

الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من نمط القيادة وأساليب مواجهة الضغوط لدى عينة من القادة الإداريين

د. بشرى إسماعيل أحمد
قسم علم النفس - جامعة الزقازيق

مقدمة

لا جدال في أن انخفاض مستويات الذكاء الاجتماعي يؤدي حتماً إلى أدنى مستوى للأداء في مجال العمل، وعندما يستمر خط الذكاء الوجداني في الانخفاض يهدد بإفلاس وبانهيار الشركات. فلقد أصبحت اليوم فاعلية الذكاء العاطفي وتأثيرها فكرة جديدة نسبياً في مجال الأعمال. فكلما اجتمع الناس معا للتعاون اجتمع معهم الذكاء الجمعي، أي المجموع الكلي لمواهب ومهارات كل الأشخاص، ويحدد مدى ما ينجزونه بمدى ارتفاع معامل الذكاء (IQ). وقد ثبت في النهاية أن أهم عامل منفرد في أي ذكاء جمعي هو متوسط معامل الذكاء ليس بالمعنى الأكاديمي، إنما المقصود ما يحسب على أساس الذكاء العاطفي. فالتناغم الاجتماعي هو مفتاح معامل الذكاء الجمعي، إنها القدرة على التوافق. فحين تكون كل الأشياء متوازنة تتجج أي مجموعة موهوبة ومنجزة. بينما تحقق مجموعة أخرى نتائج ضعيفة على الرغم مما يتمتع به أفرادها من المواهب والمهارات، لكن التوافق بينهم مفقود (جولمان، ٢٠٠٠).

ومن ثم يلعب الذكاء الوجداني دوراً هاماً في العمل، وبخاصة في البحث عن فرص عمل مناسبة للفرد. فبعض الأعمال لا تتطلب الذكاء الوجداني بشكل كبير. على سبيل المثال، تلك الأعمال التي تركز على العمل الفردي أو على الأعمال البنائية أو التركيبية - أي لا يوجد فريق عمل-، في حين تتطلب أعمال أخرى التعامل مع الآخرين وبخاصة زملاء العمل أو الأصدقاء خارج بيئة العمل و كذلك العملاء، وبالتالي فإن هذه الأعمال تتطلب التقمص العاطفي وفهم الآخرين. وهكذا فإنه بالنسبة لذوى الذكاء الوجداني المنخفض يفضلون النوع الأول من الأعمال التي سبق ذكرها، في حين يصعب عليهم العمل في النوع الثاني من الأعمال التي تتطلب التفاعل مع الآخرين (Cory, 2004).

ويؤكد ذلك ما توصلت إليه الدراسات من أن نسبة الذكاء (IQ) تتنبأ بنسبة ضئيلة من مستوى الأداء المهني أو الوظيفي بنسبة تتراوح بين ٤- ٢٠٪، وأن معدل الذكاء الوجداني لدى الفرد يتنبأ بـ ٨٠٪ من نجاح الإنسان في العمل وفي الحياة

(Goleman,1995)، و يشير "موراي" Murray (١٩٩٨) إلى أن الرؤساء من القادة على الأخص يحتاجون للذكاء الوجداني. ذلك لأنهم يمثلون المؤسسة أمام الجمهور، كما أنهم يتعاملون مع عدد كبير من الأفراد خارج المؤسسة وداخلها، كذلك هم المسئولون عن الروح المعنوية للعامل. فالقادة الذين يتميزون بالذكاء الوجداني قادرين على فهم حاجات مرؤسيهم ويمدونهم بتغذية راجعة بناءة.

ونتيجة للتوأمين الجديدين العولمة وتكنولوجيا المعلومات، حققت المؤسسات ثورة راديكالية جديدة خلال هذا القرن، ورافق ذلك التحول المناسب في خريطة الانفعالات بها. فمنذ فترة طويلة ظلت السيطرة فيها للتسلسل الهرمي في المؤسسات، حيث كان الرئيس يستأسد على العاملين معه، فهو من ينال المكافأة. لكن هذا النظام الهرمي الجامد بدأ في الانهيار منذ الثمانينات تحت ضغوط العولمة بتجلياتها المختلفة (جولمان ، ٢٠٠٠).

الإطار النظري للدراسة :

أولاً: الذكاء الوجداني : Emotional Intelligence

على الرغم من أن عقد الثمانينيات قد حمل إلينا أخبار سيئة، فإنه قد شهد أيضاً زيادة غير مسبوقه في البحث والدراسات العلمية المتعلقة بعواطف الإنسان. مما يطرأ تحدياً على هؤلاء الذين يؤيدون تلك النظرة الضيقة للذكاء، والقائلة أن حاصل الذكاء (IQ) هو من المعطيات الوراثية الثابتة التي لا تتغير مع الخبرات الحياتية، وأن قدرنا في الحياة مرهون إلى حد كبير بهذه الملكات الفطرية. و يتجاهل هذا الرأي السؤال الأكثر تحدياً والمتمثل في: ما الذي يمكن أن نغيره لكي نساعد أطفالنا على تحقيق النجاح في الحياة؟ وما العوامل المؤثرة التي تجعل من يتمتع بمعامل ذكاء مرتفع على سبيل المثال، يتعثر في الحياة بينما يحقق آخرون من ذوى الذكاء المتواضع نجاحاً مدهشاً؟ إن ارتنا الجيني يهب كل واحد منا سلسلة من الخصائص العاطفية التي تحدد طباعنا. ولعل الإجابة عن السؤال يكمن في تلك القدرات التي نسميها "الذكاء العاطفي" والذي يشمل ضبط النفس والحماس والمثابرة والقدرة على حفز النفس (جولمان، ٢٠٠٠) .

فالنظريات التي تصفى صفة الذكاء على الوجدان ليست حديثة، فعلى مر السنين قام المنظرون بدراسة العلاقة بين الذكاء والوجدان باعتبارهما متكاملين وليس متضادين. فالبيولوجيون الاجتماعيون يشيرون إلى تفوق القلب على العقل، فعواطفنا هي التي ترشدنا في مواجهة المأزق والمهام الجسمية لدرجة لا ينفع معها تركها للعقل

وحده - لان كل عاطفة من عواطفنا توفر استعداداً متميزاً للقيام بفعل ما وكل منا يرشدنا إلى اتجاه أثبت فاعلية للتعامل مع تحديات الحياة المتجددة، ولأن تلك المواقف اللاهائية قد تكررت مرراً على مدى تاريخنا التطوري. وقد تجلت القيمة البقائية لذخيرتنا العاطفية في أنها أصبحت منطبعة في أعصابنا كنزعات داخلية وغريزية في القلب الإنساني (صفاء الأعسر، وعلاء الدين كفاقي، ٢٠٠٠).

وقد تبلورت النظرية على يد "جولمان" الذي كان افتراضه الأساسي هو أن ذوى الذكاء الوجداني المرتفع ناجحين في حياتهم، ربما أكثر من ذوى الذكاء المعرفي المرتفع، وقد أستخلص "جولمان" هذه الافتراضات النظرية من الأبحاث السلوكية والشخصية التي قام بها علماء النفس من أمثال "سالوفي وماير" الذين وضعوا أول نموذج للذكاء الوجداني (Murray, 1998).

فالانفعال بالنسبة للإنسان هو "واسطة" العاطفة. وبذرة كل انفعال هو شعور يتفجر داخل الإنسان للتعبير عن نفسه لفعل ما. وإذا كان هناك موقفان أخلاقيان يستلزمان عصرنا، فهما على وجه التحديد ضبط النفس والرفاة. لأننا قد غالبنا كثيراً في التأكيد على قيمة وأهمية العقلانية البحتة التي يقيسها معامل الذكاء (IQ) في حياة الإنسان، وسواء كان هذا المقياس إلى الأفضل أو إلى الأسوأ. فلن يحقق الذكاء شيئاً لو كبح جماح العواطف (جولمان، ٢٠٠٠).

ولذلك تعتبر نظرية "جولمان" في الذكاء الوجداني نظرة حديثة ومدخل نظري يختلف تماماً عن تلك المداخل التي وضعت لتفسير الذكاء.

سواء المدخل السيكميترى الإحصائي الذي أعتمد على مجموعة من الدراسات الإحصائية للذكاء للكشف عما إذا كان الذكاء عاماً يدخل في جميع العينات كعامل عام مفرد، أم أنه يتميز بالتخصص والنوعية ومن أنصار هذا الاتجاه "سبيرمان" الذي نشر أول تحليل إحصائي للذكاء تم نشره في كتابه "قدرات الإنسان" ١٩٠٤ وخلاصة نظرياته أن مظاهر النشاط العقلي يدخل فيها عنصر أساسي واحد يشترك فيها ويعرفه بالعامل العام. ثم جاء من بعده "ثور نديك" الذي أنتقد "سبيرمان" انتقاداً شديداً ورفض فكرة عمومية العامل العقلي وتجانسه ويرى "ثور نديك" أن نظرية "سبيرمان" مبالغة التبسيط وأعتمد على نتائج تجريبية مستقاة من عدد صغير من الأفراد بعد تطبيق اختبارات عليهم. ونظرية "ثور نديك" في الذكاء نظرية ذرية تجزئية يتكون فيها الذكاء من عدد كبير من العناصر أو العوامل المنفصلة عن العوامل الأخرى هذه هي الذكاء المجرد والذكاء الميكانيكي أو الذكاء الاجتماعي. وهو القدرة على التعامل بفاعلية مع الآخرين.

وتقع وجهة نظر "ترستون" بين هذين الطرفين وتشير إلى عدم وجود عامل علم أو عدد كبير من العوامل الخاصة، ولكن عدد قليل من العوامل الأولية المستقلة التي تكون العمليات العقلية وقسم هذه العوامل إلى عوامل طائفية رئيسية وعوامل طائفية فرعية، وعوامل خاصة كعامل الفهم اللغوي والعامل الحسابي وعوامل الاستدلال والعوامل المكتانية والعوامل الإدراكية... الخ (جابر عبد الحميد، ١٩٧٤).

وأيضاً من أنصار المدخل السيكومتري "فرانسيس جالتون" و "الفريد بينيه" و "سيمون وكسلر" و "ترستون" و "كاتل" و "جيلفورد" واهتموا جميعاً بالتحليل العاملى للذكاء ومعرفة الأبعاد التي يتكون منها.

كذلك هناك مداخل أخرى لدراسة الذكاء، فهناك المدخل الارتقائي الذي تزعمه "جان بياجيه" ١٨٩٦ الذي أهتم اهتماماً رئيسياً بالنمو الكيفي للبناء العقلي حيث ميز في نسقه الفكري بين الوظيفة العقلية والبناء العقلي. ويقصد بالوظيفة الخصائص العامة للنشاط الذكي، أما البناء فيقصد به الجوانب المنظمة للذكاء التي تتغير مع التقدم في العمر. وبذلك ركز اهتمامه ودراساته على التغيرات التي تطرأ على البناء وقسم النمو العقلي إلى أربعة مراحل: هي المرحلة الحس حركية، مرحلة ما قبل العمليات، مرحلة العمليات المحسوسة، وأخيراً مرحلة العمليات الشكلية (جابر عبد الحميد، ١٩٧٥).

والمدخل المعرفي في الذكاء الذي يرى الذكاء على انه تكوين فردي يتكون من مجموعة من التمثيلات العقلية للمعلومات بالإضافة إلى مجموعة من العمليات التي يمكن أن تعمل مع هذه التمثيلات العقلية، وعلى هذا الشخص الذكي هو الذي يتمثل المعلومات بصورة أكثر فاعلية ووضوح أو يقوم بتشغيل المعلومات بسرعة وكفاءة.

ولكن نظرة "جولمان" للذكاء هي امتداد وتوسيع لنظرية "الذكاءات المتعددة" التي وضعها "جاردنر" ١٩٨٣ وفيما يلي عرض للتطور التاريخي لمصطلح الذكاء الوجداني:

• عام ١٩٤٠ "وكسلر" Wechsler: تحدث عن الذكاء غير العقلي

Non - Intellective Intelligence

• عام ١٩٣٥-١٩٥٣ "دول" Doll: تحدث عن مقياس "فاينلاند" للنضج

الاجتماعي Social Competence/Vineland Social Maturity Scale

• عام ١٩٨٣ "جاردنر" Grdener: تحدث عن الذكاء المتعدد Multiple

Intelligence والذكاء داخل الفرد وبين الأفراد Personal Intelligence

Intra - Inter

• عام ١٩٨٣ "بارون" Bar-on: استمر لأكثر من ١٧ عام عكف خلالها على دراسة الذكاء الوجداني وطور مقياسا وهو قائمة بارون للعامل الاتفعالي The Bar-on Emotional Quotient Inventory وهذه القائمة تقيس الذكاء الوجداني العام لدى الفرد، والذي يتكون من خمسة عوامل أساسية وخمسة عشر عاملاً فرعياً، أعدت لحساب قدرة الفرد على مواجهة المتطلبات البيئية وكذلك قدرته على النجاح في الحياة، وهو اختبار تحريري يتضمن ١٣٣ عبارة ويصحح كمبيوترياً.

• عام ١٩٨٥ "روبرت سترنبرج" Sternberg: تحدث عن "ما بعد الذكاء" أو ما أطلق عليه الذكاء الاجتماعي الذي اعتبره المفتاح الأساسي للنجاح في الحياة، وطور "سترنبرج" مصطلح الذكاء العملي Practical Intelligence (PI)، مفترضا أن الذكاء الذي تتطلبه الوظائف والأعمال الإدارية يختلف عن نمط الذكاء المطلوب في مؤسسة تعليمية أكاديمية. فالذكاء العملي هو القدرة على التركيز على قدرات الفرد والتغاضي عن جوانب الضعف لدى الفرد في المواقف المهنية وقد اثبتق هذا التعريف عن فكرة أن الذكاء اليومي للفرد يجعله قادراً على التكيف للظروف البيئية الجديدة، واختيار الظروف البيئية المناسبة له.

• عام ١٩٨٦ "مايسر و سالوفى" Mayer & Salovey: قد ربطا بين الذكاء الوجداني كمصطلح بثلاثة مكونات رئيسية هي الخيال، المعرفة، والشخصية.

• عام ١٩٩٥ "دانييل جولمان" Goleman: أصدر كتابه "الذكاء الوجداني"، لماذا يعنى أكثر من مجرد نسبة الذكاء؟ (Cory, 2004)

ومن ذلك الوقت انتشر مفهوم الذكاء الوجداني، وأطلق عليه البعض الذكاء الوجداني، والذكاء الاتفعالي، والذكاء العاطفي، والذكاء الفعال، والسلوك الذكي .

وهذه المصطلحات لا تختلف عن بعضها البعض. فأيهما يستخدم للإشارة إلى المصطلح الآخر بنفس المعنى ونفس الخصائص، وتؤكد حقيقة هامة وهى ذلك الارتباط الوثيق والتكامل والتناغم الدقيق بين كل من الذكاء والعاطفة والاتفعال والسلوك، الأمر الذي أدى بـ"جولمان" إلى التمييز بين طريقتان مختلفتان اختلافاً جوهرياً للمعرفة، تتفاعلان لبناء حياتنا العقلية، هما العقل المنطقي، والعقل العاطفي الذين يقومان معا في تناغم دقيق دائما يتضافر نظاميهما المختلفان جداً لقيادة حياتنا. فالعاطفة تغذى وتزود

عمليات العقل المنطقي بالمعلومات، بينما يعمل العقل المنطقي على تنقية مدخلات العقل العاطفي، وأحياناً يعترض عليها. ومع ذلك يظل كل من العقلين ملكتين شبه مستقلين، كل منهما يعكس عملية متميزة (جولمان، ٢٠٠٠).

والذكاء العاطفي مفهوم جديد يختلف تماماً عن مفهوم الذكاء المعرفي (IQ)، على النحو التالي:

الذكاء المعرفي:

- ١- يتنبأ بالمستوى التعليمي بشكل جيد.
- ٢- لا يتنبأ بالنجاح في الحياة.
- ٣- ينبأ بنسبة تتراوح بين ٦٪ إلى ٢٠٪ من النجاح المهني .
- ٤- تتضاءل نسبته في المراهقة المتأخرة .
- ٥- يرتبط بالثقافة .
- ٦- غير متغير .

أما الذكاء الوجداني ليس هو :

- ١- الذكاء المعرفي .
- ٢- الاتجاه .
- ٣- الإنجاز .
- ٤- الاهتمام المهني .
- ٥- الشخصية .
- ٦- غير متغير، والنتائج تتغير عبر الزمن (Cory, 2004).

تعريف الذكاء الوجداني:

يرى "أرسطو" أن يغضب الإنسان، فهذا أمر سهل...لكن يرى أيضاً "أن تغضب من الشخص المناسب، وفي الوقت المناسب وللهدف المناسب، وبالأسلوب المناسب" فليس هذا بالأمر السهل. وبناء على ذلك عرف "أرسطو" الذكاء الوجداني بأنه تلك المهارة النادرة على أن تغضب من الشخص المناسب، بالقدر المناسب، وبالقدر المناسب، وفي الوقت المناسب، وللهدف المناسب" (جولمان، ٢٠٠٠)

كذلك عرفه "جولمان" (١٩٩٦) بأنه: هو القدرة على إدارة الفرد لأفكاره وانفعالاته وسلوكياته إلى الدرجة التي تجعله يشعر وبشكل أكبر بالسعادة والنجاح والرضا عن الحياة (Goleman,1996)

كذلك عرفه "بريدجيت موراي" بأنه: القدرة على الإدراك والفهم والاستخدام الفعال لقوة وفضة الانفعالات بشكل محكم دقيق كمصدر للطاقة والقوة والمعرفة والإبداع والثقة والترابط (Murray, 1998).

أما "دافيد كوري" (٢٠٠٤): عرف الذكاء الوجداني بأنه: مجموعة من القدرات والكفاءات والمهارات غير المعرفي التي تؤثر على قدرة الفرد على النجاح في مواجهة متطلبات البيئة وضغوطها (Cory, 2004).

ويعتبر تعريف "سالوفي وماير" للذكاء الوجداني أضيق من تعريف "جولمان" ذلك لأن "جولمان" جعل تعريف الذكاء الوجداني يشتمل على خصائص متعددة مثل التفاولية وبقظة الضمير والدافعية والتقمص العاطفي أو الوجداني وكذلك الكفاءة الاجتماعية. تلك الخصائص العامة التي ربطها "جولمان" بالذكاء الوجداني اعتبرتها نظريات أخرى سمات شخصية، فعلى سبيل المثال، عالم النفس "ادوارد جوردون" رأى أن الذكاء الوجداني يرتبط بشكل كبير بكل من الشخصية والمزاج وهي جوانب في الفرد لا يمكن تغييرها أو تعديلها.

الذكاء المعرفي والذكاء الوجداني :

بعد أن تعرفنا على مصطلح الذكاء الوجداني، فهل يتشابه كلا من الذكاء المعرفي والذكاء الوجداني، أو هل يتعارضان معاً. وهل هناك علاقة متلازمة بين معامل الذكاء وبعض مظاهر الذكاء الوجداني.

تعرفنا منذ قليل على معنى الذكاء الوجداني، يبقى هنا تعريف مصطلح الذكاء، هناك تعريفات متعددة، ليس المجال هنا لعرض هذه التعريفات بتوسع، ولكن سنلخص تلك التعريفات.

عرف "بنتنر" الذكاء بأنه: قدرة الفرد على التكيف بنجاح مع ما يستجد في الحياة من علاقات، كذلك عرفه "ديريون" بأنه: القدرة على اكتساب الخبرة والإفادة منها. أما "وكسلر" عرف الذكاء بأنه: القدرة الكلية لدى الفرد على التصرف الهادف والتفكير المنطقي والتعامل المجدي مع البيئة" (جابر عبد الحميد، ١٩٧٥).

ومن ثم يتضح من العرض السابق لتعريفات الذكاء والذكاء الوجداني أن معامل الذكاء والذكاء العاطفي ليسا مجالين تخصصيين متعارضين، على الرغم من أنهما أسلوبين مختلفان ومنفصلان لقياس الذكاء. فهناك ثمة علاقة متلازمة بين معامل الذكاء وبعض مظاهر الذكاء العاطفي، على الرغم من أنها علاقة محدودة للغاية تبين بوضوح أن هذه المظاهر المحدودة هي كياتات مستقلة إلى حد بعيد. وليس هناك اختبارات

معروفة تشبه اختبارات معامل الذكاء تتم بالورقة والقلم يمكن أن نستخلص منها درجة ما للذكاء العاطفي، بل ربما لن توجد مثل هذه الاختبارات على الإطلاق (جولمان، ٢٠٠٠) ومن ثم فالذكاء الوجداني هو عوامل ترتبط ببعضها للنجاح في الحياة، وتساعدنا على فهم سبب نجاح بعض الأفراد في حياتهم بينما يفشل الآخرون، فالذكاء الوجداني هو مجموعة من القدرات والكفاءات والمهارات غير المعرفية التي تؤثر على قدرة الفرد على النجاح في مواجهة متطلبات البيئة وضغوطها (Cory, 2004).

