



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع:/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

الذكاء العاطفي وعلاقته بقيادة التغيير في المنظمة دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف:

• أ. نمديلي أسماء

إعداد الطلبة:

• بوسمينه عبير

• يعقوب زينة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ. لطيف وليد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ. نمديلي أسماء
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	أ. هبول محمد

السنة الجامعية 2021/2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع:/2022

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

الذكاء العاطفي وعلاقته بقيادة التغيير في المنظمة دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص " إدارة أعمال "

إشراف:

• أ. نمديلي أسماء

إعداد الطلبة:

• بوسمينه عيبر

• يعقوب زينة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أ. لطيف وليد
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أ. نمديلي أسماء
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أ. هبول محمد

السنة الجامعية 2021/2022

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى من أعزهم الله في كتابه وقال عنهم:

﴿وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا﴾ سورة الإسراء: 23

وجعل رضاها من رضاه، الوالد الكريم والوالدة الكريمة

التي جعلت الجنة تحت قدميها

إلى إخوتي وأخواتي

والى كل من عائلة بوسمينة ويعقوب

والى كل زميلاتي

إلى كل من ترك أثرا طيبا في حياتي

إلى كل الذين يحبونني وأجبههم في الله واحتفظ بذكراهم في قلبي

إلى من كان لي سندا ولم يفارقني يوما

إلى من يحترم العلم، ويجتهد في طلبه

إلى كل من في قلبي ولم يذكره قلبي

بوسمينة ويعقوب

شكر وعرفان

قال تعالى: ﴿وَإِذْ تَأَذَّتْ رُجُكُم لِّإِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ سورة إبراهيم: 07

ارفع بالغ الشكر وعظيم الامتتان للكريم المنان على توفيقه وفضله في أداء هذا العمل المتواضع، وإتمام هذا التقرير، ولولا رعايته وعنايته لما دون حرف واحد فيها.

وبكثير من الامتتان أتقدم بشكري الخالص إلى أستاذتي "نمديلي أسماء" على إشرافها على هذا العمل المتواضع وكذا الأستاذ "لطيف وليد" والأستاذ "هبول محمد" فقد أسدوا لي الرأي والتوجيه، فلهم مني جزيل الشكر وجميل العرفان.

بوسمينة ويعقوب



المقدمة

ظهرت دراسات وكتب تتحدث على نوع جديد من الذكاء، ذكاء يختلف عن الذكاء الرياضي الذي نعرفه من قبل، ألا وهو الذكاء العاطفي. ليس بصفته من أهم المهارات الناعمة فحسب ولكن بصفته مهارة اجتماعية في المقام الأول حيث يعتقد أنه يساهم بأكثر من 80% في تحديد احتمالية نجاح الفرد أو فشله في الحياة، في حين أن الذكاء الرياضي يساهم بأقل من 20% فقط. فالذكاء العاطفي نجده في جميع مجالات الحياة سواء كان في الدراسة أو العلاقات الاجتماعية مع العائلة والأصدقاء أو العمل. فهو يتحكم في طريقة تعامل الموظفين مع زملائهم في العمل وكذلك علاقاتهم بمدراءهم، كما يؤثر في إدارة الضغوط والنزاعات وكذلك الأداء.

الإنسان مركب من جسد وروح ومشاعر، فهو ليس جمادا أصم وليست حاجته قاصرة على الطعام والشراب فحسب بل هو محتاج مع ذلك إلى غذاء عقله وروحه ومشاعره، فالذي يلاحظ في حياتنا يرى أننا نعاني من فقر المشاعر الإنسانية وخصوصا في الإدارات فتجد الرئيس أو الزميل جاف لا تحظى منه بكلمة شكر أو ابتسامة حب أو دعوة مخلص، ولا ريب في أننا بحاجة ماسة إلى كمية كبيرة من المشاعر الصادقة لكي تكون حياتنا مليئة بالسرور بعيدة عن المكدرات والمنغصات، فلغة المشاعر تضفي علينا الدفء في زمن مليء بالجاهلية أو الأمية العاطفية.

يعد التغيير من أبرز سمات عصرنا الحالي، فالتغيرات التي يشهدها العالم متلاحقة، والتطورات مستمرة في شتى نواحي الحياة، لذا يعتبر التكيف معها من أبرز التحديات التي تواجه مجتمعاتنا في القرن الواحد والعشرين، وفي ظل التطورات الحديثة يبرز دور المنظمات التربوية التي تستلزم وجود قيادة فاعلة على قيادة عملية التغيير. ومن أجل الانتقال من مرحلة إلى أخرى بكفاءة وفعالية وجب الاعتماد على قيادة تعد جوهر العملية الإدارية، تقوم بتوجيه القوى والأفراد نحو الأهداف المرجوة.

إن عملية التغيير عملية صعبة ومعقدة، وغير سهلة، بل إنها تكون في غاية الصعوبة حين يتم تطبيقها في المنظمات التربوية لخصوصية مجتمعتها، ولكونها تتعامل مع العنصر الإنساني الذي يرى في التغيير أنه مهدد لاستقراره ومقوضا لصلاحياته التي لا يريد لأحد أن ينزعها منه، حتى لو كان ذلك الأمر في مصلحته أو في مصلحة المنظمة التي يعمل فيها، أو حتى في مصلحة المجتمع الذي ينتمي إليه.

أصبحت مهمة قيادة التغيير مهمة عسيرة تحتاج إلى مهارات من نوع آخر تتمثل في مهارات الذكاء العاطفي حيث أثبتت الدراسات الحديثة في إدارة الأعمال ضرورة تمتع القادة بهذه المهارات لما لها من تأثير في تفكير المرؤوسين وانفعالاتهم، وكذلك تمنح العلاقات والمهارات العاطفية القادة القدرة على فهم عواطفهم وانفعالاتهم والتحكم بها وكذلك فهم عواطف الآخرين وإدارتها، مما يضفي جوا من التفاهم والانسجام ويسهل العمل على تحسين الأداء وكذلك تعطيهم القدرة على قيادة التغيرات وضمان الانتقال السلس لعملية التغيير وسط أمواج المقاومة التي لا شك أنها تعتبر واحدة من أبرز معوقات عملية التغيير داخل أي منظمة.

ارتأينا أن نبحت من خلال هذا البحث عن أهمية إدخال أبعاد الذكاء العاطفي في إدارات الجامعات خاصة أن قادة المعاهد يلعبون دور القادة في الجامعة لأنهم يقومون بتوجيهه والتأثير على المرؤوسين وتحفيزهم واستثارة أفكارهم من أجل تقبل التغيير والمساعدة في إنجاحه، من هذا المنطلق فقد اقتصرنا على دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وقيادة التغيير وكيف يقوم رؤساء الأقسام بإعطاء جرعة من المشاعر وشحن مرؤوسيهـم عند القيام بالتغيير.

واعتـمـادا على ما سبق سنحاول في هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل التالي:

ما علاقة الذكاء العاطفي بقيادة التغيير لدى قادة المعاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؟

للتـمـكن من تحليل ومناقشة إشكالية الدراسة، وللوصول إلى الأهداف المنشودة تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذات وقيادة التغيير عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الذات وقيادة التغيير عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاجتماعي وقيادة التغيير عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات وقيادة التغيير عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ؟

ومنه نقترح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ما بين الذكاء العاطفي وقيادة التغيير لدى قادة المعاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذات وقيادة التغيير عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الذات وقيادة التغيير عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاجتماعي وقيادة التغيير عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات وقيادة التغيير عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

أهداف البحث:

انطلاقاً من مشكلة البحث يمكن عرض أهم الجوانب التي هدف إليها البحث على النحو التالي:

- بيان الخلفية النظرية لكل من الذكاء العاطفي وقيادة التغيير
- معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي وقيادة التغيير لدى عينة الدراسة
- معرفة مدى ممارسة رؤساء الأقسام لمهارات الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة الذات التعاطف، إدارة العلاقات)
- معرفة مستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء أقسام جامعة عبد الحفيظ بوالصوف.
- الكشف عن قدرات قادة التغيير في التكيف مع المتغيرات.
- إبراز ضرورة تبني القادة لمهارات الذكاء العاطفي، وأهمية ذلك في قيادة التغيير.
- التعرف على حقيقة الذكاء العاطفي في إدارة جامعة عبد الحفيظ بوالصوف.
- تعريف أصحاب القيادة في المعاهد بالعوامل المرتبطة بالذكاء العاطفي.
- تعزيز قدرات القادة في ممارسة الذكاء العاطفي عند قيام بتغيير.
- التعرف على مدى قدرة رؤساء الأقسام على قيادة تغيرات خلال جائحة كورونا.

أهمية البحث:

- المساهمة في تغيير فكرة أن العاطفة والذكاء مفهومان متضادين.
- إبراز الأهمية الكبيرة لموضوع الذكاء العاطفي في مكان العمل خاصة.
- إلقاء الضوء على أهمية التغيير التنظيمي وقيادة التغيير وتوجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال بما يشكل إضافة للأدب الإداري.
- أهمية دراسة قيادة التغيير وممارسته من طرف القادة باعتباره المحرك الذي يساعد المنظمة في مجابهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المستمرة.
- تماشياً موضوع الدراسة مع الاهتمام المتزايد في العالم نحو قيادة التغيير في المؤسسات التعليمية لدورها في تنمية المؤسسات.
- تناولت الدراسة الحالية موضوعاً يعتبر حديثاً نسبياً وهو علاقة الذكاء العاطفي بقيادة التغيير، حيث تقتقر المكتبة العربية لمثل هذا النوع من الدراسات.
- إبراز العلاقة بين الذكاء العاطفي وقيادة التغيير وبالتالي زيادة اهتمام رؤساء الأقسام والقادة في المؤسسات التعليمية بالذكاء العاطفي وضرورة تنميته.
- يساهم الذكاء العاطفي في مساعدة الأفراد في مواجهة التغيرات المختلفة التي تطرأ على حياة الأشخاص والتي يصعب مواجهتها باستخدام القدرات العقلية فقط.

