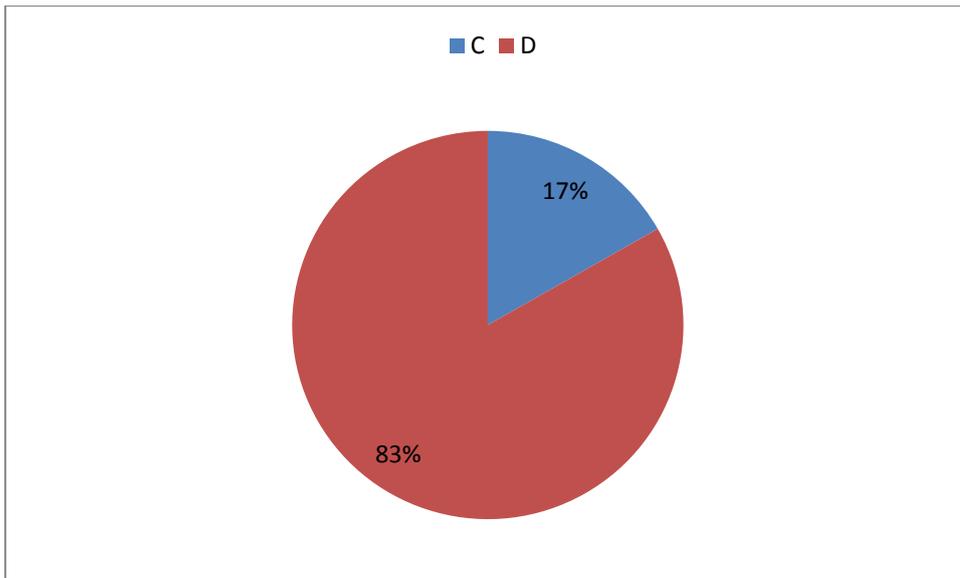
لتحديد أنماط تفكير القادة بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، نقوم بتحديد تفضيلات كل فرد من خلال نموذج هيرمان، الذي يهدف إلى تحديد خصائص كل جزء من الدماغ، حسب نمط تفكير معين، ثم تحديد نمط التفكير الغالب لدى القادة.

1-1-1: أنماط التفكير وعلاقتها بحاسة الحركة و الهويات المفضلة.

هناك علاقة بين وظائف الدماغ والحواس، من بينها حاسة الحركة أثناء قيادة السيارة أو ركوبها، بالإضافة إلى الهويات التي يفضلها الأفراد أو يمارسونها، كونها تعكس نمط التفكير لديهم.

يوضح الشكل 29: علاقة أنماط التفكير بحاسة الحركة.

الشكل 29: أنماط التفكير وعلاقتها بحاسة الحركة



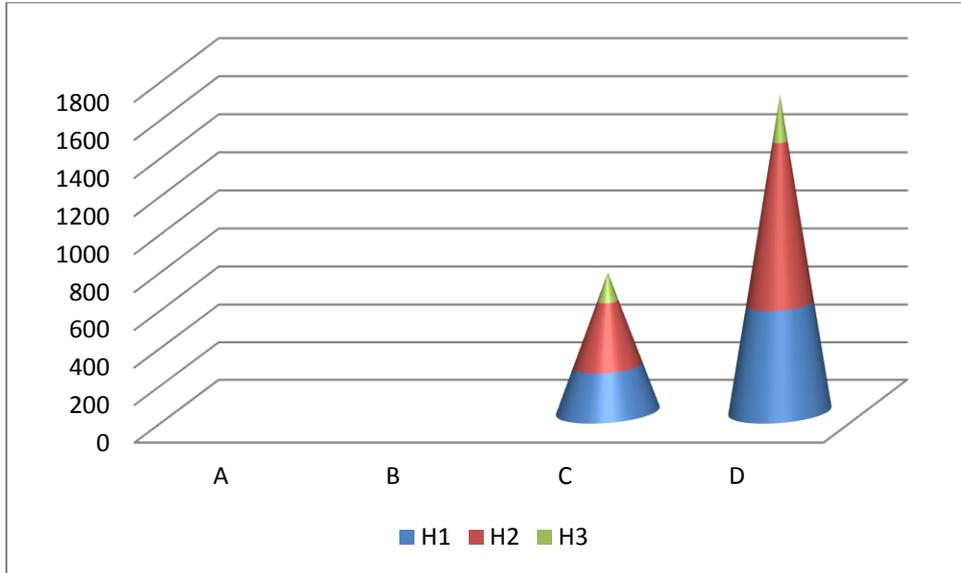
المصدر: من إعداد الطالبة

يوضح الشكل 29: أن نسبة 83 % من القادة لديهم هيمنة الدماغ القشري الأيمن D، مما يشير ذلك أن 83 % من القادة ليس لديهم حساسية لحاسة حركة السيارة أو الطائرة أو الباخرة، مقارنة بـ 17% من القادة الذين لديهم هيمنة الدماغ الحوفي الأيمن C، و بالتالي هم عرضة أكثر لحاسة الحركة.

ب- علاقة أنماط التفكير بالهوايات المفضلة لدى القادة

إن الغرض من تحديد الدرجات التي تتعلق بالهوايات التي يفضلها القادة، ليس معرفة الهوايات فحسب، ولكن على أساس معرفة خصائص القادة الذين يمارسون هذه الهوايات، حيث ميلهم إلى تفضيل هواية معينة يشير إلى طبيعة نمط التفكير الغالب لديهم، و الشكل رقم 30 يوضح ذلك.

الشكل 30: علاقة أنماط التفكير بالهوايات المفضلة



المصدر : من إعداد الطالبة

يوضح الشكل رقم 30: أن القادة يميلون إلى تفضيل الهوايات التي تتعلق بخصائص الدماغ القشري الأيمن D أكثر، مقارنة بالدماغ الحوفي الأيمن C، مما يشير أن القادة يفضلون أو يمارسون الهوايات التي تقوم بتنشيط الدماغ القشري الأيمن المسؤول عن التفكير الإبداعي.

2-1-1: تحديد نمط التفكير الغالب للقادة بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية

لمعرفة نمط التفكير الغالب لدى القادة، يجب تحديد مناطق التفضيل لديهم، والموضحة في الجدول

:23

الجدول 23: مناطق التفضيل

67% ≤ (التفضيل)	(الاستخدام) من 34 إلى 66 %	(التجنب) من 0 إلى 33%	
1	2	3	مناطق التفضيل

المصدر: بوصلة التفكير (HBDI)

من خلال معرفة مناطق التفضيل، يتم تحديد اتجاه بوصلة التفكير للقادة عينة الدراسة، التي تظهر

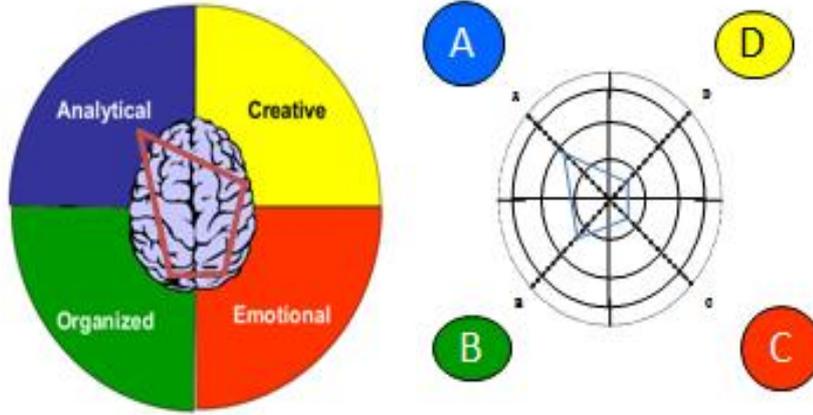
في الجدول 24، والموضحة بالتفصيل في الشكل رقم 32:

الجدول 24: بيانات بوصلة التفكير

A) الجزء الأيسر (العلوي)	B) الجزء الأيسر (السفلي)	C) الجزء الأيمن (السفلي)	D) الجزء الأيمن (العلوي)	
4597	4093	4218	3758	الدرجات
38	34	35	31	لكل منطقة النسبة %
2	2	2	3	اتجاه بوصلة التفكير

المصدر: مخرجات بوصلة التفكير (HBDI)

الشكل 31: مخرجات بوصلة التفكير للقادة .



المصدر : من إعداد الطالبة (بوصلة التفكير)

تشير نتائج التحليل أن أغلب الدرجات تتعلق بالربع القشري الأيسر (38 %)، ويليه الربع الحوفي الأيمن (35%)، ثم الربع الحوفي الأيسر (34 %)، وكل هذه الأرباع تنتمي إلى المنطقة الثانية من التفضيل، بينما الربع الأخير المتمثل في الربع القشري الأيمن (31 %)، تنتمي درجاته إلى المنطقة الثالثة من التفضيل، مما يدل أن القادة عينة الدراسة، يستخدمون نمطي التفكير التحليلي والتنفيذي، بينما يتجنبون التفكير بأسلوب نمط التفكير الإبداعي.

3-1-1: تفسير ومناقشة نتائج التحليل بوصلة التفكير .

من خلال الإضاءة التي يوفرها نموذج نيد هيرمان تبين بوضوح أن النمط التفكير الغالب لدى القادة هو نمط التفكير بالدماغ الأيسر (الربع الأيسر العلوي والسفلي)، الذي يعتبر أكثر سمات التي يمتاز بها القادة، مما يدل أن الصورة النمطية للقادة تتوافق مع خصائص الدماغ الأيسر الذي يعتمد على نمطي التفكير المنطقي و التحليلي، المسؤول عن أداء المهام الإدارية اليومية، والتي تهدف أكثر إلى القدرة التشغيلية وفعالية المنظمة في المدى القصير والمتوسط، لذلك لا ينبغي أن تشغل هذه المهام اليومية معظم الوقت من القادة، وهذا يفسر أوجه القصور في استخدام نمط التفكير

الأيمن حسب نظرية نيد هيرمان ، لذلك يجب على القادة تفعيل وتطوير مهارات التفكير بالدماع الأيمن، والتي تترجم إلى ممارسة الصفات التالية:

التفكير الاستراتيجي، القدرة على اتخاذ القرارات في بيئة معقدة، القدرة على التصور، القدرة على تحمل المخاطر واغتنام الفرص، الإبداع الفني والتنظيمي، القدرة على التكيف مع العلاقات الشخصية، القدرة على التعلم تجريبيا، القدرة على تحديد واجتذاب والحفاظ على الأفراد ذوي المواهب الفريدة، حيث هذه الصفات ترتبط بالدماع القشري الأيمن، بينما الصفات المرتبطة مع خصائص الربع الحوفي الأيمن تتمثل في :

مهارات الاتصال، القدرة على التأثير والإقناع ليس فقط داخل المؤسسة ولكن أيضا مع العملاء والموردين والشركاء الاستراتيجيين والمستثمرين، وكلها تترجم إلى فن التفاوض، القدرة على إدارة تنوع الثقافات والجنس والأعمار، القدرة على تفويض المهام والمسؤوليات، تقوية الثقة مع الموظفين، ووفقا لدراسة استقصائية أجرتها كلية Henley بالمملكة المتحدة في عام 1993، حول الصفات التي يتوقعها المرؤوسين من الرؤساء تتمثل في :

اتخاذ القرار، القدرة على تحفيز الآخرين، النزاهة، الرؤية، القدرة على التفويض، الميل إلى التغيير، أسلوب القيادة، الدافعية للنجاح، تنمية المواهب (Chédru et al , 2009, p67).

2-1 : تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى

H1 : يوجد علاقة إرتباطية بين الدماغ العاطفي والممارسات القيادية "

من الممكن التنبؤ بأساليب القيادة عن طريق معرفة النمط التفكير الغالب الذي تظهره مخرجات بوصلة التفكير، ويتم التأكيد على ذلك من خلال دراسة العلاقة الإرتباطية بين الدماغ العاطفي ومختلف الممارسات القيادية (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القيادة التساهلية).

الجدول 25: الارتباطات الخطية بين الدماغ العاطفي و الممارسات القيادية.

المتغيرات	1	2	3	4
1 القيادة التحويلية	1			
2 القيادة التبادلية	,651**	1		
3 القيادة التساهلية	,595**	,552**	1	
4 الدماغ العاطفي	,344**	,293**	,281**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**p<0.01

تحليل وتفسير نتائج تحليل الفرضية الأولى :

أشارت نتائج التحليل أن الرباعي c (الدماغ العاطفي) يرتبط بسمات القيادة التحويلية عند نسبة الإرتباط 34%، وبالرغم أن نسبة الإرتباط ضعيفة 34%، يرجع ذلك أن النمط التفكير الغالب لدى القادة هو التفكير بالدماغ التحليلي وليس بالدماغ العاطفي، (وهذا ما توصلنا إليه من نتائج التحليل سابقا)، إلا أن هذه النتائج تشير هذه بأن القادة الذين تحصلوا على درجات عالية في الرباعي c "الدماغ العاطفي"، يرتبط باستخدامهم المتكرر لأسلوب القيادة التحويلية مقارنة بالقيادة التبادلية والتساهلية.

حيث تفسر العلاقة الإرتباطية بين الدماغ العاطفي وممارسة القيادة التحويلية، من خلال نتائج الأبحاث العصبية التي تسعى إلى تطبيق تقنية التغذية العكسية العصبية EEG، لتطوير وتنمية القيادة التحويلية، إذ تمثل هذه التقنية في مشاهدة أشربة الفيديو الخاصة بالدماغ ونشاط الجهاز العصبي المركزي، عن طريق وضع قطب كهربائي على فروة الرأس، بعد المقارنة مع خط الأساس،

يمكننا أن نرى أنه عندما يعمل الدماغ بشكل جيد، سيتم عرض ردود فعل إيجابية على الشاشة (عرض صورة واضحة) ولكن عندما لا يعمل الدماغ بشكل جيد، سيكون هناك ردود فعل سلبية (عرض صورة غامضة). الغرض من هذه التقنية EEG هو معرفة كيف يعمل الدماغ بطريقة إيجابية، أي تمكين الدماغ من اكتساب أنماط التفكير المرغوب فيها ويجعلها الحلقة الداخلية للدماغ، والمحافظة عليها بشكل دائم، حيث الجمع بين التغذية العكسية العصبية والتدريب على القيادة هو محاولة جديدة، ولكن هذه المحاولة تم تطبيقها بالفعل لزيادة التركيز والتحكم في الانتباه، والحد من السلوكيات المندفعة والقهرية، وتعزيز الاستقرار العاطفي، وضمان أفضل أداء (Peterson et al, 2008).