ففي حين يتضاءل الذكاء المعرفي في المراهقة المتأخرة، نجد أن الذكاء الوجداني على العكس، يتزايد بزيادة العمر بشكل دال وملحوظ. ولكنه يقل ويتضاءل في نهاية الأربعينات أو بداية الخمسينات من العمر وهذا ما أتضح من خلال دراسة أجريت على (٣٨١٣) فرد بالولايات المتحدة الأمريكية وكندا، حيث أوضحت أنه كلما تقدم الفرد في العمر، كلما أصبح أكثر ذكاءً وجدانياً (Ibid) الفروق بين الجنسين في الذكاء الوجداني:

الذكاء الوجداني هو الأساس للنجاح المهني للذكور والإناث معا والذكور والإناث لديهم أنواع مختلفة من الذكاء الوجداني. فالإناث يعلن بشكل أفضل في وجود الآخرون، بينما الذكور يتعاملون بشكل أفضل مع المواقف الضاغطة. فقد أوضحت الدراسات الحديثة أن هناك فروقاً بين الجنسين. فبينما تبدو أن الرجال لديهم تقدير مرتفع لدواتهم ومواجهة الضغوط بشكل أفضل من النساء. وفي دراسة أجريت على (٤٥٠٠) رجل و(٣٢٠٠) امرأة، طبق عليهم قائمة ببارون للذكاء الوجداني، توصلت للنتائج التالية:

- ١- كان متوسط الذكاء الوجداني للنساء (٩٨)، وللرجال (١٠٠).
- ٢- اختلفت درجات كل من الجنسين عن الآخر في الأبعاد الفرعية للذكاء الوجداني، وكانت كما يلي:

جدول (١)

يبين متوسط درجات الذكور والإناث في أبعاد الذكاء الوجداني

متوسط الإناث	متوسط الذكور	أبعاد الذكاء الوجداني
٩٧	١٠٢	احترام الذات
١٠١	٩٧	العلاقات البينشخصية
١٠٢	٩٦	المسئولية الاجتماعية
١٠٣	٩٤	النقص العاطفي
٩٧	١٠٤	مواجهة الضغوط

وفى دراسة "كولونيا ويلن" Colonia-Willner فحصت أيهما يتنبأ بالأداء الجيد الذكاء العملي أم الذكاء الأكاديمي (الدراسي). وجدت أن الذكاء العملي العام يتنبأ بالنجاح الإداري، بينما لا يتنبأ الذكاء الأكاديمي بالنجاح الإداري. هذا بالإضافة إلى أن الذكاء الأكاديمي يتناقص بزيادة العمر بينما الذكاء العملي لا يتناقص. فعندما تم فحص المديرين الكفاء كبار السن وجدت الدراسة أنهم يمتلكون مستويات متوسطة ومرتفعة من الذكاء العملي على الرغم من أنهم حصلوا على درجات منخفضة في مقاييس الذكاء الأكاديمي.

وفى دراسات أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا على عينة قوامها (٣٨٣١) فرد، طبق عليهم مقياس "بارون" للذكاء الوجداني، أوضحت النتائج ما يلي:

جدول (٢)

يبين العلاقة بين الذكاء الوجداني و العمر

متوسط الذكاء الوجداني	الفئة العمرية
٩٥,٣	١٩-١٦
٩٦,٨	٢٩-٢٠
١٠١,٨	٣٩-٣٠
١٠٢,٧	٤٩-٤٠
١٠١,٥	٥٠ فما فوق

هذه النتائج تؤكد ما ذكره "شتاين" Stein بأن النمو الانفعالي يتزايد مع العمر والخبرة. ويشير "بارون" إلى أن كبار السن أكثر قدرة على المواجهة الجيدة للمتطلبات والضغط البيئية من الشباب، هذا بالإضافة إلى أنهم يتميزون بالخصائص التالية:

- ١- أكثر استقلالية في تفكيرهم وتصرفاتهم.
 - ٢- أكثر وعياً بمشاعر الآخرين.
 - ٣- أكثر إحساساً بالمسئولية الاجتماعية.
 - ٤- أكثر قدرة على التوافق.
 - ٥- أفضل في تقدير وتقييم الموقف الحالي وفي حل المشكلات.
 - ٦- قادرين على التعامل مع الضغوط ومواجهتها بشكل أفضل من الشباب
- (Bar-On, 2000).

قياس النكاء الوجداني :

نكر "بارون و هاندلي" Bar-On & Handley (1999) أن مكونات أي مقياس للنكاء الوجداني يجب أن تتضمن الجوانب التالية:

١- الشخصي Intra-Personal

٢- البينشخصي Inter-Personal

٣- التكيفية - التوافقية "Adaptability

٤- إدارة الضغوط Stress Management

٥- الحالة المزاجية العامة General Mood

أولاً: الجانب الشخصي:

ويتضمن هذا الجانب الأبعاد التالية:

• الوعي الذاتي الانفعالي : Emotional Self – Awareness

وهو يشير إلى قدرة الفرد على معرفة وفهم مشاعره وانفعالاته، والتمييز بينها، ومعرفة لماذا وكيف حدثت. والوعي الذاتي الانفعالي له أهمية كبيرة في مجال العمل، فالوعي الجيد من جانب الشخص لانفعالاته يتيح له النجاح في حل الصراعات التي تواجهه ومن ثم تؤدي به إلى تحسين تفاعله مع مجموعة العمل من زملائه ورؤساء أو مشرفين.

• التوكيدية : Assertiveness

وتعنى القدرة على التعبير عن مشاعر الفرد ومعتقداته وأفكاره، والحصول على حقوقه بطريقة بناءة غير هدامة. وفي مجال العمل، تساعد التوكيدية المناسبة الأفراد على أن يعملوا بشكل متعاون ويشاركون بأفكارهم بشكل فعال. فالقائد الماهر لديه مهارات توكيدية بناءة تساعد على النجاح في قيادته لمؤوسيه.

• احترام الذات : Self- Regard

ويشير احترام الذات إلى قدرة الفرد على الاهتمام بذاته وفهمها، وكذلك احترام الذات وتقبلها على ما هي عليه، وقبول الفرد للجوانب الإيجابية والسلبية المدركة وكذلك جوانب القصور والضعف في ذاته.

فالعامل الذين لديهم احترام كبير لذاتهم لديهم اتجاهات وسلوكيات إيجابية وسلوكيات إيجابية نحو العمل. فالنقطة الجيدة بالذات تعنى الأداء الجيد المتميز.

• تحقيق الذات: Self - Actualization

أي القدرة على إدراك الفرد وفهمه لقدراته المتاحة، وكفاحه من أجل تحقيق ما يريده والاستمتاع بذلك ويرتبط تحقيق الذات المرتفع بالدافعية الجيدة، والتفؤل بأداء الفرد وفريق العمل. فالفرد الذي لديه تجارب عديدة في حياته ينقل الكثير والكثير من هذه الخبرات للعمل.

• الاستقلالية: Independence

أي القدرة على الاعتماد على الذات، والتوجيه الذاتي من جانب الفرد لأفكاره وتصرفاته، وكذلك التحرر من الاعتماد العاطفي على الآخرين، فهؤلاء الأفراد قد يسعوا إلى النصيحة من الآخرين ولكنهم نادراً ما يعتمدون على الآخرين لأخذ قرارات هامة أو أن يفعلوا أشياء من أجلهم. ففي مجال العمل، فإن التوافق المناسب يساعد الأفراد على أن يفكروا بأنفسهم، وأن يأخذوا بآراء الآخرين ويستمعون إليهم عندما يكون ذلك مناسباً ومجدياً لهم.

ثانياً: الجانب البيئشخصي: Inter-Personal

وينتضمن الأبعاد التالية :

• العلاقات البيئشخصية: Interpersonal Relationship

وهي القدرة على تكوين علاقات مرضية تتميز بالمودة والألفة و الحفاظ على هذه العلاقات.

والعلاقات الشخصية الجيدة في العمل تترجم إلى اتصال انفعالي بين وداخل الأقسام في المؤسسة.

• التقمص العاطفي: Empathy

ويشير إلى القدرة على الانتباه وفهم واحترام مشاعر الآخرين. والقدرة على القراءة الانفعالية للآخرين.

فعلسى سبيل المثال، فهم الواجبات والمتطلبات التي تقع على عاتق المرعوسين تخلق التماسك بين أفراد جماعة العمل في المؤسسة.

• المسؤولية الاجتماعية: Social Responsibility

أي القدرة على إثبات أن الفرد متعاون ومشارك وعضو بناء في جماعته. وللمسؤولية الاجتماعية أهمية في مجال العمل، إذ أنها تضي الاشتراك لمعرفة أهداف الجماعة والمؤسسة، وتضي أيضاً وعى الفرد وإدراكه للدور الهام والفعال الذي يقوم به الفرد وجماعة العمل في المجتمع كيد واحدة.

ثالثاً: الجانب التوافقي (القدرة التكيفية): **Adaptability**

ويتضمن هذا الجانب المكونات التالية:

• حل المشكلات : **Problem Solving**

وتشير إلى القدرة على تحديد ومعرفة المشكلات بدقة لوضع الحلول الممكنة والفعالة، ويجب أن يشتمل ذلك على تحليل لمدى الفوائد أو المكاسب والخسائر التي يمكن أن تنتج عن تطبيق تلك الحلول وأهميتها وكذلك فوائدها على المدى البعيد.

• اختبار الواقع : **Reality Testing**

أي القدرة على التوازن بين ما يخبره ويدركه الفرد (ذاتي) وبين ما هو موجود بالفعل في الواقع الخارجي (موضوعي).

• المرونة : **Flexibility**

ويقصد بها القدرة على تكيف انفعالات الفرد وأفكاره وسلوكه مع المواقف والظروف المتغيرة.

وفى مجال العمل تلعب المرونة الكبيرة دوراً هاماً في الأعمال التي تتطلب مهام ديناميكية ومتغيرة. فمنخفضي المرونة قد يؤديون أعمالهم بشكل أفضل في الأعمال التي تكون ثابتة ومستمرة أي غير متغيرة.

رابعاً: إدارة الضغوط : **Stress Management**

ويتضمن هذا الجانب الأبعاد التالية :

• تحمل الضغوط : **Stress Tolerance**

ويشير هذا البعد إلى القدرة على مواجهة الأحداث البغيضة والمواقف الضاغطة بأساليب المواجهة الفعالة.

• التحكم في الاندفاعية : **Impulse Control**

وهذه القدرة على مقاومة وتجاهل الاندفاعات، والتحفز على التصرف أو السلوك.

فالتصرفات والسلوكيات المتهورة مكلفة للغاية. ويمكن تجنب الأخطاء ببساطة بأخذ وقت للتوقف والتفكير والتروي.

خامساً: الحالة المزاجية العامة: **General Mood**

وهذا الجانب يشتمل على ما يلي :

• السعادة : Happiness

وتعنى القدرة على الشعور بالرضا عن حياة الشخص، وكذلك القدرة على الاستمتاع بالوجود مع الآخرين والبحث الدائم عن المتعة.

• التفاؤلية : Optimism

وتشير القدرة على التركيز بالنظر للجوانب المشرفة من الحياة، وأيضاً القدرة على الاحتفاظ باتجاه إيجابي نحو الحياة حتى عند مواجهة الأحداث البغيضة والضاغطة. لان هذا الاتجاه التفاؤلي نحو الحياة يساعد على مقاومة الضغوط و مواجهتها بأساليب فعالة مؤثرة إيجابية.

ومن المقاييس الرائدة التي صممت لقياس الذكاء الوجداني بجوانبه المتعددة هو مقياس "بارون" الذي صممه من أجل الإجابة عن التساؤل التالي "لماذا يفشل ذوى الذكاء المعرفي المرتفع في حياتهم، في حين ينجح ذوى المعرفي المتوسط" وهذا ما جعل "جولمان" يذهب إلى القول بأنه:

"يعتقد أن "بارون" هو عقل لكل شخص يفكر في تصميم أو تطوير مقياس للذكاء الوجداني. فهو المجهود الأول والمثير والرائع في قياس العناصر الأساسية للذكاء الوجداني.

ويستكون مقياس "بارون" من (١٣٣) سؤال قصير يجيب عنه الفرد على مقياس مدرج من خمس درجات تتراوح بين (لا ينطبق) إلى (ينطبق تماما). ويستغرق تطبيق الاختبار (٣٠) دقيقة فهو يقيس الجوانب الاتفغالية والشخصية والاجتماعية للذكاء أي الجوانب غير المعرفية.

ثانياً: القيادة:

إن العالم اليوم يشهد صراعاً مريراً بين اهتمامات سياسية واقتصادية مختلفة، وتلعب القيادة في هذا الصراع أدواراً خطيرة تجعل مصير الإنسانية مرتبطاً إلى حد بعيد بتفاعل هؤلاء القادة مع الشعوب (لويس مليكة، ١٩٨٩).

ويعصور لنا القرآن الكريم منذ أكثر من أربعة عشر قرناً دور القائد في إدارة شعبه حينما تنزل بهم الأزمات كما في قصة "ذي القرنين" الذي مكنه الله في الأرض وأصبح يقود شعوب الأرض حينئذ من مطلع الشمس إلى مغربها. وتميز "ذي القرنين" بقيادته الحكيمة القائمة على العدل وعلى الذكر الدائم والثناء المستمر لله سبحانه و تعالى، وأتسم بالإتصاف والهدوء عندما كان يستمع لمشاكل قومه محترماً لآرائهم، وكان

يخاطب كل قوم بلغتهم لتبليغ رسالته، وكان يتميز بأنه قوى الحجة منطقياً في معالجته للأمر وأتضح ذلك في آيات سورة الكهف التي روت هذه القصة.

فالقيادة لها دور كبير في الإسلام. وأكد هذه الأهمية الرسول الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم في قوله "إنما تكونوا فولوا عليكم أميراً" وفي قوله صلى الله عليه و سلم "من أطاعني فقد أطاع الله ومن عصاني فقد عصا الله. ومن يطع الأمير فقد أطاعني ومن يعص الأمير فقد عصاني" صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم.

ويتضح لنا من ذلك أن القيادة هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تمثل محصلة التفاعل بين عدة عناصر أساسية في موقف الممارسة القيادية وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية والتي تعني كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا و قدراً عالياً من تماسك الجماعة (سهير كامل، ٢٠٠١).

ولكن لا نستطيع أن نقف على تعريف واحد لمصطلح القيادة في التراث النظري لهذا الموضوع. فالبعض يرى أن القيادة خاصية من خصائص الجماعة والبعض الآخر يرى أنها مرادفة للمكانة أو المركز أو وظيفة معينة، في حين نجد أن هناك من يرى أن القيادة ما هي إلا أنواع معينة من النشاط تهم الجماعة وأنماط من السلوك تظهر في تصرفات الفرد وليست شيء يمتلكه.

ومن التعريفات التي وضعت لمصطلح القيادة هو تعريف "براون" الذي يرى أن القيادة هي "سمة سيكولوجية وشيء داخل الفرد عند بعض الناس دون البعض الآخر أو عند البعض الآخر بدرجة يمكن إهمالها" (أ. براون، د. ت).

كذلك عرفها "أحمد زكي صالح" (د. ت) بأنها "العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه مجهوداتها نحو تقرير هدف و السعي للوصول إليه".

أما "كمال دسوقي" (١٩٩٩) عرفها بأنها "العلاقة بين فرد وجماعة، والتي تبني حول مصلحة عامة و سلوك مشترك بطريقة يوجهها أو يحددها هو".

كذلك تعرفها انتصار يونس (١٩٨٤): "عملية تأثير متبادل يمارس في موقف معين ويوجه نحو تحقيق هدف أو أهداف من خلال عملية الاتصال" في حين نجد أن "حسنى الجبالي" (٢٠٠٣): عرف القيادة بأنها "ظاهرة اجتماعية نفسية تشير إلى تفاعل اجتماعي يحدث بين فرد وجماعة ويتضمن هذا التفاعل تأثيراً معيناً يمارسه الفرد على أعضاء الجماعة. كما يتضمن استجابة من الأعضاء للفرد على نحو يمكنه من أن يؤثر في سلوكهم في اتجاه هدف معين".

أي أن هذا التعريف يؤكد على أن القيادة هي عملية دينامية (تأثير وتأثر) بين القائد وأتباعه، حتى تتحقق أهداف الجماعة. ومن ثم فإن نجاح الجماعة في تحقيق أهدافها يتوقف على خصائص القائد فيها التي تؤثر بدورها في سلوك الأتباع واتجاهاتهم وانتمائهم للجماعة وروحهم المعنوية.

ولقد حرص علماء النفس على تحليل وتفسير ظاهرة القيادة لتحديد المقومات الرئيسية لهذه الظاهرة والعوامل المساعدة على نموها، فالقيادة ظاهرة هامة في حياة الأفراد والشعوب.

نظريات القيادة :

توجد خمس نظريات مفسرة للقيادة. وفيما يلي هذه النظريات وأهم الانتقادات التي وجهت إلى كل منها.

أولاً: نظرية الرجل العظيم: The Great Man Theory

تعتبر هذه النظرية من النظريات الأولى في القيادة، وتفترض أن التغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذي مواهب و قدرات غير عادية. ومن أشد دعاة هذه النظرية هو "فراثسيس جالتون" والذي قدم عدداً من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لهذه النظرية (لويس مليكة، ١٩٨٩).

ومؤدى هذه النظرية أن هناك رجالاً عظاماً يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة ومواهب خاصة وعبقرية غير عادية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها (سهير كامل، ٢٠٠١).

ويضرب مثلاً لتلك النظرية بالأنبياء والرسل عليهم السلام الذين اصطفاهم الله عز وجل لهداية الجماعات والشعوب وقيادتها إلى طريق الحق والخير. وكذلك زعماء الدول ورؤسائها وقادتها الذين أوتوا أفعالا خارقة في وقت السلم والحرب (حسين عبد الحميد، ١٩٩٧)

غير أن النقد الموجه إليها هو أن التفوق ما هو إلا أحد عوامل الظاهرة ولكنه ليس العامل الوحيد (حسنى الجبالي، ٢٠٠٣). فهذه النظرية مثلها مثل غيرها من الشروح الناقصة للطبيعة الإنسانية قد تحمل في طياتها الصديق مما يجعلها مستساغة لغير العقول الناقدة في بعض الظروف. فقد يحدث القائد تغيرات في الجماعة قد يعجز عن إحدائها في ظروف أخرى، إلا أنه من وجهة نظر ديناميات المجال، تتوقف درجة التغيير التي يستطيع فرد إحداثها، على بناء أو تنظيم الجماعة ككل على موقعه

في هذا البناء. والتفسير المرجح لذلك ليس في تغير القائد عادة ولكنه في تغيير الظروف الاجتماعية. ولا يعنى ما سبق إهمال دور سمات الشخصية في القيادة (لويس مليكة، ١٩٨٩).

ثانياً : نظرية السمات : Trait Theory

تركز هذه النظرية على السمات التي يجب أن يتحلى بها القائد من حيث السمات الجسمية كالتطول أو الوزن والحجم والسمات المعرفية كالقدرات المعرفية والذكاء والسمات الوجدانية من حيث الاتزان الانفعالي والتوافق النفسي والتكيف مع المواقف الجديدة (حسنى الجبالي، ٢٠٠٣).

فقد ركزت الدراسات الأولى للقيادة على دراسة شخصية القائد وسماته، خصائصه الجسمية والعقلية والانفعالية وذلك بالمقارنة بين القادة وغير القادة، أو بين ما يسمى بالقادة والاتباع. ووجدت هذه الدراسات أن السمات والخصائص التي تميز القائد تختلف من جماعة إلى أخرى حسب وظيفتها أو حسب الظروف التي تمر بها الجماعة. ولقد كان الفضل لـ "رالف ستوجديل" ١٩٤٨ الفضل في إعداد حصر للدراسات التي اهتمت بسمات شخصية القائد. وأشارت هذه الدراسات إلى أنه ليس هناك سمات عامة قاصرة على القادة أو مرتبطة بالقيادة. وأن الفروق بين القادة وغيرهم هو فرق في الدرجة وليس في النوع، ويشير "صلاح مخيمر" إلى أنه لو نظرنا إلى شخصية القائد في جملتها لوجدنا ثلاث سمات ذات أهمية قصوى وهي المبادرة في الصلات الاجتماعية، أو القدرة على التنظيم والتشابه من حيث هو مجازة للجماعة (فؤاد أبو حطب، ١٩٨٥).

والنقد الموجه إلى نظرية السمات هو أننا لا يمكن أن نعتمد على هذه النظرية لتفسر لنا القيادة، فطول القامة ليس ملازماً لكل القادة مثال على ذلك "هتلر"، وكذلك الذكاء. ولا يمكن التسليم بسمات ثابتة تجعل صاحبها قائداً لكل موقف ومهمة. والواقع يؤكد لنا أن كثيراً من غير القادة يتحلون بهذه السمات وكثيراً من القادة يفقدون كثيراً منها (عبد السلام الشيخ، ١٩٩٢).

ويرى "حسنى الجبالي" (٢٠٠٣) أن السمة وحدها لا تصنع قيادة وأن ذكاء القائد لا يجب أن يرتفع كثيراً عن ذكاء الأتباع حتى لا يصبح معوقاً.

ثالثاً: النظرية الموقفية:

تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد معينين ليتسبوعوا مكانة القيادة والفرد الذي قد يكون قائداً في موقف ما قد لا يكون بالضرورة

قائدا في موقف آخر. فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح في وقت السلم (سهير كامل، ٢٠٠١).

ويؤكد ذلك "ميرفي" من أن سمات الفرد تتغير بتغير الموقف، فالفرد المسيطر قد يصبح خجولا إذا وضع في موقف غير ملائم. ولقد تدعمت وجهة النظر الموقفية خلال الحرب العالمية الثانية، حين قامت وكالة المخابرات الأميركية (CIA) بتدريب الأفراد الذين يقومون بمهام سرية على مواقف صعبة وملاحظتهم (إبراهيم عيد، ٢٠٠٠).

وفي ضوء هذه النظرية يقدر أنه لو ظهر "إديسون أو فورد" في القرن السابع عشر لما أمكنهما اختراع الفوتوغراف أو السيارة على التوالي. وربما كان الناس غير مستعدون نفسياً للاستمتاع بمزايا الاختراعين. والنقد الأساسي الذي يمكن أن يوجه للنظرية الموقفية هو أنها تنسب إلى المجال البيئوي وحده خاصية مولدة لا يملكها (لويس مليكة، ١٩٨٩).

كما أن هذه النظرية تفترض أن البيئة سناتيكية ثابتة بينما تدل البراهين بأن القيادة تتضمن تغيرات مستمرة (عبد السلام الشيخ، ١٩٩٢). وهكذا فالموقف وحده لا يخلق قيادة كما أن هناك فروق فردية في إدراك الموقف (حسنى انجبالى، ٢٠٠٣).

رابعا: النظرية الوظيفية : Functional Theory

تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السمات والمواقف وتنظر للقيادة على أنها تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئية المحيطة بها. وهكذا تهتم هذه النظرية بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة التي تعمل معها والتفاعل بين القيادة من ناحية. وهذه المواقف والجماعة من ناحية أخرى وبهذا تتعدد القيادة من خلال الوظائف التي تقوم بها في تفاعلها مع الظروف البيئية. كما تتحدد من القيام بالأعمال التي تساعد القيادة أو الجماعة على تحقيق أهدافها (فؤاد أبو حطب، ١٩٨٥).