منهج الدراسة:

ولمعالجة الإشكالية المطروحة والإجابة عن التساؤلات واختبار الفرضيات سنعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي في عرض البيانات والمنهج التحليلي في شرح نتائجه، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (غربي، 2009، ص83)

الصعوبات الملازمة لانجاز البحث:

- قلة الدراسات والمراجع الاقتصادية التي تعالج موضوع العواطف في العمل والذكاء العاطفي.
- صعوبة توزيع الاستبان وجمع المعلومات الإحصائية الضرورية لاستكمال الدراسة التطبيقية بسبب انشغال قادة المعاهد الدائم وصعوبة التواصل معهم.

هيكل الدراسة:

ولتحقيق أهداف البحث وللإجابة عن التساؤلات الفرعية والفرضيات المقدمة، اعتمدنا في دراستنا على ثلاثة فصول فصلين نظري والفصل الثالث تطبيقي، حيث اشتمل الفصل الأول والمعنون بمدخل للذكاء العاطفي على ثلاث مباحث المبحث الأول: ماهية الذكاء العاطفي وقد تكلمنا فيه على نشأة وتطور الذكاء العاطفي وقدمنا تعريف للذكاء العاطفي وأهميته، أما المبحث الثاني فقد كان بعنوان نماذج ومهارات الذكاء العاطفي وقد تطرقنا فيه إلى ثلاث نماذج أساسية وهي نموذج الكفايات ونموذج القدرة وآخر نموذج هو نموذج الشخصية، أما المبحث الثالث فقد كان حول إدارة العواطف فقد أعطينا تعريفا للعواطف وكيفية التحكم بها ومختلف الاستراتيجيات لإدارة العواطف.

أما الفصل الثاني فقد كان بعنوان مدخل إلى قيادة التغيير ويشتمل على ثلاث مباحث الأول كان بعنوان التغيير التنظيمي وتطرقنا فيه إلى تعريف التغيير التنظيمي وأسبابه ومختلف مجالات التغيير التنظيمي، أما المبحث الثاني المعنون بقيادة التغيير فقد تكلمنا حول تعريف قيادة التغيير ونماذج وأهم الاستراتيجيات لقيادة التغيير والمبحث الأخير كان حول العلاقة بين الذكاء العاطفي وقيادة التغيير حيث تكلمنا عن القيادة بالذكاء العاطفي وأهمية ممارسة قادة التغيير لمهارات الذكاء العاطفي وأخيرا قدمنا على شكل جدول ملخص لأهم استراتيجيات الذكاء العاطفي لتقبل التغيير.

أما الفصل الثالث والأخير كان بعنوان منهجية الدراسة التطبيقية ويشتمل هو بدوره أيضا على مبحثين الأول حول منهج وأدوات المستعملة وعرفنا فيه المؤسسة محل الدراسة، لنشأتها وهيكلها التنظيمي وفي المبحث الثاني قمنا بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتحليلها.

نموذج الدراسة:

على ضوء الأبعاد والإشكالية التي تم طرحها، تم الاعتماد على النموذج التالي لتوضيح المتغير المستقل المتغير التابع في لدراسة.





الفصل الأول:

مدخل للذكاء

العاطفي

تمهيد

لقد لاحظ علماء النفس منذ مدة ليست بطويلة أن نجاح الإنسان وسعادته في الحياة لا يتوقفان على ذكائه العقلي فقط، إنما على صفات ومهارات أطلق العلماء عليها اسم "الذكاء العاطفي". وبدؤوا بإجراء أبحاث حوله، يسعون إلى توظيفه في فهم شخصية الإنسان، وتنمية قدراته التعليمية والإبداعية ورفع مستوى عمله وإنتاجه، وإرساء قواعد متينة لتكيف الإنسان داخل مجتمعه، ذلك الإنسان الذي لم يعد قادراً على تحمل ضغوط الحياة اليومية، حيث ينتشر العنف وتكثر الأمراض النفسية، لذا تأتي أهمية هذا الفصل الذي سنعرض من خلاله مفهوم الذكاء العاطفي نماذج وأهم مهاراته حسب ما استنتجه الباحثون وكيفية إدارة وتدريب المشاعر.

المبحث الأول: ماهية الذكاء العاطفي

1. تطور ونشأة الذكاء العاطفي

قد لا نبالغ إن قلنا أن موضوع الذكاء كان الموضوع الأكثر تداولاً في علم النفس سواء قديماً أو حديثاً، إلا أن علم النفس المعرفي قد أخذ على عاتقه دراسة الذكاء الإنساني من وجهة نظر وفقت بين الجانب النفسي الانفعالي وبين الجانب العصبي، وحين بدأ بعض علماء النفس يرون أن معامل الذكاء لم يعد كافياً ليثبت ذكاء الأفراد إلى حد اعتباره كمعيار نجاح فكم من فرد يحقق معادلات نجاح مرتفعة في التحصيل الدراسي أو الأكاديمي ولكنه غير سعيد وغير ناجح في جانب الحياة الشخصية والاجتماعية على اختلافها، بينما يحقق أشخاص آخرون نجاحات باهرة في مختلف مناحي حياتهم، ويحصلون على السعادة والرضا رغم أن مستواهم الأكاديمي محدود ومعامل ذكائهم ليس بتلك القوة أو الارتفاع.

وهكذا بدأ العلماء يفترضون وجود أشكال أخرى للذكاء أكثر تعقيداً من أن يتم حصرها في جانب التحصيل الدراسي أو الأداء على اختبارات هذا إذا أردنا اعتبار الذكاء الكلاسيكي الذي وضع في بدايات وأواسط القرن الماضي يحقق السعادة الشخصية والنجاح اللازم في الحياة (سليمان، 2015، ص 31)

ويعرض فيما يلي محمود خوالدة التسلسل التاريخي لمفهوم الذكاء عاطفي:

لا بد من فهم الأصول أو الجذور لهذه الفكرة الجديدة من خلال تقديم المنظور التاريخي لمفهوم الذكاء على العاطفي (الوجداني) الذي يعرض الاتجاهات المتعددة نحو الذكاء منذ عام 1920/1995 فإن النظريات التي أضفت صفة الذكاء على العاطفة ليست حديثة فعلى مر السنين قام المنظرون بدراسة العلاقة بين الذكاء والعاطفة باعتبارهما متكاملين وليسا متضادين.

• ففي عام 1920-1930: امتد مفهوم الذكاء الاجتماعي بأصوله إلى العالم (ثورندايك

(E.L.THORNDIKE) في كتابه عن الذكاء وتمييزه المعروف بين الذكاء الاجتماعي والحركي، حيث عرض الذكاء الاجتماعي بأنه القدرة على فهم الآخرين والسلوك الحكيم في العلاقات الإنسانية.

و يؤكد جولمان GOLMAN على أهمية برامج الوجدانية والاجتماعية وضرورة تقديمها كجزء من المقرر الدراسي والحياة المدرسية على أن تشمل الآباء والمعلمين وكل من يقوم بالزيادة في المجتمع وتؤدي هذه البرامج لأفضل النتائج.

• وفي عام 1960: صدر كتاب عن الذكاء ومقاييسه ولكن هذا الكتاب صور أن الذكاء الاجتماعي لا أهمية له.

• في عام 1985: أشار روبرت سترنبرج R.STRANBERG في كتابه (ما بعد الذكاء) إلى أن الذكاء الاجتماعي مستقل عن القدرات الأكاديمية وأنه مفتاح أساسي للأداء الناجح في الحياة.

- وأكد هوارد جاردنر GARDNER في كتابه عن (الذكاءات المتعددة)، أن فهم الإنسان لنفسه والآخرين وقدرته على استخدام وتوظيف هذا الفهم يعد أحد أنواع الذكاء.
- وفي عام 1990: قام بيتر سالوفي و جون ماير MAYER, SALOVEY بتقديم نموذج للذكاء الانفعالي في كتابهما: (الخيال. المعرفة. الشخصية)
- وفي عام 1995: أصدر دانييل جولمان GOLDMAN كتابه (الذكاء الانفعالي: لماذا يعني أكثر مما تعني نسبة الذكاء؟)
- وفي العام 1995 قام جاك بلوك J.BLOK بدراسة بعض المتغيرات الشخصية المرتبطة بالذكاء مستقلا عن الذكاء العاطفي. والذكاء العاطفي مستقل عن الذكاء وأشارت نتائجه إلى أن ذوي الذكاء المرتفع مستقلا عن الذكاء العاطفي كانوا أكثر تميزا في الجوانب العقلية وأقل تميزا في الجوانب الشخصية. وأما المتميزون في الذكاء العاطفي مستقلا عن الذكاء فكانوا أكثر تميزا في الجوانب الاجتماعية ولديهم اتجاهات ايجابية نحو أنفسهم ونحو الآخرين. (خوالدة، 2004؛ ص29، 28)

2. مفهوم الذكاء العاطفي Emotional Intelligence

لقد اختلف العالم العربي في ترجمتهم لمصطلح "Emotional Intelligence" فظهرت عدة كلمات أو معاني له، فنجد أن أحدهم ترجمها إلى الذكاء الوجداني، وآخر ترجمها إلى الذكاء الانفعالي، وثالث إلى ذكاء المشاعر، ورابع ترجمها إلى الذكاء العاطفي. ونشير هنا إلى استخدامنا معنى الذكاء العاطفي للدلالة على مصطلح Emotional Intelligence في الدراسة.