2: نتائج تحليل الإشكالية الفرعية الثانية :

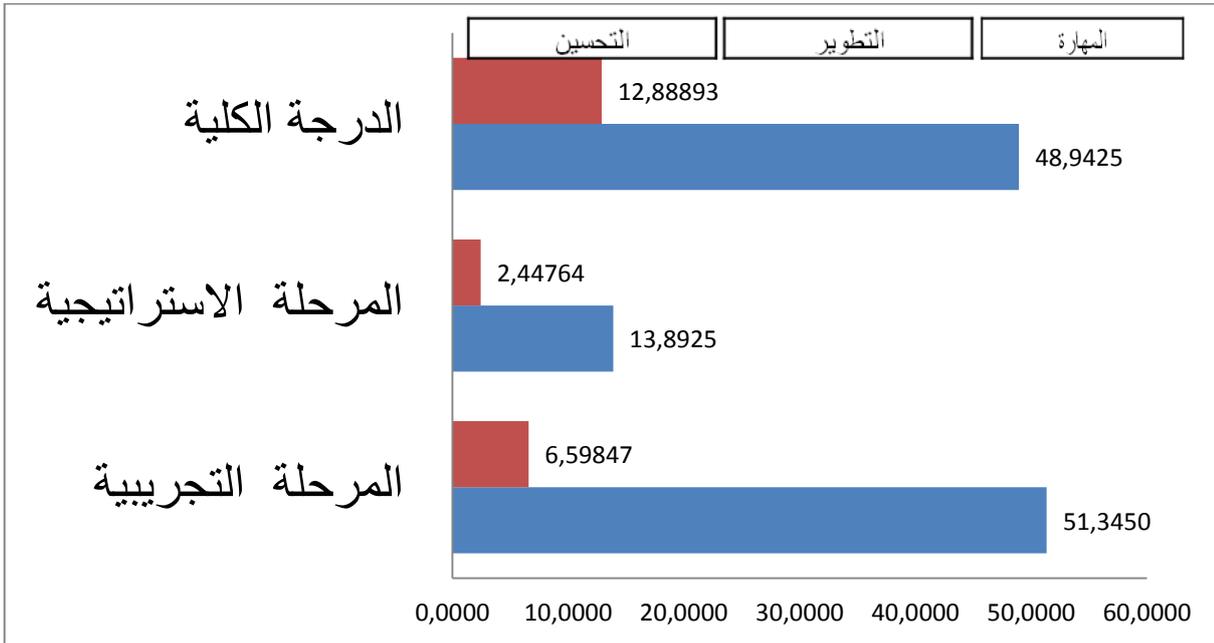
ما علاقة الذكاء العاطفي بالممارسات القيادية ؟

1-2: نتائج تحليل السؤال الأول: تحديد مستويات الذكاء العاطفي

1-1-2: مستويات الذكاء العاطفي حسب المرحلتين (التجريبية والإستراتيجية)

كل واحد منا له قدرات عاطفية معينة، تختلف عن الآخر، لكن عدم إستخدام هذه القدرات أو تطويرها يؤثر على الدرجة الكلية للذكاء العاطفي للفرد، حيث يقدم إختبار الذكاء العاطفي وفقا لMSCEIT، القائم على قياس القدرات العاطفية لدى الفرد، ملخصا لمجموع الدرجات للقادة ضمن المرحلتين '(التجريبية و الإستراتيجية)' والموضحة في الشكل رقم 32:

الشكل رقم 32: ملخص النتائج الكلية للذكاء العاطفي للقادة



المصدر : من إعداد الطالبة

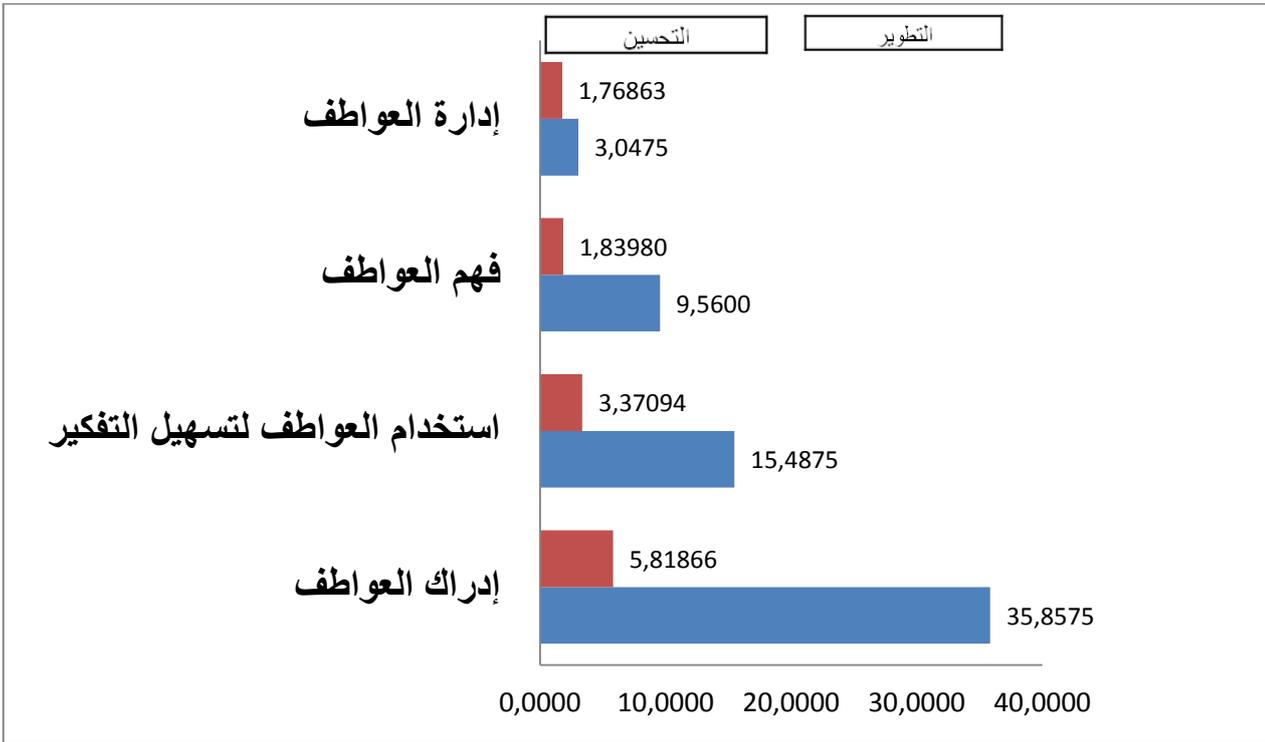
أشارت نتائج التحليل بأن القادة بالمؤسسات الإقتصادية ينتمون إلى المرحلة التجريبية ضمن "منطقة المهارة" من ممارسة ذكاءهم العاطفي، مقارنة بالمرحلة الإستراتيجية التي تنتمي إلى "منطقة التحسين"، ويدل ذلك أن الدرجة الكلية للذكاء العاطفي للقادة تظهر في المرحلة التجريبية، من خلال إكتساب مهارات جديدة لرفع من مستوى ذكاءهم العاطفي.

2-1-2: مستويات الذكاء العاطفي حسب أبعاده.

بعد ما تم توضيح الدرجة الكلية لذكاء العاطفي حسب المرحلتين (التجريبية والإستراتيجية)، سيتم توضيح بدقة درجات القدرات الأربعة للذكاء العاطفي للقادة (إدراك العواطف، استخدام العواطف لتسهيل التفكير، فهم العواطف، إدارة العواطف) و ماهي أكثر القدرات التي تتجلى في القادة، عند استخدام ذكاءهم العاطفي، بغرض معرفة نقاط القوة والضعف، إتجاه كل قدرة في مناطق معينة.

يوضح الشكل رقم 33: نتائج القدرات الأربعة للذكاء العاطفي للقادة .

الشكل رقم 33: نتائج القدرات الأربعة للذكاء العاطفي للقادة



المصدر : من إعداد الطالبة

تشير نتائج التحليل أن القادة بالمؤسسات الإقتصادية، يمتلكون قدرات معتبرة حول 'إدراك العواطف'، من خلال محاولتهم من تطوير قدراتهم حول إدراك العواطف، الذي بدوره ينعكس على تحسين قدرتهم العاطفية من جانب استخدام العواطف لتيسير وتسهيل التفكير، حيث كلما زاد إدراك القائد لعواطفه كلما زاد استخدامه الأفضل لعواطفه الإيجابية، التي تؤثر بدورها على نشاط التفكير الإيجابي.

أما من ناحية ' القدرة على فهم العواطف ' أشارت نتائج التحليل أن القادة بالمؤسسات الإقتصادية، لهم مستوى ضعيف من جانب قدرتهم على فهم العواطف، مما ينعكس سلبا على قدرتهم على إدارة العواطف.

3-1-2: تفسير ومناقشة نتائج تحليل السؤال الأول

- المرحلة التجريبية ' إدراك العواطف ،استخدام العواطف ':

أشارت نتائج التحليل بأن القادة بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، هم ضمن المرحلة التجريبية من ممارسة ذكاءهم العاطفي، مما يدل بأن القادة هم في مرحلة تطوير قدرتهم على إدراك عواطفهم، حيث كلما زاد تطوير قدراتهم على إدراك عواطفهم، كلما وصلوا إلى مستوى من الوعي العاطفي الذاتي والإجتماعي، الذي يمكن بدوره القائد، على إدراك الدقيق لعواطفه الذاتية، ثم إدراك عواطف الآخرين.

فالقائد الذي لا يستطيع إدراك عواطفه لا يعرف ذاته، وهذا ما عبرت عنه المقولة المشهورة لأرسطو " إعرف نفسك"، و ينتج عنه عدم القدرة على إدراك عواطف من يقوم بقيادتهم، مما يقلل من مستوى إدراك العواطف وقت حدوثها، وبالتالي لا يستطيع القائد التمييز بين العواطف السلبية والإيجابية كعواطف (الخوف، الحزن، الإشمئزاز، السعادة، الغضب)، مما يؤدي في النهاية إلى تراكم العواطف السلبية التي تؤثر على نشاط التفكير الإبداعي و تحقيق الأهداف بفعالية.

- فالقدرة على الإدراك الجيد للعواطف، من خلال الإشارات و الإيماءات الغير اللفظية، تساعد القائد على فك الرموز لمختلف العواطف، خصوصا عندما تكون سوى المعلومات الغير اللفظية متاحة للقائد، أثناء قيادة فريقه كتعبيرات الوجه، وبما أن العواطف تؤثر وتغير من طريقة تفكيرنا، خصوصا عندما تكون تلك العواطف السلبية كالغضب والاشمئزاز والحزن، تساهم في إنتاج أفكار سلبية، وهذا ما يؤثر على الفريق بأكمله، من خلال إنتشار الطاقة السلبية وفقا للمجال الكهرومغناطيسي للقلب الذي هو أقوى ب (5000 مرة) من مجال الكهرومغناطيسي للدماغ (شماغ،المرجع سابق ، ص26).

والعكس عندما تكون العواطف الإيجابية هي المهيمنة (كالمزاج جيد ، السعادة) تنتشر الطاقة الإيجابية مما تساهم في التفكير الايجابي، وينعكس ذلك ايجابيا على كامل أعضاء الفريق، مما يحفز على إنتاج أفكار إبداعية، كون أن المزاج والفكر مرتبطان، مما يساعد القائد على المرونة في حل ومواجهة المشاكل والتحديات في فريق عمله.

- المرحلة الإستراتيجية ' فهم العواطف ، إدارة العواطف ':

توصلنا من خلال نتائج التحليل بأن القادة لديهم مستوى ضعيف، في المرحلة الإستراتيجية من ممارسة ذكاء هم العاطفي، مما يؤثر سلبا على القائد حول الفهم الجيد للتحويلات العاطفية والتفكير بدقة، في العواطف الناتجة من مواقف معينة في بيئة العمل، وينتج عن ذلك تطور العواطف السلبية، خصوصا بين زملاء العمل في الفريق، وينتج عنه ضعف القدرة على إدارة العواطف وقت حدوثها، خصوصا عند إثارة العواطف السلبية أثناء التعامل مع معاونين وبين زملاء العمل، مما يؤدي إلى تدمير العلاقات الإجتماعية بين فرق العمل، وينتج عنه كثرة الصراعات والنزاعات بين الأفراد على المدى البعيد.

لكن عندما يكتسب القائد القدرة على فهم و إدارة العواطف، يرتقي إلى ما يسمى بجودة العلاقات الإجتماعية، مما يشجع على العمل ضمن مناخ عمل إيجابي، تسوده العواطف الإيجابية، وينعكس على دافعية معاونين ورضاهم الوظيفي، وبالتالي تحقيق إلتزامهم عاطفيا بالمنظمة، ويؤدي إلى الوصول إلى تحقيق الأهداف بنجاحة وفعالية، فينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.

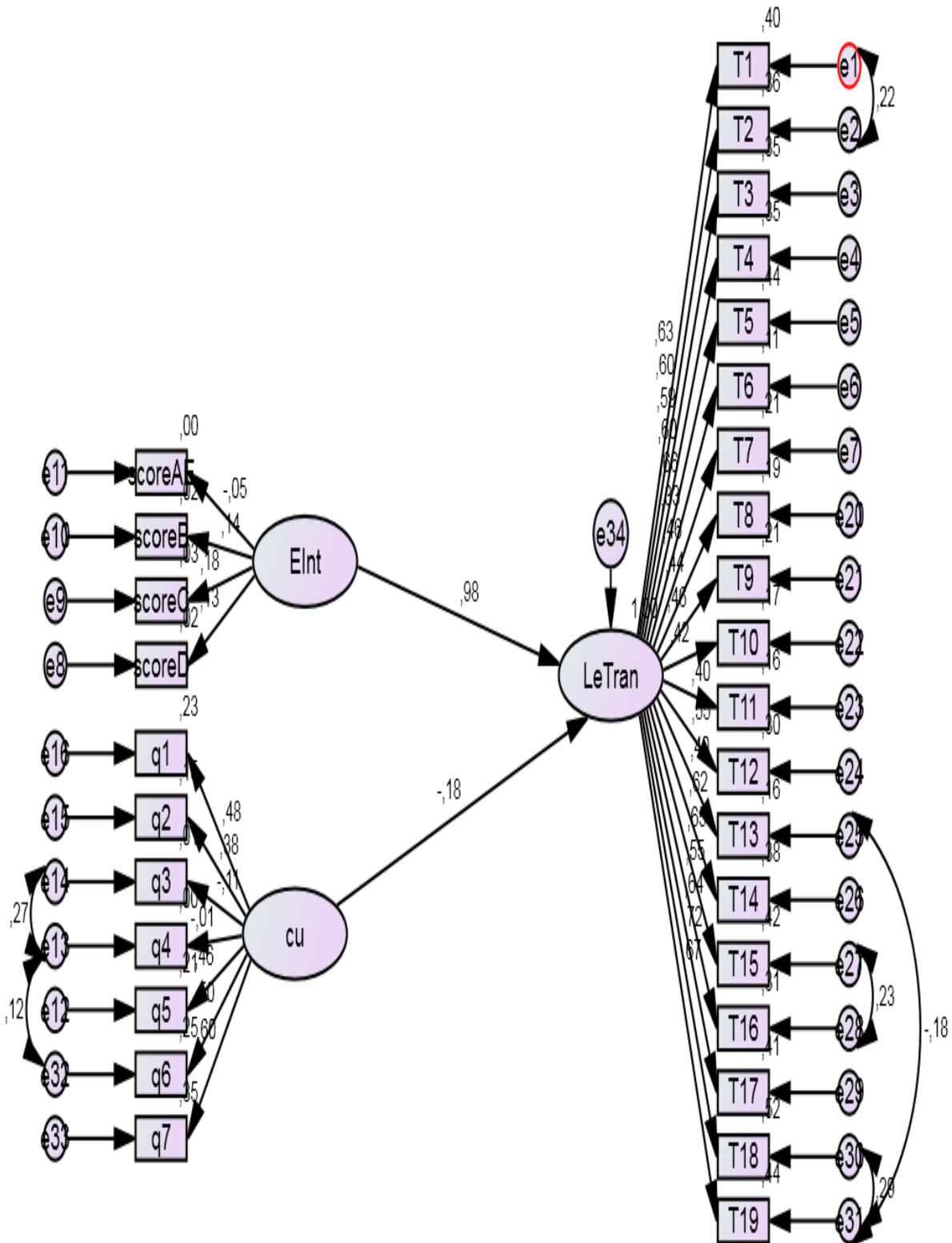
إختبار نموذج الدراسة:

لإختبار نموذج الدراسة، تم تحليل البيانات عن طريق النمذجة بالمعادلات الهيكلية.