وهكذا فلن هذه النظرية تنظر للقيادة باعتبارها وظائف تنظيمية يجب القيام بها من خلال توزيعها على الجماعة. وتشير هذه النظرية أن للقياد وظائف أهمها:

- ١- تحديد أهداف الجماعة والتخطيط لتحقيقها .
- ٢- رسم سياسة الجماعة وتوزيع الأدوار .
- ٣- الحفاظ على القيم السائدة والاتجاهات والمعايير .
- ٤- تحديد المثل الأعلى لنماذج السلوك الواجب إتباعها.
- ٥- الحفاظ على النظام من خلال سياسة الثواب والعقاب.

٦- حل الصراعات داخل الجماعة بعدالة وموضوعية .

٧- تأكيد التفاعل الاجتماعي وتنسيق السياسات.

٨- الحفاظ على روح الجماعة ومعنوياتها واعتبار القائد رمز للجماعة وصورة الأب (سهير كامل، ٢٠٠١).

وهكذا فإن هذه النظرية لا تركز على شخصية القائد أو الموقف بل على الوظيفة أو الهدف الذي تسعى الجماعة إليه. ولكنها لم توضح أو تفسر الدور المتميز الذي يقوم به القائد. وقد أوضحت البحوث أن توسيع قاعدة القيادة يرفع من الروح المعنوية بين أعضاء الجماعة ولكن قد يكون على حساب الإنتاج وأن تركيز وظائف القيادة في أدوار قليلة يكون على حساب الروح المعنوية والابتكارية بين الأعضاء فالوظيفة وحدها لا تخلق قيادة (حسنى الجبالي، ٢٠٠٣).

خامساً: النظرية التفاعلية:

يرى أصحاب هذه النظرية أن القيادة تنشأ نتيجة لتفاعل القائد والأتباع والجماعة ضمن مواقف معينة ومن ثم فالقائد ينبثق من صميم الجماعة والجماعة تكون على وعى بقدراته وإمكاناته التي يحددها تفاعله معها ضمن الموقف الاجتماعي. وهكذا تقوم هذه النظرية في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي. فالقائد يجب أن يكون عضواً في الجماعة يشاركها معاييرها وقيمتها وأهدافها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي (إبراهيم عيد، ٢٠٠٠).

والقيادة في ظل هذه النظرية "وحدة نظام تتميز فيه الأدوار"، وتتفوق هذه النظرية التفاعلية على النظريات السابقة في القيادة. فالنظريات السابقة كلها قد اتخذت لها مجالاً محدداً ينظر للقيادة من خلاله بينما هذه النظرية للقيادة كظاهرة ديناميكية تقوم على العلاقات المركبة والتفاعل الديناميكي بين عدة متغيرات (فؤاد أبو حطب، ١٩٨٥). وهكذا فإن هذه النظرية شاملة وتضع القيادة في وضعها الصحيح وتحظى بقبول مختلف الباحثين في ميدان القيادة. فالقيادة عملية تفاعل اجتماعي على القائد فيها أن يتعرف على إمكانيات أعضاء الجماعة، وعليه أن يتيح لكل منهم الفرصة للعمل على تحقيق أهداف الجماعة، وعليه أن يتيح لكل منهم الفرصة للعمل على تحقيق أهداف الجماعة بإيجابية وفاعلية وبحيث يقاوم الميل من جانب الأعضاء إلى الاعتماد على شخصيته (حسنى الجبالي، ٢٠٠٣).

وهكذا نجد أن هذه النظرية هي أكثر التوجهات النظرية التي توضح لنا طبيعة العلاقة بين الذكاء الوجداني بأبعاده المتعددة و بين مدى نجاح القائد في قيادته لأتباعه.

أنماط القيادة :

يتأثر نمط القيادة بنوع الثقافة السائدة، وهنا تتضمن القيادة ثلاثة أنواع هي: القيادة الاستبدادية، القيادة الديمقراطية، القيادة الفوضوية. ونجد أن القيادة بأنواعها المختلفة في أي ثقافة. هذا بالإضافة إلى أننا نلاحظ أن نوع القيادة هو دالة المجتمع. فالقيادة الديمقراطية تنمو وتزدهر في مجتمع ديمقراطي، أما القيادة الاستبدادية توجد غالباً في مجتمع أوتوقراطي. وفيما يلي أهم أنماط القيادة.

١- نمط القيادة الاتوقراطي:

توضح الدراسات التجريبية أنه يسود في الجماعة ذات القيادة الاتوقراطية قيماً خارجة عن العمل. مثل رغبة كل عضو في الجماعة في جذب انتباه القائد والسعي وراء تملقه. وينتج عن هذا جماعة قريبة من القائد وأخرى بعيدة عنه. أي أن هذا النمط من القيادة يشجع على التخريب داخل الجماعة. مما قد يولد في نفوس الأفراد المنتمين لها مشاعر الإحباط والعدوان وظهور التوتر والصراع داخل الجماعة.

وتعتبر القيادة الاستبدادية معوقاً كبيراً للاتصال الجيد. ومعظم الاتصالات في القيادة الاستبدادية تكون من أعلى إلى أسفل أي من القادة إلى التابعين وتأخذ عادة شكل أوامر وتوجيهات. أما الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من العاملين للقائد تكون محدوداً لدرجة كبيرة لأن القائد المستبد لا يهتم التعرف على أفكار وآراء ومشكلات تابعيه ولا يأخذها في اعتباره عند اتخاذ القرارات الهامة وهذا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم إحساسهم بالقيمة وبالانتماء إلى العمل (حسين عبد الحميد، ١٩٩٧).

فقد أظهرت دراسة "ليفين وزملاءه" أن القيادة التسلطية تركز كل القوة والسلطة في يد قائد واحد منفرد بالسلطة دون غيره وهو الذي يقوم بوضع سياسة الجماعة ويحدد توجهاتهم دون مشاركة من أفراد الجماعة.

باختصار هو لا يقيم وزناً لأفراد جماعته، والقائد الاتوقراطي قائد متسلط (إبراهيم عيد، ٢٠٠٠).

٢- نمط القيادة الفوضوي:

يوجد هذا النوع في الجو الفوضوي، حيث يكون هناك حرية مطلقة لكل فرد ولا يتدخل القائد في تنظيم مجرى الأمور ولا يحاول التوجيه أو إبداء الرأي إلا إذا طلب منه. وهنا تظهر الآراء المتضاربة والعمل الفردي وعدم الجدية ويتحول النظام إلى فوضوي. وفي ظل هذا الأسلوب يكثر ضياع الوقت وتبدو آثار التفكك الداخلي وعدم الاستقرار (مصطفى فهمي، ١٩٥٦).

٣- نمط القيادة الديمقراطي:

المناخ الاجتماعي الذي يسود في ظلها مناخ ديمقراطي يكون فيه إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء. ويسود الاحترام المتبادل للحقوق وتتحدد السياسات والخطط وأوجه النشاط نتيجة للمناقشات الجماعية والقرارات الجماعية. ويشعر أفراد الجماعة بأهمية مساهمتهم في تحديد أهداف النشاط وبروح معنوية مرتفعة وكل فرد يعمل من أجل الصالح العام (سهير كامل، ٢٠٠١).

ويعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة. كما أن هذه القيادة قد تفشل أحيانا إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية وإذا كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة (حسين عبد الحميد، ١٩٩٧).

٤- نمط القيادة التبادلي :

تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والتابع، يوضح لهم القائد المطلوب منهم، ويتعاطف معهم، ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة.

٥- نمط القيادة التحويلي :

وهو القائد صاحب الرؤية والرسالة الواضحة، وظيفته هي نقل الناس من حوله نقلة حضارية و يدير أتباعه بالمعاني والقيم، أهدافه عالية ومعايير مرتفعة.

٦- القيادة مركزية المبادئ :

يعمل هذا القائد لتحقيق الكفاءة ذو الفاعلية بعدل ورفق، يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل، يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد (محمود الفياض، ١٩٩٥).

مشكلات القيادة في مصر :

يمكن تلخيص أهم هذه المشكلات فيما يلي :

١- قيادة الأقدمية. وقد كان نتيجة التركيز على الأقدمية في اختيار القائد الإداري

أن وصل إلى المناصب القيادية أفراد لا يعرفون شيئا عن القيادة ولا يملكون القدرات والمهارات التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري.

٢- سلب القائد الكثير من صلاحياته. حيث فقد القائد قدرته على التصرف في

العمل نتيجة كثرة القوانين واللوائح والنظم التي تحكم سلوكه. ولم يعد الكثير من القادة أحراراً في اتخاذ قراراتهم لأنهم محكومون بقدر كبير بالنظم والقوانين.

٣- تعدد القادة وتضارب اختصاصاتهم في المنشآت الحكومية إلى تعطيل العمل والتنازع بين القادة لأن كل منهم يريد أن يثبت وجوده وذاته.

٤- عدم وجود العمل الذي يملأ الوقت وهذا ينطبق على رئيس القسم ومدير الإدارة والمدير العام ووكيل الوزارة في القطاع الحكومي حيث نجد أن العمل يشغل لديهم وقتنا ضئيلا وهذا يؤدي إلى هبوط في سلوك القائد وانخراطه في أحاديث تافهة أو هابطة مع تابعيه بما يخفض من هيئته ويشوه صورته.

٥- عدم التنمية المستمرة للقائد الإداري لتطوير مهاراته وخبراته.

٦- إمكانيات القائد محدودة في الصواب والعقاب حيث لا يمكن لأي قائد ممارسة إمكانياته على وجه أكمل إلا إذا كانت لديه فرصة الإثابة للمجتهد من العاملين والعقاب للمقصر منهم.

٧- نقص المهارات السلوكية والإنسانية لدى القادة. حيث كلما ارتقى القائد إلى مستوى القيادة العليا كلما كان أكثر احتياجا إلى المهارات السلوكية والإنسانية لأنه حينئذ عليه أن يوجه ويحرك ويحفز عشرات العاملين. وغيرهم دون أن يدخل معهم في علاقة أو اتصال مباشر.

٨- قضاء القائد معظم وقت العمل في أعمال لا تتصل مباشرة بالقيادة. فمعظم وقت القائد المصري يقضيه في كتابة أو مراجعة الخطابات والمذكرات والتوقيع عليها ومراجعة كشوف حضور وانصراف وهذه الأعمال يمكن أن يؤديها موظف معين. أو يقضون معظم وقتهم في حل مشكلات العمل البسيطة وهذا يعتبر مظهرا لسوء التنظيم.

٩- نقص دخل القائد بالحكومة والقطاع العام. ذلك مقارنة بالدخل الذي يحصل عليه نظيره الذي يعمل في شركات الانفتاح الكبرى، إذ يبلغ دخل القائد الأخير أضعاف ما يحصل عليه القائد في الحكومة والقطاع العام وهذا يؤدي في المدى البعيد إلى تسرب القيادات من القطاع العام إلى الخاص مما يؤدي إلى مزيد من التخلف والتدهور في المنشآت الحكومية أيضا. ويؤثر بشكل سيء على سلوكه في العمل وفي خارجه، ويؤدي إلى فقدانه للشعور بالانتماء للمنشأة التي يعمل فيها (حسين عبد الحميد، ١٩٩٧).

ومن ثم كان لابد من توجيه الدراسات والبحوث إلى معرفة المعوقات التي تعوق نجاح القائد وفاعليته في تحقيق أهداف الجماعة. وتوجيه البرامج التدريبية التي تزيد من فاعليته في الإدارة والقيادة.

صفات القائد الناجح (الفعال):

قام كلامن "داني كوكس" Danny Cox، و"جون هوفر" John Hoover بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات:

- ١- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطبق مع الأخلاقيات المهنية.
- ٢- النشاط العالي: بحيث يرتفع القائد عن توافه الأمور، وينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.
- ٣- الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات غير أن هناك فرق ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.
- ٤- امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسئولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.
- ٥- العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً، أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.
- ٦- العمل الجاد بتفانٍ والتزام.
- ٧- تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تم دراساتهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات صورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- ٨- استمرار الحماس: أن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً.

٩- امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الزى يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

١٠- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليماً وصحياً وخالياً من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام (كوكس وهوفر، ١٩٩٨).

ثالثاً: أساليب مواجهة الضغوط:

لاشك أن الضغوط هي جزء من الوجود الإنساني لا تتفصل عنه، فهي ملازمة له ولا تنتهي إلا بانتهائه، لذلك لزاماً علينا أن نواجهها ونعايشها... أما بالطرق الإيجابية الفعالة أو بالطرق السلبية الهروبية. ووفقاً لافتراض "فختر" -مبدأ الثبات- أن كل زيادة في التوتر النفسي يستشعرها الكائن كدراً، وكل نقص في التوتر يستشعره لذة... فلن الفرد مدفوع إلى تقليل التوتر في مواجهة مصدر التوتر أو المشقة. ففي أثناء مرحلة المقاومة وهي المرحلة الثانية عند "سيلبي" Seley - أول رائد لدراسة الضغط - من زملة التكيف العام، يتم استخدام العديد من استراتيجيات المواجهة (بشري إسماعيل، ٢٠٠٣).

وبناء على ذلك فنحن لا نستطيع أن نهرب من الضغوط وبالتالي فأتنا بحاجة لأن نتعلم كيف نتعامل معها بفاعلية. والمواجهة كما عرفها "لازاروس وفولكمان" هي: تلك الجهود الثابتة المعرفية والسلوكية لتغيير أو التعامل مع المتطلبات الخارجية و/أو الداخلية التي تفوق قدرات الفرد" وبمعنى أبسطها محاولة إدارة المواقف الضاغطة ببعض الطرق الفعالة (Huffman et al, 1997).

فالأفراد ليسوا دائماً ضحايا مستسلمين وسلبيين للمواقف الضاغطة التي يواجهونها. فهم عادة يحاولون تقليل أو تخفيف الضغوط بواسطة التفكير والشعور أو السلوك بطرق محددة، بمعنى مواجهتها، وما يجعل موضوع المواجهة موضوعاً هاماً لعلماء النفس هو أن الأفراد يواجهون الضغوط بطرق متنوعة، بعضها فعلاً ناجحاً والبعض الآخر غير ذلك.

وقد تعددت طرق تصنيف أساليب مواجهة الضغوط، لتتفق مع افتراض أن المواجهة تسعى إلى تعديل أو تغيير العلاقة بين الفرد والبيئة لتخفيف الضرر الانفعالي. ويفترض النموذج المعرفي- التفاعلي للضغط نوعين للمواجهة هما:
أولاً: المواجهة الموجهة نحو الافعال، وفيها يحاول الفرد التحكم في مشاعره السلبية مثل الغضب والإحباط والخوف...التي تسببها الأحداث الضاغطة.
ثانياً: المواجهة الموجهة نحو المشكلة، وفيها يحاول الفرد وضع خطط واقعية متماسكة للتفاعل، ويجهد نفسه للتحكم المباشر في المشكلة قدر المستطاع (بشرى إسماعيل، ٢٠٠٣).

ومن خلال التصنيفات التي وضعت لأساليب مواجهة الضغوط، يمكن تقسيم هذه الأساليب إلى نوعين :
أولاً: أساليب إيجابية أقدامية في المواجهة.
ثانياً: أساليب سلبية إجمالية في المواجهة.
أولاً: الأساليب الإيجابية الأقدامية في مواجهة الضغوط:

وهي تلك الاستراتيجيات التي تتعامل مباشرة مع الموقف الضاغظ لتخفيفه أو التخلص منه. وبصفة عامة فإن هذه الاستراتيجيات مثلها مثل استراتيجيات حل المشكلات. وهكذا فالفرد الأكثر قدرة على حل مشكلاته، هو الأكثر فعالية في مواجهة الضغوط. وهذه الاستراتيجيات تتضمن تحديد المشكلة الضاغطة، ووضع الحلول الممكنة لها و اختيار الحل المناسب، وتطبيق حل المشكلة، وبالتالي يتلاشى الضغط.
ومن أساليب المواجهة الإيجابية التي حددها "حسن مصطفى" في تصنيفه لأساليب المواجهة هي:

- ١- العمل من خلال الحدث: ويشير إلى استفادة الفرد من الحدث في حياته الحاضرة، وتصحيح مساره بالنسبة لتوقعات المستقبل من خلال التفكير المتأنى المنطقي فيما تتضمنه طبيعة الحدث، مما يمكن أن يساعد على التعامل معه ومع غيره من الأحداث.
- ٢- المساندة الاجتماعية: وتتضمن محاولات الفرد للبحث عن يسانه في محنته ويمده بالتوجيه للتعامل مع الحدث وإيجاد المواساة والمساعدة لمواجهة هذه الأحداث بصورة أكثر إيجابية.

٣- العلاقات الاجتماعية: وهي تشير إلى إيجاد الفرد متنفس عن الأحداث التي مر بها في علاقات مع الآخرين بالتواجد معهم، والاهتمام بعقد علاقات مع الرفاق والأصدقاء القدامى والجدد والأهل كي ينسى الذكريات المرتبطة بهذه الأحداث الصادمة.

٤- تنمية الكفاءة الذاتية: وتتضمن تكريس الفرد جهده للعمل، والإنجاز لمشروعات وخطط جديدة، ترضى طموحاته، وتطرد الأفكار المرتبطة بالحدث، مما يشعره بالكفاءة والرضا عن الذات (حسن مصطفى، ١٩٩٤).

ثانياً الأساليب السلبية الإحجامية لمواجهة الضغوط :

وهي النمط المقابل للمواجهة الإيجابية للمواقف الضاغطة، وفيها يحاول الفرد الهروب من المواجهة الفعلية أو المباشرة للمواقف الضاغطة، حيث يلجأ لأساليب وطرق تغير مشاعره وأفكاره نحو هذه المواقف. بمعنى تنظيم انفعالاته، أكثر من التعامل مع المشكلة وحلها.

ومن هذه الأساليب السلبية الإحجامية في مواجهة الضغوط التي نكرها "حسن

مصطفى" هي:

١- السلبية: وتبدو في نقص جهد الفرد في التعامل مع الموقف الضاغط والأفراد في ممارسة أنشطة أخرى كالنوم ومشاهدة التلفزيون..... الخ .

٢- الالتفات إلى اتجاهات وأنشطة أخرى: وهي تتضمن قدرة الفرد على إعادة تنظيم حياته من جديد بعد الأحداث الصادمة، والتفكير في الأشياء الجديدة في حياته، وإيجاد عنصر فكاهاى من خلال الاهتمام بأمر أخرى يستمتع بها وتنسيه هذه الأحداث.

٣- التجنب والإنتكار: وهي تشير إلى مشاعر الانقباض التخيلي، وإنتكار المعاني والنتائج المترتبة على الحادثة، وتبليد الإحساس، والشعور باللامبالاة الانفعالية إزاء الأحداث الصادمة التي مر بها، والكبت السلوكي للأنشطة المرتبطة بها.

٤- الإلحاح والإقتحام القهري: وهذا الأسلوب السلبي للمواجهة يشير إلى مدى تدخل الأفكار التلقائية المرتبطة بالحدث بصورة قهرية، وتكرار الأحلام المضطربة والموجت المؤلمة من الأحاسيس والسلوكيات المتكررة المتعلقة بالحدث بحيث لا يجد فراراً منها (حسن مصطفى، ١٩٩٤).

وهناك مجموعة من العوامل التي تجعل كل منا يختلف عن الآخر في مواجهته للضغوط، ومن هذه العوامل على سبيل المثال لا الحصر: نمط الشخصية، مصدر الضبط، المساندة الاجتماعية، الصلابة، والمهارات الاجتماعية لدى كل منا (بشرى إسماعيل، ٢٠٠٣).

وتوجد ندرة في الدراسات التي فحصت علاقة أساليب المواجهة بنمط القيادة.

الدراسات السابقة :

هدفت دراسة "ميرنسكاي" Murensky (٢٠٠٠) العلاقة بين الذكاء الوجداني وسمات الشخصية والقدرة على التفكير الناقد وأراء القائد في المستويات الإدارية العليا. وقد أجريت هذه الدراسة على ٩٠٪ من مديري شركات البترول الكبرى بالولايات المتحدة الأمريكية، طبق عليهم مقياس الشخصية لـ "كوستا ومكراي" Costa & McCrae، ومقياس الذكاء الوجداني لـ "جولمان" Goleman ١٩٩٨، ومقياس التفكير الناقد لـ "واطسون وجلاسر" Watson & Glaser ١٩٩٤، وأشارت النتائج إلى أن الذكاء الوجداني يرتبط بالتفكير الناقد، وأن معامل الارتباط يرتفع إذا دخلت سمات الشخصية العصابية والانبساطية والانفتاح للخبرة، والقدرة على القبول واليقظة والوعي كمتغير وسيط في هذه العلاقة. كما وجدت علاقة بين الذكاء الوجداني ومستوى أداء القائد، وأن القدرة على التفكير الناقد تتوسط العلاقة بين الذكاء الوجداني ومستوى أداء القائد.

كذلك هدفت دراسة "دومنجيز" Dominguez (٢٠٠١) لفحص العلاقة بين توجهات القائد والذكاء الوجداني لدى مديري المدارس في "بورتوريكو". وطبقت هذه الدراسة مقياسين لقياس الذكاء الوجداني ونمط القيادة. وأوضحت النتائج أن من بين أبعاد الذكاء الوجداني التي لم ترتبط بسلوكيات وتوجهات القائد كان هو بعد الدافعية، أما بقية أبعاد الذكاء الوجداني الأخرى وجد أنها ترتبط دالاً بسلوكيات القائد.

أما دراسة "كولينز" Collins (٢٠٠١) فقد فحصت تأثير الذكاء الوجداني كمنبأ لنجاح القيادة وفاعليتها. فقد افترضت هذه الدراسة أن الذكاء الوجداني يتنبأ بفاعلية القيادة. وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة قوامها ٩١ من مديري شركات عالمية كبرى، وطبقت عليهم أدوات الدراسة لقياس الذكاء الوجداني. وأشارت نتائج الدراسة عدم تحقق فروض الدراسة. إذ لم يتنبأ الذكاء الوجداني بنجاح اسلون القيادة وفاعليتها، وهذا قد يرجع إلى صغر حجم مجتمع الدراسة أو قد تشير إلى وجود

علاقات معقدة بين الذكاء الوجداني وبين متغيرات أخرى لم يتم دراستها في هذه الدراسة.