ظهر مصطلح الذكاء العاطفي في بداية الأمر على يد بار-أون عندما اقترح "E.Q" ولقد عرف بار-أون 1988 الذكاء العاطفي بأنه: قدرة الفرد على فهم ومعرفة ووصف نفسه المعرفة والفهم والارتباط بالآخرين التعامل مع الانفعالات القوية والتحكم في دوافعه التهيؤ للتغيير وحل المشكلات المختلفة سواء على المستوى الشخصي أو الاجتماعي. (سليمان، 2015، ص29)

- يرى ماير و سالوفي (MAYER, J.D و SALOVEY, P) أن الذكاء العاطفي يكمن في: القدرة على الإدراك الدقيق للانفعالات وتقييمها والتعبير عنها والقدرة على تعميمها لتسهيل التفكير والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة الانفعالية وتنظيم الانفعال لترقية النمو الانفعالي والذهني. (سعادة، 2005، ص4).

- أما جولمان GOLDMAN 1995 فعرف الذكاء العاطفي أنه مجموعة من المهارات الانفعالية التي يتمتع بها الفرد. واللازمة للنجاح المهني وفي مواقف الحياة المختلفة، وعرفه أيضا بقوله: أنه: قدرتنا على معرفة مشاعرنا ومشاعر الآخرين وعلى تحقيق دواتنا وإدارة انفعالاتنا وعلاقاتنا مع الآخرين بشكل فعال. (بن جامع، 2010، ص46)

- ويعرف ريد موريس RIDE.M الذكاء العاطفي بأنه القدرة على الإدراك والفهم والتحكم في المشاعر كمصدر من مصادر الطاقة الإنسانية والمعرفة والتواصل بين البشر. (جاب الله، 2012، ص26)
 - في حين أشار أبو حطب أن الذكاء العاطفي: سلوك رجال وقادة الدين والقادة السياسيين والمعلمين والمعالجين والآباء والأمهات وأنه لا يعتمد كثيرا على اللغة. (بن جامع، 2010، ص46)
 - وهو أيضا قدرة الفرد على الفهم والإدراك الجيد لانفعالاته ومشاعره الذاتية وانفعالات ومشاعر الآخرين، وقدرة فهمها وتقييمها بدقة والتحكم فيها وتوجيهها، بحيث تساعد الفرد في توجيه سلوكه وتكثيره بما يزيد من فرص التكيف والنجاح في مختلف ميادين الحياة. (NAGAR, 2015, 60)
 - أما أبو الخير فيعرف الذكاء العاطفي على انه: قدر الفرد على فرز العاطف الأحاسيس، واستعمالها بشكل جيد للوصول إلى السعادة والشعور بالارتياح وزيادة الإنتاجية. (أبو الخير، 2018، ص198)
 - أبو رحمة عرف الذكاء العاطفي هو القدرات التي يمكن تعلمها والتي تسهل معرفة الذات، والقيام بتقييمها بشكل جيد، أو القيام بتصرفات مسئولة ومتنوعة، أو تلك القوة التي توجد في العلاقات مع الآخرين والقدرة على العمل الجيد، والقدرة على الإنتاجية مع ضغوطات العمل. (أبو رحمة، 2018، ص5)
 - الذكاء العاطفي حسب أبو عمشة هو مجموعة منظمة من المهارات والكفاءات غير المعرفية في الجوانب الشخصية والانفعالية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد على مواجهة المطالب والضغوط البيئية وهو عامل مهم لتحديد قدرة الفرد على النجاح في الحياة. (غازي، 2021، ص190)
- فالملاحظ من التعاريف السابقة أنه لم يعد معيار الذكاء المعرفي وحده مهما في حياة الإنسان فقد تغيرت النظرة التقليدية حيث وجد الباحثون والعلماء أن النجاح والسعادة في الحياة والعمل متوقفان على مستوى الذكاء العاطفي لدى الإنسان.

نستخلص من التعاريف السابقة أن الذكاء العاطفي كما يظهر من تسميته هو أعمال الذكاء في العاطفة فل الإنسان الذكي عاطفيا هو إنسان لا يتجاهل عواطفه ولا يكتبها، وإنما يفهمها ثم يتعامل معها بطريقة ايجابية خلاقة وأن يديرها وأن يفهم مشاعر الآخرين من حوله ويقدرها ويكيفها بذكاء ومرونة

3. أهمية الذكاء العاطفي Importance of Emotional Intelligence

تتجلى أهمية الذكاء العاطفي في العديد من المحاور التي جمعناها من دراسات متعددة:

- الموظفون الأذكياء عاطفياً يشعرون بالإنجاز الشخصي، ويكونون راضين عن وظائفهم. (لطرش، 2021، ص359)
- في تحليل بعدي Meta-Analysis يعتبر الذكاء العاطفي بناءً يستحق بالتأكيد البحث في المستقبل ويشير إلى أنه يجب اعتبار الذكاء العاطفي بالفعل مؤشراً قيماً للأداء.
- يعتبر الذكاء العاطفي سمة أساسية لإكمال الوظيفة بنجاح وسمة تنمية الشخصية والتعلم التنظيمي
- لدى مقدمي الخدمات الذين يتمتعون بمستويات ذكاء عاطفي عالية قدرة على تعديل المشاعر تجاه البيئة وتنظيم عواطفهم بشكل مناسب. أي أن الأفراد ذوي الذكاء العاطفي العالي يمكنهم الاستجابة بحساسية والتكيف مع مشاعرهم ومشاعر الآخرين.
- يعزز الذكاء العاطفي التأثير الإيجابي على المواقف وتحسين التواصل بين الأشخاص، والذي بدوره يساعد الأفراد على تعزيز قدرتهم على التكيف الاجتماعي. اقترح ماير وروبرتس وبارساد (2008) أنه بالمقارنة مع الأفراد ذوي الذكاء العاطفي المنخفض، فإن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء العاطفي يتكيفون بشكل أفضل مع المنافسة الاجتماعية والتغيرات. (لطرش، 2021، ص359)
- في ميدان التعليم يعد الذكاء العاطفي للمعلم أو الأستاذ عاملاً رئيسياً في برامج حل النزاعات لأنه يساعد على تحديد مشاعر المحاور ومشاعر المرء ومشاعر الآخرين. يعد تبسيط المواقف الأكاديمية التي يمكن إدارتها من خلال التوازن العاطفي هدفاً مهماً وأساسياً في التعليم، علاوة على ذلك، يسهل الذكاء العاطفي العمل الجماعي لأنه مرتبط بشكل إيجابي بتخطيط الفريق والشعور بالانتماء للفريق. (BOTEY VAQUERO-DIEGO, & SASTRE, 2020, p.9)
- يحسن تدريب الذكاء العاطفي من مستوى الذكاء العاطفي والمرونة ويخفف من ضغط التوتر، يجب أن يكون تدريب الذكاء العاطفي جزءاً من تعليم العاملين لتحسين جودة الخدمات التي تقدمونها وقدرتهم على العمل دون ضغوط متزايدة. (LIAN, HUANG, & NICHEN, 2021, p. 2)
- يعد الذكاء العاطفي من المعارف والخبرات التي تساعد القادة على تنفيذ المهام الأساسية في عملهم وكذلك تدعم قدراتهم على خلق رؤية معينة يصعب تحديدها أو احتسابها كميًا. (ARTHUR, 2018)
- يعتبر الذكاء العاطفي مفهوماً عصرياً شغل فكر الكثير من الباحثين في العلوم الإدارية والنفسية والاجتماعية وازداد الاهتمام بهذا المفهوم بالتزامن مع ازدياد التهديدات والتحديات التي تواجه الأفراد والمنظمات وفي ظل اشتداد حدة المنافسة للحفاظ على الموارد البشرية التي تعتبر رأس مال فكري

لهذه المنظمات ظهرت الحاجة للذكاء العاطفي كأحد الأساسيات التي يجب أن يتمتع بها الأفراد سواء عاملون أو قادة. (الغالبى وعلي، 2014)

- يمنح الذكاء العاطفي في مجال العمل الفرد القدرة على التعامل والتكيف مع الأشخاص المختلفين عنه وبالنتيجة يؤدي الافتقار إليه إلى الفشل ويكون ردود أفعال سلبية وخاطئة وتبرز عكسياً على أداء الفرد ضمن فريق العمل. (سالم وطالب، 2012)
- إن قدرات القادة على إدراك الذات وتحفيز عواطفهم يساعد المنظمة على استغلال الفرص الفريدة والحفاظ على الإبداع وتقادي التهديدات والابتعاد عن عدم رضا العاملين وحل المشاكل التي تصادفهم. (ZHANG, et.al., 2017)

وفي هذا الجانب أيضا يوجز عيل وغالبى أهمية الذكاء العاطفي في النقاط التالية:

- فهم الأدوار والمسؤوليات بصورة عملية أكثر
- إمكانية جعل عملية اتخاذ القرار أكثر جودة
- جعل الأهداف المعقدة والمتعددة متوافقة مع بعضها
- زيادة التعاون وتشجيع العلاقات مع العاملين نحو الأفضل، والمساعدة على بناء شبكات أعمال اجتماعية، وتشجيع الاتجاهات الايجابية من العمل
- يساعد على تطوير مهارات التفاوض وبناء فرق العمل الفعالة وتطوير مهارات للقيادة وحل المشاكل (رايس، 2022، ص578)