2-2: عرض نتائج تحليل النموذج الأول

لدراسة العلاقات السببية بين المتغيرات (الذكاء العاطفي، القيادة التحويلية، الخرافات السبع للقيادة) قمنا بإختبار النموذج البنائي الذي يوضح العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة (الذكاء العاطفي، القيادة التحويلية، الخرافات السبع للقيادة)، والموضحة في الشكل رقم 34:

الشكل 34: إختبار النموذج البنائي الأول بعد التعديل.



المصدر : من إعداد الطالبة (مخرجات AMOS)

يوضح الشكل رقم 34: نتائج تحليل النموذج البنائي الأول بعد التعديل، حيث يتم الحكم على صحة النموذج المفترض، بناءً على مؤشرات المطابقة، والموضحة في الجدول رقم 26:

جدول 26: نتائج مؤشرات جودة المطابقة

مؤشرات المطابقة المقارنة	مؤشرات المطابقة المطلقة					
CFI > 0.90	RMSEA < 0.08	SRMR < 0.08	χ^2/Df NC < 5	GFI ≥ 0.90	CMIN	مؤشرات المطابقة
0.902	0.04	0.051	1.63	0.901	650,89	النموذج الأول

المصدر : من إعداد الطالبة (مخرجات AMOS)

يبين الجدول رقم 26: أن كل مؤشرات المطابقة لم تستوفي العتبة المعتبرة، مما يدل على صحة النموذج المفترض، حيث أشارت مؤشرات المطابقة المطلقة المتمثلة في: RMSEA (0.04) مما يدل على مطابقة ممتازة لأنها أقل من الحد الأصغر 0.05، في حين مؤشر حسن المطابقة GFI يدل على مطابقة معقولة، بالإضافة إلى مؤشر المطابقة المقارن CFI يدل على مطابقة قريبة من المستوى.

إستنتاج الفرضيات:

إنطلاقاً من النموذج المفترض يمكننا إستنتاج الفرضيات، من خلال نتائج التقديرات الموضحة في

الجدول رقم 27:

الجدول 27: نتائج معاملات الانحدار

المسارات	التقديرات بدرجة المعيارية B	P قيمة الدلالة
LeTran<- --EI	0.984	0.017
LeTran<- --cu	-0.17	0.011

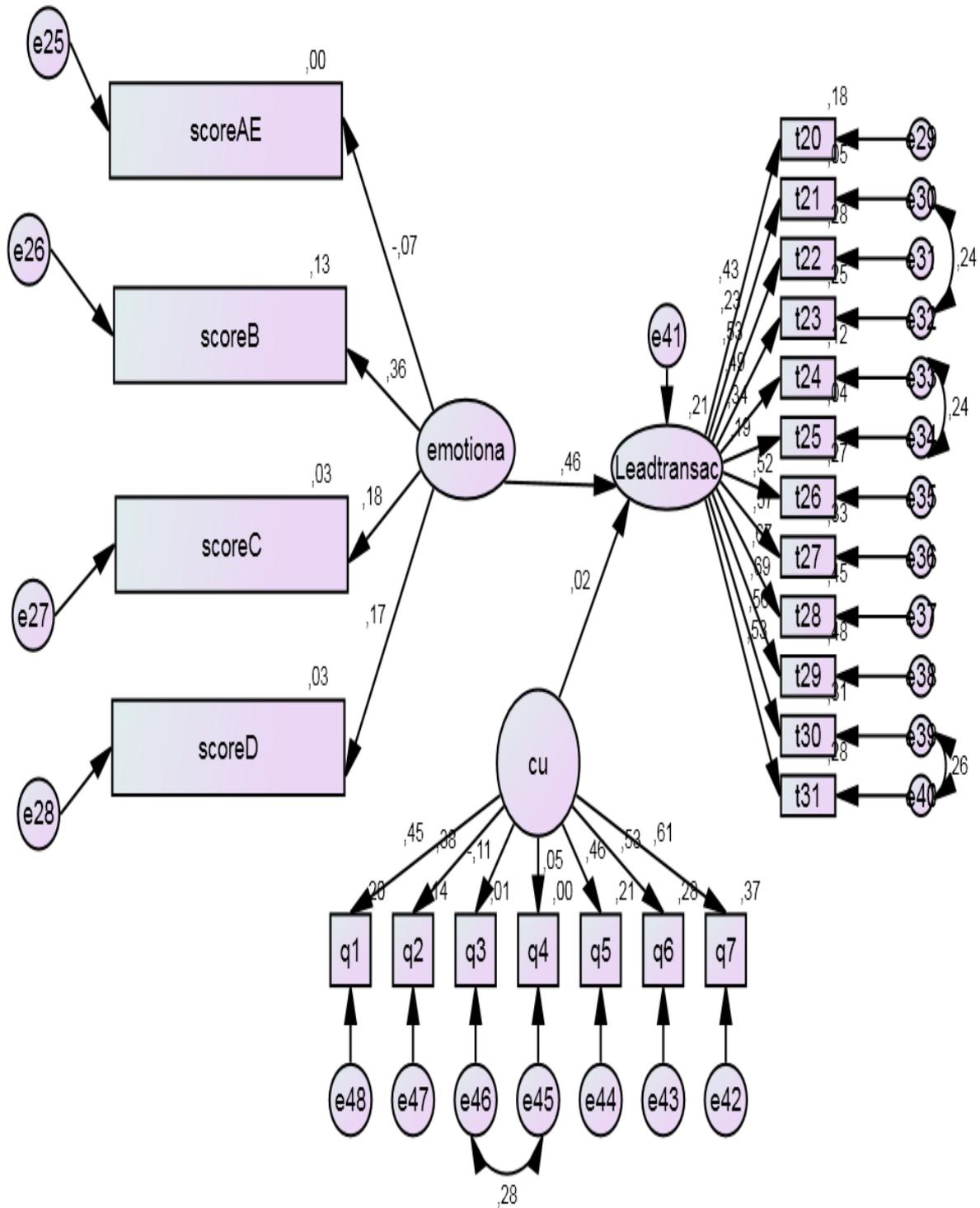
المصدر : من إعداد الطالبة (مخرجات AMOS)

- من خلال نتائج معاملات الانحدار المعيارية، توصلنا إلى وجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي للقيادة وممارسة أسلوب القيادة التحويلية عند $\beta = 0.98$ ، بالإضافة إلى وجود علاقة عكسية بين الخرافات السبع للقيادة وممارسة أسلوب القيادة التحويلية عند $(-0.17 - \beta =$

3-2: عرض نتائج التحليل النموذج الثاني

لدراسة العلاقات السببية بين المتغيرات (الذكاء العاطفي، القيادة التبادلية، الخرافات السبع للقيادة)، قمنا باختبار النموذج البنائي الذي يوضح العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة (الذكاء العاطفي، القيادة التبادلية، الخرافات السبع للقيادة) والموضحة في الشكل 35:

الشكل 35: إختبار النموذج البنائي الثاني بعد التعديل



المصدر : من إعداد الطالبة (مخرجات AMOS)

يوضح الشكل رقم 35: نتائج التحليل النموذج البنائي الثاني بعد التعديل، حيث يتم الحكم على صحة النموذج المفترض بناء على مؤشرات المطابقة. والموضحة في الجدول رقم 28:

جدول 28: نتائج مؤشرات جودة المطابقة

مؤشرات المطابقة المقارنة	مؤشرات المطابقة المطلقة					مؤشرات المطابقة النموذج الثاني
	RMSEA	SRMR	χ^2/Df	GFI	CMIN	
CFI > 0.90	< 0.08	< 0.08	NC < 5	≥ 0.90		
0.86	0.044	0.053	1.773	0.920	397.261	

المصدر : من إعداد الطالبة (مخرجات AMOS)

من خلال الجدول رقم 28: أشارت مؤشرات المطابقة المطلقة المتمثلة في: RMSEA (0.044) مما يدل على مطابقة ممتازة، في حين مؤشر حسن المطابقة GFI يدل على مطابقة جيدة، لكن مؤشر المطابقة المقارن CFI يدل على عدم وجود مطابقة .

إستنتاج الفرضيات :

إنطلاقاً من النموذج المفترض يمكننا إستنتاج الفرضيات من خلال نتائج التقديرات الموضحة في

الجدول 29 :

الجدول 29: نتائج معاملات الانحدار

المسارات	التقديرات بدرجة المعيارية B	P قيمة الدلالة
Leadtransac <--- emotiona	0.46	0.14
Leadtransac <--- cu	0.74	0.74

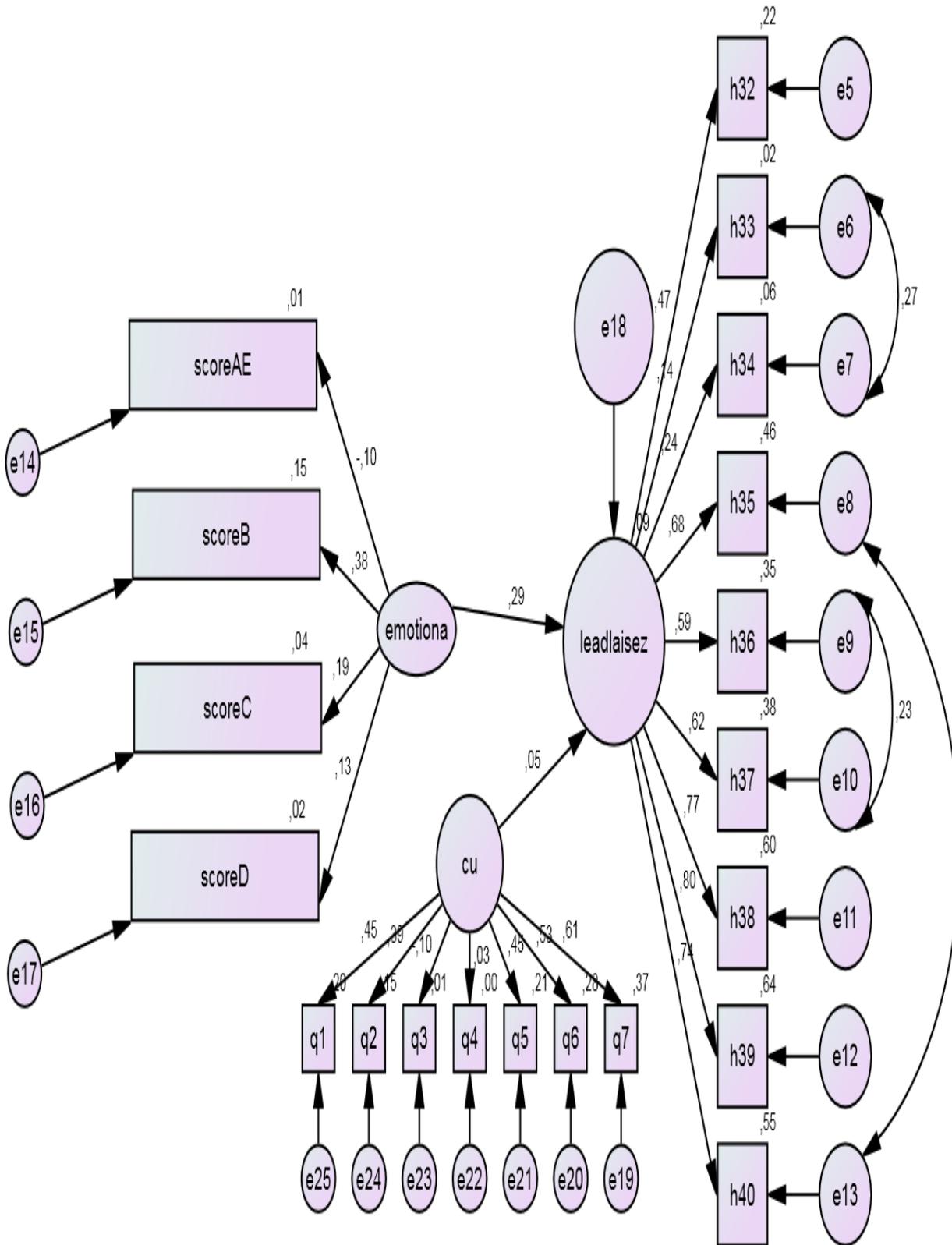
المصدر : من إعداد الطالبة (مخرجات AMOS)

من خلال نتائج معاملات الانحدار المعيارية ، توصلنا إلى عدم وجود علاقة معنوية إحصائياً بين الذكاء العاطفي للقيادة وممارسة أسلوب القيادة التبادلية عند ($p=0.14$)، وهذا ما توافق مع دراسة Tyczkowski وآخرون (2015) ، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة معنوية إحصائياً بين الخرافات السبع للقيادة وممارسة أسلوب القيادة التبادلية عند ($p=0.74$).

4-2: عرض نتائج التحليل النموذج الثالث

لدراسة العلاقات السببية بين المتغيرات (الذكاء العاطفي، القيادة التساهلية، الخرافات السبع للقيادة)، قمنا بإختبار النموذج البنائي الذي يوضح العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة (الذكاء العاطفي، القيادة التساهلية، الخرافات السبع للقيادة)، والموضحة في الشكل 36 :

الشكل رقم 36: إختبار النموذج البنائي الثالث بعد التعديل.



المصدر : من إعداد الطالبة (مخرجات AMOS)

يوضح الشكل رقم 36: نتائج التحليل النموذج البنائي الثالث بعد التعديل، حيث يتم الحكم على صحة النموذج المفترض بناء على مؤشرات المطابقة، والموضحة في الجدول رقم 30:

جدول 30: نتائج مؤشرات جودة المطابقة

مؤشرات المطابقة المقارنة	مؤشرات المطابقة المطلقة					
CFI > 0.90	RMSEA < 0.08	SRMR < 0.08	χ^2/Df NC < 5	GFI ≥ 0.90	CMIN	مؤشرات المطابقة
0.90	0.044	0.057	1.78	0.93	295.03	النموذج الثالث

المصدر : من إعداد الطالبة (مخرجات AMOS)

من خلال الجدول رقم 30: أشارت مؤشرات المطابقة المطلقة المتمثلة في: RMSEA ب(0.044) مما يدل على مطابقة ممتازة، في حين مؤشر حسن المطابقة GFI يدل على مطابقة جيدة ، لكن مؤشر المطابقة المقارن CFI يدل على عدم وجود مطابقة .