ومن ثم فلأن هذه الدراسة تشير إلى أهمية دراسة متغيرات أخرى كمتغيرات وسيطة للعلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة، إذ أن العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة ليست علاقة خطية بسيطة يمكن التحقق منها بمجرد حساب معاملات الارتباط بل هي أعقد من ذلك .

ومن ثم نجد أن "جاكوز" Jacques (٢٠٠٢) فحص العلاقة بين تمييز الذات والقيادة الانتقالية والذكاء الوجداني. حيث فحصت الدراسة العلاقة بين مستوى تمييز الذات عند الفرد وكيف يتنبأ ذلك بإدراكهم لأنفسهم بأنهم قائلين فاعلين ومؤثرين من خلال نموذج "بس" Bess للعوامل الأربعة للقيادة الانتقالية. كما فحصت هذه الدراسة الدور الذي يقوم به الذكاء الوجداني كمتغير وسيط بين تمييز الذات والقيادة، وذلك لأن العاطفة هي الوسيلة والسبب الرئيسي للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة بين تمييز الذات والعناصر الأربعة للقيادة الانتقالية. كذلك أوضحت النتائج أن الذكاء الوجداني اتضحت أهميته كمتغير وسيط بين القيادة وتمييز الذات.

وتوصى هذه الدراسة بأهمية فحص أسباب القيادة الفاعلة المؤثرة كأساس لتنمية الأفراد أو للتنمية البشرية.

كذلك هدفت دراسة "بيركابل" Purkable (٢٠٠٣) لفحص العلاقات المتبادلة بين كل من الذكاء الوجداني ونمط القيادة.

أما دراسة "ليبين" Leban (٢٠٠٣) فقد فحصت العلاقة بين السلوك التنظيمي لدى القائد والذكاء الوجداني، على عكس دراسة "كولينز" (٢٠٠١) التي أوصت نتاجها بضرورة دراسة متغيرات وسيطة. فقد هدفت دراسة "ليبين" إلى فحص العلاقة بين نمط القيادة والذكاء الوجداني ومدى نجاح المشروعات المعقدة. وقامت بدراسة (٢٤) مشروع في ستة مؤسسات صناعية مختلفة. وطبقت مقياس نمط القيادة واختبار للذكاء الوجداني على مديري المشروعات وفريق العمل. وقد أوضحت النتائج أن نمط القيادة الذي يسلكه أو يتبعه قائد المشروع والذكاء الوجداني الذي يتميز به يزيد من إمكانية النجاح السام للمشروعات المعقدة. فقد وجدت أن هناك ارتباط دال بين نمط القيادة الديمقراطي والذكاء الوجداني المرتفع والادعاء الفعال للمشروع. وأن القيادة

الانتقالية وجد أنها تزيد من الأداء الفعلي الفعال للمشروع وبدرجة أكبر من القيادة النفعية.

وعلى النقيض تماما من دراسة "كولينز" (٢٠٠١) فقد وجدت هذه الدراسة أن هناك علاقة بين نمط القيادة ومستوى الذكاء الوجداني. فالذكاء الوجداني المرتفع وفهم المهمة الوجدانية للذكاء الوجداني ارتبط بشكل دال بنمط القيادة الانتقالية.

كما هدفت دراسة "بيرباك" Burback (٢٠٠٤) إلى فحص العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة الفعالة كما يتوسطها الأسلوب المعرفي ومفهوم الذات وذلك على عينة قوامها (١٤٦) مدير تم اختيارهم بطريقة التقرير الذاتي بأنهم قائدين فاعلين (٦٤٩) ومدير تم اختيارهم على أنهم قائدين فاعلين ولكن عن طريق محكمين أو المرؤوسين. وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة تنبؤية دالة بين الذكاء الوجداني ونمط القيادة الفعالة من وجهة نظر المديرين أنفسهم. وقد أضاف الأسلوب المعرفي للقائد تباينا دالا للعلاقة بين الذكاء الوجداني ونمط القيادة الانتقالية ونتائج القيادة وأثرها على سلوك التابعين من وجهة نظر المديرين، مما يشير إلى أن كل من الانبساط والأسلوب المعرفي الحدسي يرتبط بالقيادة التحويلية وبالذكاء الوجداني أيضا كذلك فإن مفهوم الذات الداخلي يرتبط بنمط القيادة التحويلية والذكاء الوجداني. أما مفهوم الذات الخارجي يرتبط بالقيادة الفوضوية من وجهة نظر المديرين.

أما من وجهة نظر المحكمين (الأتباع) لم تجد الدراسة ارتباط دال بين الأسلوب المعرفي أو مفهوم الذات والذكاء الوجداني بينما وجدت علاقة تنبؤية دالة بين الذكاء الوجداني والقيادة النفعية العملية وأثر القيادة ونتائجها على الأتباع أو المرؤوسين من وجهة نظر الأتباع أنفسهم ومن ثم فإن نتائج هذه الدراسة تشير إلى القدرة التنبؤية لنموذج الذكاء الوجداني في بحوث القيادة.

أما دراسة "روزيت وكياروكي" Rosette & Ciarochi (٢٠٠٥) إلى فحص العلاقة بين الذكاء الوجداني والشخصية والذكاء المعرفي وفاعلية القيادة وذلك على عينة قوامها (٤١) مدير، تم تطبيق مقياس للذكاء الوجداني MESCIT، ومقياس الشخصية للعوامل الستة عشر، ومقياس القدرة المعرفية لـ "وكسلر" WASI. وتم قياس فاعلية القيادة باستخدام مقياس موضوعي لمستوى الأداء، وقد شارح نتائج الدراسة أن :

- ١- أوضحت معاملات الارتباط وتحليل الانحدار أن الذكاء الوجداني المرتفع يرتبط بارتفاع فاعلية القيادة.
- ٢- أن الذكاء الوجداني يفسر التباين في مستوى فاعلية القيادة لم تفسره الشخصية أو الذكاء المعرفي.
- ومن ثم فإن هذه الدراسة تشير إلى وجود علاقة بين الذكاء الوجداني وفاعلية القيادة كما تتضح من المعايير الموضوعية.
- كما هدفت دراسة "ريد" Reed (٢٠٠٥) إلى استكشاف المكونات الأساسية للذكاء الوجداني وذلك في دراسته الاستكشافية للعلاقة بين الذكاء الوجداني والسلوك التنظيمي والافتتاح الذهني كمحاولة لتوسيع وتنقيح نظريات القيادة. كما هدفت كذلك إلى فحص العلاقات النظرية والتطبيقية والبنائية بين إدراك المعلمين لأهمية الذكاء الوجداني لدى المدير وسلوكه التنظيمي في قيادته وبين الافتتاح الذهني. وأشارت نتائج الدراسة بالإجابة عن التساؤلات الهامة بأهمية الذكاء الوجداني مما يؤكد أهمية توجيه البحوث الخاصة لفحص العلاقة بين الذكاء الوجداني ومستوى تحصيل الطلاب سواء كانت علاقة مباشرة أو غير مباشرة.
- كذلك هدفت دراسة "شانون" Shannon (٢٠٠٥) لفحص العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة، ومعرفة إلى أي مدى يمكن لمستوى الذكاء الوجداني (المقاس عن طريق التقارير الذاتية) أن يتنبأ بالسلوكيات الأربعة للقيادة التحويلية أو الانتقالية. وقد أوضحت النتائج أن الذكاء الوجداني يرتبط وبشكل دال بسلوكيات القيادة الانتقالية.
- كما فحصت دراسة "داوني وآخرون" Downey, et al. (٢٠٠٦) علاقة الذكاء الوجداني بنمط القيادة وذلك على عينة مكونة من (١٧٦) مديرة من مؤسسات حكومية مختلفة بأستراليا، طبقت عليهم مقياس الذكاء الوجداني في العمل (SUEIT)، وقائمة النمط المعرفي (C S I)، وأشارت النتائج إلى أن المديرات الأكثر ذكاءً وجدانياً هن اللاتي يتبعن نمط القيادة الانتقالية أو النمط التحويلي، كذلك الذكاء الوجداني في العمل هو المتغير الأكثر تنبؤاً بنمط القيادة وعلى الأخص النمط التحويلي أكثر من الدرجة الكلية للذكاء الوجداني.
- تعليق على الدراسات السابقة :**
- يتضح من الدراسات السابقة ما يلي :

١- ندرة الدراسات السابقة - في حدود علم الباحثة- أو عدم وجود دراسات قد ربطت بين الذكاء الوجداني ونمط القيادة وأساليب مواجهة الضغوط مما يشير لأهمية الدراسة الحالية.

٢- لم تهتم أية دراسة في البيئة العربية -في حدود علم الباحثة- بدراسة العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة أو العلاقة بين أساليب مواجهة الضغوط والذكاء الوجداني، مما يؤكد أهمية دراسة العلاقة بين هذه المتغيرات.

٣- اختلفت نتائج الدراسات السابقة في مدى العلاقة بين الذكاء الوجداني ونمط القيادة، هل هي علاقة خطية بسيطة، أم أنها علاقة تتضمن العديد من المتغيرات الأخرى التي تتوسط هذه العلاقة. وبالفعل هناك دراسات أثبتت العلاقة الخطية بين الذكاء الوجداني ونمط القيادة، وهناك دراسات أوضحت أن سمات الشخصية والأسلوب المعرفي والقدرة المعرفية ومفهوم الذات والانفتاح الذهني أو التفتح للخبرة وتمييز الذات واليقظة، جميعها تتوسط العلاقة بين الذكاء الوجداني ونمط القيادة.

٤- اهتمت الدراسات السابقة بدراسة فئة واحدة من القادة الإداريين، سواء في شركات البترول أو في المدرسة أو في المشروعات الصناعية، ولكن لم تهتم أية دراسة بفحص العلاقة بين الذكاء الوجداني ونمط القيادة في عينات مختلفة من القادة في إدارات متنوعة سواء الإدارات التعليمية أو إدارة المستشفيات أو المؤسسات الصناعية... الخ. وهو ما حاولت الدراسة الحالية الاهتمام به.

٥- لم تهتم الدراسات السابقة بدراسة الفروق بين الجنسين في الذكاء الوجداني، سواء في الدرجة الكلية أو في الأبعاد الفرعية للذكاء الوجداني، رغم أن التراث النظري يشير إلى وجود فروق، ولذلك اهتمت الدراسة الحالية بدراسة الفروق بين الجنسين في الذكاء الوجداني وفي نمط القيادة وكذلك في التفاعل بينهما .

مشكلة الدراسة :

تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

- ١- ما مدى العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث في الذكاء الوجداني ودرجاتهم في أساليب مواجهة الضغوط ونمط القيادة؟
- ٢- ما مدى التأثير الإحصائي لعاملي مستوى الذكاء الوجداني والجنس والتفاعل بينهما على أساليب مواجهة الضغوط ونمط القيادة؟

٣- ما مدى الفروق بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث في

كل من الذكاء الوجداني وأساليب مواجهة الضغوط ونمط القيادة؟

٤- هل تتنبأ درجة الذكاء الوجداني لدى أفراد عينة الدراسة بنمط قيادته؟

أهمية الدراسة:

لا تصلح المجتمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلباً للخير ودفعاً للشر من غير ظلماً أو إهمال، إذ لا بد لهذه المجتمعات من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها لذلك أمر الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" رواه أبو داود. فالقيادة هي البوتقة التي تنصهر فيها خطط المؤسسة وأهدافها وسياساتها بخصائص الأفراد بداخلها واحتياجاتهم وأهدافهم لتحقيق الأهداف المرسومة ولما وكبة التطورات وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

ونظراً لمشكلات القيادة المتعددة في الوقت الحاضر المتمثلة في ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشرية لتحقيق هدف محدد، التردد والخوف من التوجيه، ضعف مستوى الطاعة، عدم تحقيق الأهداف بدرجة مقبولة أو بزمن غير مقبول، بقاء الصفات السلبية في الأفراد أو زيادتها، ضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة، عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى، بقاء المجموعة من غير نمو كفي أو كمي. وذلك بسبب تأثير التربية والتنشئة الاجتماعية في صياغة الشخصية، تأثير البيئة المحيطة والمدرسة، عدم الإقتناع بالأهداف الموضوعية، عدم حب العمل المكلف به وعدم إتيانته، عدم وجود قيادات سابقة كقدوة، غياب الحوافز والمكافآت، تراكم الأخطاء دون التبليغ عنها، التسرع في تكليف القائد قبل إعداده.

لذلك كان لزاماً أن نتوجه بدراسة ما يزيد من فاعلية دور القائد في المؤسسة إذ أن القيادة علم وفن قابلة للتعلم.

ومن هنا جاءت أهمية الدراسة الحالية من دراسة العلاقة بين الذكاء الوجداني ونمط القيادة وأساليبه لدى مجموعة من القادة الإداريين، لأن للقيادة متطلبات أخرى غير السلطة القانونية للقائد في أن يطاع، فهناك التأثير أو القدرة على إحداث تغيير ما، أو إيجاد قناعة ما، وكذلك النفوذ وهو القدرة على إحداث أمراً ما ويعتمد على المركز الوظيفي.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى أهداف نظرية وأهداف تطبيقية:

- ١- تصميم مقياس للذكاء الوجداني "EI" لقياس مستوى الذكاء الوجداني لدى أفراد عينة الدراسة من القادة الإداريين.
- ٢- تصميم مقياس لنمط القيادة لتحديد نمط القيادة الذي يتبعه الفرد في قيادته وسلوكه التنظيمي.
- ٣- التعرف على طبيعة العلاقة بين مستوى الذكاء الوجداني لدى مجموعة من القادة الإداريين وأساليب مواجهته للضغوط ونمط قيادته.
- ٤- التعرف على مدى التأثير الإحصائي لعاملي مستوى الذكاء الوجداني والجنس والتفاعل بينهما على أساليب مواجهة الضغوط ونمط القيادة.
- ٥- التعرف على مدى الفروق بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث في كل من الذكاء الوجداني وأساليب مواجهة الضغوط ونمط القيادة.
- ٦- التعرف على ما إذا كانت بعض أبعاد الذكاء الوجداني تتنبأ بنمط القيادة لدى كل من الذكور والإناث عينة الدراسة.

فروض الدراسة :

- ١- يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً بين درجات أفراد العينة من الذكور (ن=٨٠)، والإناث (ن=١٠٠) في الذكاء الوجداني ودرجاتهم في كل من أساليب مواجهة الضغوط ونمط القيادة.
- ٢- يوجد تأثير دال إحصائياً لعاملي مستوى الذكاء الوجداني (مرتفع - منخفض)، والجنس (ذكور- إناث) والتفاعل بينهما على كل من أساليب مواجهة الضغوط ونمط القيادة.
- ٣- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث في كل من مستوى الذكاء الوجداني وأساليب مواجهة الضغوط ونمط القيادة .
- ٤- تتنبأ بعض أبعاد الذكاء الوجداني وبعض أساليب مواجهة الضغوط الإيجابية بشكل موجب دال بنمط القيادة .

مصطلحات الدراسة :

(١) الذكاء الوجداني :

عرفه "ماير وسالوفى" (١٩٩٧) بأنه هو القدرة على الإدراك والتقدير والتعبير عن الانفعالات، والقدرة على معرفة وإثارة المشاعر التي تسهل عملية التفكير، والقدرة

على فهم الانفعالات والمعرفة الانفعالية والقدرة على تنظيم الانفعالات لزيادة النمو الوجداني والعقلي (Mayer & Salovy, 1997).

(٢) المواجهة:

هي القدرة على التعامل الناجح الفعال مع الآخرين في المواقف الروتينية اليومية والمواقف الجديدة.

(٣) الضغوط :

عرفه "سيلي" بأنه استجابة جسدية عامه وغير محددة تجاه الموقف الضاغط (Selye, 1976, 1979).

أما "ريس" Ress (١٩٧٦) عرفه بأنه أي مثيرات أو تغيرات في البيئة الداخلية أو الخارجية بهذه الدرجة من الشدة والدوام بما يثقل القدرة التكيفية للكائن الحي إلى حده الأقصى، والتي في ظروف معينة يمكن أن تؤدي إلى اختلال السلوك أو عدم التوافق أو الاختلال الوظيفي الذي يؤدي إلى المرض، ويقدر استمرار الضغوط بقدر ما يتبعها من استجابات جسدية ونفسية وغير صحية (في: حسن مصطفى، ١٩٩٢).

(٤) أساليب مواجهة الضغوط:

وفقا لافتراض "فختر" -بدأ الثبات- أن كل زيادة في التوتر النفسي يستشعره الفرد كدراً، وكل نقص في التوتر يستشعره لذة .. فإن الفرد مدفوع إلى تقليل التوتر أي مواجهة مصدر التوتر أو المشقة. ويستخدم الفرد لذلك أساليب وميكانزمات، أطلق عليها "أساليب مواجهة الضغوط".

فقد عرفها "لازاروس وفولكمان" بأنها "الجهود الثابتة المعرفية والسلوكية لتغيير أو التعامل مع المتطلبات الخارجية و/أو الداخلية التي تفوق قدرات الفرد" وبمعنى أبسط هي: "محاولة إدارة المواقف الضاغطة ببعض الطرق الفعالة وهي ليست فعل واحد فقط، ولكنها عملية تسمح لنا أن نتعامل مع ضغوط متنوعة" (Huffman et al., 1997).

(٥) نمط القيادة :

"هو الأسلوب الذي يتبعه القائد للتأثير في أتباعه لتحقيق أهداف معينة، وذلك من خلال ممارسات تتمثل في خمسة سلوكيات هي تحدى المشكلة، تمكين الآخرين من الأداء، نمذجة الطريقة، إثارة التطلع والرؤية المشتركة، والتشجيع والتحميس، ويتوقف نمط قيادته سواء ديمقراطياً كان أم أوتوقراطياً أو فوضوياً أو نمط القيادة مركزية المبادئ، أو النمط التحويلي أو التبادلي على مدى إتجاهه لتلك الممارسات أو هذه السلوكيات".

عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من (١٨٠) من القادة الإداريين، بلغ عدد الذكور منهم (٨٠) مدير، وبلغ عدد الإناث (١٠٠) مديرة. وتم اختيار أفراد العينة من مديري مؤسسات التربية والتعليم من الروضة والمدارس الابتدائية والإعدادية والثانوية (٤٥ مدير، ٨٥ مديرة)، ومن مديري المستشفيات الحكومية (١٠ مديرين، ١٠ مديرات)، ومن مديري المصانع الحكومية (٢٠ مدير)، وكذلك مديري المكتبات العامة الحكومية (٥ مديرين، ٥ مديرات). تراوحت أعمارهم ما بين (٣٥، ٥٨) عام، وبلغ متوسط عمر الذكور (٢٨،٤٥)، باحتراف معياري (١٢،٨٩)، بينما بلغ متوسط عمر الإناث (٢٥،٧٦) سنة باحتراف معياري (١٠،٢٦).

أدوات الدراسة :

استخدمت الباحثة الأدوات التالية للتحقق من فروض الدراسة الحالية :

١- مقياس الذكاء الوجداني Emotional Intelligence Scale

(إعداد: الباحثة)

وهو مقياس يقيس مستوى الذكاء الوجداني لدى الفرد، أعده "جون ماير وآخرون" Mayer et al., 2000 (٢٠٠٠)، وتقيس جميع عبارات المقياس مستوى ما لدى الفرد من ذكاء وجداني على اعتبار أنه قدرة. ويتكون المقياس من (١٢) جزء، مقسمة إلى أربعة أنواع من القدرات هذه القدرات تتضمن:

١- إدراك الانفعالات Perceiving Emotions

٢- معايشة "تمثل" الانفعالات Assimilating Emotions

٣- فهم الانفعالات Understanding Emotions

٤- إدارة "تنظيم" الانفعالات Managing Emotions

كل قسم من الأقسام الأربعة السابقة يتكون من عدد من المهام التي يطلب من المفحوص القيام بها أثناء الإجابة عن أجزاء المقياس الاثني عشر. وهذا المقياس للذكاء الوجداني يتميز بما يلي :

- ١- أنه يشتمل على أبعاد متعددة للذكاء الوجداني، مما يتيح مدى واسع من الجوانب التي من خلالها يمكن أن نقدر مستوى ذكاء الفرد وجدانياً.
- ٢- ندره المقاييس العربية -في حدود علم الباحثة- التي تقيس الذكاء الوجداني لدى الفرد.

٣- هو المقياس الأجنبي الأكثر شيوعاً واستخداماً في الدراسات الأجنبية التي تهتم بدراسة الذكاء الوجداني.

خطوات إعداد المقياس:

وقد تم إعداد النسخة العربية لمقياس الذكاء الوجداني كما يلي:

(١) ترجمة المقياس:

لقد قامت الباحثة بترجمة عبارات المقياس، وعرضت هذه الترجمة على اثنين من المختصين في اللغة الإنجليزية للتأكد من أن الترجمة العربية مطابقة للنص الإنجليزي لعبارات المقياس وينوده. وما إذا كانت هذه الترجمة تعطي نفس المعنى المقصود في اللغة الإنجليزية، ثم عرضته بعد ذلك على ثلاثة مختصين في اللغة العربية لمراجعة دقة التعبير اللغوي وسلامة القواعد.

ثم بعد ذلك تم عرض المقياس بعد ترجمته وإعداده للغة العربية على عدد من المحكمين من أساتذة علم النفس والصحة النفسية، لتحكيم ما إذا كان هذا المقياس بصورته التي أعدت للغة العربية مفهومة وواضحة في المعنى، وهل أعدت بشكل جيد كما في صورته الأجنبية، وما إذا كانت أجزاء المقياس تناسب بينتنا العربية أم لا. وقد استفادت الباحثة من آراء المحكمين بشكل كبير.

(٢) تصحيح المقياس :

يعطى المقياس خمس درجات هي: (١) درجة الفرد في القدرة على "إدراك الانفعالات"، (٢) الدرجة في القدرة على معايشة الانفعالات المختلفة، (٣) درجة فهم الانفعالات، (٤) الدرجة التي يحصل عليها الفرد في القدرة على إدارة وتنظيم الانفعالات، (٥) الدرجة الكلية في الذكاء الوجداني.