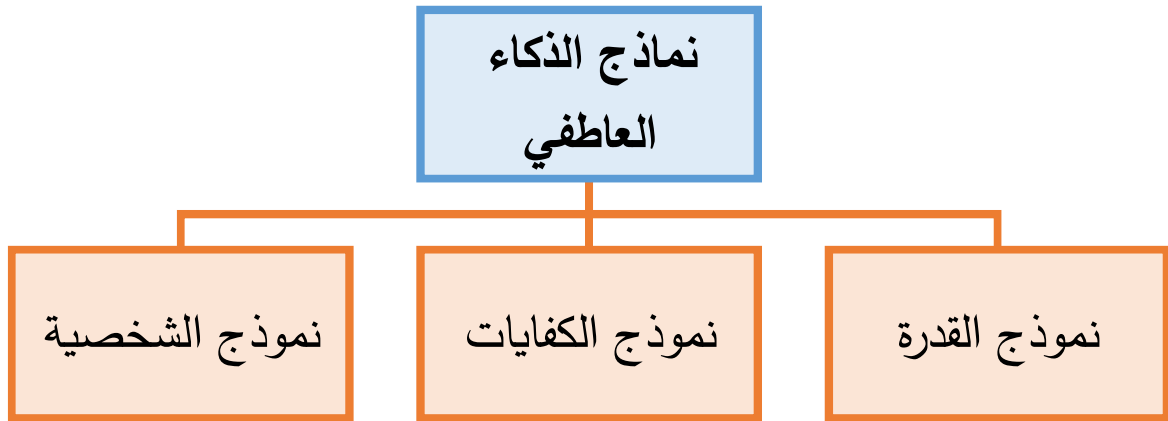
وبناء على ما تم ذكره في العرض السابق، فخلاصة القول أن الذكاء العاطفي مهم للفرد والمنظمة على حد سواء فمثلا هو يعني للأفراد، فهو يعتبر ضرورة لمنظماتنا وميزة يتمتع بها القادة من أجل قيادة التغيير بسلاسة وذكاء.

المبحث الثاني: مهارات ونماذج الذكاء العاطفي

إن ما يميز الذكاء العاطفي هي تلك المهارات المكونة له، التي هي في الحقيقة ليست مواهب فطرية، بل قدرات مكتسبة لكل واحدة منها مساهمة منفردة في صناعة القادة الأكثر تناعماً، وبالتالي الأكثر فاعلية، ولقد تنوعت نماذج الذكاء العاطفي نظراً لتعدد اتجاهات الباحثين في تحديد مهاراته وأبعاده، ومن خلال الدراسات التي تناولت الذكاء العاطفي، يمكن استخلاص النماذج التالية:

- اتجاه تناول الذكاء العاطفي كمجموعة من الكفايات والمهارات الشخصية والاجتماعية والدافعية، وهذا ما يمكن وصفه بنموذج الكفايات ويمثله "دانيال جولمان".
- اتجاه تناول الذكاء العاطفي كقدرة شانه في ذلك شأن الذكاء العاطفي وهذا ما يمكن وصفه بنموذج القدرة كل القدرة على إدراك العواطف، ويمثل هذا الاتجاه "ماير" و"سالوفي".
- اتجاه تناول الذكاء العاطفي كمفهوم تتداخل فيه عناصر ومكونات غير معرفية وسمات شخصية، وهذا ما يمكن وصفه بنموذج الشخصية ويمثله "بار-أون" وذلك حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (1): النماذج الثلاثة للذكاء العاطفي



المصدر: من إعداد الطالبتين

1. نموذج الكفايات لـ GOLEMAN

قدم جولمان GOLMAN نموذج للذكاء العاطفي يعتمد على سمات وخصائص شخصية للفرد تشمل قدرات والدوافع الذاتية والنفسية للفرد، وقدم كتابان كان لهما الأثر الكبير في نشر هذا المفهوم في الأوساط الأدبية والعلمية، فالأول حمل عنوان (الذكاء العاطفي) وأصدره عام 1990م والكتاب الثاني حمل عنوان (العمل مع الذكاء العاطفي) وأصدره في عام 1998م، وعرف جولمان GOLMAN الذكاء العاطفي بأنه مجموعة المهارات العاطفية التي يتمتع الفرد بها وتلزم للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة، وعرف في موضع آخر الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على مشاعرنا ومشاعر الآخرين

وتحفيز ذاتنا، وعلى إدارة انفعالاتنا وعواطفنا وعلاقاتنا مع الآخرين بشكل فعال. (GOLEMAN, 1997, p18-57)

ويحدد GOLEMAN مهارات الذكاء العاطفي وفقا للنموذج الآتي:

• الوعي بالذات Self-Awareness:

يدل هذا المكون على معرفة الشخص انفعالاته، فهو لا ينفصل عن مشاعره ويستخدمها ليصل إلى قرارات بكل ثقة، أي أن الوعي بمزاجنا وبأفكارنا تجاه هذا المزج هو ملاحظة محايدة للحالة الداخلية، تتطوي على معرفة متى نستجيب لهذه المشاعر، وإذا لم نكن قادرين على إدراك مشاعرنا فسيكون من الصعب علينا إدراك مشاعر الآخرين، فكلما كان الفرد أكثر وعيا بذاته، كان قادرا على الوعي حتى بالمستويات المنخفضة من الأحاسيس.

• إدارة الانفعالات (تنظيم الذات Emotional Management):

يشير هذا المكون إلى قدرة الفرد على إدارة أفعاله وأفكاره ومشاعره بطريقة متوافقة ومرنة عبر مواقف وبيئات مختلفة، اجتماعية أم مادية فالشخص الذي لديه قدرة على إدارة انفعالاته لا يسمح لأي موقف أن يؤثر على حالته المزاجية، كما يركز على أفعاله وما الذي يجب أن يقوم به، كما يعبر عن مشاعره بطريقة إيجابية. ويرمي هذا المكون أيضا إلى تنظيم الذات وإلى ترشيد الانفعالات بصورة تساعد الفرد على التوافق السليم مع الموقف، فالأفراد الذين يكونون أكثر قدرة على تنظيم انفعالاتهم أقل احتمالا لمتعرض للاكتئاب من جراء المشكلات العاطفية وأقل عرضة للاضطرابات السيكوماتية.

• الدافعية أو حفز الذات (تأجيل الإشباع Self-Motivation):

يرى جولمان أن الشخص يعتمد على قوة دافعية داخلية في تحقيق أهدافه. فالحوافز الداخلية مثل المتعة بالعمل، وحب التعلم، والاطلاع، تكون أكثر أهمية وتأثير في دفع الفرد لمعمل والإبداع من الحوافز الخارجية كالمال أو المنصب وقد يستخدم الفرد قلقه كقوة دافعة داخلية للأداء بشكل جيد. وعلى الجانب الفسيولوجي أن اللوزة Amygdale وهي الجزء الأهم في الجهاز الطرفي، تكون المسؤولة عن الكفاءة الوجدانية لمفرد. وقد استخلص جولمان (GOLMAN, 1998, p28) من عرضه لعدد من الدراسات إلى وجود علاقة واضحة بين تلف اللوزة والعجز عن التعرف على بعض تعابير الوجه الانفعالية، كالخوف والغضب والاشمئزاز، كما يؤدي هذا التلف إلى تدهور قوة الفرد على الحكم. وأن اللوزة تؤدي دورا مهما في بعث الطاقة الوجدانية اللازمة للقيام بالعمل والاستمتاع به، ففي الحالات النادرة التي عانى منها بعض المرضى تلفا في اللوزة، لم يكن لدى هؤلاء أي قيمة للحوافز المختلفة، والتي من الممكن أن تدفعهم وتمدهم بالطاقة اللازمة لبذل الجيد والعطاء.

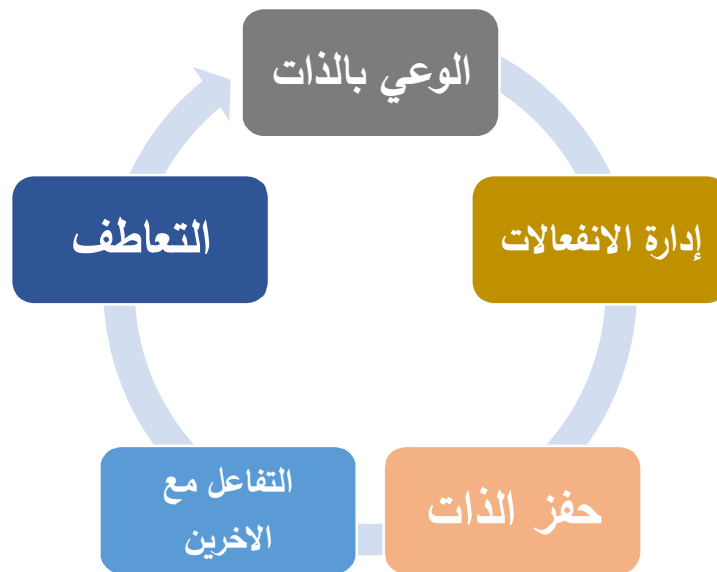
(عثمان، 2001، ص12)

• التعاطف (استشعار انفعالات الآخرين Empathy):

وتعني قدرة الفرد على إدراك ما يشعر به الآخرون ومعرفة ما يحسون به، وهو أمر يستلزم قدرتنا على فهم دواتنا واستشعار أحاسيسنا أولاً، وهي قدرة تؤسس على القدرة على الوعي بالذات، فيركز الفرد على نتائجه، وما الذي يجب أن يقوم به وكيفية التعبير عن مشاعره بفعالية، كما يستطيع التعبير عنها والتغلب على الصراع والقدرة على استغلال العلاقات الناشئة بين الجماعات، كما انه يمتلك زمام الأمور عند التعامل مع الجماعة، ولديه القدرة على القيادة بطريقة فعالة. كما يتميز أيضاً بالاستطاعة على فك النزاع والخلاف بين أفراد الجماعة. وفي العمل نجده يمتلك القدرة على عقد الصفقات أو مجموعة من الاتفاقيات وتؤدي التنشئة الاجتماعية وخبرات الطفولة دوراً مهماً في نضج هذه القدرة -التعاطف- وهي إن كانت مهمة في السياق الاجتماعي، تبين أن الأزواج والأصدقاء والزملاء في العمل، فعليه لابد للفرد أن تكون لديه القدرة والحساسية على قراءة الإشارات الانفعالية للأخذ بدقة أولاً قبل أن تتم عملية التعاطف كاستجابة.