إستنتاج الفرضيات:

إنطلاقاً من النموذج المفترض يمكننا إستنتاج الفرضيات من خلال نتائج التقديرات الموضحة في

الجدول رقم 31:

الجدول 31: نتائج معاملات الانحدار

المسارات	التقديرات بدرجة المعيارية B	P قيمة الدلالة
leadlaissez <--- emotiona	0.28	0.25
leadlaissez <--- cu	0.45	0.45

المصدر : من إعداد الطالبة (مخرجات AMOS)

من خلال نتائج معاملات الانحدار المعيارية، توصلنا إلى عدم وجود علاقة معنوية إحصائياً بين

الذكاء العاطفي للقادة وممارسة أسلوب القيادة التساهلية عند ($p=0.25$) وهذه النتائج تتوافق مع

دراسة Tyczkowski (2015) ودراسة Maulod وآخرون (2017)، بالإضافة إلى عدم وجود

علاقة معنوية إحصائياً بين الخرافات السبع للقيادة وممارسة أسلوب القيادة التساهلية عند

$(p=0.45)$.

3 : تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

في معظم السياقات التنظيمية، تعتبر القيادة التحويلية أسلوب القيادة الأكثر فعالية مقارنة بالقيادة التبادلية والقيادة التساهلية، وتظهر باستمرار في تعزيز الأداء التنظيمي (Lowe and Kroeck, 1996)، كون القيادة التبادلية تكون فعالة في بيئة مستقرة، بينما أسلوب القيادة التساهلية غير فعال كونه يمتاز هذا النوع من القيادة بالتجنب وعدم التدخل من قبل القادة، وغياب ردود الفعل من القائد التساهلي، لذلك يعتبر هذا الأسلوب غير فعال.

إذ تعتبر القيادة التحويلية الأسلوب الأكثر اعتماداً على العاطفة مقارنة مع القيادة التبادلية، وينطوي على ذلك زيادة المستويات العاطفية (Yammarino and Dubinsky, 1994)، لذلك من المتوقع أن تكون هناك علاقة أقوى بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مقارنة بالذكاء العاطفي والقيادة التبادلية (Benjamin et al, 2001)، ويظهر ذلك من خلال محافظة القادة التحويليين على حماسهم ونشاطهم مع تفاعلهم وتحفيزهم، حيث يلهمون هذه المشاعر الايجابية للموظفين، من خلال تعبيرات الوجه الإيجابية ولغة الجسد، بحيث يستطيع القادة التحويليون تحفيز الموظفين على اكتساب الثقة والتغلب على الصعوبات (Liu et al, 2015)

وهذا ما توصلنا إليه من خلال نتائج التحليل، أن متغير الذكاء العاطفي يؤثر على القيادة التحويلية عند $\beta=0.98$ وذلك عند تثبيت متغير الخرافات السبع للقيادة، في حين هناك علاقة عكسية بين الخرافات السبع للقيادة وممارسة أسلوب القيادة التحويلية عند $\beta=-0.17$ مع تثبيت متغير الذكاء العاطفي، حيث لم نأخذ بعين الاعتبار المعتقدات الثقافية عند تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة، لمعرفة الأثر الحقيقي لمتغير الذكاء العاطفي على القيادة التحويلية، كون المعتقدات الثقافية ليست في صالح سلوك القيادة التحويلية، بمعنى لا تؤثر فيها تأثيراً إيجابياً، لذلك أردنا معرفة الأثر الحقيقي لمتغير الذكاء العاطفي بدون أن يتلوث أو يمتزج بالمعتقدات الثقافية الخاطئة حول القيادة،

وهذا ما أظهرته نتائج التحليل وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية قدرها $\beta=0.98$ ، وهذه النتائج تتماشى مع الدراسات السابقة (Barbuto, J (2006) ، Goleman, D (1995) التي أبدت بوجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، حيث تعكس القيمة العالية ($\beta=0.98$) كون كفاءة القيادة تظهر من خلال قدرات الذكاء العاطفي بنسبة 80% إلى 100%، وهذا ما عبر عنه أحد رؤساء قسم الأبحاث في إحدى الشركات الكبرى عن هذا بقوله "يتم إختيار الرؤساء بناء على قدراتهم الذهنية وخبرتهم العملية، ويتم فصلهم بسبب افتقارهم للذكاء العاطفي (جلمان، 2016، ص20).

في حين أظهرت نتائج التحليل بوجود علاقة سلبية بين الخرافات السبع للقيادة وممارسة القيادة التحويلية، بمعنى كلما زادت المعتقدات الخاطئة حول القيادة تنقص ممارسة سلوك القيادة التحويلية ($\beta= 0.17-$).

حيث إتضح لنا من خلال المقابلة أن المشكل الكبير الذي يحول بين ممارسة أسلوب القيادة التحويلية بالذكاء العاطفي تمثل في المعتقدات الثقافية السائدة لدى بعض القادة، والتي بدورها تؤثر على معاونين، مثل معتقد المنصب الذي يظهر في قول " قائد الفريق ليس له أي دور في إعطاء التوجيهات يقود حسب أوامر رئيس المصلحة" و ينوب عنه في غيابه فقط، وهذا بدوره يؤثر على معتقدات معاونين الذي يظهر في معتقد التفكير، فأحيانا يكون قائد الفريق أكثر كفاءة ومهارة وله القدرة على توجيه فريقه بأفكاره الذاتية لكن لا يوجه إلا بتعليمات الرسمية من طرف رئيسه، لذلك لا يمكن طرح أفكاره ظنا منه أنه ليس الرئيس.

الخاتمة:

من خلال إجراء الدراسة التطبيقية توصلنا بأن سلوك القيادة التحويلية يتطابق مع خصائص الدماغ العاطفي، في حين وجود علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي وممارسة القيادة التحويلية، ويتحدد مستوى الذكاء العاطفي للقادة ضمن المرحلة التجريبية من إستخدام قدراتهم العاطفية، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة بين الذكاء العاطفي وممارسة القيادة التبادلية والقيادة التساهلية، وأهم المعوقات التي تواجه القائد الجزائري بالمؤسسات الإقتصادية يتجسد في ثقافة القائد.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة المتواضعة معالجة إشكالية أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، من جانبين؛ في الجانب النظري تطرقنا إلى معالجة موضوع الذكاء العاطفي من خلال المقاربة الابستمولوجية والمقاربة البيولوجية، بهدف تغير قناعة الفرد، والقضاء على الأوهام و الآراء التي كانت سائدة حول مفهوم العاطفة، وذلك من خلال الأدلة العلمية التي تطرقنا إليها في الفصل الأول؛ أما في الجانب التطبيقي للدراسة، لقد تطرقنا إلى إحصاء تطور الإنتاج الفكري لتداول متغير الذكاء العاطفي، خلال الفترة (1995-2018) بالإعتماد على التحليل الببليومتري كأسلوبا جديدا؛ وتم الاعتماد على المقاربة الكمية كإستراتيجية مناسبة لدراسة، و الإجابة على أسئلتها.

بالإضافة إستخدمنا أشهر النماذج لقياس متغير الذكاء العاطفي، حيث إعتدنا على نموذج MSCEIT لقياس متغير الذكاء العاطفي، ونموذج هيرمان HBDI لتشخيص أنماط التفكير، والمشار إليهما في الجانب النظري؛ وقد تم تحليل نتائج الدراسة وفقا لأسلوب التحليل الإحصائي المتمثل في النمذجة بالمعادلات الهيكلية AMOS؛ وتوصلنا بأن أهمية الذكاء العاطفي تظهر في ممارسة القيادة التحويلية، مقارنة بالممارسات الأخرى (القيادة التبادلية، القيادة التساهلية)؛ بحيث تتجلى هذه الأهمية من خلال قدرة القائد التحويلي على بث حالته المزاجية بين أعضاء المجموعة، من خلال ما يسمى 'بنظرية العدوى العاطفية'، في حين أظهرت نتائج التحليل بأن نمط التفكير بالدماغ العاطفي ينطبق مع خصائص القيادة التحويلية، وهذا ما أكدت عليه نتائج الأبحاث العصبية التي توصلنا إليها البحث التجريبي في دراسة Liu (2015) الذي سعى إلى تطبيق تقنية التغذية العكسية العصبية EEG لتطوير وتنمية القيادة التحويلية؛ كما استنتجنا أن أهم المعوقات التي تواجه القائد الجزائري بالمؤسسات الإقتصادية، تتجسد القيادة بالذكاء العاطفي.

كون الذكاء العاطفي له أهمية بالغة في بيئة العمل فهو من الأساليب الضرورية لمواجهة التغييرات المتسارعة والتحديات الكبيرة، التي تولد الضغوطات النفسية والتوترات لدى العاملين، و هذا يقتضي من القادة مواجهتها بأساليب ناجحة؛ على غرار الذكاء العاطفي الذي يركز على الجانب النفسي والعاطفي لدى العاملين، بما يضمن عودة الاستقرار إلى البيئة التنظيمية، و يتيح لها جو يسهم في الإبداع؛ و هنا يحتاج القائد إلى فهم العوامل المؤثرة على سلوك العاملين لديه بما يكفل له تحقيق التكامل بين سلوك العاملين وأهدافهم مع أهداف المنظمة، وهذا لا يتحقق إلا إذا كان المدير أو القائد يتمتع بكفاءات وقدرات تتعلق بالذكاء العاطفي.

كانت هذه الدراسة بمثابة رحلة علمية لإخراج موضوع البحث على المستوى المطلوب، ولكننا لا نستطيع أن نقول أنه بحث شامل ويتصف بالكمال ، كونه يحتوي على بعض النقائص ، من بينها عدم التمكن من توزيع الإستبانات على كل رؤساء المصالح بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، نظرا للصعوبات التي واجهناها أثناء توزيع الإستبانات، من تأخر رؤساء المصالح في إعادة إسترجاع الإستبانات في وقتها المحدد، مما يتطلب المزيد من الوقت والتكلفة.

بما أن كل شيء ناقص يحتاج إلى المزيد من البحث، ليصل إلى المستوى الراقي من العلم والمعرفة، يجدر بنا أن نقترح جملة من الأفاق البحثية تتمثل في:

1. إيضاح مفهوم الذكاء العاطفي لرؤساء المصالح بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، من خلال إعداد مشاركات علمية كالأيام الدراسية ، التي تدعو وتؤصل إنتهاج أسلوب الذكاء العاطفي وتدعيمه أثناء ممارسة القيادة.
2. القضاء على الخرافات السبع حول القيادة، من خلال بث مفهوم 'صناعة القائد' وغرسه بشكل عميق في ثقافتنا، وذلك لضمان و توفير بيئة تخلو من الصراعات والمنافسات الفردية.

3. تشجيع العاملين على تقديم مبادرات خارج التعليمات الرسمية، و إتاحة حيز من الحرية للعاملين في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز الأعمال.
4. تشجيع القيادات الإدارية على ممارسة القيادة التحويلية، من أجل دعم قدرات الأفراد، وإستثمار جهودهم؛ ولا يتحقق ذلك إلا بانتهاج القادة النموذج التحويلي لتطبيق المهارات والسلوكيات الضرورية للقيادة الفعالة، حيث يتضمن النموذج التحويلي عملية التعلم العاطفي التي تدمج التدريب الموجه ذاتيا والتعلم الذي يركز على العلاقة (التوجيه والتدريب) للقيام بسلوكيات إيجابية (Nelson D , 2011).
5. إعادة توزيع الصلاحيات من طرف رؤساء المصالح على المستويات الإدارية المختلفة من أجل تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات، وتبادل المعلومات وتحسين الإتصالات، مما يجعلهم قادرين على المبادرة بإتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشكلات.
6. إعداد برامج تدريبية حول " التعليم الإجتماعي والعاطفي " لتلقين المهارات العاطفية من أجل تنمية الوعي الذاتي ، وضبط ردود الأفعال التلقائية، حتى تساهم في تطوير قدرات الذكاء العاطفي وبالتالي ترقية السلوك العاطفي.
7. الحرص على إقامة ورش العمل، تحتوي على أساليب معرفية جديدة تساهم في التدريب على رفع من إستخدام مهارات نمط التفكير الأيمن، وتحقيق التوازن بين مهارات الدماغ العاطفي والعقلي وبالتالي تحسين فعالية القيادة .
8. يمكن للمؤسسات إنشاء أداة تقييم دورية تتمثل في قياس حاصل الذكاء العاطفي(EQ) لزيادة احتمال نجاح فرد / الوظيفة الذي ينعكس بدوره على نجاح الأداء التنظيمي.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	تطور نظرية الهيمنة الدماغية	01
27	التطور التاريخي للعواطف والذكاء	02
29	تحليل المكونات الرئيسية والثانوية لمصطلح الذكاء العاطفي	03
31	تعريف الذكاء العاطفي	04
32	المقارنة بين مفاهيم الذكاء العاطفي و الذكاء الإجتماعي و الذكاء الشخصي	05
34	نماذج الذكاء العاطفي	06
36	مقاييس الذكاء العاطفي	07
37	القدرات الأربعة للذكاء العاطفي حسب نموذج MSCEIT	08
40	تطبيق عملية اتخاذ القرار	09
46	مراحل عملية التغيير	10
50	الذكاء العاطفي في ظل التنوع	11
57	خصائص القيادة بالذكاء العاطفي	12
57	مراحل القيادة بالذكاء العاطفي	13
60	نظريات القيادة	14
61	خصائص القيادة التحويلية	15
65	مراحل قيادة التبادل مع الأعضاء	16
68	الخرافات السبع حول القيادة	17
72	تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي خلال الفترة (1995-2018)	18
85	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	19
89	أوجه الاختلاف بين الأساليب الكمية والنوعية	20
93	عينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية	21
95	محتويات الإستبانة	22
106	مناطق التفضيل	23
106	بيانات بوصلة التفكير	24
109	الارتباطات الخطية بين الدماغ العاطفي والممارسات القيادية	25
116	نتائج مؤشرات جودة المطابقة (النموذج الأول)	26

117	نتائج معاملات الإنحدار (النموذج الأول)	27
119	نتائج مؤشرات جودة المطابقة (النموذج الثاني)	28
120	نتائج معاملات الإنحدار (النموذج الثاني)	29
122	نتائج مؤشرات جودة المطابقة (النموذج الثالث)	30
123	نتائج معاملات الإنحدار (النموذج الثالث)	31