أولاً: القسم الأول: القدرة على إدراك الانفعالات:

يتضمن هذا القسم قياس القدرة على إدراك وتقييم الانفعالات التي يتم التعرض لها بمثيرات مختلفة يخبرها الفرد. ويتضمن أربع مهام تقيس إدراك الانفعالات في الأوجه، الموسيقى، التصميمات، والقصص. يجب الفرد عن كل مهمة من المهام الأربع على مقياس مدرج من خمس درجات (١-٥) يتراوح بين (غير موجود بتاتا إلى موجود بالتأكيد). على سبيل المثال المهمة الأولى تتكون من ٨ مثيرات لـ ٤٨ عبارة يجاب على كل منها وفقاً لهذا المقياس المتدرج.

ثانياً: القسم الثاني: القدرة على معايشة "تمثل" الانفعالات

يتضمن هذا الجزء مهمتين يتطلب من المفحوص القيام بكل منها وتقيسان الأحكام الحسية المتزامنة، وانحراف المشاعر وانحيازها.

- المهمة الأولى (تزامن الانفعالات) وتقيس قدرة الفرد على معايشة الأحاسيس المختلفة، وفي هذه المهمة يطلب من المفحوصين أن يتخيلوا حدث ما ويصفون ما يشعرون به من انفعالات مختلفة.
- المهمة الثانية (انحراف وانحياز المشاعر) وفيها يطلب من المفحوصين أن يقرءوا عن شخص ويتخيلون المشاعر أو الانفعالات التي يشعرون بها تجاه هذا الشخص في تلك اللحظة. ويجب المفحوص عنها باختيار أحد البدائل من على مقياس متدرج من خمس درجات تتراوح من (١ - ٥) ومن (لا يمكن وصفه بتاتا إلى يمكن وصفه بكل تأكيد).

القسم الثالث : القدرة على فهم الانفعالات

هذا القسم يقيس أربع مهام كل منها يقيس فهم الانفعالات واستنتاجها .

- المهمة الأولى: (الدمج Blends) وتتضمن القدرة على تحليل مركب من اثنين أو أكثر من الانفعالات البسيطة. وفيها يطلب من المفحوص أن يختار الانفعالات البسيطة التي يتكون منها انفعال معقد، وذلك باختيار إجابة واحدة صحيحة من بين عدة إجابات.
- المهمة الثانية (تنامي أو تفاقم الانفعالات) وتتضمن قياس قدرة الفرد على معالجة أو التعامل مع الانفعالات المتزايدة في شدتها والتي تتفاقم باستمرار. ويطلب فيها من المفحوصين اختيار أفضل إجابة.
- المهمة الثالثة (التحول Transitions) وتقيس وعي المفحوصين لوقوع أو حدوث انفعال ما وما ينتج عنه من عواقب ويقوم المفحوص بترتيب الانفعال وفقاً لمقياس مدرج من خمس درجات (١ - ٥) تتراوح بين غير محتمل بتاتا إلى محتمل بكل تأكيد.
- المهمة الرابعة (النسبية أو القياس Relativity) وتتضمن أمثلة تصف مواقف متضاربة يطلب فيها من المفحوصين أن يشيروا إلى كيف يشعر شخصين في موقف مواجهة أو تصادم بينهما، وذلك أيضاً وفقاً لمقياس مدرج من خمس درجات من غير محتمل تماماً إلى محتمل على الإطلاق.

القسم الرابع: إدارة الانفعالات:

يتضمن هذا القسم مهمتين هما ما يلي:

- المهمة الأولى : إدارة الآخرون:

يطلب فيها من المفحوص بأن يستجيبوا لستة مواقف تتضمن شخص آخر، وذلك باختيار استجابة من بين أربع استجابات .

- المهمة الثانية : إدارة الذات

وتوضح كيف يتأثر المفحوصين بكل استجابة موجودة ممكنة ، وكيف يتصرف المفحوص في كل قصة معطاة، وذلك وفقا لمقياس مدرج من خمس درجات من غير مؤثر بتاتا إلى مؤثر للغاية .

وعلى هذا تعتبر الدرجة الكلية للذكاء الوجداني التي يحصل عليها الفرد على مقياس الذكاء الوجداني هي متوسط مجموع درجات الفرد على الأقسام الأربعة السابقة، التي هي مجموع ما يحصل عليه المفحوص في المهام المختلفة التي يتكون منها كل قسم من هذه الأقسام.

(٣) تقنين المقياس :

أولاً: عينة الثبات والصدق في الدراسة الحالية:

لقد تم التحقق من كفاءة هذا المقياس من حيث ثباته وصدقه فيما يقيسه أو فيما وضع لقياسه في الدراسة الحالية على عينة من القادة الإداريين مكونة من ٧٥ (قائد إداري من الذكور والإناث، من غير عينة الدراسة الرئيسية) ممن تراوحت أعمارهم بين ٣٥ - ٥٨ عام ، بمتوسط عمري قدره (١٨) عام ، وانحراف معياري قدره (٨,١٣) .

ثانياً: الثبات:

قام "ماير وزملائه" (٢٠٠٠) بحساب ثبات مقياس الذكاء الوجداني في صورته الأصلية (الأجنبية) على عينة بلغ عددها ٥٠٠، باستخدام ثبات "ألpha"، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

جدول (٣)

يبين ثبات مقياس الذكاء الوجداني

الأبعاد	معامل ثبات " ألفا "
أولاً: إدراك الانفعالات:	
١- الأوجه	٠,٨٩
٢-الموسيقى	٠,٩٤
٣- التصيمات	٠,٩٠
٤- القصص	٠,٨٥
ثانياً: معايشة الانفعالات :	
١- تزامن الانفعالات	٠,٨٦
٢- انحراف وانحياز المشاعر	٠,٧٠
ثالثاً: فهم الانفعالات :	
١- الدمج	٠,٤٩
٢- تنامي أو تفاقم الانفعالات	٠,٥٠
٣- التحول	٠,٨٥
٤- النسبية أو القياس	٠,٦٣
رابعاً: إدارة الانفعالات :	
١- إدارة الآخرون	٠,٤٢
٢- إدارة الذات	٠,٤٠

(Mayer et al., 2000)

وقد تحققت الباحثة الحالية من ثبات المقياس بطريقة إعادة الاختبار في صورته النهائية بعد أسبوعين على عينة التقتين (ن = ٧٥) ، وكان معامل الارتباط بين التطبيقين (٠,٧١) ، بمستوى دلالة (٠,٠١) ، وكذلك باستخدام طريقة "ألفا كرونباخ" على نفس عينة التقتين، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات " ألفا " لأبعاد المقياس.

جدول (٤)

يبين معامل ثبات " ألفا " لأبعاد مقياس الذكاء الوجداني

معامل ثبات " ألفا "	الأبعاد
٠,٥٤	أولاً: إدراك الانفعالات:
٠,٦١	١- الأوجه
٠,٧٦	٢- الموسيقى
٠,٧١	٣- التصميمات
	٤- القصص
٠,٩١	ثانياً: معايشة الانفعالات:
٠,٦٨	١- تزامن الانفعالات
	٢- انحراف وانحياز المشاعر
٠,٣٩	ثالثاً: فهم الانفعالات :
٠,٤١	١- الدمج
٠,٦٦	٢- تنامي أو تفاقم الانفعالات
٠,٥١	٣- التحول
	٤- النسبية أو القياس
٠,٥٥	رابعاً: إدارة الانفعالات :
٠,٦٨	١- إدارة الآخرون
	٢- إدارة الذات

وتشير النتائج الموضحة بالجدول السابق رقم (٤) إلى مستوى ثبات مناسب بالنسبة للنسخة العربية للمقياس.

كذلك تم التحقق من ثبات المقياس بطريقة الاتساق الداخلي لعبارات المقياس وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه وكذلك حساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد من الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس.

وبالنسبة لمعاملات ارتباط درجة كل عبارة ومجموع درجات البعد الذي تنتمي،
فقد تراوحت بين هذه المعاملات الارتباطية للبعد الأول بين (٠,٤٠ ، ٠,٨١)، والبعد
الثاني تراوحت بين (٠,٥٤ ، ٠,٩٥)، والبعد الثالث تراوحت معاملات ارتباطه بين
(٠,٤٩ ، ٠,٩٥)، والبعد الرابع تراوحت معاملاته بين (٠,٣٩ ، ٠,٨٢)، وجميع هذه
المعاملات دالة عند مستوى (٠,٠١). وهذا يتضح من الجدول التالي رقم (٥) .

جدول (٥)

يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه

ارتباط العبارة بالبعد	العبارات	الأبعاد
٠,٥٥	١	إدراك الانفعالات
٠,٤٠	٢	
٠,٨١	٣	
٠,٦٧	٤	
٠,٥٦	٥	
٠,٧٨	٦	
٠,٤٥	٧	
٠,٧٩	٨	
٠,٧٥	٩	
٠,٥٨	١٠	
٠,٦٦	١١	
٠,٧٥	١٢	
٠,٤٠	١٣	
٠,٦٣	١٤	
٠,٨٠	١٥	
٠,٧٧	١٦	
٠,٧٤	١٧	
٠,٤٩	١٨	
٠,٧٨	١٩	
٠,٤٨	٢٠	
٠,٦٨	٢١	
٠,٥٠	٢٢	
٠,٧٢	٢٣	
٠,٤٩	٢٤	
٠,٦٨	٢٥	
٠,٦٩	٢٦	
٠,٤٩	٢٧	
٠,٤٤	٢٨	
٠,٧٩	٢٩	
٠,٩٢	١	معايشة الانفعالات
٠,٨٦	٢	
٠,٩٥	٣	
٠,٨٥	٤	
٠,٥٤	٥	
٠,٧٧	٦	
٠,٨٩	٧	

الأبعاد	العبارات	ارتباط العبارة بالبعد
	٨	٠,٧٧
	٩	٠,٨٣
	١٠	٠,٦٦
	١	٠,٥٥
	٢	٠,٤٩
	٣	٠,٦٦
	٤	٠,٨٩
	٥	٠,٥٧
	٦	٠,٧١
	٧	٠,٨٢
فهم الانفعالات	٨	٠,٧٦
	٩	٠,٩٠
	١٠	٠,٦١
	١١	٠,٥١
	١٢	٠,٩٣
	١٣	٠,٨٤
	١٤	٠,٧٧
	١٥	٠,٥٤
	١٦	٠,٧١
	١٧	٠,٧٧
	١٨	٠,٩٢
	١٩	٠,٥٤
	٢٠	٠,٤٩
	٢١	٠,٩٥
٢٢	٠,٨٨	
٢٣	٠,٥٣	
٢٤	٠,٦٦	
إدارة الانفعالات	١	٠,٦٦
	٢	٠,٤٧
	٣	٠,٢٩
	٤	٠,٥٤
	٥	٠,٨٢
	٦	٠,٧٧
	٧	٠,٥٩
	٨	٠,٤٤
	٩	٠,٨٠
	١٠	٠,٦٤
	١١	٠,٣٦
	١٢	٠,٧٩

كذلك تم حساب معاملات الارتباط بين كل جزء أو بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٤١، ٠,٨١)، مما يشير إلى ارتفاع معامل الاتساق الداخلي، ويتضح ذلك من الجدول التالي .

جدول (٦)

يوضح معاملات الارتباط بين الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس

الأبعاد	ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمقياس
إدراك الانفعالات	٠,٥٢
معايشة الانفعالات	٠,٤١
فهم الانفعالات	٠,٧١
إدارة الانفعالات	٠,٥٥

ويتضح من الجدول السابق رقم (٦) وجود ارتباط موجب دالا إحصائيا بين درجات أبعاد المقياس وبين الدرجة الكلية للمقياس وجميعها دال عند مستوى (٠,٠١) .
ثالثاً: الصدق العاملي:

قام "ماير وآخرون" بحساب الصدق العاملي لمقياس الذكاء الوجداني النسخة الأجنبية للتحقق من صدق المقياس على عينة قوامها (ن = ٧٣)، وتوصلوا للنتائج الموضحة بالجدول التالي.

جدول (٧)

بين الصدق العامل لمقاييس الذكاء الوجداني (Mayer, et al, 2000)

العوامل	إبرك الانفعالات		معايشة الانفعالات		فهم الانفعالات		إدارة الانفعالات	
	١	٢	٣	٤	١	٢	٣	٤
إبرك الانفعالات	٠,٥٢	٠,٥٧	٠,٦٤	٠,٤٢	---	---	---	---
	٠,٤٥	٠,٥٣	---	٠,٣٧	٠,٣٥	---	---	---
	٠,٥٣	---	٠,٥٣	٠,٣٥	٠,٣٠	---	---	---
	---	٠,٥٣	٠,٤٥	---	٠,٤٠	---	---	---
معايشة الانفعالات	---	٠,٣٧	٠,٣٥	---	٠,٢٤	---	---	---
	---	٠,٣٥	٠,٣٠	---	---	---	---	---
	---	---	---	٠,٢٤	---	---	---	---
	---	---	---	---	٠,٢٨	---	---	---
فهم الانفعالات	---	---	---	---	---	---	---	---
	---	---	---	---	٠,٥٣	---	---	---
	---	---	---	---	---	---	---	---
	---	---	---	---	٠,٢٨	---	---	---
إدارة الانفعالات :	---	---	---	---	---	---	---	---
	٠,٣٤	---	---	---	---	---	---	٠,٣٤

بينما تحققت الباحثة الحالية من صدق البناء العاملي لمقياس الذكاء الوجداني وذلك باستخدام التحليل العاملي باختبار نموذج العامل الكامن العام الذي حاز على مطابقة تامة، حيث بلغت قيمة $\chi^2 = 21$ صفر وكان مستوى دلالتها 0.001 ، وقد نتج عن التحليل العاملي للمقياس استخلاص أربعة عوامل كامنة تنتظم حولها أجزاء المقياس الاتنسي عشر، هذه العوامل قد استقطبت (82.4%) من التباين الارتباطي للمصفوفة الارتباطية، بلغ الجذر الكامن الأول (5.01) واستحوذ على (41.80) من التباين الارتباطي الكلي للمصفوفة الارتباطية ويمكن تسمية هذا العامل بعامل "إدراك الانفعالات"، أما العامل الثاني فقد بلغ جذره الكامن (2.01) واستحوذ على (23.13%) من التباين الارتباطي الكلي من المصفوفة الارتباطية ويمكن تسمية هذا العامل بعامل "معايشة (تمثل) الانفعالات"، أما العامل الثالث فقد بلغ جذره الكامن (3.11) واستحوذ على (9.22%) من التباين الارتباطي الكلي من المصفوفة الارتباطية ويمكن تسمية هذا العامل بعامل "فهم الانفعالات"، أما العامل الرابع فبلغ جذره الكامن (1.98) واستحوذ على (8.25%) من التباين الارتباطي الكلي من المصفوفة الارتباطية ويمكن تسميته بعامل "إدارة الانفعالات"، وسعياً نحو مزيد من النقاء والوضوح في المعنى السيكولوجي للعوامل، تقرر اعتبار الحد الأدنى للتشبع الملائم يساوي (0.06) فأكثر لجعل هذه العوامل أكثر نقاء. ويوضح جدول (٨) الصدق العاملي للمقياس.

جدول (٨)

يبين عبارات مقياس الذكاء الوجداني وتشبعاتها العملية بعد التدوير

رقم العبارة	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع
١	٠,٨٩	-	-	-
٢	٠,٧٦	-	-	-
٣	٠,٩٣	-	-	-
٤	٠,٨٨	-	-	-
٥	-	٠,٩٧	-	-
٦	-	٠,٨٣	-	-
٧	-	-	٠,٦٦	-
٨	-	-	٠,٨١	-
٩	-	-	٠,٧٧	-
١٠	-	-	٠,٦١	-
١١	-	-	-	٠,٨٩
١٢	-	-	-	٠,٧٩
الجذر الكامن	٥,٠١	٢,٠١	٣,١١	١,٩٨
التباين الارتباطي	٤١,٠٨	٢٣,١٣	٩,٢٢	٨,٢٥

يتضح من الجدول السابق تشبع كل العوامل على أحد الأبعاد الأربعة التي يتكون منها المقياس ، مما يشير إلى الصدق العائلي للمقياس .

ثانياً: مقياس نمط القيادة: Leadership Style Inventory (LSI)

(إعداد/ الباحثة)

لأهداف البحث الحالي أعدت الباحثة مقياس نمط القيادة ، نظراً لعدم وجود مقياس في البيئة العربية - في حدود علم الباحثة - يقيس نمط القيادة، فقد تم بناء المقياس الحالي ومر بالخطوات التالية:

(١) الدراسة الاستطلاعية:

لقد اطلعت الباحثة على التراث النظري والدراسات السابقة في مجال القيادة وبصفة خاصة أنماط القيادة وكذلك اطلعت على المقاييس التي أعدت في هذا المجال، ومن خلال ما سبق استطاعت الباحثة تحديد الأبعاد وتعريفاتها الإجرائية التي اشتمل عليها المقياس الحالي، وهي:

(٢) نمط القيادة الديمقراطي :

هي ذلك النمط من القيادة الذي تشبع فيه حاجات كل من القائد والأتباع ويسوده الاحترام المتبادل ويشعر فيه الأفراد بأهميتهم في تحديد الأهداف والسياسات والخطط مما يجعلهم يشعرون بروح معنوية مرتفعة نتيجة للقرارات الجماعية والعمل الجماعي .

(٣) نمط القيادة الفوضوي :

هو ذلك النمط من القيادة الذي يسوده العمل الفردي وعدم الجدية، وضياح الوقت مما يؤدي إلى الفوضوية والتفكك الداخلي وانخفاض الروح المعنوية نتيجة لغياب النظم.

(٤) نمط القيادة الاتوقراطي:

هو نمط القيادة الذي تتركز فيه السلطة والقوة في يد القائد وحده من حيث وضع السياسات وتخطيطها واتخاذ القرارات، ومن ثم يسعى كل فرد في الجماعة إلى جذب انتباه القائد مما يؤدي إلى انشطار جماعة العمل إلى جماعة متوددة للقائدة وجماعة تعدوه، مما يشجع على التخريب داخل الجماعة ومشاعر الإحباط والعدوان والتوتر والصراع وانخفاض الروح المعنوية وعدم الإحساس بالقيمة أو بالانتماء للعمل.

(٥) نمط القيادة التبادلي :

هو نمط من القيادة يقوم على أساس تبادل بين القائد وأعضاء جماعة العمل في كيفية أدائهم للعمل وتوضيح الأعمال المطلوبة منهم وإمدادهم بالمعلومات (التغذية

الراجعة) وقت الحاجة، وكذلك التعاطف معهم والوقوف إلى جانبهم إذا ما أصاب أحد منهم مكروه، وما يميز هذا النمط من القيادة دون سواه من أنماط القيادة هو التدخل من القائد عند الضرورة.

أى أن هذا النمط هو مزيج من القيادة الديمقراطية والاتوقراطية والفوضوية يجمع بين مميزات القائد الديمقراطي ويحاول التخلص من عيوب القائد الاتوقراطي والفوضوي وكذلك من عيوب القائد الديمقراطي في أنه يحدد مهام الأتباع ولكن بإشراكهم في ذلك، وكذلك لا يترك العمل كلية دون إشراف منه مثل القائد الفوضوي ولكن يتدخل عند الضرورة.

(٦) نمط القيادة مركزية المبادئ:

هو نمط من القيادة يتميز بأنه يجمع بين أهداف المؤسسة (العمل) وبين أهداف الفرد (الخاصة)، كما أنه يحقق الكفاءة المهنية المطلوبة ولكن بعدل ورفق ويعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السياسية من وراء العمل، ومن ثم فهو يحاول فهو التخلص من عيوب الأنماط التقليدية من الديمقراطية والأوتوقراطية والفوضوية. وأهم ما يميزه عن غيره من أنماط القيادة هو أنه يركز على أهداف المؤسسة وأهداف العامل.

(٧) نمط القيادة التحويلي :

هو نمط من القيادة يتميز بالأهداف والمعايير المرتفعة والراقية، ولذلك فهو صاحب رسالة واضحة وهي نقل أتباعه من حوله نقلة حضارية وإنسانية ومهنية، فهو يدير أتباعه بالمعاني والقيم السامية.

ثانياً: الصورة المبدئية للمقياس:

تم صياغة عبارات هذه الأبعاد بطريقة التقرير الذاتي، ثم بعد ذلك عرضت الباحثة الصورة المبدئية للمقياس على عدد من المحكمين وهم أساتذة في علم النفس والصحة النفسية، حيث تم عرض التعريف الإجرائي لكل بعد من أبعاد المقياس مصحوباً بالعبارات الخاصة بكل منه، وذلك بهدف الاطمئنان على عدم وجود تداخل في أبعاد المقياس، وانتفاء كل عبارة للبعد الخاص بها، ومدى سلامة صياغة العبارات، وقد تم الإبقاء على العبارات التي حصلت على إجماع بنسبة (٨٠٪) على الأقل.

وبناءً على ذلك أصبح المقياس الحالي في صورته النهائية مكوناً من (٦١) عبارة موزعة على (٦) أبعاد للمقياس، هي:

بالنسبة للبعد الأول : نمط القيادة الديمقراطي :

يحتوى على (١١) عبارة وهى العبارات التى أرقامها من (١ - ١١) .

البعد الثانى : نمط القيادة الفوضوي :

يحتوى على (٧) عبارات وهى العبارات التى أرقامها من (١٢ - ١٨) .

البعد الثالث : نمط القيادة مركزية المبادئ :

يحتوى على (١٢) عبارة وهى العبارات التى أرقامها من (١٩ - ٣٠) .

البعد الرابع : نمط القيادة الاتوقراطي :

يحتوى على (٦) عبارات وهى من (٣١ - ٣٦) .

البعد الخامس : نمط القيادة التبادلية :

يحتوى على (١٢) عبارة وهى التى أرقامها من (٣٧ - ٤٨) .

البعد السادس : نمط القيادة التحويلية :

يحتوى على (١٣) عبارة وهى التى أرقامها من (٤٩ - ٦١) .

تصحيح المقياس:

يتكون المقياس من (٦١) عبارة يجيب عنها الفرد وفقا لمقياس تقدير متدرج من

(دائما - كثيرا - أحيانا - نادرا - أبدا) خماسي (٥ - ٤ - ٣ - ٢ - ١) .