ويوضح الشكل التالي هذه المهارات:

الشكل رقم (2): مهارات الذكاء العاطفي حسب نموذج جولمان



المصدر: من إعداد الطالبتين

• التفاعل مع الآخرين (تناول العلاقات Relationship):

وتعني قدرة الفرد على تكوين علاقات مع الآخرين والتفاعل معهم بفاعلية وقدرته على قيادتهم وبناء روابط اجتماعية وإدارة الصراع، فالإنسان كائن وقدرته على السلوك مع الآخرين بصورة جيدة ومهمة تعكس حفاظه على بقائه وإشباع حاجاته. وتشير المهارات الاجتماعية إلى القدرة على فهم مشاعر الآخرين وانفعالاتهم ومراعاتها بالصورة التي يتطلبها الموقف، وهي تظهر في صورة القدرة على التأثير بالآخرين، والتواصل معهم، وقيادتهم بصورة فعالة. إن الأشخاص الذين يتميزون بتلك القدرة، يملكون مهارات اجتماعية، وقادرين على

بناء الثقة أو الأمانة، وقادرين على خلق جو من التعاون والمشاركة مع الآخرين والعمل مع زملاء العمل. (سلامي، 2016، ص172)

2. نموذج بارون للذكاء العاطفي BARON

تعتبر نظريته أولى النظريات التي فسرت الذكاء العاطفي عند ظهورها عام 1988، عندما صاغ مصطلح النسبة الانفعالية كنظير لمصطلح نسبة الذكاء العقلي IQ وفي وقت نشر بار-أون رسالته في نهاية الثمانينات كانت هناك زيادة في اهتمام الباحثين بدور الانفعال في الأداء الاجتماعي، وجودة الحياة (السعادة).

قبل أن يتمتع الذكاء العاطفي بالاهتمام في عدة مجالات وشهرته اليوم، حدد بار-أون نموذجه عن طريق مجموعة من السمات والقدرات المرتبطة بالمعرفة الانفعالية والاجتماعية التي تؤثر في القدرة الكمية على معالجة المتطلبات البيئية.

وتشير هذه النظرية إلى وجود تداخل بين الذكاء العاطفي وسمات الشخصية، فقد عرف الذكاء العاطفي على أنه مكون يشتمل على مجموعة من الكفاءات غير المعروفة، وقد أعد بار-أون أول أداة تقيسه صممت لمتعرف على كفاءات الشخصية التي تعتبر مؤشرا للنجاح في الحياة.

وضح بار-أون في نظريته أن الذكاء العاطفي يتكون من خمسة كفاءات لا معرفية (شخصية) وهي:

أ. كفاءات لا معرفية ذاتية (النسبة العاطفية للشخص) وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية منها:

- التوكيدية
- تقدير الذات الرؤية الذاتية
- الاستقلالية

ب. كفاءات ضرورية للعلاقات بين الأشخاص (النسبة العاطفية للآخرين) وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات الاجتماعية منها:

- التعاطف
- المسؤولية الاجتماعية
- العلاقة بين الأشخاص (العلاقات الاجتماعية)

ج. كفاءات ضرورية لقابلية التكيف (النسبة العاطفية القابلة للتكيف) وتشمل مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية منها:

- حل المشكلات
- إدراك الواقع
- المرونة

د. كفاءات ضرورية للقدرة على إدارة الضغوط والتحكم بها (النسبة العاطفية للقدرة على إدارة الضغوط وضبطها) وتشتمل على مجموعة من الكفاءات اللامعرفية منها:

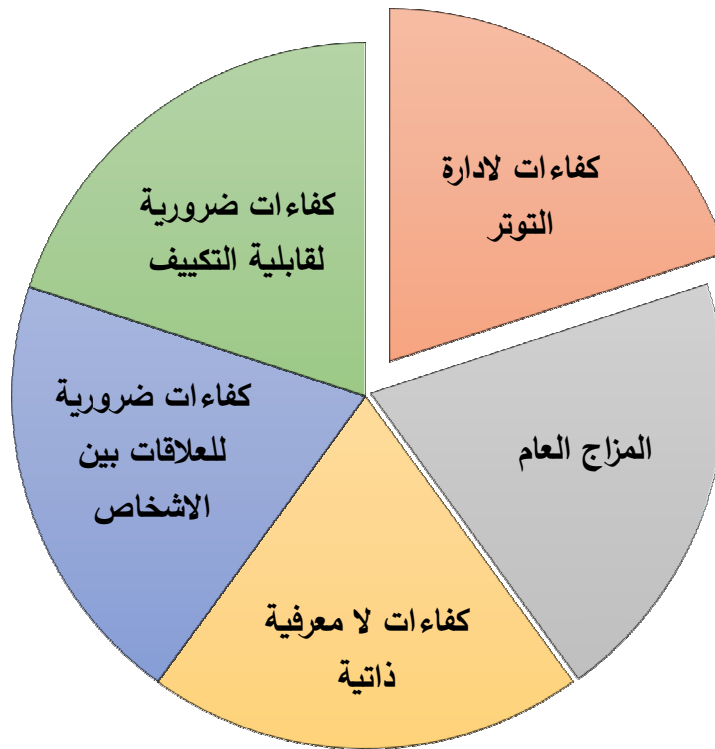
- تحمل الضغوط
- ضبط الاندفاع

هـ. المزاج العام (النسبة العاطفية للحالة المزاجية) وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات اللامعرفية منها:

- السعادة
- التفاؤل. (السمادون، 2007، ص 103-105)

ويوضح الشكل التالي مجموعة المكونات للذكاء العاطفي:

الشكل رقم (3): مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج بارون



المصدر: من إعداد الطالبتين

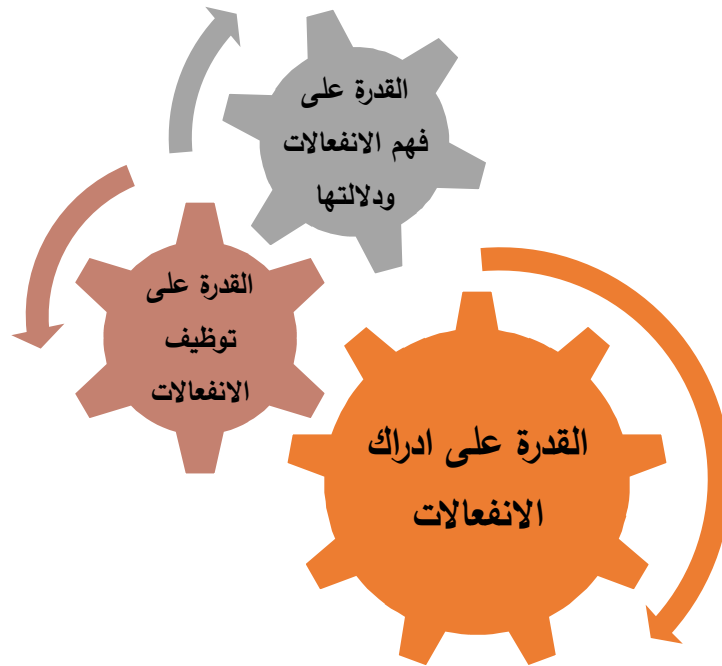
3. نموذج MAYER et SALOVEY

حدد MAYER et SALOVEY النموذج التالي للذكاء الانفعالي، ويتكون من مجموعة من القدرات العقلية والتي تشير إلى الانفعالات ترسل المعلومات يستقبلها الذكاء العاطفي تم يقوم بمعالجتها وتفسيرها بعد ذلك يتم الاستجابة لها بما يتناسب مع الموقف وهي كالاتي:

- **القدرة على إدراك الانفعالات:** وهي قدرة الفرد على الوعي الانفعالي ومعرفة انفعالات الوجوه والتأثيرات الموسيقية، وتشمل المكونات الآتية:
 - إدراك الانفعالات في الوجوه مثل تعبيرات الوجه، والموسيقى مثل الألحان والكلمات وأصوات الآخرين، والتصميم مثل القدرة على التعبير بالتصميمات الفنية.
 - استقبال الانفعالات بصورة غير لفظية ولفظية والتعبير عنها.
 - القدرة على وعي الذات لمشاعرها الخاصة والتعبير عنها بدقة والحاجات المرتبطة بها.
- **القدرة على توظيف الانفعالات:** وهي استخدام الانفعالات من أجل تحسين التفكير، وتشمل المكونات الآتية:
 - تأثير الانفعالات في الذكاء، وإمكانية الاستفادة من هذه المشاعر والانفعالات.
 - الاستفادة من الانفعالات في تغيير المعرفة، والقدرة على صنع القرارات الصحيحة والإبداع.
 - تأثير المشاعر على الإدراك، والقدرة على السيطرة عليها وتغيير المزاج. (غازي، 2021، ص196)
- **القدرة على فهم الانفعالات ودلالاتها:** تتضمن القدرة على تحليل الانفعالات، فهمها، وكذلك القدرة على فهم مشاعر الآخرين، وضبط المشاعر السلبية وتغيير الحالة المزاجية. (شين، 2014، ص257)

ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:

الشكل رقم (4): مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج MAYER et SALOVEY



المصدر: من إعداد الطالبتين

المبحث الثالث: إدارة العواطف Emotions Management

تمثل العواطف كيانا رئيسيا في توجيه حياتنا وتوليد دوافعنا وهي مصدر معارفنا بالمواقف التي نخبرها ونحياها وعلاقاتنا التي نكونها، ويدلنا علم اجتماع العواطف على مفهوم جوهري وهو العمل العاطفي بمعنى إدارة المشاعر أو العواطف Management of Emotions حيث تمثل رؤيته في أن الواقعة الاجتماعية أو الفعل الاجتماعي يتدخل في تشكيلها العواطف والتي يقوم الأفراد بإدارتها تماما كإدارة رؤوس الأموال.