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	نموذج الإنسان - الحاسوب. EMO20Q	01
08	مستويات العاطفة	02
10	من الدماغ العاطفي إلى الدماغ العقلي	03
14	تطور نظرية هيرمان	04
16	الأجزاء الأربعة للدماغ حسب نظرية الهيمنة الدماغية	05
18	السيطرة الدماغية الجانبية للعواطف	06
20	مطابقة تعبيرات الوجه السلبية على مناطق الدماغ	07
21	الفصوص الخارجية للدماغ	08
42	سيرورة إتخاذ القرار	09
45	نموذج فرق الذكاء العاطفي ومعايير إدارة الصراعات وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار	10
47	منحنى مراحل عملية التغيير	11
49	إطار عملي لإنعكاسات الذكاء العاطفي على أداء المنظمات	12
52	انعكاسات خروج الشعور عن خط السيطرة على الفرد وأداء المنظمة	13
56	الكفاءات اللازمة للقائد	14
62	قبول ورفض القيادة التحويلية	15
73	تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي ضمن. جمعية AGRH	16
74	تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي ضمن EcnNpapers	17
75	تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي من قبل مجموعة AGRIS	18
76	تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي من قبل جمعية HAL	19
77	تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي ضمن جمعية techtarget	20
78	تطور نشر البحوث حول متغير الذكاء العاطفي في الجمعيات EcnNpapers,HAL,AGRH,AGRIS,techtarget	21
90	سيرورة المقاربة الكمية	22
91	نوع البحث	23
94	حجم العينة	24
100	تقدير ثبات متغيرات الدراسة	25

101	تقدير الصدق	26
103	الإشكاليتين الفرعيتين (p1,p2).	27
104	أنماط التفكير وعلاقتها بحاسة الحركة	28
105	أنماط التفكير وعلاقتها بالهويات المفضلة	29
107	مخرجات بوصلة التفكير للقادة	30
111	ملخص النتائج الكلية للذكاء العاطفي للقادة	31
112	نتائج القدرات الأربعة للذكاء العاطفي للقادة	32
115	إختبار النموذج البنائي الأول بعد التعديل	33
118	إختبار النموذج البنائي الثاني بعد التعديل	34
121	إختبار النموذج البنائي الثالث بعد التعديل	35

قائمة المختصرات العلمية :

Emotional Intelligence	الذكاء العاطفي	EI
Emotional Intelligence Quotient	حاصل الذكاء العاطفي	EQ
Intelligence Quotient	حاصل الذكاء	IQ
Herrmann Brain Dominance Instrument	أداة الهيمنة الدماغية لهيرمان	HBDI
positronEmissionTomography	البوزيترون	PET
Magnetic Resonance Imaging	جهاز التصوير بالرنين المغناطيسي	MRI
Functional Magnetic Resonance Imaging	الجهاز الوظيفي للتصوير بالرنين المغناطيسي	FMRI
Emotional Intelligence and Diversity	الذكاء العاطفي في ظل التنوع	EID

شرح المصطلحات العلمية:

المصطلح العلمي	معناه
اللوزة Amygdala	مجموعة من الهياكل الداخلية تقع فوق الدماغ قرب قاع الحلقة الحوفية
الإدراك العاطفي Emotional Perception	العدسة التي نرى من خلالها ونفسر ما يبدو رحولنا من أحداث .
الذكاء الإجتماعي Social intelligence	القدرة على فهم و إدراك العلاقات الإنسانية والتصرف بحكمة .
الذكاء الداخلي Intrapersonal	القابلية الداخلية ذات علاقات مترابطة تساهم في تشكيل نموذج صادق ودقيق للذات تمكن الفرد من استخدامها للعمل بفاعلية في الحياة .
الفص الصدغي Temporal Lobe	مركز إستقبال الإتصالات الناشئة في الأذنين (مركز السمع)
الفص القفوي	منطقة الإحساس البصري والترابط البصري
النمط الإجرائي Procedural Learning	الجزء الأيسر السفلي من الدماغ B
النمط الخارجي Learning External	الجزء الأيسر العلوي من الدماغ A
النمط التفاعلي Interactive Learning	الجزء الأيمن السفلي من الدماغ C
النمط الداخلي Learning Internal	الجزء الأيمن العلوي من الدماغ D
النمط الخارجي Learning External	الجزء الأيسر العلوي من الدماغ A
الجسم الجاسيء Corpus callosum	الجسم الثقبّي أو الجسم الجاسيء ، و هو كتلة أعصاب تربط نصفي الدماغ من الخلف مع بعضهما، حيث يتم نقل المعلومات ما بين نصفي كرتي الدماغ من خلال أكثر من 200 مليون ليف.
الفهم العاطفي	Emotional Understanding
الهيپوثلاموس (المهاد التحتي)	Hypothalamus
الفص الجبهي	Frontal lobe
القشرة	Cortex
تيسير التفكير العاطفي	Emotional Facilitation of Thought
الدماغ الكلي	Theory whole brain
السيطرة المخية الجانبية للإنفعالات	Cerebral Lateralization of Emotions
نظرية العدوى العاطفية	emotional contagion
الهوايات	HOBBIES

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. المراجع باللغة العربية:

1. إبراهيم فريد الدر (1983) الأسس البيولوجية لسلوك الإنسان، دار الآفاق الجديدة ، ط1، بيروت.
2. احسان دهب جلاب (2015) إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى.
3. احمد على صالح، بشرى هاشم العزاوي، إبراهيم خليل إبراهيم (2010) الإدارة بالذكاءات، منهج التمييز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، ط 1، دار وائل لنشر والتوزيع.
4. ترجمة زينة دهبي (2015)، تأليف Anne Debrouse (2010) ، خفايا الدماغ البشري، مكتبة ملك فهد الوطنية أثناء النشر، الطبعة الأولى، الرياض.
5. دانيال جولمان (2016) الذكاء العاطفي، الطبعة الأولى ،حقوق الترجمة العربية والنشر والتوزيع، محفوظة مكتبة الجرجير .
6. سالم المجيد الشماع، (2009) العاطفة والعقل، بين القلب والدماغ، ط1، الدار الثقافية للنشر.
7. سليمان بكر بكران (2015) سيكولوجية الدماغ البشري، دار الراية لنشر والتوزيع عمان-الأردن.
8. صالح مهدي محسن العامري ،طاهر محسن منصور الغالبي (2014) الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة.
9. عباس محمود مكي (2007) هواجس العمل من قلق المؤسسة إلى تحديات العلاج النفسي و الإداري، ط1، مجد المؤسسة للدراسات والنشر والتوزيع.
10. عصام أبو الفتوح سعد كسر (1998) رسالة ماجستير التفكير الخرافي وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية لدى الطلاب مدارس الثانوية الفنية، جامعة طنطا.

11. فيروز شين (2017) القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن - عمان، الطبعة الأولى.
12. قشوش صابر، اسماعيلي يامنة (2014)، الدماغ والعمليات العقلية (الانتباه، الإدراك، التفكير، التعلم، الذاكرة)، ديوان المطبوعات الجامعية.
13. نادية يوب مصطفى الزقاي (2017) صدق التحكيم: مقارنة تقييمية، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران 2، العدد 08، ISSN : 1112- 8070.
14. نوال لزرقي ، جيلالي بن عبو (2018)، دور كفاءات الذكاء العاطفي في فعالية القيادة دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس ENIE مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات-، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية-جامعة البليدة 2 .
15. يسرى إبراهيم أبو الحسن (2013) رسالة ماجستير، الفلسفة في الدراسات الإسلامية: الذكاء العاطفي في القرآن الكريم: دراسة موضوعية، أكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة ملابور.
16. يوسف حجي مسلح الطائي، عامر عبد الكريم الذبحاوي (2016) الذكاء الأخلاقي: مدخل لدعم سمعة منظمات الأعمال، دار الصفاء لنشر والتوزيع.

2. المراجع باللغات الأجنبية:

17. A.M. Owen, K.M. McMillan, A.R. Laird, E. Bullmore **N-back working memory paradigm: a meta-analysis of normative functional neuroimaging studies** Hum. Brain Mapp., 25 (1) (2005), pp. 46-59, [10.1002/hbm.20131](https://doi.org/10.1002/hbm.20131)
18. A.R. Hariri, S.Y. Bookheimer, J.C. Mazziotta (2000) **Modulating emotional responses: effects of a neocortical network on the limbic system** Neuroreport, 11 (1), pp. 43-48
19. Abdul Shukor, Shamsudin (2012) *The Relationship Between Emotional Intelligence, Islamic Work Ethic and Leadership Practices Among Middle Level Administrators in Malaysian Public Universities.*
20. Abe Kazemzadeh (2013). **Natural Language Description of Emotion. PhD thesis,** University of Southern California .
21. Ahmad R. Hariri, Alessandro Tessitore, Venkata S. Mattay, Francesco Fera, and Daniel R. Weinberger, (2002) **The Amygdala Response to Emotional Stimuli: A Comparison of Faces and Scenes,** NeuroImage 17, 317–323 (2002) doi:10.1006/nimg.2002.1179.
22. Alexander J. Shackman, Tor D. Wagerde, (2018) **The emotional brain: Fundamental questions and strategies for future research,** <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304394018306827#>
23. Ali Khalid Ali Bawaneh, Abdul Ghani Kanesan Abdullah, Salmiza Saleh, Khoo Yin Yin, (2011), **THINKING STYLES BASED ON HERRMANN WHOLE BRAIN MODEL** *International Journal of Humanities and Social Science Vol. 1 No. 9 [Special Issue – July]*
24. Ali Orozi Sougui, Abdul Talib Bon, Mahamat Abdoulay Mahamat, Hussein Mohamed Hagi Hassan (2016) **The Impact of Leadership on Employee Motivation in Malaysian Telecommunication Sector ,Galore International Journal of Applied Sciences and Humanities Vol.1; Issue: 1; p 59-68**
25. Amer Hamzah Jantan, Asadul Islam, Adnan Rahman, Abu Bakar A. Hamid, Fariha Binte Mahmud, Ashikul Hoque, (2018) **Leadership Styles for Employee Empowerment: Malaysian Retail Industry,** Journal of Management Research ISSN 1941-899X 2018, Vol. 10, No. 4.

26. Amin, M., S. Shah, and I. A. Tatlah (2013), **Impact of Principals/ Directors Leadership Styles on Job Satisfaction of the Faculty Members: Perceptions of the Faculty Members in a Public University of Punjab, Pakistan**. Journal of Research 7(2), 97–112.
27. Armitage, J. W., Brooks, N. A., Carlen, M. C., & Schulz, S. P. (2006)“**Remodeling leadership: Developing mature leaders and organizational leadership systems** (an introduction to the leadership maturity model)”, Performance Improvement, 45(2), pp. 40-47,.
28. Arnaud Tonnelé (2011) **65outils pour accompagner le changement individuel et collectif**, EYROLLES /éditions D’ORGANIZATION .
29. Ashlea Troth (2009) **A model of team emotional intelligence, conflict, task complexity and decision making**, International Journal of Organisational Behaviour, Griffith Research Online, Volume 14(1), 26-40 ISSN 1440-5377
30. Avolio, B. J., D. A. Waldman, and F. J. Yammarino (1991)‘**leading in the 1990s: The four I’s of transformational leadership**’. Journal of European industrial training 15(4).
31. Barbuto, J. J. E., & Burbach, M. E. ,(2006)**The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials**. Journal of SocialPsychology, 146(1), pp. 51-64,.
32. BarOn & Parker, JDA (Eds.),(2000) *The handbook of emotional intelligence*, New York: Jossey-Bass.
33. Bass, B.M. (1999), “**On the taming of charisma: a reply to Janice Beyer**”, Leadership Quarterly, Vol. 10 No. 4, pp. 541-54.
34. Benjamin Palmer, Melissa Walls, Zena Burgess and Con Stough, (2001), *Emotional intelligence and effective leadership* , Leadership & Organization Development Journal 22/1 [2001]
35. Berberoglu, A., & Secim, H. (2015). **Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance Among Health Care Professionals: Empirical Evidence From A Private Hospital in Northern Cyprus**. Journal of Economics and Behavioral Studies, 7(1), 64-71.
36. Bernard, H. R. (2002) **Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches** (3rd ed.). Walnut Creek, CA: Alta Mira Press.
37. Bettenhausen.K & Murnighan. JK (1985)‘**The emergence of norms in competitive decision-making groups**’, *Administrative Science Quarterly*, 30, 350-372.

38. BISSONNETTE, Steve et RICHARD, Mario(2001), **Comment construire des compétences en classe** , Éditions de la Chenelière/McGraw-Hill, pages 32-34
39. Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003) **Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre, June;AREVIEW OF LEADERSHIP THEORY AND COMPETENCY FRAMEWORKS**, Centre for Leadership Studies University of Exete..liderança
40. Brandy N. Frazier, Susan A. Gelman, and Henry M. Wellman (2009). **Preschoolers' search for explanatory information within adult-child conversation**. Child Development, 80(6):1592–1611.
41. Brenda Tyczkowski, Christine Vandenhouten, Janet Reilly, Sylvia M. Kubsch (2015) **Emotional Intelligence (EI) and Nursing Leadership Styles Among Nurse Managers**. Vol. 39, No. 2, pp. 172–180, Copyright c_ 2015 Wolters Kluwer Health,
42. Campbell, DJ (1988) '**Task complexity: A review and analysis**', Academy of Management Review, 13, 40-52.
43. Campbell, J. P. (1990). **An overview of the army selection and classification project (Project A)**. Personnel Psychology, 43(2), 231-239.
44. Carlijn M.M. Boerrigter (2017)Master Thesis **What Makes Employees Highly Engaged and Performing? Leaders' Emotional Intelligence, Service Climate and Psychological Capital** University of Twente.
45. Cary Cherniss, Ph.D. Daniel Goleman, Ph.D. (1998)**BRINGING EMOTIONAL INTELLIGENCE TO THE WORKPLACE A TECHNICAL REPORT ISSUED BY THE CONSORTIUM FOR RESEARCH ON EMOTIONAL INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONS**, The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, www.eiconsortium.org
46. Choi, S., Kim, K., & Kang, S. (2017). **Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness**. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 45, 377-386. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.5805f>.
47. Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. 2017. Affec-tive events and the development of leader-member ex-change. **Academy of Management Review**, 42: 233–258.
48. Daniel Huilier "**L'approche hypothético-déductive** "chapter 3,p34, <https://fr.scribd.com/doc/124653821/L-approche-hypothetico-deductive>.