ووفقاً لما سبق فإن الدرجة التى يمكن أن يحصل عليها الفرد في مقياس نمط

القيادة على أحد أبعاده هي مجموع الدرجات التي حصل عليها على العبارات التي يتكون

منها هذا البعد .

ثالثاً: ثبات المقياس:

قامت الباحثة بالتحقق من ثبات المقياس على عينة التقنين التي تكونت من

(٧٥) قائد إدارى، بطريقة إعادة الاختبار بفاصل زمني أسبوعين بين التطبيق الأول

والثاني، كذلك تم حساب ثبات المقياس باستخدام معامل ثبات "ألفا"، والجدول التالي

يوضح معامل ثبات "ألفا" ومعامل الارتباط بين التطبيقين.

جدول (٩)

يبين ثبات مقياس نمط القيادة على عينة التقنيين (ن = ٧٥)

أبعاد المقياس	معامل ثبات "ألفا"	معامل ثبات "إعادة الاختبار"
نمط القيادة الديمقراطي	٠,٨٧	٠,٨٠
نمط القيادة الفوضوي	٠,٦٨	٠,٦٦
نمط القيادة مركزية المبادئ	٠,٧٩	٠,٧٨
نمط القيادة الاتوقراطي	٠,٨٨	٠,٨٢
نمط القيادة التبادلي	٠,٨٩	٠,٨٦
نمط القيادة التحويلي	٠,٨٦	٠,٧٩

يتضح من الجدول السابق ارتفاع معاملات ثبات أبعاد المقياس سواء بطريقة إعادة الاختبار أو بطريقة " ألفا " مما يشير إلى ثبات المقياس .
 كذلك تم التحقق من ثبات المقياس بطريقة الاتساق الداخلي ، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه ، كما يتضح من الجدول التالي .

جدول (١٠)

يبين معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه

(ن=٧٥)

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
١	٠,٨١	٢٢	٠,٤٧	٤٣	٠,٦٤
٢	٠,٧٦	٢٣	٠,٧٢	٤٤	٠,٦٦
٣	٠,٦١	٢٤	٠,٤٩	٤٥	٠,٥٧
٤	٠,٤٣	٢٥	٠,٤٢	٤٦	٠,٣٤
٥	٠,٨٢	٢٦	٠,٨٦	٤٧	٠,٨٩
٦	٠,٥١	٢٧	٠,٤٢	٤٨	٠,٥٦
٧	٠,٤٤	٢٨	٠,٣٨	٤٩	٠,٤٩
٨	٠,٧٨	٢٩	٠,٨٠	٥٠	٠,٦٨
٩	٠,٥٥	٣٠	٠,٦٩	٥١	٠,٧٤
١٠	٠,٨٩	٣١	٠,٧٥	٥٢	٠,٥٢
١١	٠,٦٦	٣٢	٠,٦٦	٥٣	٠,٨١
١٢	٠,٧٦	٣٣	٠,٧٦	٥٤	٠,٤٤
١٣	٠,٨٨	٣٤	٠,٥٩	٥٥	٠,٧٦
١٤	٠,٥٦	٣٥	٠,٨٦	٥٦	٠,٨٨
١٥	٠,٧٧	٣٦	٠,٦٧	٥٧	٠,٤٨
١٦	٠,٨٠	٣٧	٠,٥٥	٥٨	٠,٦٩
١٧	٠,٦٩	٣٨	٠,٧٦	٥٩	٠,٣٤
١٨	٠,٤٦	٣٩	٠,٨٢	٦٠	٠,٦١
١٩	٠,٥٩	٤٠	٠,٤٥	٦١	٠,٧٣
٢٠	٠,٦٢	٤١	٠,٨٨		
٢١	٠,٦٤	٤٢	٠,٧٧		

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط بين درجات عبارات مقياس نمط القيادة وبين درجة البعد الذي تنتمي إليه العبارة. مما يشير إلى الاتساق الداخلي للمقياس ومن ثم إلى ثبات المقياس ككل .

رابعاً: صدق المقياس :

تم التحقق من صدق مقياس نمط القيادة على عينة التقنيين (ن = ٧٥) بطريقة الصدق العامل أو صدق البناء الكامن، وقد أسفر التحليل العامل عن وجود عاملين، بلغ الجذر الكامن لكل منهما أكثر من الواحد الصحيح، واستقطبت (٧٩,٥٦٪) من قيمة التباين الارتباطي الكلي للمصفوفة الارتباطية، وقد تم الكشف عن طبيعة هذه العوامل.

- العامل الأول : بلغ جذره الكامن (٥,٧٨) واستحوذ على (٤٥,٤٠٪) من التباين الكلي للمصفوفة الارتباطية، ويمكن تسمية هذا العامل بعامل (نمط القيادة الفعال) .

- العامل الثاني : بلغ جذره الكامن (٤,٠١) واستحوذ على (٣٤,١٦٪) من التباين الكلي للمصفوفة الارتباطية، ويمكن تسمية هذا العامل بعامل (نمط القيادة غير الفعال).

وسعيًا نحو مزيد من النقاء والوضوح في المعنى السيكولوجي للعوامل، تقرر اعتبار الحد الأدنى للتشيع الملائم يساوي (٠,٠٦) فأكثر لجعل هذه العوامل أكثر نقاءً.

جدول (١١)

يبين عبارات مقياس نمط القيادة وتشبعاتها العاملية بعد التدوير

العامل الثاني	العامل الأول	رقم العبرة	العامل الثاني	العامل الأول	رقم العبرة
٠,٣٤	-	٣١	-	٠,٤٢	١
٠,٥٦	-	٣٢	-	٠,٣٦	٢
٠,٧٧	-	٣٣	-	٠,٤٨	٣
٠,٥٠	-	٣٤	-	٠,٤٤	٤
٠,٦١	-	٣٥	-	٠,٦٧	٥
٠,٣٩	-	٣٦	-	٠,٤٥	٦
-	٠,٥٦	٣٧	-	٠,٥٧	٧
-	٠,٧٨	٣٨	-	٠,٧٨	٨
-	٠,٥٦	٣٩	-	٠,٤٤	٩
-	٠,٤٨	٤٠	-	٠,٦٨	١٠
-	٠,٧٨	٤١	-	٠,٤٥	١١
-	٠,٣٤	٤٢	٠,٣٢	-	١٢
-	٠,٤٩	٤٣	٠,٤٣	-	١٣
-	٠,٥٨	٤٤	٠,٥٦	-	١٤
-	٠,٧١	٤٥	٠,٤٧	-	١٥
-	٠,٦٣	٤٦	٠,٣٤	-	١٦
-	٠,٣٩	٤٧	٠,٦٧	-	١٧
-	٠,٦٣	٤٨	٠,٥٦	-	١٨
-	٠,٤٣	٤٩	-	٠,٥٤	١٩
-	٠,٦٩	٥٠	-	٠,٣٣	٢٠
-	٠,٣٥	٥١	-	٠,٥٨	٢١
-	٠,٥٧	٥٢	-	٠,٦٦	٢٢
-	٠,٦٩	٥٣	-	٠,٤٨	٢٣
-	٠,٥٦	٥٤	-	٠,٨١	٢٤
-	٠,٣٤	٥٥	-	٠,٣٥	٢٥
-	٠,٣٩	٥٦	-	٠,٥٦	٢٦
-	٠,٧٨	٥٧	-	٠,٣٩	٢٧
-	٠,٣٤	٥٨	-	٠,٤٩	٢٨
-	٠,٦٧	٥٩	-	٠,٧٨	٢٩
-	٠,٦٢	٦٠	-	٠,٣٣	٣٠
-	٠,٨٩	٦١	-	-	-

يلاحظ من الجدول السابق تشبع كل العبارات على أحد عاملي المقياس، وقد أخذت الدلالة الإحصائية وفقا لمحك جيلفورد وهو (٠,٣) بحيث يعد التشبع الذي يبلغ هذه القيمة تشبعا دالا إحصائيا ببعدي المقياس سواء نمط القيادة الفعال أو نمط القيادة غير الفعال.

ثالثاً : استبيان أساليب مواجهة أحداث الحياة

(إعداد/ حسن مصطفى عبد المعطى)

يتكون هذا الاستبيان من ٧٠ عبارة موزعة على سبعة أبعاد ومرتبة ترتيباً دورياً بينها، وتشتمل على الطرق التي يستخدمها معظم الناس عند مواجهة ضغوط الحياة التي يمرون بها، وعلى المفحوص أن يحدد الطريقة التي يتصرف بها عند مواجهته لحدث ضاغط في حياته، وذلك على مقياس تقدير ثلاثي متدرج وهي: (لا ينطبق على إطلاقاً، ينطبق إلى حد ما، ينطبق تماماً).

والاستبيان يقسم سبعة أبعاد هي: (العمل من خلال الحدث - الانتفات إلى اتجاهات وأنشطة أخرى - التجنب والإنكار - طلب المساعدة الاجتماعية - الإلحاح والافتحام القهري - العلاقات الاجتماعية - تنمية الكفاءة الذاتية) .

وقد قام معد الاستبيان بحساب ثبات الاستبيان بطريقة إعادة الاختبار بعد أسبوعين على عينة بلغ عددها (٥٠)، وكان معامل الارتباط بين التطبيقين (٠,٥٤) دال عند مستوى (٠,٠١). كذلك قام معد الاستبيان بالتأكد من الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك على عينة من طلاب الدبلوم العام في التربية (ن = ٥٠)، فكانت الارتباطات البينية بين أبعاد المقياس كلها دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥)، كذلك تم حساب الصدق الذاتي للاستبيان فكان (٠,٧٣٥).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

الفرض الأول :

"يوجد ارتباط موجب دال إحصائياً بين درجات أفراد العينة من الذكور والإناث في الذكاء الوجداني ودرجاتهم في كل من أساليب مواجهة الضغوط ونمط القيادة " .

جدول (١٢)

يبين معاملات الارتباط البسيط ومستوى دلالتها بين درجات أفراد العينة من الذكور والإناث على مقياس الذكاء الوجداني وأساليب المواجهة

الإحاح والارتحام القهري	التجنب والإحكار		الانفعالات إلى أنشطة أخرى		تسمية الكفاءة الذاتية		العلاقات الاجتماعية		المساندة الاجتماعية		العمل من خلال الحدث		أساليب مواجهة المعوق الذكاء الوجداني
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
٠,١١-	٠,٢٠-	٠,٣١-	٠,٢٨-	٠,١٤-	٠,١١-	٠,٥٥	٠,٦٣	٠,٣٢	٠,٧٠	٠,٤٥	٠,٦٢	٠,٥٢	إبراك الانفعالات
٠,١٣-	٠,٢٥-	٠,١٧-	٠,٢٩-	٠,٢٢-	٠,١٣-	٠,٤٩	٠,٥٨	٠,٤٢	٠,٦٦	٠,٤٣	٠,٥٦	٠,٨٦	معايشة الانفعالات
٠,١٦-	٠,١٩-	٠,١٢-	٠,١٥-	٠,١٢-	٠,١٦-	٠,٥٢	٠,٥٤	٠,٦٣	٠,٨١	٠,٨٩	٠,٧٩	٠,٨١	فهم الانفعالات
٠,١٥-	٠,١٨-	٠,١٦-	٠,١٤-	٠,١٩-	٠,١٢-	٠,٦٦	٠,٧٢	٠,٢٩	٠,١٨	٠,٢٧	٠,٢٩	٠,٩٦	تنظيم الانفعالات

يتضح من الجدول (١٢) السابق:

١- وجود ارتباط موجب دال إحصائيا بين درجات أفراد العينة من الذكور والإناث على مقياس الذكاء الوجداني وأساليب مواجهة الضغوط الإيجابية (العمل من خلال الحدث - المساندة الاجتماعية - العلاقات الاجتماعية - تنمية الكفاءة الذاتية).

٢- وجود ارتباط سالب دال إحصائيا بين درجات أفراد العينة من الذكور والإناث على مقياس الذكاء الوجداني وأساليب مواجهة الضغوط السلبية (الانتقادات إلى أنشطة أخرى - التجنب والإتكار - الإلحاح والاقترام القهري) .

جدول (١٣)

يبين معاملات الارتباط البسيط ومستوى دلالتها بين درجات أفراد
العينة من الذكور والإناث على مقياس أساليب مواجهة الضغوط ونمط القيادة

الإحاح والارتحام الكهربي	التجنب والإعتر		الانتكاس إلى أنشطة أخرى		تنمية الكفاءة الذاتية		العلاقات الاجتماعية		المساعدة الاجتماعية		العمل من خلال الحدث		أساليب مواجهة الضغوط نمط القيادة
	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	
٠,٣٢-	٠,٢٨	٠,١٨	٠,٣١	٠,٤٣	٠,٢٥-	٠,٢١-	٠,٥٢-	٠,٤٥-	٠,٤٨-	٠,٥٦-	٠,٣٨-	٠,٤٢-	نمط القيادة الأوتوقراطي
٠,١٩-	٠,١٧-	٠,٢٦-	٠,٢١-	٠,١٥-	٠,٢٨	٠,٤١	٠,٤٨	٠,٥٣	٠,٥٦	٠,٤٨	٠,٢٨	٠,٤٥	نمط القيادة التبادلي
٠,٢٨	٠,٤٥	٠,٤٨	٠,٤٩	٠,٥٣	٠,١٦-	٠,١١-	٠,٢٧-	٠,١٨-	٠,٢٨-	٠,٢٢-	٠,٤٢-	٠,٥٣-	نمط القيادة التفرضي
٠,١٣-	٠,٢٢-	٠,١٩-	٠,١٢-	٠,٢٨-	٠,٣٢	٠,٤٥	٠,٥٣	٠,٤١	٠,٤٨	٠,٤٢	٠,٣٢	٠,٥٨	نمط القيادة الديمقراطي
٠,٢٢-	٠,٣١-	٠,١٨-	٠,٢١-	٠,١٤-	٠,٤٢	٠,٣١	٠,٣٩	٠,٥٨	٠,٢٢	٠,٤١	٠,٤٨	٠,٥١	نمط القيادة مركزية المبادئ
٠,٢٢-	٠,١٩-	٠,١٨-	٠,١٥-	٠,١٣-	٠,٤٢	٠,٧١	٠,٢٨	٠,٢٢	٠,٥٩	٠,٤١	٠,٤٩	٠,٥٦	نمط القيادة التحويلي

يتضح من الجدول (١٣) السابق :

١- وجود ارتباط موجب دال إحصائيا بين نمط القيادة التبادلي والديمقراطي ومركزية المبادئ والنمط التحويلي وبين أساليب مواجهة الضغوط الايجابية (العمل من خلال الحدث، المساندة الاجتماعية، العلاقات الاجتماعية، تنمية الكفاءة الذاتية).

٢- وجود ارتباط سالب دال إحصائيا بين نمط القيادة الأوتوقراطي والفوضوي وبين أساليب مواجهة الضغوط الايجابية، بينما وجد ارتباط موجب دال بين نمط القيادة الأوتوقراطي والفوضوي وبين أساليب مواجهة الضغوط السلبية (الانفتاح إلى أنشطة أخرى، التجنب والإتكار، الإلحاح والافتحام القهري)

مناقشة نتيجة الفرض الأول :

أشارت نتيجة الفرض الأول إلى مايلي :

وجود ارتباط موجب دال إحصائيا بين درجات أفراد العينة من الذكور والإناث على مقياس الذكاء الوجداني وأساليب مواجهة الضغوط الايجابية وهي العمل من خلال الحدث، والمساندة الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية، تنمية الكفاءة الذاتية. ووجود ارتباط سالب دال بين درجات أفراد العينة على مقياس الذكاء الوجداني وأساليب مواجهة الضغوط السلبية. ويتضح من نتيجة هذا الفرض أهمية الذكاء الوجداني لدى كل من الذكور والإناث في القدرة على مواجهة ضغوط الحياة بفاعلية والتصدي لها بنجاح وعدم الهروب منها أو الانهيار بسبب هذه الضغوط.

فالشخص الذي يتمتع بالذكاء الوجداني لا شك وأن لديه القدرة على إدارة انفعالاته وسلوكه بشكل محكم ودقيق فيكون ذلك مصدر للطاقة والقوة والمعرفة والإبداع والثقة (Murray,1998).

ومن ثم فانه يغضب كأى إنسان ولكن كما يرى "أرسطو" أنه يغضب من الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وللهدف المناسب وبالأسلوب المناسب .

ومن ثم تتوافر لديه مجموعة من القدرات والكفاءات والمهارات غير المعرفية التي تضمن له النجاح في مواجهة متطلبات البيئة وضغوطها (Cory,2004).

فمن خلال ما لديه من مرونة وتفاعلية وقدرة على تحمل الضغوط يستطيع التكيف مع تغيرات الحياة اليومية وتوتراتها المتعددة .

وتعتبر نتيجة هذا الفرض تضيف جديدا فيما يتعلق بالتراث النظري للذكاء الوجداني وأساليب مواجهة ضغوط الحياة، التي تعتبر - في حدود علم الباحثة - مجالا بكرًا يحتاج إلى سبر أغواره ويحتاج للمزيد من الدراسات والبحوث لتوضيح طبيعة هذه العلاقة بشكل أكثر تفصيلا وتوضيحا. فهناك ندرة - أو عدم وجود دراسات - في حدود علم الباحثة - سواء في البيئة العربية والأجنبية قد ربطت بين الذكاء الوجداني ومواجهة الضغوط، وبخاصة لدى القادة الإداريين من الذكور والإناث ، فقد أوضح "هنريكس وآخرون" (١٩٦٩) في دراسته للعلاقة بين الذكاء ومواجهة الآخرين، أن المواجهة الناجحة تتضمن خلق أفكار وسلوكيات متعددة، وقد أطلق عليها "هنريكس وزملاءه" بالذكاء الاجتماعي. وكذلك يتفق "موس" Moss (١٩٩٣) مع هذا الرأي حيث أعد قائمة لأساليب مواجهة الضغوط، وقسم سلوكيات المواجهة في هذه القائمة إلى نوعين: المواجهة، أو التجنب وتتضمن المواجهة السلوكيات والأفكار المعرفية لمواجهة المشكلة، وعلى العكس الاستجابة التجنبية تتضمن الأساليب السلوكية والمعرفية لتجنب المشكلة.

كما أشارت نتيجة الفرض إلى وجود ارتباط سالب بين درجات أفراد العينة من الذكور والإناث على مقياس الذكاء الوجداني وأساليب مواجهة الضغوط السلبية (الالتفات إلى أنشطة أخرى، التجنب والإتكال، والإلحاح والانتحام القهري) . كذلك اتضح من نتائج الفرض أن هناك ارتباط موجب دال بين نمط القيادة التبادلي والديمقراطي وبين أساليب مواجهة الضغوط الايجابية ووجود ارتباط سالب دال إحصائيا بين نمط القيادة الأوتوقراطي والفوضوي وبين أساليب مواجهة الضغوط الايجابية بينما وجد ارتباط موجب دال إحصائيا بين هذه الأنماط القيادية وبين أساليب مواجهة الضغوط السلبية.

وتستفق نتيجة هذا الفرض مع ما توصل إليه "كوكس وهوفر" (١٩٩٨) من أن القائد الناجح هو القائد الذي لديه القدرة على تحديد الأهداف ومن ثم اتخاذ القرارات الصعبة في أوقات الأزمات والطوارئ ولديه حماسا ملهما، وهو كالشعلة لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، كما أن القائد الفعال هو الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية الضاغطة ، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها. كما أنه يتمتع بالإبداع والحماس والإقدام، بحيث يرتفع عن توافه الأمور، ويمتلك الشجاعة. ولا شك أن هذه الصفات تجعله ناجح في قيادته لأتباعه.

فالقسيادة التبادلية هي ذلك النمط من القيادة الذي يتسم فيه القائد بأنه يتبادل مع أتباعه الأفكار والآراء والحلول أي أنه يتبع نظام الشورى ولا يصدر تعليماته ويتلقاها أتباعه بل يشاورهم في جميع أمور العمل، فيوضح لهم المطلوب منهم ويتعاطف معهم، ويتدخل القائد فقط عند الضرورة. ولذلك إذا حدثت مشكلة طرئة في العمل في أي وقت يجد أتباعه متكاتفين معه وذلك لأنه يعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية ولكن بالعمل والحسنى فنجده يواجه مشكلات العمل بإيجابية ولا يتهرب منها، فقد يسعى لطلب المساعدة والمساعدة من الآخرين لحل المشكلة، ويقوم بتحليل منطقي لها، أوقد ينمي من قدراته وكفاءته من خلال الدورات التدريبية بزيادة القدرة على مواجهة ضغوط العمل والحياة بصفة عامة.

وكذلك الحلال القائد الديمقراطي الذي يسود بينه وبين أتباعه الاحترام المتبادل للحقوق، ويحدد السياسات والخطط من خلال المناقشات والقرارات الجماعية وليس الفردية، ويكون أتباعه يشعرون بأهمية مساهمتهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة ومشاركة قائدهم عند حدوث الأزمات والمواقف الضاغطة وذلك لان روحهم المعنوية مرتفعة ومن ثم يلجأ إلى أتباعه في هذه المواقف لحل المشكلة أو للتفكير المنطقي العقلاني في المشكلة أو للحصول على المساعدة والتدعيم ويجد في علاقاته الاجتماعية بأتباعه خلاصا من المواقف البغيضة التي تعترضه في حياته، ولا يتجاهل هذه المشكلات ويجعلها تتفاقم مثل القائد المتسلط الاتوقراطي الذي لا يهيمه أفكار وأراء ومشكلات تابعيه، ولا يأخذها في اعتباره عند اتخاذ القرارات الهامة مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لتابعيه وعدم إحساسهم بالقيمة أو بالانتماء للعمل، ومن ثم عند حدوث أي مشكلة أو موقف ضاغط يتملصون منه، ويكون كل منهم في واد ولا يشتركون في حل المشكلات أو وضع سياسة للعمل .

فالقائد الاتوقراطي وحده هو الذي ينفرد بالسلطة ويحدد توجيهاتهم دون مشاركة أحد من أتباعه فيملي الخطوات وأوجه النشاط خطوة دون أن تعلم الجماعة أي شيء عن الخطأ، ومن ثم يواجه مشكلاته في العمل بنفسه بوجهة نظر شخصية لا موضوعية مثل القائد الديمقراطي.