إن العواطف المرتبطة بنا والأسلوب الذي تبدو به وتظهر، والطريقة التي نعبر بها في الحركات البدنية والوضعية لا يمكن أن يكون حدوثها بصور تلقائية أو من ذاتها بل هي نتاج لمعايير اجتماعية، وشعائر اجتماعية منظمة فهي في النهاية صناعة اجتماعية تربوية.

إن حاجتنا لإدارة العواطف أصبح ضرورة تربوية وتعليمية خاصة مع ما يبدو لدى الكثير في الأوساط الاجتماعية من مشاعر قد يخبئونها أو لا يعترفون بوجودها أو الأخطر من هذا يتعاملون معها بطريقتهم. إننا بحاجة بالفعل إلى من يعلمنا كيف نحدد ما نشعر به في لحظة معينة، أو كيف ندير عواطفنا بصورة ناجحة وهذا بلا شك هو أمر على القائمين على العملية التعليمية تعلمه بمؤسساتها المختلفة. في هذا المبحث سنتناول إدارة العواطف من حيث مفهومها وأهميتها في مجال الحياة الاجتماعية والتربوية وكيفية إدارتها وضبطها في الحياة اليومية سواء في المنزل أو العمل وما يهمننا في هذا المبحث هو إدارة هذه المشاعر في المنظمة وكيفية التحكم والسيطرة عليها ومختلف الاستراتيجيات للتعامل مع المشاعر.

1. مفهوم إدارة العواطف

العواطف هي النتيجة النهائية المأمولة من جراء كل تصرف تقوم به في الحياة، فأنت تدرس جيدا من أجل أن تشعر بمشاعر البهجة والسرور بعد النجاح، وتدخل مملكة الزوجية من أجل اختيار مشاعر المشاركة والسكينة وتعاني بشدة في مشروعك الخاص من أجل التماس مشاعر الثقة والانجاز وتقضي وقتك مع عائلتك وتتفق أموالك عليهم في سبيل اختبار مشاعر الحب والتقدير في أعينهم إذا مشاعرنا تقودنا وتؤثر في كل تفاصيل حياتنا حتى وإن لم نعترف بذلك فأنت لا تنام الليل نوما صحيحا وتشعر بمشاعر سلبي عالية الحدة في حال تعرضك لكلام سلبي قاسي خلال يومك من قبل أحد الأشخاص لذلك كان لزاما علينا فهم مشاعرنا وضبطها وإدارتها إدارة صحيحة لكي ندير حياتنا إدارة صحيحة.

المعادلة الأكثر أهمية في حياتنا هي الوصول إلى مشاعر متوازنة مع سلوكيات صحيحة فما نفع الحياة إن كنت تتخذ سلوكيات صحيحة ولكنك حزينا وإن كنت سعيدا ولكن تصرفاتك بعيدة عن القيم الإنسانية، إذا يعد الدمج بين السلوكيات الصحيحة والمشاعر المتوازنة من أصعب المهام الملقة على عاتقنا.

قبل أن نقدم مفهوم لإدارة العواطف يجب أن نوضح ما هي العواطف فهناك مفاهيم عدة لمصطلح العواطف.

- يعرف كالتنر وإيمان KELTNER and EKMAN **العواطف** على أنها "استجابات قصيرة وسريعة تتضمن أنشطة فيزيولوجية، وخبرائية، وسلوكية، تساعد الأفراد على الاستجابة للأوضاع والمشكلات ذات العلاقة ببقيائهم"، بينما يرى لازاروس LAZARUS أن العواطف تظهر أثناء التفاعل بين الفرد والمحيط الاجتماعي، وتعرف على أنها نتيجة للتقييم الذي يضعه الفرد لهذه الأحداث البيئية التي يعتقد أنها على صلة وثيقة بأهدافه ومصالحه. (KELTNER, 2005, p917-934)
- أما جان وتورنر JAN E. and TURNE فيعرفها على أنها "إشارات للذات على وجود تناقض بين مجموعة من الإدراكات (حول الذات، والسلوك، والآخرين، والثقافة، والموقع في البنية الاجتماعية)، وكرد فعل لهذا اللاتوافق يصبح الأفراد مدفوعين لجلب هذه الإدراكات في مسار واحد". (JAN E. (STET, 1993, p32-46
- ويعرفها لانغلوز ولوشر LANGLOTZ & LOCHER على أنها "فئات متلازمة ومتعددة الأبعاد، ممثلة داخليا، ويتم اختبارها ذاتيا، ويمكن للفرد إدراكها بصورة ذاتية من خلال استبطانها على مستوى الوعي والجسد. كما ترتبط قيمتها التجريبية بالأحكام الإيجابية والسلبية، ويمكن التعبير عنها للآخرين في شكل عروض ملحوظة ومختلفة، وعمليات حكم تتعلق بالتقييم الذي يقوم به الفرد من خلال حواسه الجسدية، وأوضاعه النفسية، ودوافعه السلوكية، وتمثلاته المعرفية، أو بالأوضاع المحيطية بشكل عام". (ANDREAS. LANGLOTZ, 2013, p87-109)
- قاموس أكسفورد فقد عرف العواطف بأنها حالات اضطراب في الدماغ والمشاعر أو أي حالة ذهنية عميقة أو انفعالية فهي تعني الإحساس القوي مثل الحب أو الخوف أو الغضب فهي جزء من سمات الشخص التي تتألف من الأحاسيس فحياة الإنسان مليئة بالخبرات والتجارب المتنوعة التي تبعت فيها مختلف الانفعالات فقد يشعر بالخوف فقد يشعر بالخوف والقلق تارة وقد يشعر بالأمن والطمأنينة تارة أخرى وبالحنين والكآبة في بعض الأحيان. (سعدون، 2014، ص237)
- عرفه قاموس علم النفس بأنها استثارة وجدان الفرد وتهيج عواطفه فهو أمر متعلق بحاجات الكائن الحي ودوافعه أي إن العواطف تستثار عندما يستثار الدافع ويأخذ الشكل الذي يناسبه ويتفق معه والعواطف بوصفها خاصية نفسية لها مظاهر فسيولوجية عضوية. (SPARROW et KNIGHT; 2006, p10)
- العواطف تؤدي دورا كبيرا في تسيير حياتنا والتحكم في أسلوب سلوكنا فكثيرا نلاحظ اندفاع الناس وراء عواطفهم ويحاولون تحقيقها بمختلف الطرق الممكنة المشروع منها وغير المشروع وهناك أربعة عوامل أساسية تؤثر في منظومة العواطف سلبا أو ايجابيا وهي: الأفكار التغيرات الفسيولوجية المصاحبة لأفكار والمشاعر والنوايا والأفعال وأخيرا المكون البيئي لعواطف الإنسان أي تأثير البيئة عليه (حمزة، 1992، ص101).

وهكذا فإن المشاعر أو العواطف الإنسانية " يمكن تعريفها على أنها الأحاسيس التي تحتاح الإنسان جراء موقف أو سلوك محدد، وهي الانطباع الذي يتركه موقف ما من مشاعره يصبح أقرب إلى كائن آلي، يستجيب وفق ما يمليه عليه كل من المنطق والحاجة. في النفس البشرية، والله تعالى قد خلق الإنسان بمزيج متجانس من الروح والجسد، فإذا كانت الأعضاء هي أجزاء الجسد، فإن المشاعر هي أجزاء الروح، والمشاعر هي التي تمنح الإنسان إنسانيته، وتسبغ عليه صفاته البشرية.

أما إدارة العواطف فتعرف بأنها إدراك ومعرفة ما الذي يكون وراء المشاعر وكيفية معالجة القلق والمخاوف والغضب والحزن وقدرته على تحمل الانفعالات العاصفة وألا يكون عبدا لها أي يشعر بأنه سيد نفسه وهذا يمثل دالة على الكفاءة في تناول أمور الحياة (GOLEMAN, 1999: 15) في حين يعرف ماير إدارة العواطف بأنها القدرة على الانفتاح على المشاعر والقدرة على تعديل أو تلطيف المشاعر الذاتية وإدارة عواطف الآخرين والقدرة على تمييز وتنظيم المشاعر بشكل مثمر وهكذا يزداد الفهم وحسن التعامل مع المشاعر لاتخاذ قرارات أفضل. (MAYER & SOLVEY, 1999. 43)

كما عرفت بأنها القدرة على التعامل مع الانفعالات وإدارتها بشكل مناسب وتهدة النفس والتخلص ممن القلق وسرعة الاستثارة وعدم الانجراف والغرق في الانفعالات السلبية (المساعد، 2009، ص114)

إن إدارة العواطف تمثل خطوة مهمة من خطوات النجاح فهي تؤدي دورا كبيرا في تعزيز الاحترام للذات وذلك لتأثير العواطف على الأحاسيس وإنتاجيتها فعندما يقع الفرد في شرك عواطفه سوف تنخفض إنتاجيته ولن يشعر بالرضا على نفسه وبالتالي خدماته لن تكن بالمستوى المطلوب. إن كبت العواطف أكثر من اللازم يؤدي إلى عواقب وخيمة وربما يؤدي ذلك إلى انفجارها في الوقت الخطأ (الطائي، 2004، ص64)

ومنه خلاصة: إدارة العواطف في أبسط مفاهيمها هي قدرة الفرد وجاهزيته على التحكم في أحاسيسه والتعبير عنها بحكمة وتصرف مناسبون كبت أو إجهاد عاطفي، وهذا يعني أن العواطف تخضع لإدارة الشخص بقدرته على ضبطها في الوقت المناسب، والمكان المناسب، والأسلوب المناسب. ولا يشك أحد أن مثل هذا الشخص بهذه الصفات تشكل بيئة اجتماعية وتربوية مناسبة.