49. DAVID D et FRANKS , (2006) **The Neuroscience of Emotions. In: Stets J.E., Turner J.H. (eds) Handbook of the Sociology of Emotions.** Handbooks of Sociology and Social Research. Springer, Boston, MA
50. David Fogarty(2017) **The Quantitative MBA: Exploring the Relationship Between Quantitative Orientation and the Pursuit of a Business Degree,** Journal of Management and Innovation, 3(1), Copyright Creative Commons 3.0 pp1-15.
51. David R. Caruso, portions adapted with permission from Mayer, Salovey, & Caruso (2002) **Personal Summary Report.** Toronto, ON: MHS. © 2002 Multi-Health Systems Inc
52. Davids, Kelly P, (2016) "**Sine Qua Non: Emotional Intelligence as the Key Ingredient to Effective Principal**" *Dissertations.* 27. http://digitalcommons.brandman.edu/edd_dissertations/27
53. De Dreu, CKW & Weingart, L (2003) '**Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis**', Journal of Applied Psychology, 88, 741-749.
54. Denise Bruneau, Morin Margot Phaneuf(1991) **STRUCTURES PÉDAGOGIQUES POUR LE PROGRAMME 180.01:** manuel de références didactiques pour les études collégiales de soins infirmier , TOME II Apprentissage-enseignement, Bibliothèque Nationale du Québec, ISBN 2-921049-03-1
55. *Djilali BENABOU (2017) ,L'intelligence émotionnelle et l'efficacité de leadership : Cas d'une entreprise algérienne d'électronique,Chapter* In book: Réinventer le leadership, Edition: Management Et Societe Editions, France, Chapter: Chapitre 42, Publisher: Editions EMS, Editors: Soufyane Frimousse et Yves Le Bihan, pp.431-439.
56. Doerner, D (1980) '**Difficulties people have in dealing with complexity**', *Simulations and Games*, 11, 87-106.
57. Erickson A, Shaw JB, Agabe Z (2007) **An empirical investigation of the antecedents, behaviors, and outcomes of bad leadership.** J Leadersh Stud, 1(3):26–43.
58. Etkin (2010) **Functional neuroanatomy of anxiety: a neural circuit perspective** Curr. Top. Behav. Neurosci., 2 , pp. 251-277 .
59. Fiori M, Antonietti J-P, Mikolajczak M, Luminet O, Hansenne M, et al. (2014) **What Is the Ability Emotional Intelligence Test (MSCEIT) Good for? An Evaluation Using Item Response Theory.** PLoS ONE 9(6): e98827. doi:10.1371/journal.pone.0098827

60. Fox, S. and Stalworth, L. (2010), ‘**The battered apple: An application of stressor emotioncontrol/ support theory to teachers’ experience of violence and bullying**’, *Human Relations*, 63 (7), 927-954.
61. Frijda, N. (1992), ‘**The empirical status of the laws of emotion**’, *Cognition and Emotion* 6 (6),467-477.
62. Gardner H. (1993)**Frames of mind: the theory of multiple intelligences**. New York:Basic Books.
63. Gaspard Calledé ,Elise Blanchot(2011) **Physiologie des émotions et de la motivation Système limbique**, 22/03/2011 - 8h à 10h: <https://sites.google.com/site/aphysionado/>
64. George, J.M (2000) ‘**Emotions and leadership: The role of emotional intelligence**’, *Human Relations*, 53 (8), pp. 1027-1055, ProQuest.
65. Goleman (2004) **L’intelligence émotionnelle : condition du leadership**. Harvard Business Review <http://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader/ar/1>
66. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Bantam books.
67. Hamid Ashraf a, Mona Tabatabaee Yazdi b, *, Zeinab Kafic. (2014) **The Relationship between Iranian EFL students' Brain Dominant Quadrants and Reading Comprehension Skill**. International Conference on Current Trends in ELT. Procedia - Social and Behavioral Sciences 98 292 – 296
68. **Henry Gray (1918) Anatomy of the Human Body** . PHILADELPHIA and NEW YORK <https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=564809>
69. Higgs M:, (2009)**The Good, the Bad and the Ugly: Leadership and Narcissism**. J Chang Manag, 9(2):165–178.
[http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
<https://doi.org/10.5465/amr.2016.0474>
70. Iberkis Faltas, (ABD) (2017) **Three Models of Emotional Intelligence**, Public Policy & Administration Management & Leadership | Law & Policy Certified Emotional Intelligence Psychometrician pp1-4.
71. Ilker Etikan, Sulaiman Abubakar Musa, Rukayya Sunusi Alkassim.(2016) **Comparison of Convenience Sampling and Purposive Sampling**. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*. Vol. 5, No. 1, 2016, pp. 1-4. doi: 10.11648/j.ajtas.20160501.11
72. Joanne C. Tarasuik, Joseph Ciorciari and Con Stough,(2009), **Understanding the Neurobiology of Emotional Intelligence: A review**, Chapter from book Assessing

- Emotional Intelligence: Theory, Research, and Applications (pp.307-320) this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/225310877>
73. Joanne C. Tarasuik, Joseph Ciorciari and Con Stough,(2009), **Understanding the Neurobiology of Emotional Intelligence**: A review, Chapter from book Assessing Emotional Intelligence: Theory, Research, and Applications (pp.307-320) this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/225310877>.
74. John D. Mayer, David R. Caruso , Peter Salovey.(2016) **The Ability Model of Emotional Intelligence: Principles and Updates**,Office of the President and Department of Psychology, Yale University, USA Emotion Review,Vol. 8, No. 4 (October) 290–300.
75. JONI CHRISTIAN VIERIMAA,'(2013) **Emotional Intelligence and Project Leadership** An Explorative Study , Master of Science Thesis in the Master's Programme International Project Management ,CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY ,Göteborg, Sweden.
76. K.N. Ochsner, J.J. Gross**The cognitive control of emotion** Trends Cogn. Sci., 9 (5) (2005), pp. 242-249, [10.1016/j.tics.2005.03.010](https://doi.org/10.1016/j.tics.2005.03.010)
77. Kazemzadeh A, Gibson J, Georgiou P, Lee S, Narayanan S. (2016) **A Socratic epistemology for verbal emotional intelligence**. PeerJ Computer Science 2:e40<https://doi.org/10.7717/peerj-cs.40>..
78. Kevin N. Ochsner, Silvia A. Bunge, James J. Gross and John D. E. Gabrieli (2002) **Rethinking Feelings: An fMRI Study of the Cognitive Regulation of Emotion**, Journal of Cognitive Neuroscience Volume 14 | Issue 8 |November 15, 2002 p.1215-1229, <https://www.mitpressjournals.org/doi/10.1162/089892902760807212>
79. Kiefer, T. (2002a) '**Analysing emotions for better understanding of organisational change**: fear, joy and anger during a merger', in Ashkanasy, N.M., Hârtel, C.E.J. and Zerbe, W.J. (Eds.): Managing Emotions in the Workplace, M.E. Sharpe, New York, pp.45–69.
80. KV Petrides (2017)**The Relationship Between Emotional Intelligence and Personality**. University College London, London, United Kingdom Elsevier Inc. All rights reserved.
81. L. Melita Prati, Anthony P. Ammeter, M. Ronald Buckley (2003) **EMOTIONAL INTELLIGENCE, LEADERSHIP EFFECTIVENESS, AND TEAM OUTCOMES** ,The International Journal of Organizational Analysis, Vol 11, No. 1, pp. 21—40 .

82. L.F. Barrett, M.M. Tugade, R.W. Engle **Individual differences in working memory capacity and dual-process theories of the mind** Psychol. Bull., 130 (4) (2004), pp. 553-573, [10.1037/0033-2909.130.4.553](https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.4.553)
83. Lawson, R & Shen, Z. (1998) **Organisational psychology: foundations and applications**. Oxford University Press, Oxford.
84. Lebel, R. D. 2017. Moving beyond fight and flight: A contingent model of how the emotional regulation of anger and fear sparks proactivity. **Academy of Management Review**, 42:190-206.
85. Lee Gardenswartz, Ph.D., Jorge Cherbosque, Ph.D., and Anita Rowe, Ph.D., (2010) **Emotional Intelligence and Diversity ,A Model for Differences in the Workplace** , *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, Volume 1, Number 1 • DOI: 10.1002/jpoc,p74-84.
86. Lindsey Marwood^{ab}Toby Wise^{acd}Adam M.Perkins^aAnthony J.Cleare^{ab}, (2018) **Meta-analyses of the neural mechanisms and predictors of response to psychotherapy in depression and anxiety**, *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* ,journal homepage: www.elsevier.com/locate/neubiorev
87. Lios Kotsou (2016) **Intelligence émotionnelle et management comprendre et utiliser la force des émotions** ,3édition , Bibliothèque nationale ,Paris.
88. Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). **Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature**. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415.
89. Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). **Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature**. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 385-415. [http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](http://dx.doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)
90. Luo, F. Y. (2013). **How Emotion Affect Leadership Effectiveness: A Path Analysis Model**. *Leadership Science Forum*, No. 10, 34-37.
91. M.L. Phillips, W.C. Drevets, S.L. Rauch, R. Lane (2003) **Neurobiology of emotion perception II: implications for major psychiatric disorders** *Biol. Psychiatry*, 54 (5) , pp. 515-528, [10.1016/S0006-3223\(03\)00171-9](https://doi.org/10.1016/S0006-3223(03)00171-9)
92. Manfred Kets de Vries (2006) **La face cachée du leadership**, pearson-village mondial, 2édition, ISBN13978-2-7440-6165-3.
93. Margaret, Dr. Thomas Ngui, (2017) **Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Styles: A Case Study of Leaders in Selected Banking Institutions**

- in Kenya**, International Journal of Research in Humanities and Social Studies Volume 4, Issue 2, February (2017) PP1 -12 ISSN 2394-6288 (Print) & ISSN 2394-6296 (Online).
94. Marie Chédru et Alain Le Méhauté,(2009) « **Gouvernance et complexité : Typologies du leadership et modèles de fonctionnement cérébral** », *La Revue des Sciences de Gestion*, /5 n°239-240, p. 61-68.
95. Maxwell, John C., (2011) **The 360-degree leader : developing your influence from anywhere in the organization**, Published in association with Yates & Yates, ISBN 978-1-4002-0359-8 (trade paper)
96. Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). **What is emotional intelligence?** In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (pp. 3-31). New York, NY: Basic Books.
97. Mendonca, M. (2001). **Preparing for ethical leadership in organizations**. Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 18(4), 266-276.
98. Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016) **Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects**. *Personality and Individual Differences*, 102, 13–24.
99. Mitrabinda Singh , Linda Hii , Lum Goo Lean,(2012) **Evaluating the correlation between Emotional Intelligence (EI) and Effective Leadership (EL) among managers in Miri Shipbuilding Industry**, International Conference on Economics, Business and Marketing Management IPEDR vol.29 © IACSIT Press, Singapore.
100. Moore, T. Winters; Snider, J. Blake; Luchini, Mark(2012) **Thinking style and emotional intelligence: An empirical investigation**, Journal of Behavioral Studies in Business;Sep2012, Vol. 5, p1
101. Muhammad Akram Uzzaman, Dr. A. K. M. Rezaul Karim (2017) **Emotional Intelligence Scale: Assessing its Psychometric Characteristics in Bangladeshi Culture**, International Journal of Indian Psychology, Volume 4, Issue 2, No. 86, ISSN:2348-5396 (e), ISSN:2349-3429 (p), DIP:18.01.032/20170402, ISBN:978-1-365-68609-2.
102. N. M. G. Mfikwe,*1 T. G. Pelser**, (2017) **THE SIGNIFICANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP STYLES OF SENIOR LEADERS IN THE SOUTH AFRICAN GOVERNMENT** ,Journal of Contemporary Management Issues. UDC 005.5:165.195>328(680)

103. Nazila ghaffarshoja,(2013) **The relationship between thinking styles of brain quadrant and managers'skills in primary education in orumieh city of iran**, World of Sciences Journal; [04] ISSN 2307-3071
104. Nazish Shabir, Shazia Khalid (2015) **Emotional Intelligence and Decision Making Styles among Managers**,Journal of Contemporary Management Sciences: Volume 1, Issue 2, Autumn 65-73
105. Neal M. Ashkanasy, Ronald H. Humphrey, Quy Nguyen Huy(2017) Integrating Emotions and Affect in Theories of Management, The Academy of Management Review · December2016Q Academy of Management Review 2017, Vol. 42, No. 2, 175–189.
106. Nisha Agarwal, Nidhi Chaudhary(2013) **Role of Emotional intelligence in Ethical Decision Making a Study of Western U.P.** International Journal of Management & Business Studies, IJMBS Vol. 3, Iss ue 1, Jan - March 2013., ISSN : 2230-9519 (Online) | ISSN : 2231-2463 (Print).p28 30..
107. Oh, J. K., & Farh, C. I. C. 2017. An emotional process theory of how subordinates appraise, experience, and respond to abusive supervision over time.
108. Oris Guillaume, Amy Austin, (2014) **A Qualitative Study: The Link between Leadership and an Innovative and an Emotionally Intelligent Organization**,Conference: Conference ,Global Business & International Management, At Seattle, WA, Volume: 7, Number 1 Issue Global Business & International Management Conference Journal, Vol. 7, Num. 1, January
109. P. Ranasinghe^{1*} , W. S. Wathurapatha¹, Y. Mathangasinghe² and G. Ponnampuruma (2017) **Emotional intelligence, perceived stress and academic performance of Sri Lankan medical undergraduates**. BMC Medical Education.
110. P.J. Whalen, L.M. Shin, L.H. Somerville, A.A.McLean, H. Kim(2002)**Functional neuroimaging studies of the amygdala in depression** Semin. Clin. Neuropsychiatry, 7 (4) , pp. 234-242
111. Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). **Emotional Intelligence and Effective Leadership**. Leadership & Organization Development Journal, 22, 5-10. <http://dx.doi.org/10.1108/01437730110380174>
112. Petrides, K. V., & Furnham, A. (2001). **Trait Emotional Intelligence: Psychometric Investigation with Reference to Established Trait Taxonomies**. European Journal of Personality, 15, 425-448. <http://dx.doi.org/10.1002/per.416>

113. Poornima Tapas ,Shubhra Anand,(2016) **Leadership Model based on Spiritual Intelligence –A Conceptual Framework**, INDIAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH Volume : 6 | Issue : 11 | November | ISSN - 2249-ORI 555X | IF : 3.919 | IC Value : 74.50..
114. Priyam Dhani, Tanu Sharma(2016)**EMOTIONAL INTELLIGENCE; HISTORY, MODELS AND MEASURES,international**, journal of science Technology and management.Vol ,No.5,Issue.No.07,July2016, p189-201 .
115. Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011) **Emotionality and Leadership: Taking Stock of the Past Decade of Research**. Leadership Quarterly, 22, 1107-1119. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.006>
116. Robert Sylwester(1998) **The Downshifting Dilemma. A Commentary and Proposal** , University of Oregon <http://www.newhorizons.org/blab.html>
117. Rudestam, K.E. and Newton, R.R. (2007) **Surviving Your Dissertation**. 3rd edn. London: Sage Publications Ltd.
118. S.L. Rauch, P.J. Whalen, L.M. Shin, S.C.McInerney, M.L. Macklin, N.B. Lasko, R. K.Pitman(2000)**Exaggerated amygdala response to masked facial stimuli in posttraumatic stress disorder: a functional MRI study** Biol. Psychiatry, 47 (9) , pp. 769-776
119. Salim Musabah Bakhit, Zefeiti (2017)Asian Social Science; Vol. 13, No. 3; ISSN 1911-2017 E-ISSN 1911-2025
120. Scarfino, D., & Rover, C. (2009). **Team – Building success: it' s in the cards**. **Business communication quarterly**, 3(9). Retrieved May 30, 2010, From: //bcq.sagub.com.
Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 18(4), 266-276.
121. Shafinaz A. Maulod 1, *, Chua Yan Piaw 1, Shahrin Alias 2, Leong Mei Wei (2017) **Relationship between principals' emotional intelligence and instructional leadership practices in Malaysian secondary schools** ,International Journal of Advanced and Applied Sciences, 4(3) 2017, Pages: 122-129.
122. Shanthakumary Milroy Christy Mahenthiran Aloysius,(2010) **THE ROLE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP EFFECTIVENESS** ,Conference: Jaffna University Research Conference, P7-8
123. Shoshanna Hackman Reiss(2006) **LEADERSHIP STYLES AND BRAIN DOMINANCE IN LEAD NURSES: AN EDUCATIONAL MANAGEMENT**