وعلى العكس القائد الديمقراطي أو القائد الاتوقراطي، نجد القائد الفوضوي لا يضع خطط للعمل لا فردية ولا جماعية، فهو فقط يوفر الأدوات والمواد اللازمة للعمل، ثم يترك "الحبل على غاربه" لأتباعه فلا يتدخل في مجريات الأمور ولا يحاول التوجيه أو إبداء الرأي إلا إذا طلب منه، ومن ثم تظهر الآراء المتضاربة والعمل الفردي ويتحول

النظام إلى فوضى ويضيع كثير من الوقت، فما يكون منه أومن أتباعه في مواجهة المشكلات إلا السلبية والهروب والانشغال بتوافه الأمور وعم التصدي للمشكلة. ومن هنا فإن نتيجة هذا الفرض تقدم دعوة من أجل إقامة الدورات التدريبية لفاعلية القيادة، وللتدريب على أساليب مواجهة الضغوط الايجابية وليست السلبية الهروبية التجنبية .

الفرض الثاني:

"يوجد تأثير دال إحصائيا لعاملي مستوى الذكاء الوجداني "مرتفع - منخفض" والجنس "ذكور - إناث" والتفاعل بينهما على كل من أساليب مواجهة الضغوط ونمط القيادة".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام أسلوب تحليل التباين ذو التصميم العاملي "2×2" لمعرفة الفروق بين متوسطات مرتفعي ومنخفضي الذكاء الوجداني من الذكور والإناث في أساليب مواجهة الضغوط وفي نمط القيادة واستخدام معادلة "شفيه" لمعرفة اتجاه دلالة الفروق.

ومن اجل تقسيم درجة أفراد عينة الدراسة من القادة الإداريين من الذكور والإناث في الذكاء الوجداني تم ذلك عن طريق حساب الوسيط وبلغ وسيط درجات أفراد العينة (٥٤)، وتم اعتبار أفراد العينة الذين يحصلون على درجة الوسيط أو أعلى من الوسيط هم مرتفعي الذكاء الوجداني، ومن يحصلون على درجة أقل من الوسيط هم منخفضي الذكاء الوجداني. وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة مرتفعي الذكاء الوجداني (١٢٠) من الذكور والإناث، و(٦٠) منخفضي الذكاء الوجداني من الذكور والإناث.

جدول (١٤)

يبين نتيجة تحليل التباين ذي التصميم العاملى "٢×٢"
للذكور والإناث مرتفعي ومنخفضي الذكاء الوجداني على مقياس أساليب
مواجهة الضغوط الايجابية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
أساليب مواجهة الضغوط الايجابية	أ- الذكاء الوجداني	٨٦,٢٢	١	٨٦,٢٢	٣٠,٠١	٠,٠٠١
	ب- الجنس	٨,٦٤	١	٨,٦٤	٧,٢٨	٠,٠٠١
	ج- تفاعل أ×ب	٧,٣٢	١	٧,٣٢	٢٨,١١	٠,٠٠١
	تباين الخطأ	٤٢٠,٢٠	١٧٨	٢,٠٩		
	المجموع الكلى	١١٦٢,٠٠	١٨٠			

جدول (١٥)

يبين نتيجة تحليل التباين ذي التصميم العاملى "٢×٢"
للذكور والإناث مرتفعي ومنخفضي الذكاء الوجداني على مقياس أساليب
مواجهة الضغوط السلبية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
أساليب مواجهة الضغوط السلبية	أ- الذكاء الوجداني	٦٣,٣٢	١	٦٣,٣٢	٤,١٢	٠,٠٥
	ب- الجنس	٥,١٨	١	٥,١٨	١,٢٨	غير دالة
	ج- تفاعل أ×ب	٣,٢٢	١	٣,٢٢	٢,٣٧	غير دالة
	تباين الخطأ	٤٣٢,٢٧	١٧٨	٢,١١		
	المجموع الكلى	١٢٣١,٠٠	١٨٠			

ولمعرفة اتجاه الدلالة، تم استخدام معادلة "ت"، والجدول التالي يوضح قيمة "ت"
ومستوى دلالتها بين منخفضي ومرتفعي الذكاء الوجداني في أساليب مواجهة الضغوط
الإيجابية والسلبية.

جدول (١٦)

يبين قيمة "ت" ومستوى دلالتها بين منخفضي ومرتفعي الذكاء الوجداني في أساليب مواجهة الضغوط السلبية والإيجابية

مستوى دلالتها	قيمة "ت"	مرتفعو الذكاء الوجداني		منخفضو الذكاء الوجداني		العينة المتغيرات
		ع	م	ع	م	
٠,٠١	٦,٢٢	٤,١١	٨,١٢	٣,٠١	٤,١٨	أساليب المواجهة الإيجابية
٠,٠١	٤,٣٨	١,٥٩	٢,٦٨	٣,٢٢	٣,٩٨	أساليب المواجهة السلبية

يتضح من الجداول (١٤) و(١٥) و(١٦) السابقة ما يلي :

- ١- وجود أثر دال لارتفاع الذكاء الوجداني على أساليب المواجهة الإيجابية للضغوط، حيث كان مرتفعي الذكاء الوجداني أكثر استخداماً لأساليب المواجهة الإيجابية للضغوط من منخفضي الذكاء الوجداني.
- ٢- وجود فروق بين الذكور والإناث مرتفعي وكذلك منخفضي الذكاء الوجداني في أساليب مواجهة الضغوط الإيجابية.
- ٣- يوجد أثر دال إحصائياً لتفاعل مستوى الذكاء الوجداني (مرتفعي - منخفضي) مع الجنس (ذكور - إناث) وذلك على أساليب مواجهة الضغوط الإيجابية، ولمعرفة اتجاه دلالة الفروق، تم استخدام طريقة "شفيه"، كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (١٧)

يوضح اتجاه دلالة الفروق بين مرتفعي ومنخفضي الذكاء الوجداني باستخدام طريقة " شففيه "

الأبعاد	مجموعات المقارنة	المتوسط	فروق المتوسطات ودلالة " شففيه "		
			١	٢	٣
أساليب مواجهة الضغوط الإيجابية	ذكور مرتفعو الذكاء الوجداني	٦,٠٢	-	-	-
	إناث مرتفعو الذكاء الوجداني	٤,٢٢	-	-	٠,٠٤
	ذكور منخفضو الذكاء الوجداني	٤,٢٢	-	٠,١٦	٠,٦١
	إناث منخفضو الذكاء الوجداني	٣,٣٨	-	-	-

يتضح من الجدول (١٧) السابق ما يلي :

- ١- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث مرتفعي الذكاء الوجداني في أساليب المواجهة الإيجابية.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث منخفضو الذكاء الوجداني في أساليب المواجهة الإيجابية .

مناقشة نتيجة الفرض الثاني:

أشارت نتيجة الفرض إلى :

- أ - وجود أثر دال إحصائيا لارتفاع الذكاء الوجداني على أساليب مواجهة الضغوط الإيجابية ، حيث كان مرتفعي الذكاء الوجداني أكثر استخداما لأساليب مواجهة الضغوط الإيجابية .
- ب- أما عن نتائج تأثير تفاعل الذكاء الوجداني (مرتفع - منخفض) والجنس (ذكور - إناث) على نمط القيادة، فيوضحها الجدول التالي:

جدول (١٨)

يبين نتيجة تحليل التباين ذي التصميم العاملي " ٢×٢ " للذكور والإناث مرتفعي ومنخفضي الذكاء الوجداني على مقياس نمط القيادة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
نمط القيادة	أ- الذكاء الوجداني	٧٢,٥٨	١	٧٢,٥٨	٢٦,٣٥	٠,٠٥
	ب- الجنس	١٢,٠٨	١	١٢,٠٨	٢,٥٥	غير دالة
	ج- تفاعل أ×ب	٩,٢٨	١	٩,٢٨	١٨,٤٣	٠,٠١
	تباين الخطأ	٥٢٢,٠٢	١٧٨	٣,١١		
	المجموع الكلي	١٣٥٢,٠٠	١٨٠			

يتضح من الجدول (١٨) السابق ما يلي :

وجود تأثير دال إحصائيا للذكاء الوجداني على نمط القيادة. ولمعرفة اتجاه الدلالة، تم استخدام معادلة "ت" كما يتضح في الجدول (١٩) التالي.

جدول (١٩)

يبين متوسط الدرجات والاحرافات المعيارية وقيمة " ت " ومستوى دلالتها لأفراد العينة بين مرتفعي ومنخفضي الذكاء الوجداني في نمط القيادة

مستوى دلالتها	قيمة "ت"	منخفضو الذكاء الوجداني		مرتفعو الذكاء الوجداني		المتغيرات	العينة
		ع	م	ع	م		
٠,٠١	٩,٨٦	٢,٢٤	١٢,٣٢	٦,١٥	٢٨,١٦	نمط القيادة الديمقراطي	
٠,٠١	١٠,٣٢	٩,٤٥	٣٥,١٢	٣,٥٤	١٤,٢٢	نمط القيادة الأوتوقراطي	
٠,٠١	٩,٧٧	٥,٩٨	٢٢,١٦	١,٢٠	٨,١٥	نمط القيادة الفوضوي	
٠,٠١	١٢,١٥	٦,٩٨	٢٨,٣٨	١٢,٠٢	٥٤,١٢	نمط القيادة التبادلي	
٠,٠١	٨,٦٧	٣,٠١	١٤,٧٦	٦,١٢	٢٧,٥٤	نمط القيادة مركزية المبادئ	
٠,٠١	٦,٣٤	١,٩٨	١٠,٦٧	٤,٣٤	١٨,٢٢	نمط القيادة التحويلي	
٠,٠١	٩,٦١	٤,٣٢	١٨,١٥	٨,٥٢	٣٢,٠٢	الدرجة الكلية لنمط القيادة	

يتضح من الجدول (١٩) السابق أن مرتفعو الذكاء الوجداني يتميزون بنمط القيادة الأكثر فاعلية وهو نمط القيادة الديمقراطي وكذلك نمط القيادة التبادلي ونمط القيادة مركزية المبادئ ونمط القيادة التحويلي، أما منخفضو الذكاء الوجداني فكان متوسط درجاتهم أعلى في نمط القيادة الاتوقراطي والفوضوي .

يتضح أيضاً وجود تأثير دال إحصائياً للتفاعل بين كلا من الجنس والذكاء الوجداني على نمط القيادة.

تفسير نتائج الفرض الثاني:

أتضح من نتائج الفرض الثاني وجود تأثير دال إحصائياً لارتفاع الذكاء الوجداني على أساليب مواجهة الضغوط الإيجابية، فمرتفع الذكاء الوجداني أكثر استخداماً لأساليب المواجهة الإيجابية للضغوط من منخفضي الذكاء .

وهذا يتفق مع ما ذكره "كوري" (٢٠٠٤) بأن الذكاء الوجداني هو ذلك القدرات غير المعرفية التي تزيد من قدرة الفرد على النجاح في مواجهة متطلبات البيئة وضغوطها.

وأيضاً يتفق مع ما ذكره "بارون" (٢٠٠٠) من أن نوى الذكاء الوجداني المرتفع أفضل في تقدير وتقييم الموقف الحالي وفي حل المشكلات، وقادرون على التعامل مع الضغوط ومواجهتها بشكل أفضل من منخفضي الذكاء الوجداني.

فقد ذكر "جولمان" (٢٠٠٠) بأن عواطفنا هي التي ترشدنا لمواجهة المآزق والمهام الجسيمة لدرجة لا ينفع معها تركها للعقل وحده (كما لدى منخفضي الذكاء الوجداني) مثل مواجهة الأخطار أو خسارة أو فقدان شيء أو شخص عزيز وما يستتبع ذلك من حزن وألم، أو العمل بمنابرة لتحقيق هدف ما. فكل عاطفة من عواطفنا توفر استعداداً متميزاً للقيام بفعل ما، وكل منها يرشدنا إلى اتجاه أثبت فاعلية للتعامل مع تحديات الحياة المتجددة، ولأن تلك المواقف اللانهائية قد تكررت مراراً على مدى تاريخنا التطوري. فلقد غالينا كثيراً في التأكيد على قيمة وأهمية العقلانية البحتة التي يقيسها معامل الذكاء (IQ) في حياة الإنسان، وسواء كان هذا المقياس إلى الأفضل أو إلى الأسوأ. فلن يحقق الذكاء شيئاً لو كبح جماح العواطف، ذلك لأن كل الانفعالات هي دوافع لأفعالنا وللخطط الفورية للتعامل مع الحياة.

وعلى هذا فإن نوى الذكاء الوجداني المرتفع هم الأكثر قدرة على مواجهة متطلبات الحياة وضغوطها بشكل ناجح أكثر من نوى الذكاء الوجداني المنخفض. فنوى الذكاء الوجداني المرتفع أو كما يقول "جولمان" (٢٠٠٠) الأشخاص المتمتعين

بالمهارات العاطفية المتطورة هم أكثر من غيرهم إحساساً بالرضا عن أنفسهم، والتميز بالكفاءة في حياتهم، وبقدرتهم على السيطرة على بنيتهم العقلية بما يدفع إنتاجهم قدماً إلى الأمام. على عكس منخفضي الذكاء الوجداني أو كما أطلق عليهم "جولمان" (٢٠٠٠) ممن لا يستطيعون التحكم في حياتهم العاطفية، ويدخلون في معارك نفسية داخلية تدمر قدراتهم على التركيز في مجالات عملهم وتمنعهم من التمتع بفكر واضح. ومن ثم عدم القدرة على مواجهة متطلبات الحياة بطريقة ناجحة، بل يتبعون الأساليب السلبية الهروبية في المواجهة.

كذلك أتضح من نتائج الفرض وجود فروق بين الذكور والإناث مرتفعي وكذلك منخفضي الذكاء الوجداني في أساليب مواجهة الضغوط.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من أن هناك فروق فردية بين الذكور والإناث في الذكاء الوجداني، فالإناث لديهن مهارات قوية للتفاعل الشخصي ولتكوين العلاقات الاجتماعية ولطلب المساعدة الاجتماعية من الذكور الذين لديهم تقدير مرتفع لدواتهم ومواجهة الضغوط بشكل أفضل من الإناث، كما أن الإناث كان متوسط درجاتهم أعلى في المسؤولية الاجتماعية والتقمص العاطفي من متوسط الذكور.

ولم تتطرق أي من الدراسات السابقة التي تم عرضها من قبل لدراسة الفروق بين الذكور والإناث في الذكاء الوجداني أوفي أساليب مواجهة الضغوط.

كذلك اتضح أيضاً من نتائج الفرض الثاني وجود تأثير دال إحصائياً لمستوى الذكاء الوجداني على نمط القيادة، فمرتفعو مستوى الذكاء الوجداني قد يتميزون بنمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة التبادلية، في حين أن منخفضو مستوى الذكاء الوجداني قد تميزوا بنمط القيادة الفوضوية وكذلك نمط القيادة الأوتوقراطية.

وهذا يتفق مع نتائج دراسة "ميرنسكاي" (٢٠٠٠) ودراسة "دومنجيز" (٢٠٠١) وكذلك دراسة "كولينز" (٢٠٠١)، ودراسة "جاكوز" (٢٠٠٢) ودراسة "ليبين" (٢٠٠٣) ودراسة "بيير باك" (٢٠٠٤)، ودراسة "روزيت وكياروكي" (٢٠٠٥)، ودراسة "زيد" (٢٠٠٥)، ودراسة "شلتون" (٢٠٠٥)، ودراسة "داوني وآخرون" (٢٠٠٦) من أن الذكاء الوجداني له تأثير دال على فاعلية القيادة والسلوك التنظيمي.

وهذا يتفق مع تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، وكذلك يتفق مع ما ذكره "جولمان" (١٩٩٥) بأن القادة الذين يتميزون بالذكاء الوجداني قادرون على فهم حاجات مرؤوسيهم ويمدونهم بتغذية راجعة بناءة مما يثير حماسهم ويرفع من روحهم المعنوية. كما ذكر "جولمان" (٢٠٠٠)

أن القادة الذين يتميزون بالذكاء الوجداني هم القادرون على تكوين الرأي الجماعي الموحد، وهم الذين لديهم القدرة على رؤية الأشياء بمنظور الآخرين من أعضاء فريق العمل، وهم القادرون على التعاون المحفز للارتقاء مع تجنب الصراعات، ولديهم القدرة على الإدارة الذاتية بمعنى تنظيم وقتهم والتزامات عملهم تنظيمًا جيدًا.

وكل هذه المهارات التي تميز القائد ذوى الذكاء الوجداني المرتفع تجعل نمطه في القيادة لاشك وأنه ديمقراطي أو تبادلي فعال في قيادة الآخرين .

فالقائد الذي يتميز بالذكاء الوجداني المرتفع أى بالوعي الذاتي الاتفاهلي، والتوكيدية، واحترام الذات، والاستقلالية وبالعلاقات الشخصية الجيدة، والتقصص العاطفي، وبالمسئولية الاجتماعية، والقدرة على حل المشكلات، وبالمرونة، ويتحمل الضغوط، وبالسعادة والتفاؤلية، لاشك وأن كل هذه القدرات والمهارات الشخصية غير المعرفية تؤهله لان يتخذ نمطا قياديا يسود فيه روح التعاون والترابط بين القائد وبين أتباعه، وبين الأتباع بعضهم وبعض، وتسود فيه العلاقات الإنسانية، كما لا يتوقف سير العمل أو يتعطل بسبب غياب القائد لان هناك نوعا من التماسك التلقائي والروح المعنوية المرتفعة إلى أعلى درجاتها لان القائد وأتباعه يدا واحدة في وضع سياسة العمل واتخاذ القرارات، ويستطيع أن يؤثر على أتباعه وفي ذات الوقت يسود الاحترام المتبادل.

على عكس القائد الذي يتميز بمستوى منخفض من الذكاء الوجداني نجده لا يمتلك تلك القدرات والمهارات التي تؤهله لان يكون قائدا ناجحا وفعالا، بل يجعل سلوكه التنظيمي أما أن يتميز بالاستبدادية والتسلطية ومن ثم معظم الاتصالات سواء بينه وبين أتباعه تكون غير جيدة أي من أعلى إلى أسفل، ولا يهتم بما لدى أتباعه من أفكار فهو الذي يحدد ما يقومون به من أعمال أي أنه يصدر أوامر وتعليمات وما عليهم إلا تنفيذها فور تلقئها، مما يولد في نفوس أتباعه مشاعر الإحباط والعدوان والتوتر والصراع وفقدان الثقة سواء كانت هذه المشاعر تجاه القائد أو تجاه الأتباع بعضهم البعض.

أو قد يسبب نقص أو غياب هذه المهارات والقدرات الغير معرفية - الذكاء الوجداني - أن تجعل سلوك القائد التنظيمي فوضوي لا يهتم بوضع هدف محدد يتفق عليه القائد وأتباعه، وعدم وجود خطة محددة للعمل مع أتباعه أو اصطدام الأتباع بعضهم البعض. ولذلك لا يسود التماسك بين القائد وأتباعه، لأنه يترك أتباعه ويترك لهم الحرية التامة، مما يجعل هذا النمط من القيادة غير ناجح يكثر فيه ضياع الوقت وتبدو فيه آثار التفكك الداخلي وعدم الاستقرار، والكل في حالة من الفوضى وتظهر

الآراء المتضاربة والعمل الفردي، ولا يحاول القائد توجيه أتباعه أو إبداء الرأي لهم لأنه لا يمتلك القدرات التي تؤهله لذلك، ومثل هؤلاء القادة لاشك وأنهم يحتاجون إلى تعليمهم مثل هذه القدرات والمهارات التي تجعلهم فاعلين في قيادتهم، فالقيادة كما علمنا هي علم وفن، فهي قابلة للتعليم والتدريب الموجه لا بد منه في مثل هذه الحالات من أجل التغلب على مشكلات القيادة التي نواجهها في مجتمعنا العربي.

فالقيادة لها متطلبات ليست هذه المتطلبات فقط النفوذ أو السلطة القانونية ولكنها بالإضافة لذلك تتطلب التأثير أي القدرة على إحداث تغيير ما في الآخرين وكسب الآخرين وهذا العنصر يعنصر أساسيا في القيادة (التأثير) أو ما يمكن أن نطلق عليه (سحر القيادة) أو الذكاء الوجداني للقائد الذي يجعل إقائد قادرا على توفير جو عمل سليم وصحي وخاليا من التفاهات، يتم فيه تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال ذلك تصبح المؤسسة كلها والعاملون فيها جزءا لا يتجزأ بل جزءا متكاملًا، منتجين بل وفريق عمل يتصدى لأقوى المهام والأحداث البغيضة، لان قائدهم شخص مبدع خلاق، يفضل طلب المغفرة والحب والاحترام على طلب الإذن وتناقل أخبار الآخرين من أتباعه. ومن ثم يكون القائد كالشحنة التي لا تنطفئ أبدا تبقى قدوة للآخرين

الفرض الثالث:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث في كل من مستوى الذكاء الوجداني وأساليب مواجهة الضغوط ونمط القيادة".

وللتحقق من هذا الفرض تم حساب قيمة "ت" لمعرفة دلالة الفروق بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة من الذكور والإناث في كل من مستوى الذكاء الوجداني وأساليب مواجهة الضغوط ونمط القيادة .

والجدول التالي يوضح النتائج .