وإذا تساءلت عن لماذا إدارة العواطف نستطيع الإجابة ببساطة بالقول:

- إن إدارة العواطف تساعدنا على معرفة كيف نفكر وكيف يفكر الآخرون.
- إن إدارة العواطف مطلب أساسي للتحكم في عواطفنا بصفة عامة والتي تحتوي على العديد من الأحاسيس مثل الغضب والأمل والمثابرة.
- إن إدارة العواطف تجعلنا نحس بقيمة الحياة، حيث إن الشخص قادر على التحكم في إحساس الغضب يجعله قادرا على التخلص من الألم.

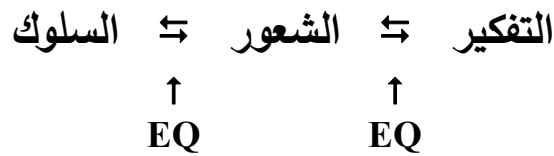
- إن من أهمية إدارة العواطف هو أحداث التوازن بين الأفكار والأحاسيس، حيث أن إدارة المشاعر تجعلنا لسنا متلقين سلبيين في حالتنا العاطفية، ولكننا دائما لدينا النزعة بأن نفعل شيئا ما تجاه ما نحس بطريقة معينة، فالعواطف لها دور مركزي في حياتنا الشخصية وبالتالي فإنه من الضروري تقويم ما إذا كانت هذه العواطف منطقية، وأن العمل العاطفي قادر على إحداث توازن من أجل حياة سعيدة.

2. التحكم والسيطرة في العواطف

من منا لا يود أن يتمتع خلال حياته بالصحة الجسدية والعافية النفسية والاجتماعية إلا أن هذا ليس هبة من الطبيعة تحل علينا دون مساعدة بشرية ولا شك في أنه بالإمكان مراقبة مجريات النفس وضبطها والتأثير فيها على نحو مفيد للصحة بالتعبير عن مشاعرنا ينبغي أن يتحول إلى أداة تواصل واعية.

بذلك يمكننا أن نتوصل إلى التطابق التام بين صور التعبير عن مشاعرنا نحو الخارج من جهة، وما يجيش في داخلنا من جهة أخرى وهو أمر هام جدا من أجل علاقة منسجمة مع محيطنا فعليا أن نسيطر ونضبط تعبير وجهنا ونسيطر على سلوكنا وعلى كلماتنا لأنه ثمة حكمة قديمة" تعلمنا أنه ينبغي على المرء أن يتروى قبل الكلام ليتبين فيما كان ما سيقوله صحيحا جوهريا وهاما وصادر عن الفعل إيجابي "(يوير، 2002، ص29.28)

نحن نستطيع أن نعمل الذكاء العاطفي وأن نتحكم في مشاعرنا إما بالتدخل ما بين التفكير والشعور أو ما بين السلوك والشعور.



التداخل بين التفكير والشعور يكون بتغيير نمط التفكير أي تغيير الزاوية التي تنظر بها إلى الأمور فنحن عندما نغير طريقة تفكيرنا في أمر ما تتغير مشاعرنا نحوه وبالتالي يتغير سلوكنا تجاهه، إن الإنسان الذكي عاطفيا يقرأ مشاعره دائما وهل يوجد نمط تفكير آخر أو طريقة أخرى في التعامل مع الأمور، يمكن أن تؤدي إلى مشاعر أكثر إيجابية ويصبح لديه الكثير من البدائل ويصنع قادرا على صنع المشاعر التي يريدها، ونستطيع هنا أن نفهم لماذا فجر الإسلام الطاقات الهائلة في نفوس المسلمين الأوائل عندما فهموه على حقيقته، فالمؤمن هادئ النفس واثق الخطوة، وهو عندما يأخذ بالأسباب ويتوكل على الله لا يمكن أن توتره أي مشكلة توترت زائدا عن اللزوم، لأنه يعلم أن ما أصابه لم يكن ليخطئه، وما أخطأه لم يكن ليصيبه، قال تعالى: ﴿قُلْ لَنْ يُصِيبَكَ إِلَّا مَا كَتَبَ اللَّهُ لَكَ هُوَ هَوِّنَا وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ﴾ [التوبة: 51]

إن الزاوية التي ينظر منها الإنسان المسلم إلى الأمور تجعله أذكى الناس عاطفيا وأكثرهم قدرة على تجاوز المشاعر السلبية وتوليد المشاعر الإيجابية في نفسه، وفي من حوله.

أما **إعمال الذكاء العاطفي** بين السلوك والشعور ، فيتجلى بإتباع سلوك معين من أجل السيطرة على شعور ما، فالصلاة تشعر الإنسان بالقرب من الله، وبالتالي تجعله أكثر قدرة على إتباع أوامره وقد حثنا الله على الخشوع في الصلاة قال تعالى: ﴿ اَلَّذِينَ هُمْ فِي صَلَاتِهِمْ جُمُعُونَ ﴾ [المؤمنون : 2] إذ أنه من دون هذا الخشوع تفقد الصلاة تأثيرها في حياة المسلم.

يستطيع كل واحد منا إذا راقب أفكاره ومشاعره وتصرفاته وفهم العلاقة ما بين هذه العناصر الثلاثة، أن يبدع عشرات الطرق لتقليل المشاعر السلبية وزيادة المشاعر الإيجابية أما بتغيير طريقة التفكير أو بتغيير السلوك أننا نعمل ذكائنا في كل شيء إلا في فهم أنفسنا ومشاعرنا وإدارتها على أحسن وجه.

لقد خلق الله العواطف في نفوسنا من أجل وظيفة معينة، وهي حماية الإنسان من الأخطار والحفاظ على وجوده والارتقاء بهذا الوجود فعاطفة القلق مثلا وظيفتها أن تدفع الإنسان إذا وقع في مشكلة أن يبحث عن حل لها وخوف وظيفتها أن تبعد الإنسان عن الأخطار وعاطفة الغضب مهمتها أن تدفع الإنسان إلى الدفاع عن حقوقه عندما يعتدي عليها. (العيتي، 2003، ص 47-48)

* مراحل السيطرة على الانفعالات

أ. محو الأمية العاطفية

وفيها يحاول الفرد فهم طبيعة انفعالاته فقبل أن يبدي في التعامل مع عواطفه عليه أولا أن يفهم منابع هذه العواطف وطريقة تزامنها على وسائل التعبير اللفظية والجسمانية وهنا يلتزم الإنسان الصدق التام في إدراك عمق عواطفه في مرحلة ولادتها بداخله وقبل خروجها في شكل سلوك وبهذا يتمكن الفرد من اكتساب القدر اللازم من الحساسية للتعامل مع العواطف والانفعالات إذ أن أهم ما في حياة المنظمة هو إبقاء العلاقات والاتصالات بين الموظفين والمدراء فيجب على المدير عدم إدارة كل فرد لمجرد أنه أحد الموظفين بل عليه أن يفهم العواطف والانفعالات التي يولدها ذلك الفرد بداخله فإذا تعلم إدارة هذه العواطف فإنه سوف يعرف كيف يتعامل مع هذا الفرد. ولا يعني التأكيد على دور العواطف في التعامل مع الموظفين إلغاء صوت العقل أو تحجيم الاعتبارات العملية، بل إضفاء بعد عاطفي جديد على العلاقة بين الإدارة والموظفين.

ب. تدريب العواطف والانفعالات:

يكتسب الفرد اللياقة العاطفية اللازمة للنجاح في بيئة العمل والحياة بعامة فكما تعتمد القوة البدنية على التدريبات الرياضية التي يمارسها الإنسان فإن القدرة العاطفية تعتمد على التدريبات العاطفية التي يعيشها الإنسان، والقوة الانفعالية تعني درجة التأثير والفرق الذي يمكن أن يصنعه حضور الإنسان سواء على الأفراد الموجودين في البيئة المحيطة أو على سير الأمور وهذا يقترب كثيرا من معنى القيادة الداخلية أو العاطفية التي توتر عن طريقها في الأفراد ليس اعتمادا على المنصب أو القوة بل اعتمادا على الشخصية والمهارات العاطفية وحدها.

ج. الالتزام الأخلاقي:

وفيها يتعلم الفرد تطبيق وممارسة النزاهة الأخلاقية واتخاذ القرارات العاطفية الحاسمة الصحيحة بوعي سليم وفيها يدرك الفرد أنه يجب أن يتحلى بقدر من النزاهة الأخلاقية النابعة من داخله دون رياء أو زيف لكي يكسب ثقة الآخرين وتقوم النزاهة الأخلاقية على أربعة عناصر أساسية:

- التمييز بين الحق والباطل.
- الإيمان القلبي والتفهم العقلي لهذا التميز.
- مساندة الحق مهما كان الثمن.
- التصريح بمساندة الحق وإقناع الآخرين.