- TOOL, Thesis submitted for the degree of Doctor of Philosophy at the University of Leicester, Center for Educational Leadership and Management
124. Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
125. Surya Rashmi Rawat (2017) **Traits of Transformational Leader: *Durga Saptshati-A Case Study***,: A Journal of Management Ethics and Spirituality 9 (2), 18-26 .
126. Suzanne Peterson, PIERRE A. BALTHAZARD, David Waldman, & ROBERT W. THATCHER (2008). **Neuroscientific Implications of Psychological Capital: . Are the Brains of Optimistic, Hopeful, Confident, and Resilient Leaders Different?** *Organizational Dynamics*, 37(4), 342-353. Business, W. P. Carey School of (WPC) <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.07.007>
127. Thory, K. (2016) **Developing meaningfulness at work through emotional intelligence training**, *International Journal of Training and Development*, 20(1), 58–77.
128. Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1986) **The Transformational Leader**, John Wiley, New York, NY.
129. Vahideh Asri, Dr. Farzaneh Ali Asghari Tabrizi (2017) “**Comparing Emotional Intelligence, Sense of SelfEfficacy, And Job Satisfaction Among Nurse Educators: A Case of National University and Islamic Azad University of Ardabil**”, *Pharmacophore*, 8(6), 34-41.
130. Vilde Hoff Bernstrøm* and Lars Erik Kjekshus (2012) **Leading during change: the effects of leader behavior on sickness absence in a Norwegian health trust**. *BMC Public Health*.
131. W.C. Drevets, M.E. Raichle(1998) **Reciprocal suppression of regional cerebral blood flow during emotional versus higher cognitive processes: implications for interactions between emotion and cognition** *Cogn. Emot.*, 12 (3) , pp. 353-385
132. Webster, G. (1994). **Whole brain project management for all. *Industrial and commercial training***, 11(26). Retrieved May 30, 2010, From <http://www.emeraldinsight.com>
133. Weiss, H. and Cropanzano, R. (1996) ‘**Affective events theory: A theoretical discussion of the structure and consequences of affective experiences at work**’, In Staw, B and Cummings, L (eds) *Research in Organizational Behavior*, pp. 1-74, Greenwich, CT: JAI Press.

134. Welikala, DSM , Dayarathna, NWKDK (2015) **The Impact of Emotional Intelligence on Employee Job Performance: An Empirical Study base on the Commercial Banks in Central Province.** Human Resource Management Journal, Vol. 03, No. 01 HRM Scintilla ISSN: -7227-p33-41.
135. Yammarino, F.J. and Dubinsky, A.J. (1994), ``**Transformational leadership theory: using levels of analysis to determine boundary conditions**”, *Personnel Psychology*, Vol. 47, pp. 787-811.
136. Yammarino, R.J. and Bass, B.M. (1990), “**Transformational leadership and multiple levels of analysis**”, *Human Relations*, Vol. 43, pp. 975-95.
137. Yaozhong Liu, Yudan Jing¹, Mei Gao (2015) **Transformational Leadership: From the Perspective of Neurological Leadership**, Vol.04 No.04(2015), Article ID:61940,10 pages [10.4236/oj1.2015.44013](https://doi.org/10.4236/oj1.2015.44013). https://file.scirp.org/Html/3-2330089_61940.htm
138. Yukl, G. (2006) **Leadership in organizations**. 6th Ed, Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.
139. Zhidong Li, Bindu Gupta, Mark Loon, Gian Casimir, (2016) "**Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence**", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37 Issue: 1, pp.107-125, doi: 10.1108/LODJ-04-2014-0082.

الملاحق

➤ الصفات الأساسية: من بين هذه الصفات الموضحة في الجدول أدناه اختر ثمان صفات:
 ضع رقم (3) أمام الصفة التي تنطبق عليك أكثر من غيرها ثم ضع رقم (2). أما سبع
 (7) صفات المتبقية التي تجد فيها أفضل وصف لنفسك .

الصفات	ضع رقم 2	ضع رقم 3
Logical منطقي (لدي القابلية على التعليل والاستنتاج المنطقي)		
Creative إبداعي .		
Musical موسيقي /شاعر		
Sequential توالي (ترتيب الأفكار والأشياء)		
Synthesizer مركب (توحيد الأفكار والمفاهيم المختلفة في شيء جديد)		
Verbal شفوي .		
Conservative محافظ (أحافظ على التقاليد والأفكار)		
Analytical تحليلي		
Detailed تفصيلي		
Emotional عاطفي		
Spatial فضائي (إدراك وفهم مواقع الأشياء في الفضاء)		
Critical ناقد (يحكم على جدوى الفكرة)		
Artistic فنان (امتلك مهارة الرسم والموسيقى)		
Spiritual روحي (اهتم بالنواحي الروحي أكثر من النواحي المادية)		
Rational عقلاني		
Controlled منضبط		
Mathematical رياضي		
Symbolic رمزي (استعمل الإشارات للتعبير عن الأفكار)		
Dominant مهيمن (لدي تأثير قوي على الآخرين)		
Holistic ذو نظرة شاملة		
Intuitive بديهي (افهم سريعاً بدون الحاجة إلى براهين)		
Quantitative لغة الأرقام (تحبيذ الأرقام)		
Reader قارئ		
Simultaneous أني (في آن واحد)		
Factual حقائقي		

➤ **الهوايات**: اختر ست (6) هوايات فقط من بين الهوايات التي تمارسها. ثم اختر من هذه الهوايات الست (6) هوايتك الرئيسية وضع أمامها رقم (3)، ثم ضع رقم (2) أمام هواياتك الثانوية في التفضيل ثم رقم (1) أمام هواياتك التالية في التفضيل من الهوايات الست التي اخترتها فقط.

الهواية التالية (1)	الهواية ثانوية (2)	هوايتي الرئيسية (3)	الهوايات
			الفن / الأعمال اليدوية Arts/Crafts
			التجديف Boating
			التخييم والمخيمات (Camping/Hiking)
			لعب الورق Cards
			جمع الأشياء Collecting
			الطبخ Cooking
			الكتابة Créative Writing
			صيد السمك Fishing
			الحديقة Gardening/Plants
			الغولف Golf
			إصلاح المنزل Home Improvements
			الاستماع للموسيقى أو الشعر Music Listening
			عزف الموسيقى أو نظم الشعر Music Playing
			التصوير Photography
			القراءة Reading
			الزوارق الشراعية Sailing
			الخياطة Sewing
			الرياضة الاستعراضية Spectator Sports
			السباحة والقفز المائي Swimming/Diving
			التنس Tennis
			السفر Travel
			الأعمال الخشبية Woodworking

➤ مستوى الجهد: في أي وقت لديك الرغبة والقدرة على العمل ؟ ضع إشارة أمام المربع المناسب لك .

<input type="checkbox"/>	أثناء النهار	<input type="checkbox"/>	في الليل والنهار	<input type="checkbox"/>	أثناء الليل
--------------------------	--------------	--------------------------	------------------	--------------------------	-------------

➤ التقيؤ بسبب الحركة

1- هل حدث إن تقيأت أو شعرت بالغثيان نتيجة التنقل في السيارة أو الطائرة أو البخرة ..؟

ضع إشارة * أمام المربع المناسب لك

<input type="checkbox"/>	أكثر من 10 مرات	<input type="checkbox"/>	من 3 - 10 مرات	<input type="checkbox"/>	من 1-2	<input type="checkbox"/>	لم يحدث
--------------------------	-----------------	--------------------------	----------------	--------------------------	--------	--------------------------	---------

2- ضع إشارة في أحد المربعين ،مبيناً فيما إذا كنت تستطيع القراءة أثناء السفر في السيارة من دون شعور بالغثيان أو التقيؤ .

<input type="checkbox"/>	لا	<input type="checkbox"/>	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

9. أزواج الصفات

شطب على المربع المناسب لك :

A / B	A / B
توالي(أقوم بترتيب الأفكار أو الأشياء) <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> تصويري	. متعاطف <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> محافظ
مبتكر <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> يعتمد علي	. مركب <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> تحليلي
. منطقي <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> إبداعي	. شاعري <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> لغة الأرقام
. عاطفي <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> حلیم	. مخطط <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> للمشكلات أجد حلول
أحب التفصيلات <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> شاعري	. إبداعي <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> حلیم
. متعاطف <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> أني (في أن واحد)	. شاعري <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> مبتكر
. تصويري <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> متحدث	. تفكيري <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> شعوري
. أهتم بالناس <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> تكنولوجيا	. منظم <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> أحب العلاقات
. منطقي <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> منظم	. إبداعي <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> روحي
. لدي حقيقي تفكير <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> لدي تفكير رمزي	. تفصيلي <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> ذو نظرة شاملة
أحب الرياضيات <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> أحب التخطيط	اختبر الفكرة وأثبتها <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> مبتكر
. مهيم (أسيطر على الآخرين) <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> فني (تقني)	. تحليلي <input type="checkbox"/> / <input type="checkbox"/> ودود

➤ ضع علامة X أمام احد المربعات التي ترى فيها نفسك إلى أي درجة انك شخص :

5	4	3	2	1	شخص منطو (بطيء في التعبير عن ردود أفعالي ومشاعري وأفكاري للآخرين)
5	4	3	2	1	شخص منبسط (اعبر بسهولة عن أفكارى ومشاعري للآخرين.)

المحور الأخير :ضع إشارة أمام المربع الذي تراه مناسباً إزاء كل عبارة من العبارات الآتية :

الفقرات	لا أوافق	لا أوافق	بين و بين	أوافق	أوافق تماماً
1. أشعر أن طريقة خطوة خطوة هي الطريقة الأفضل لحل المشكلات.					
2. أحلام اليقظة تزودني بقوة دافعة لحل مشكلاتي الأكثر أهمية.					
3. أحب الناس الذين يكونون متأكدين من استنتاجاتهم.					
4. أود أن يعرف عني بأنني شخص يمكن الاعتماد عليه بدلا من أن يعرف عني أنني شخص خيالي.					
5. غالبا ما أحصل على أفضل الأفكار عندما لا أكون مشغولا بعمل ما					
6. أعتد على الحدس والاندفاع والشعور بأنني على " صواب" أو خطأ عندما أحاول حل مشكلة ما.					
7. أجد نفسي في بعض الأحيان متجاوزا القواعد لأفعل شيئا لم يكن من المفروض أن أفعله .					
8. الأمور الأكثر أهمية في الحياة لا يمكن التعبير عنها بالكلمات					
9. أحسب أنني أكثر تنافسا مع الغير من تنافسي مع نفسي					
10. أستمتع عندما استغرق اليوم كله (أفكر لوحدى)					
11. لا أحب الأشياء الغير المؤكدة أو التي لا يمكن توقعها					
12. أفضل العمل مع الآخرين ضمن الفريق على العمل لوحدى					
13. من المهم بالنسبة لي أن يكون هناك مكان لكل شيء، وأن يكون كل شيء في مكانه.					
14. تأسرني الأفكار الغير العادية والتصورات الجريئة و أرغب فيها.					
15. أفضل تعليمات محددة على أن يترك الأمر لاجتهاد الشخص.					
16. معرفة الجواب عن السؤال (لماذا) أهم من معرفة الجواب عن السؤال (كيف).					
17. التنظيم الجيد والتخطيط الدقيق أمران ضروريان لحل المشكلات الصعبة					
18. كثيرا ما أستطيع توقع الحلول لمشكلاتي.					
19. ميلي إلى الاعتماد على إحساسي وانطباعي الأول للتوصل إلى الحكم في القضية ما، أكثر من اعتمادي على تحليل القضية .					
20. أشعر بأنه يجب تنفيذ القوانين بحزم .					

المحور الثاني : إختبار الذكاء العاطفي
أولا : ماهي المشاعر الذي تعبر عنها هذه الصورة ؟



يرجى تحديد رد لكل عنصر حسب درجة الشعور المناسبة لك :

5	4	3	2	1	السعادة Bonheur
5	4	3	2	1	الخوف Peur
5	4	3	2	1	الدهشة Surprise
5	4	3	2	1	الاشمئزاز Dégoût
5	4	3	2	1	الإثارة EXCITATION

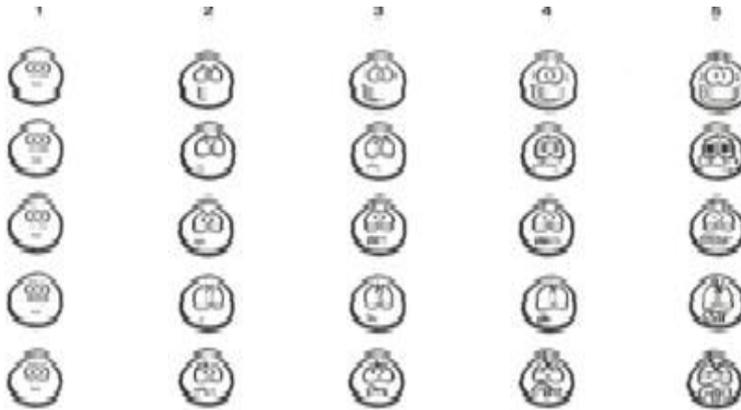
غالباً جداً	في كثير من الأحيان	أحياناً	من وقت لآخر	لا على الإطلاق	المحور الثالث : أساليب القيادة الإدارية ضع علامة x أمام المربع المناسب لك:
4	3	2	1	0	1. أوكد على ضرورة وجود أهداف يجب تحقيقها.
4	3	2	1	0	2. أقوم بالبحث عن وجهات نظرمختلفة لحل المشكلات.
4	3	2	1	0	3. أتحدث بتفاؤل حول المستقبل.
4	3	2	1	0	4. ازرع الفخر في الذين يتعاملون معي.
4	3	2	1	0	5. أتحدث بجرأة في مايجب القيام به.
4	3	2	1	0	6. في إطار العمل أتحدث عن أهم قيمي ومعتقداتي.
4	3	2	1	0	7. أعطي لنفسي الوقت الكافي للتعليم وتدريب الآخرين.
4	3	2	1	0	8. أعتبر نفسي متجانسا حيث أن أفعالي تسير في اتجاه أقوالي.
4	3	2	1	0	9. من أجل مصلحة المجموعة يمكنني وضع مصالحتي جانبا.
4	3	2	1	0	10. أتعامل مع الذين يعملون معي كأشخاص أكثرمن كونهم أفرادفي المجموعة.
4	3	2	1	0	11. أبدي ميولي للسلطة والثقة بالنفس.
4	3	2	1	0	12. أوجه انتباهي إلى الأخطاء من أج تصحيحها.
4	3	2	1	0	13. أعتبر أن الذين يعملون معي لديهم ميولات وتطلعات مختلفة.
4	3	2	1	0	14. أشجع الذين يعملون معي لمعرفة المشاكل من زوايا مختلفة.
4	3	2	1	0	15. أقترح على الذين يعملون معي أساليب جديدة للعمل
4	3	2	1	0	16. أعطي أهمية لوجود معنى ورؤية مشتركة للمهمة التي أقوم بها.
4	3	2	1	0	17. أعبر عن ثقتي في بلوغ الأهداف.
4	3	2	1	0	18. أرفع لدى الآخرين الرغبة في النجاح.
4	3	2	1	0	19. أحفز الآخرين على المحاولة دوما.
4	3	2	1	0	20. أنا أقدم المساعدة للآخرين كمقابل لمجهوداتهم.
4	3	2	1	0	21. أقوم دوماً بنقد الحلول المقدمه لمشكلة ما.
4	3	2	1	0	22. أتدخل في العمل عندما تصبح المشاكل صعبة.
4	3	2	1	0	23. أركز انتباهي على المخالفات والأخطاء والاستثناءات والانحرافات .
4	3	2	1	0	24. أتجنب توريط نفسي لما تكون هناك رهانات عامة في العمل
4	3	2	1	0	25. أتغيب عندما تدعوا الحاجة إلى ذلك.
4	3	2	1	0	26. أحددمن هو المسؤول عن تحقيق الهدف.
4	3	2	1	0	27. لدي القدرة على السيطرة في العمل ..
4	3	2	1	0	28. أقوم بتوضيح ما يجب الوصول إليه من الأهداف.
4	3	2	1	0	29. أركز ل انتباهي على معالجة الأخطاء
4	3	2	1	0	30. أهتم بالنظر في العواقب الأخلاقية للقرارات التي اتخذها