جدول (٢٠) يبين الفروق بين متوسط الدرجات والاحراف المعولري وقيمة 'ت' ومستوى دلالتها لافراد العينة من الذكور (ن=٨٠) والإناث (ن=١٠٠) في الانهاء الوجداني وأساليب مواجهة الضغوط ونمط القيادة

قيمة (ت)	إناث (ن=١٠٠)		ذكور (ن=٨٠)		المتغيرات
	ع	م	ع	م	
٥,٢١	٤,٥١	٣٢,٩٠	٩,٠٨	٣٩,٧٢	إبراءك الاعطالات
٧,٨٠	٣,٨٠	٢٣,١٥	٨,٧١	٣٦,٣٢	معلمية الاعطالات
٥,١٣	١٦,٨٩	٥٨,٣٥	١٢,٦٢	٣٦,١٨	فهم الاعطالات
٥,٠٤	١٠,٨٩	٢١,٣٥	٥,٤٠	٣٢,٧٤	ادارة الاعطالات
٦,٤٢	٢١,٧٨	١٨٤,١٦	٣٩,١٧	٢٤٣,١١	الدرجة الكلية للانهاء الوجداني
٨,٣٢	١٢,٨١	٣٨,٧٢	١٧,٢٢	٥٩,٢٢	العمل من خلال الحدث
٥,٢٢	١٤,٥٢	٥٢,١٨	١٤,٠٧	٤٦,٢٧	المسئولية الاجتماعية
٥,٩٠	٥,٠٢	٢٤,٦٩	٦,٨٨	٢٥,١٨	العلاقات الاجتماعية
٥,١٤	٦,١١	٣٦,٦٢	١٢,٨٠	٥٨,٣٦	تنمية الكفاءة الذاتية
٤,٠٥	٣,٠٧	١٦,١٨	٥,٣٨	١١,٨٥	الاتجاهات إلى أنشطة أخرى
٣,٥٠	٥,٥١	١٤,٣٥	٢,٠١	٨,٧٠	التخفيف و الإحلال
٦,١٠	٧,٠٨	٢٩,١٨	٧,٤٣	١٧,١٨	الإحساس والانتظام القهري
٣,٨٩	٣,٨٢	٢٣,٩١	٦,١٢	٢٥,١٢	نمط القيادة الأوتوقراطي
٤,١١	٣,٧٥	٢٣,١٢	٧,٨٤	٣٦,١٣	نمط القيادة التبادلي
٥,١٦	١٢,٩١	٨,٣٧	٧,٥٥	٣٦,٦٦	نمط القيادة للفرضي
٦,٥٢	٦,٠١	٣١,١٢	١٥,٨٧	٥٩,١٩	نمط القيادة للديمقراطي
٧,٩٨	٨,٥٦	٤٠,٣٨	٢٢,١٧	٦٧,١١	نمط القيادة مركزية المهدي
٣,٩٦	٣,٧٤	٣٤,٤٥	٥,٧٨	٢٢,٦٧	نمط القيادة التحويلي

ينتضح من الجدول (٢٠) السابق ما يلي :

١- أن متوسط درجات الذكور أعلى من متوسط درجات الإناث في بعض أبعاد الذكاء الوجداني (فسي: إدراك الانفعالات ومعايشة الانفعالات وإدارة الانفعالات)، في حين كانت الإناث متوسط درجاتهن أعلى من متوسط درجات الذكور في فهم الانفعالات.

٢- متوسط درجات الذكور أعلى من متوسط درجات الإناث في بعض أساليب مواجهة الضغوط فسي: (العمل من خلال الحدث - تنمية الكفاءة الذاتية)، في كانت الإناث أعلى فسي متوسط درجاتهن من الذكور في: (المساندة الاجتماعية - العلاقات الاجتماعية - الالتفات إلى أنشطة أخرى - التجنب والإنكار والإحاح والافتحام القهري) .

٣- متوسط درجات الذكور أعلى من متوسط درجات الإناث في نمط القيادة الديمقراطي ونمط القيادة التبادلي، ونمط القيادة الأوتوقراطي وكذلك نمط القيادة مركزية المبادئ ، في حين كان متوسط درجات الإناث أعلى من متوسط درجات الذكور في نمط القيادة الفوضوي والنمط القيادة التحويلي.

تفسير الفرض الثالث :

ينتضح من النتائج السابقة تحقق صحة الفرض الثالث حيث وجدت فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث في أبعاد الذكاء الوجداني، وتتفق نتيجة هذا الفرض مع نتائج الدراسات السابقة التي وجدت أن متوسط درجات الذكور أعلى من متوسط درجات الإناث في: احترام الذات وفي مواجهة الضغوط ، بينما كان متوسط درجات الإناث أعلى من متوسط درجات الذكور في العلاقات البينشخصية والمسئولية الاجتماعية والتقمص العاطفي، لأن الإناث أكثر وعياً لمشاعرهن وكذلك لمشاعر الآخرين، ويشعرون بالمسئولية الاجتماعية أكثر من الذكور.

كذلك تتفق نتائج هذا الفرض من حيث الفروق بين الذكور والإناث في نمط القيادة مع دراسة "داوني وآخرون" (٢٠٠٦) من أن المديرات الأكثر نكاه وجدانياً يتبعون نمط القيادة التحويلي أكثر من المديرات ذوات الذكاء الوجداني المنخفض .

الفرض الرابع :

"تتسبأ بعض أبعاد الذكاء الوجداني وبعض أساليب مواجهة الضغوط الإيجابية بشكل موجب دال بنمط القيادة "

وللتحقق من هذا الفرض تم حساب معامل الانحدار المتعدد الخطوات بطريقة الانحدار متعدد الخطوات، والنتائج موضحة بالجدول التالي.

جدول (٢١)
يبين معاملات الاحدار المتعدد لأبعاد الذكاء الوجداني وأساليب مواجهة الضغوط الإيجابية ونمط القيادة

رقم الخطوة	المتغيرات	معامل الارتباط المتعدد	مربع معامل الارتباط المتعدد	معامل الاحدار	الخطأ المعياري	النسبة القائية	الثابت	مستوى الدلالة
١	الدرجة الكلية للذكاء الوجداني	٠,٨٨	٠,٧٤	٠,٨٨	٩,٢٢	٧٦٢,٦٨	٥٠,٠٢	٠,٠١
٢	أ- الدرجة الكلية للذكاء الوجداني ب- إدارة الانفعالات	٠,٩٢	٠,٨٤	٠,٦٨ ٠,٢٩	٨,١٣	٥٨٢,١٢	٥٢,٣٨	٠,٠١
٣	أ- الدرجة الكلية للذكاء الوجداني ب- إدارة الانفعالات ج- فهم الانفعالات د- العلاقات الاجتماعية	٠,٩٣	٠,٨٩	٠,٣١ ٠,٢٥ ٠,٢٣ ٠,٢١	٦,٨٩	٣٣١,٩٥	٥٧,٠١	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق :

أن الدرجة الكلية للذكاء الوجداني، تليها إدارة الانفعالات ، ثم فهم الانفعالات ، ثم العلاقات الاجتماعية هي المتغيرات الأكثر أهمية في التنبؤ بنمط القيادة الذي يتبعه الفرد في قيادته لأتباعه.

ومن النتائج السابقة الموضحة بالجدول (٢١) يمكننا صياغة معادلة الاحدار التي تساعدنا في التنبؤ بنمط القيادة الذي يتبعه الفرد في قيادته لأتباعه وذلك بمعرفة درجته الكلية في الذكاء الوجداني، ودرجته في إدارة الانفعالات، ودرجته في فهم الانفعالات، ودرجته في العلاقات الاجتماعية .

نمط قيادة الفرد الذي يتبعه في قيادته لأتباعه = ٠,٣١ (الدرجة الكلية للذكاء الوجداني) + ٠,٢٥ (إدارة الانفعالات) + ٠,٢٣ (فهم الانفعالات) + ٠,٢١ (العلاقات الاجتماعية) .

والترتيب السابق للمتغيرات المستقلة في معادلة الاحدار المتعدد تعكس أهميتها النسبية من حيث تأثيرها على المتغير التابع (نمط القيادة) .

مناقشة وتفسير نتائج الفرض الرابع :

يتضح من النتائج السابقة صحة الفرض الرابع وتحققه، إذ تشير النتائج إلى أن الدرجة الكلية للذكاء الوجداني وكذلك بعض أبعاده إدارة الانفعالات وفهم الانفعالات، بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية كأحد أبعاد أساليب المواجهة الإيجابية هي المتغيرات الأكثر أهمية في التنبؤ بنمط القيادة الذي يتبعه الفرد دون غيرها من الأبعاد الأخرى للذكاء الوجداني ولأساليب مواجهة الضغوط.

فكانت الدرجة الكلية للذكاء الوجداني هي الأكثر أهمية في التنبؤ بنمط قيادة الفرد وهذه النتائج تتفق مع ما توصل إليه "جولمان" من أن معدل الذكاء الوجداني لدى الفرد يتنبا بـ ٨٠ ٪ من نجاح الإنسان في العمل والحياة (Golman,1995) .

وأيضاً يتفق مع تأكيد "سترنبيرج" (١٩٨٥) من أن الذكاء الاجتماعي هو المفتاح الأساسي للنجاح في الحياة حيث أنه يجعل الفرد قادراً على التكيف للظروف البيئية الجديدة بالإضافة لاختيار الظروف المناسبة.

فذكوى الذكاء الوجداني من القادة هم الذين يتميزون بالقدرة على التعبير عن انفعالاتهم وضبطها، وكذلك بالقدرة على تنظيم هذه الانفعالات والتحكم في مشاعر الآخرين، وكذلك يتميزون بالقدرة على إدارة أفكارهم وانفعالاتهم وسلوكياتهم إلى الدرجة التي تجعلهم يشعرون بالسعادة والنجاح والرضا عن الحياة . كما يتميزون

بالقدرة على تأكيد ذاتهم واحترامها وتقديرها ويتميزون بالاستقلالية والاعتماد على أنفسهم وبالمسئولية الاجتماعية وبالقدرة على حل المشكلات التي تواجههم في حياتهم وبالمرونة في مواجهة هذه المشكلات، وكذلك بالقدرة على تحمل الضغوط، مما يجعلهم يشعرون بالسعادة والتفاؤلية بالحياة أكثر من غيرهم مما لا يتميزون بالذكاء الوجداني.

ولا شك أن هذه السمات تجتمع معا من أجل جعل هؤلاء القادة يتميزون بنمط قيادي منظم ودقيق وإنساني، قادرون على تكوين الرأي الجماعي الموحد، ورؤية الأشياء بمنظور الآخرين من أعضاء فريق العمل، وقدراتهم على التعاون المحفز للارتقاء مع تجنب الصراعات القائمة إن وجدت، وبالإدارة الذاتية بمعنى تنظيم وقتهم والتزامات عملهم تنظيماً دقيقاً، والعمل على حل مشكلات الآخرين في فريق العمل وتقوية أواصر الحب والألفة بينهم. ومن هنا تأتي أهمية الذكاء الوجداني في نجاح القائد في عمله وفي الروح المعنوية والإنتاجية لأتباعه.

فالقدره على إقامة العلاقات الاجتماعية السليمة مع الآخرين. وكذلك القدرة على تحمل الضغوط، والقدرة على حل المشكلات تميز القائد الفعال على غيره من القاديين غير المؤثرين، تميز القائد الديمقراطي الناجح عن القائد

الفوضوي أو التسلطي الذي لا يهتم كثيراً بإقامة علاقات اجتماعية مع الأتباع، وينحون نحو العمل الفردي ولا يستطيعون حل مشكلاتهم بطريقة صحيحة ولا يستطيعون تحمل ما يواجهونه من ضغوط ومواقف بغضبة في العمل أو في الحياة، فالقائد الناجح هو الذي تتطابق أخلاقياته الشخصية مع أخلاقياته المهنية.

تعقيب على نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية :

١- وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين درجات أفراد العينة من الذكور والإناث على مقياس الذكاء الوجداني وأساليب مواجهة الضغوط الإيجابية (العمل من خلال الحدث - المساندة الاجتماعية - العلاقات الاجتماعية - تنمية الكفاءة الذاتية).

٢- وجود ارتباط سالب دال إحصائياً بين درجات أفراد العينة من الذكور والإناث على مقياس الذكاء الوجداني وأساليب مواجهة الضغوط السلبية (الانتفاخ إلى أنشطة أخرى - التجنب والإتكال - الإلحاح والاحتكام القهري).

٣- وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بين نمط القيادة التبادلي والديمقراطي ونمط القيادة مركزي المبادئ والسنمط التحويلي وبين أساليب مواجهة الضغوط

الإيجابية (العمل من خلال الحدث، المساندة الاجتماعية، العلاقات الاجتماعية، تنمية الكفاءة الذاتية) .

٤- وجود ارتباط سالب دال إحصائياً بين نمط القيادة الأوتوقراطي والفضوي وبين أساليب مواجهة الضغوط الإيجابية، بينما وجد ارتباط موجب دال بين نمط القيادة الأوتوقراطي والفضوي وبين أساليب مواجهة الضغوط السلبية (الانتفاخ إلى أنشطة أخرى، التجنب والإنكار، الإلحاح والافتحام القهري).

٥- أضح من نتائج الفرض الثاني وجود تأثير دال إحصائياً لارتفاع الذكاء الوجداني على أساليب مواجهة الضغوط الإيجابية، فمرتفعو الذكاء الوجداني أكثر استخداماً لأساليب المواجهة الإيجابية للضغوط من منخفضي الذكاء الوجداني.

٦- أن متوسط درجات الذكور أعلى من متوسط درجات الإناث في بعض أبعاد الذكاء الوجداني (في: إدراك الانفعالات ومعايشة الانفعالات وإدارة الانفعالات)، في حين كانت الإناث متوسط درجاتهن أعلى من متوسط درجات الذكور في فهم الانفعالات.

٧- متوسط درجات الذكور أعلى من متوسط درجات الإناث في بعض أساليب مواجهة الضغوط في: (العمل من خلال الحدث - تنمية الكفاءة الذاتية)، في كانت الإناث أعلى في متوسط درجاتهن من الذكور في: (المساندة الاجتماعية - العلاقات الاجتماعية - الانتفاخ إلى أنشطة أخرى - التجنب والإنكار والإلحاح والافتحام القهري) .

٨- متوسط درجات الذكور أعلى من متوسط درجات الإناث في نمط القيادة الديمقراطي ونمط القيادة التبادلي، ونمط القيادة الأوتوقراطي وكذلك نمط القيادة مركزية المبادئ، في حين كان متوسط درجات الإناث أعلى من متوسط درجات الذكور في نمط القيادة الفوضوي والنمط القيادة التحويلي .

٩- أن الدرجة الكلية للذكاء الوجداني، تليها إدارة الانفعالات، ثم فهم الانفعالات، ثم العلاقات الاجتماعية هي المتغيرات الأكثر أهمية في التنبؤ بنمط القيادة الذي يتبعه الفرد في قيادته لاتباعه .

توصيات الدراسة :

- بناء على نتائج الدراسة السابقة الذكر، نوصى بما يلي :
- ضرورة تصميم برامج إرشادية للقادة الإداريين لتوضيح العلاقة بين ما يتميزون به من سمات وخصائص وبين التوافق المهني ومستوى أداء الإلتحاق وجودة الأداء المهني ومستوى الإنتاج .
- عقد دورات إرشادية لتوضيح أنماط القيادة المختلفة وشرح مميزات وعيوب كل نمط من هذه الأنماط .
- تحسين الكفاءة القيادية أو زيادة سلوكيات القيادة الفعالة ، وتعليم القادة مهارات الذكاء الوجداني الأربعة (إدراك التفاعلات - معايشة التفاعلات - فهم التفاعلات - إدارة التفاعلات).
- عقد دورات تدريبية لزيادة قدرة القادة الإداريين على مواجهة الضغوط بالطرق الإيجابية الفعالة (القيادة في الأزمات).
- ضرورة الاهتمام بدراسة موضوع القيادة الفعالة وتوجيه المزيد من البحوث والدراسات إلى موضوع المعوقات النفسية للتنمية الإدارية، لما يترتب على هذا الاهتمام من زيادة الإنتاج والتنمية الإدارية والبشرية .
- ضرورة الاهتمام بدراسة العلاقة بين الذكاء الوجداني وأساليب مواجهة ضغوط الحياة الإيجابية والسلبية على فئات المجتمع الأخرى .
- ضرورة الاهتمام بدراسة العلاقة بين النمو المهني والذكاء الوجداني .
- ضرورة إدراج أبعاد الذكاء الوجداني في استمارة تقويم الأداء الوظيفي ، نظرا لأهميتها البالغة في النجاح في الحياة والنجاح المهني. بل وجعل اجتياز دورات الذكاء الوجداني من شروط الترقية.

مراجع الدراسة :

- ١- أ. براون: علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة: السيد خيرى وآخرون، ط٢، القاهرة، دار المعارف.
- ٢- إبراهيم عيد (٢٠٠٠): علم النفس الاجتماعي، القاهرة، مكتبة زهراء الشرق.
- ٣- أحمد زكى صالح: علم النفس في الإدارة والصناعة، ط٢، القاهرة، دار النهضة العربية.

- ٤- انتصار يونس (١٩٨٤): السلوك الإنساني، القاهرة، دار المعارف.
- ٥- بشرى إسماعيل أحمد (٢٠٠٤): ضغوط الحياة والاضطرابات النفسية، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
- ٦- جابر عبد الحميد (١٩٧٥): الذكاء ومقاييسه، القاهرة، دار النهضة العربية.
- ٧- حسن مصطفى عبد المعطى (١٩٩٤): ضغوط أحداث الحياة وأساليب مواجهتها - دراسة حضارية مقارنة في المجتمع المصري والاندونيسي. المجلة المصرية للدراسات النفسية، ع ٨، ص ص ٢٤٧ - ٢٨٨.
- ٨- حسن مصطفى عبد المعطى (د ت): استبيان أساليب مواجهة أحداث الحياة .
- ٩- حسنى الجبالى (٢٠٠٣): علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية .
- ١٠- حسين عبد الحميد (١٩٩٧): العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس ، علم الاجتماع ، علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث .
- ١١- دانييل جولمان (٢٠٠٠): الذكاء العاطفي، ترجمة ليلي الجبالى، الكويت، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد ٢٦٢ .
- ١٢- سهير كامل أحمد (٢٠٠١): علم النفس الاجتماعي، بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، مركز الإسكندرية للكتاب.
- ١٣- صفاء يوسف الأعصر، علاء الدين كفاوى (٢٠٠٠) الذكاء الوجداني، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١٤- عبد السلام الشيخ (١٩٩٢): علم النفس الاجتماعي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- ١٥- فؤاد أبو حطب (١٩٨٥): الكتاب السنوي في علم النفس، ج٤. القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية .
- ١٦- كمال دسوقي (١٩٩٠): ذخيرة علوم النفس، ط ٢، القاهرة، مؤسسة الأهرام.

- ١٧- كوكس، هوفر (١٩٩٨): القيادة في الأزمات، ترجمة هاني خلجة وريم سرطاوى، نيويورك، بيت الأفكار الدولية.
- ١٨- لويس كامل مليكة (١٩٨٩) سيكولوجية الجماعت والقيادة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- ١٩- محمود الفياض (١٩٩٥): اثر النمط القيادي على الإبداع الإدارى للشركات الصناعية للمساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية.
- ٢٠- مصطفى فهمي (١٩٥٦): مجالات علم النفس، القاهرة، مكتبة مصر.

- 21- Bar-On ,R.(2000) : Emotional and social intelligence : insights from the emotional quotient inventory (EQ-I), in R.Bar-on and J.D Parker (eds) .Handbook of emotional intelligence .San Francisco : Jossey-Bass.
- 22- Bar-On, R & Handley, R.(1999): Optimizing people : a practical guide for applying emotional intelligence to improve personal and organizational effectiveness. New Braunfels ,tx: pro-philes press.
- 23-Burback, M (2004): Testing the relationship between emotional intelligence and full range leadership as moderated by cognitive style and self – concept . Proquest Dissertation And Theses , ph.D.dissertation , United States , The University Of Nebraska .
- 24- Collins, V. (2001) : Emotional intelligence and leadership success , D-A-I , V.62, N. 1.
- 25-Cory , D.M (2003) : Increasing effectiveness through emotional intelligence , , D-A-I , V.60 , N. 2.

- 26-Dominguez , C. (2001) : Relationship of leadership orientations to emotional intelligence of public elementary , intermediate and high school principals in Puerto Rico . D-A-I , V.64 , N. 5 .**
- 27- Downey,L.,Papageorgiou.C, Stough,C. (2006); Examining the relationship between leadership , emotional intelligence and intuition in senior female managers. Leadership & Organizational Development Journal , V.27 , pp.250-264 .**
- 28-Gardner , H. (1983) : Frames of mind : the theory of multiple intelligences, New York , Basic books .**
- 29-Goleman,D. (1995) : Emotion intelligence: Why it can matter more than IQ, New York , Bantam Books .**
- 30-Huffman , K., et al .(1997) : Psychology in action . 4th (ed) . John Wiley & Sons , inc , New York .**
- 31-Jacques , f (2002) : An examination of the relationship between self – differentiation and transformational leadership through the lens of emotional intelligence , D-A-I , V.64, N.2 .**
- 32-Leban ,W.V, (2003): The relationship between leader behavior and emotional intelligence of the project manager and the success of complex projects. D-A-I, A .V.64 ,N.5 P.1749.**
- 33-Moss.H . (1993) : Coping response inventory – professional manual , PAR Assessment Resource , Inc.**
- 34-Murensky , C. (2000) : The relationship between emotional intelligence , personality , critical thinking ability and organizational leadership performance at upper levels of management , D-A-I , V.61 , N. 2.**
- 35- Selye,H . (1976): The stress of life . 2nd (ed) .McGraw-Hill, New York.**

- 36-Murray ,B.(1998) : Does emotional intelligence matter in the workplace? .APA annual conversion ,v.29 , n.7.**
- 37-Purkable, T. (2003): Emotional intelligence , leadership style and coping mechanisms of executives , D-A-I, V.63 , N. 12 .**
- 38-Salovey , P & Mayer,J. (1997) : Emotional development and emotional intelligence .Basic Books, New York.**
- 39-Reed,T.G (2005): Elementary principal emotional intelligence ,leadership behavior , and openness: an exploratory study , Proquest Dissertations And Theses .Ph.D.dissertation ,United States –Ohio, Ohio University .**
- 40-Rosette , D & Ciarrochi , J (2005) : Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. Leadership &Organizational Development Journal , V.26 , pp.388-399.**
- 41-Shannon (2005): Examining emotional intelligence and leadership ,Proquest Dissertation and Theses , PhD. dissertation , United States – Florida.**
- 42-Selye , H . (1979): The stress of my life . ascientist memories . 2nd (ed) . Vannostrans Reinhold Company , New York .**
- 43-Strenberg , R . J . (1985): Beyond IQ: Atriarchi Theory of human intelligence . New York: Cambridge University Press .**