4	3	2	1	0	أتذكر كل الأخطاء باستمرار.	31.
4	3	2	1	0	أتعرف على مشاكل العمل قبل أن أتدخل فيها ..	32.
4	3	2	1	0	أتفادى اتخاذ القرارات .	33.
4	3	2	1	0	أترث في الرد على الأسئلة الطارئة .	34.
4	3	2	1	0	أعتبر نفسي فعالاً في بلوغ الأهداف.	35.
4	3	2	1	0	أسلوبي القيادي مرضي .	36.
4	3	2	1	0	أتعامل مع الآخرين أكثر من اللازم .	37.
4	3	2	1	0	في نظر الإدارة العليا أنا قائد فعال .	38.
4	3	2	1	0	أعتبر أنني فعالاً في بلوغ الشروط التنظيمية.	39.
4	3	2	1	0	أقود مجموعة عمل فعالة	40.

ثانياً : ما هو الشعور الذي تعبر عنه الصورة أسفله .



يرجى تحديد رد لكل عنصر حسب درجة الشعور المناسبة لك :



Bonheur السعادة

tristesse الحزن

peur الخوف

Nerveux الغضب

Dégoût الاشمزاز

ثالثا : اختر الإجابة المناسبة لكل حالة.

ما هو المزاج الأمثل الذي تشعر به عندما تتعرف على سبب الخلاف بين ثلاث زملاء في العمل، حيث كل واحد منهم يروي لك أسباب مختلفة عن الآخر في كيفية بداية الخلاف ؟

Quelle votre sentiment lorsque vous reconnaissez la cause de discorde de trois collègues de travaille, ou chacun d'entre eux vous raconte une raison différentes que l'autre au début de conflit

5	4	3	2	1	أشعر بالسعادة Bonheur
5	4	3	2	1	الدهشة Surprise
5	4	3	2	1	الحزن tristesse

ما هو المزاج الأمثل لشعور عندما تضع مؤسستك ديكورا جديدا للاحتفال بمناسبة معينة (كالاحتفال بالعيد الوطني).
Quelle votre sentiment lorsque votre entreprise met un nouveau décor pour célébrer une occasion particulière comme la fête national.

5	4	3	2	1	أشعر بالانزعاج dérangement وتضايق
5	4	3	2	1	أشعر بالملل Ennui
5	4	3	2	1	أشعر بالفرح joie

عند حضورك لأول مرة الاجتماع على مستوى مؤسستك ، ما هو المزاج الذي كنت تراه مفيدا حينها ؟
Lorsque vous assistez a votre première réunion au niveau de votre entreprise a votre avis quel été l' Humeur que vous avez considéré comme idéal .

5	4	3	2	1	توتر colère
5	4	3	2	1	Surprise بالمفاجأة
5	4	3	2	1	bonheur السعادة

ما هو المزاج الأمثل الذي تشعر به عند متابعتك لفيلم معقدة ويحتاج إلى تركيز كبير من اجل فهم السيناريو ؟
Quel est le sentiment que vous apprenez lorsque vous suivez un film complexe qui nécessite beaucoup de concentration

5	4	3	2	1	توتر tension
5	4	3	2	1	الحزن tristesse
5	4	3	2	1	مزاج حيادي Humeur (neutre لا أشعر بشيء)

في رأيك ما هو المزاج الأمثل الذي يمكن أن يشعر به الطبيب عند اختيار وصفة علاج لمريض بورم سرطاني ؟ حيث يمكن للطبيب تطبيق عدة طرق لعلاج الورم السرطاني .

Quelle votre sentiment lorsque un médecin a choisi d'une ré médiation d'une tumeur cancéreux ? le médecin pratique plusieurs de choses pour remédier le tumeur

5	4	3	2	1	السعادة bonheur
5	4	3	2	1	شعور محايد. Humeur neutre
5	4	3	2	1	التصدي والغضب Colère et défi

المحور الرابع: اختر الإجابة المناسبة لكل فعل حسب شعور المناسب لك .

عصبي Nerveux	واثق من نفسي Confiant de moi-même	خجول honteux	محبط Frustré dans mon travail	مقهور submergé	الفعل الأول : عندما ينتابني شعور بالخجل في عملي .. اشعر بالحرج واشعر أنني في وضع ← lorsque j'ai un sentiment de timidité dans mon travail.....j'ai l'impression d'être dans une situation.....
أستمتع بما قدمته Je m'amuse de ce que j'ai fais .	السعادة لما قدمته Heureux de ce que je fais	مقبول في عملي Accepté dans mon travail	منضبط في عملي Discipliné dans mon travail	بالمفاجئة من نفسي لما قدمته Surpris de moi même	الفعل الثاني : عندما أفكر في حياتي المهنية أشعر بالرضا ..خصوصا كلما فكرت أكثر في الانجازات التي قمت بها وبالخدمة المميزة التي قدمتها للآخرين فإني اشعر حينها ← lorsque je pense à ma carrière professionnelle, je me sens satisfait, surtout lorsque je pense à mes réussites j'ai réalisées et aux services. alors à ce moment je me sens....
كئيب Très sombre	مترقب Très prévoyante	رافض لما حدث لي Nier la situation	مشوش confus	مذهول étonné	الفعل الثالث : لا تفاجئني على الإطلاق الأزمات،وعندما مررت بأزمة في حياتي العملية بالرغم من أنها مرت بسلام قررت حينها أن استفيد من هذه الأزمة واعتبرها تجربة استفيد منها إذا خطت بحرص وأصبحت عندما أتذكرها أشعر بأنني : ← Mais lorsque je passe par une crise, je la considère comme une expérience ,pour se préparer à d'autres crises et lorsque je pense à cette crise , j'ai le sentiment

رابعا: اختر الإجابة المناسبة لكل حالة .

فعال جدا	فعال غالبا	حيادي	غير فعال غالبا	غير فعال جدا	الموقف الأول :عندما يتعلق الأمر بحصول المؤسسة على نتائج ايجابية في نهاية السنة .حينها يعلن مديري في العمل أن جائزة المكافأة السنوية تمنح لزميلي بالرغم من انه أقل مني اجتهادا .وهذا يجعلني اشعر بالغضب لما حصل :ما هو الفعل الذي تقوم به من بين الأفعال التالية لكي تشعر بالتحسن والخروج من هذه الحالة :
-------------	---------------	-------	-------------------	--------------	--

				<p>الفعل الأول: اجلس وأفكر في الأشياء الجيدة التي قمت بها في عملي . Je pense souvent aux bonnes choses que je réalise dans mon travail.</p>
				<p>الفعل الثاني: أضع قائمة للتعاملات الايجابية والسلبية لزملاء في العمل : J'établis une liste des actes positifs et négatifs de mes collègues au travail.</p>
				<p>الفعل الثالث: أشعر بالغضب لأنني فكرت بهذه الطريقة وأقول لنفسي لم أكن على صواب بان يحبطني أمر أو حدث لا املك التحكم فيه. Je me sens frustré d'avoir pensé de cette manière et je me dis que j'ai tort d'être déprimé par une chose que je ne maîtrise pas.</p>
				<p>الفعل الرابع: أقرر إخبار الجميع عن العمل الضعيف الذي يؤديه زميلي وأنه لا يستحق المكافأة السنوية وأجمع كل مذكراته والملاحظات لتبرير وجهة نظري حتى لا يكون مجرد كلام . Je confirme tous mes collègues du travail qu'un collègue ne mérite pas la prime qu'il a obtenu .</p>

فعال جدا	فعال غالبا	حيادي	غير فعال غالبا	غير فعال جدا	الموقف الثاني :عندما استيقظ من نومي واشعر بمزاج جيد اشعر حينها براحة تامة وان ليس لدي اليوم ما يقلقني .الفعل الذي أقوم به لمحافظة على هذا المزاج : 
					<p>الفعل الأول:استيقظ واستمتع ببقية اليوم. Premier acte: Réveillez-vous et profitez du reste de la journée</p>
					<p>الفعل الثاني : أستمتع بهذا الشعور وأقرر التفكير فيه وتتمين كل الأشياء التي تمر بي في عملي . Le deuxième acte, je décide de penser à ce sentiment et de valoriser toutes les choses qui passent dans mon travail</p>
					<p>الفعل الثالث: أقرر انه من الأفضل أن أتجاهل هذا الشعور مادام لم يدوم بأي شكل من الإشكال. Le troisième acte consiste à ignorer ce sentiment et à ne pas y penser tant qu'il ne dure pas du tout</p>
					<p>الفعل الرابع : أستخدم هذا الشعور الايجابي للاتصال بأحد زملائي الذي كان يشعر بالإحباط وأحاول الرفع من معنوياته. Le quatrième acte a utilisé ce sentiment positif pour contacter un de mes amis qui était frustré et a remonté le moral.</p>

أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بتاتا	المحور الرابع : المعتقدات الثقافية حول القيادة
					1. "لا أستطيع أن أقود إذا لم أكن في القمة".
					2. "عندما أصل إلى القمة ، سأتعلم القيادة".
					3. "إذا كنت في القمة ، فإن الناس سوف يتبعونني".
					4. "عندما أصل إلى القمة ، سأكون أكثر تحكما ."
					5. "عندما أصل إلى القمة ، لن أكون محدودًا بعد الآن."
					6. "لا يمكنني الوصول إلى إمكاناتي إذا لم أكن القائد الأعلى."
					7. "إذا لم أتمكن من الوصول إلى القمة ، فلن أحاول أن أقود."

المعلومات شخصية :

الجنس : ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
ماهي المادة الدراسية المفضلة لديك عندما كنت تدرس : الفيزياء .تاريخالخ	
العمر :	<input type="checkbox"/>
الخبرة :	<input type="checkbox"/>
اسم المؤسسة :	<input type="checkbox"/>

ملحق 02: دليل المقابلة

ما واقع الذكاء العاطفي في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية



ما واقع إدراك العواطف في بيئة العمل

.....

ما علاقة القوانين التنظيمية بالعواطف، كعاطفة التسامح والعقاب

.....

ما الفرق بين القائد والمدير

.....

ملخص الدراسة: تهدف هذه الدراسة لإظهار أهمية الذكاء العاطفي في مختلف الممارسات القيادية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية مقصودة من المؤسسات موزعة على المناطق (الغرب، الشرق، الوسط، الجنوب) بالجزائر، حيث شملت 400 قائد؛ إعتدنا على المقاييس التالية: مقياس الذكاء العاطفي وفقا لنموذج ماير وسالوفي وكارسو (2000) MSCEIT، مقياس الممارسات القيادية وفقا لنموذج القيادة متعددة العوامل MLQ، مقياس أنماط التفكير للقيادة وفقا لنموذج هيرمان (HBDI)، و مقياس الخرافات السبع للقيادة بالإعتماد على ماكسويل. تمت معالجة البيانات عن طريق النمذجة بالمعادلات الهيكلية باستخدام برنامج AMOS. أشارت نتائج الدراسة إلى أن سلوك القيادة التحويلية يتطابق مع خصائص الدماغ العاطفي، و يتحدد مستوى الذكاء العاطفي للقيادة ضمن المرحلة التجريبية من إستخدام قدراتهم العاطفية، في حين أهم المعوقات التي تواجه القائد الجزائري بالمؤسسات الاقتصادية تتجسد في ثقافة القائد التي لا تفعل بشكل كافي أبعاد الذكاء العاطفي أثناء ممارسته للقيادة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، الدماغ العاطفي، القيادة، الخرافات السبع للقيادة، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

Abstract : The aim of this study is to highlight the significance of emotional intelligence in the various leadership practices found in Algerian companies. 400 leaders are concerned in this study from different regions of Algeria. Three main scales were used while conducting the study: Emotional Intelligence Scale provided by MSCEIT Mayer Salovey Caruso (2000), the MLQ Leadership Model, the leadership Patterns of Hermann (HBDI) and the Scale of the Seven Myths of Leaders of Maxwell. The data gathered was analyzed by structural modeling equations using the AMOS program. The study showed that the transformational leadership corresponds to the brain's emotional characteristics and the level of the leaders' emotional intelligence is determined by their emotional abilities use. While the main obstacles that the Algerian leader in Economic institutions faces is that the leader's culture does not effectively activate the dimensions of emotional intelligence, meanwhile leading.

key words : Emotional intelligence, emotional brain, leadership, the seven myths of leaders, Algerian economic institutions.

Résumé : L'objectif de cette étude est de montrer l'importance de l'intelligence émotionnelle dans l'exercice des styles de leadership, dans les entreprises économiques algériens pour un échantillon aléatoire constitué de 400 Leaders. Nous avons utilisé les échelles de mesures suivantes: l'échelle de l'intelligence émotionnelle de Mayer-Salovey-Caruso (2000), le modèle de leadership MLQ, le mode de pensée de Hermann (HBDI) et l'échelle des sept mythes de Maxwell. les données ont été traitées à l'aide de modélisation par les équations structurelles à l'aide du programme AMOS. Les résultats de l'étude indiquent que le comportement du leadership transformationnel correspond aux caractéristiques du cerveau émotionnel. Le niveau de l'intelligence émotionnelle des leaders au cours de la phase expérimentale est déterminé par l'utilisation de leurs capacités émotionnelles. Les principaux obstacles auxquels sont confrontés les managers sont d'ordre culturel, vu le manque de socialisation sur l'usage de IE en entreprise

Les mots clés : Intelligence émotionnelle, cerveau émotionnel, leadership, les sept mythes de leadership, entreprise algérienne.