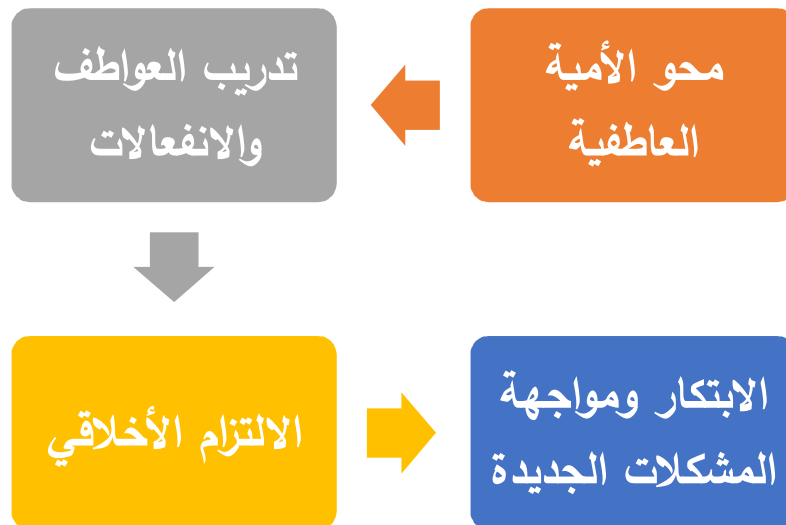
والالتزام الأخلاقي هو إحساس وشعور يوجب متابعة العلاقة والمحافظة عليها من الطرفين والتزام المنظمة بتوفير الحد الأدنى من الخدمات لزيانها حتى في الحالات الطارئة. (عيسى والشيخ، 2010، ص369)

د. الابتكار ومواجهة المشكلات الجديدة:

يتعلم الفرد فيها تكوين روية عاطفية وأخلاقية واضحة تتخطى اللحظة التي يعيش فيها وفيها يشعر الفرد بكونه متفائل مع جميع الأطراف والأشياء في هذا العالم وخارجه إذ يصبح بإمكانه التحكم في حماسه وطاقته الانفعالية بالدرجة التي تسمح له بالتوافق مع المتغيرات المختلفة دون عناء وهنا يتخذ في المستقبل اتجاهها دائما له ويتخصص في اكتشاف فرص النمو الممكنة ويخوض التجارب الجديدة دون خوف وبرغبة قوية في تجاوز العوائق والتعامل مع البدائل التي لم يصادفها من قبل. (كوبر وصواف، 1999، ص2-7)

الشكل التالي يوضح تتابع هذه المراحل:

الشكل رقم (5): مراحل السيطرة على الانفعالات



المصدر: من إعداد الطالبتين

3. استراتيجيات إدارة العواطف

تعد العواطف من الأمور الأكثر إلحاحاً في حياتنا، فنحن مساقين يوماً بعد يوم بعواطفنا لما يصادفنا دوماً من فرص نسعى من خلالها لتحقيق مستقبل أفضل ونجاحات مختلفة.

إن مشاعرنا تمثل السلطة العليا الموجهة للوعي والأفكار والمقاصد والأفعال، والمشكلة المرتبطة بالعواطف تكمن في سرعة الاستجابة لعواطفنا، أو أن تكون الاستجابة وفق معتقدات خطأ، أو اتخاذ قرارات عاطفية دون النظر في النتائج. وكذلك قد تكون لنا فوضى في المشاعر أحياناً أو فقر في المشاعر أحياناً أخرى.

إن المشاعر الإنسانية متغيرة بصورة تبدو أحياناً متناقضة لكن المناسب منها ليس إلى هذا أو ذاك وإنما ما كان شعوراً وسطياً معتدلاً مبنياً على أسس منطقية وعقلية.

وإذا كان ما سبق يوضح أن هناك بعض الانحرافات والحيدة عن مشاعرنا المعتدلة بصورها المختلفة والتي من بينها التصرف بمشاعر مبنية على أحكام أو مفاهيم ومعتقدات غير صحيحة أو اتخاذ قرارات عاطفية دون النظر للعواقب فإن ذلك يتطلب منا تقديم بعض الاستراتيجيات والخطوات المهمة لضبط هذه العواطف وإدارتها. وهي:

أ. لا تكن استجابتك للفعل فورية:

إن سرعة الاستجابة للفعل العاطفي دون روية تجعلك نادماً على ردة الفعل، أنه يجب عليك قبل أن تستجيب أن تأخذ نفساً عميقاً لتحقيق الاستقرار العاطفي والنفسي وتستمر في ذلك لمدة خمس دقائق حتى تكون أكثر هدوءاً ورؤية.

ب. اسأل الله الهداية والتوفيق:

إن الإيمان بنعمة كبرى في أحلك اللحظات، ذلك لأنك تؤمن في هذه الحالة بأن هناك قوة عليا، وتدخل إلهي يظهر ما يجب فعله، هذه القوة سوف تبين لك وتعلمك وبرسول طريقة حدوث الأشياء على هذا النحو أو ذاك، وكذلك تجنبك أن تقوم بسلوك غير مناسب أو لائق، وهذا يوجب عليك أن تغمض عينك وتتصور حلاً إيجابياً لهذه المشكلة سائلاً الله سبحانه وتعالى أن يعطيك البصر والبصيرة في الاستجابة المناسبة.

ج. الحصول على مسلك مناسب للتعبير العاطفي:

عليك أن تدرك مسألة في غاية الأهمية وهي أن كبت المشاعر من أسوأ طرائق التعامل معها حيث يؤدي الكبت إلى العديد من الأمراض النفسية والجسدية في حين يعطي التعبير عنها حالة من الحرية والاستقرار يلزم التعبير عن هذه العواطف الكامنة في النفس حيث أنها تحتاج إلى تفريغ بصورة صحيحة أو مناسبة.

إن سبل التعبير أو التنفيس عن العواطف عديدة قد تكون بالاتصال بشخص تسمع رأيه فقد يوسع مداركك لفهم ورد الفعل، وقد يكون أن تقوم بنفسك بكتابة أحاسيسك ومشاعرك الخاصة بك، وقد تكون بممارسة

أنشطة رياضية قوية تصرف هذه المشاعر من خلالها وعموماً فإن أداء أي نشاط يعتمد على رؤيتك الخاصة عما هو مناسب من ما سبق وذلك لتحرير المشاعر الدفينة في النفس.

د. استبدل أفكارك:

إن المشاعر السالبة تربطنا باستمرار بالأفكار السالبة والتي من شأنها خلق دوائر مفرغة وبدوره يخلق أنماطاً سلبية تؤثر على السلوك الإنساني.

والمفترض عندما نواجه مثل هذه المشاعر التي تجعلنا نفكر تفكير سيء، يجب أن نعمل على نزعها من رأسنا واستبدالها بأفكار أخرى تحيلنا إلى وضع مثالي لحل المشكلة.

هـ. كن متسامحاً مع مسببات العواطف:

قد تكون مسببات العواطف أفضل صديق عندك أو أحد من أفراد عائلتك وحينها نشعر بموجة مفاجئة من الغضب عندما يكون صديقك يفعل هذا الشيء أو يطعنك في نفسك، عندها تذكر أنه يجب عليك أن تفعل أمور مختلفة عما فعل، حيث إن استخدامنا لإستراتيجية التسامح تجعلنا نغفر هذه الزلة، وتمكننا أيضاً من فصل الأحاسيس العاطفية السالبة لدينا، وهذا يجعلنا منأى عن المشاعر السلبية ومسبباتها التي تزعجنا.

(صبحي، 2017، صص 111، 112)

خلاصة الفصل

من خلال فهم المعنى الحقيقي والدقيق للذكاء العاطفي، تبين لنا فائدة استخدام مهارات الذكاء العاطفي في الحياة الاجتماعية أو المهنية سواء في الأسرة أو في الدراسة أو في العمل فنجاح الفرد لا يعتمد على مهاراته العقلية فقط وإنما يحتاج إلى المهارات العاطفية كذلك كالقدرة على التواصل وإدراك عواطفه وعواطف الآخرين، وإدارتها كي يكون الشخص متوازناً وأكثر قدرة على ترشيد سلوكياته وهذا ما تحتاجه الإدارات بالفعل، فالمهارات العاطفية تساعد على أداء المهام بكفاءة وتجعل العلاقة بين الموظفين أكثر قوة وتفاهماً كما وتساهم كذاك في جعل محيط العمل أكثر مرونة وانفتاحاً بعيداً عن جو مليء بالسموم والشحنات السلبية، وكذا نستخلص مما سبق ضرورة تحقيق الوعي العاطفي من خلال الألفاظ والتعبير المستخدمة في ذلك وتصحيح المفاهيم الخاطئة في هذا المجال والدعوى إلى إظهار المشاعر وعدم كبتها وإرشاد الناس إلى الوسائل المعينة في التعامل مع العواطف وإزالة الأمية العاطفية وتحقيق التوازن العاطفي هو المطلوب في حياتنا وليس المطلوب قمع عواطفنا بل ضبطها وإدارتها وعدم إلغاء الذكاء العقلي لأن لكل شعور له قيمته ودلالته في الحياة.

الفصل الثاني:
مدخل إلى قيادة
التغيير

تمهيد

إن التغيير ظاهرة إنسانية اقتصادية اجتماعية وسياسية مركبة، تتجاوز أهميتها ما يتحقق في الحاضر وما يمتد للمستقبل، محققاً الحفاظ على الحيوية الفاعلة وتنمية الدوافع نحو الارتقاء والتقدم في ضوء مواكبة التقدم العلمي التقني في جميع مجالات الحياة، ما يفرض على كافة المؤسسات والجهات المسؤولة عنها حتمية التغيير الذي يمكنها من استيعاب الثورة المعلوماتية واستثمار التطورات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية لمواجهة كافة التحديات.

أكدت أبرز الاتجاهات الإدارية الحديثة في العقد الماضي، على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بالمؤسسات إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين، والتعايش الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته، وتحدياته، وتقنياته وتعد قيادة التغيير وتحديات العصر هي من الأمور الأساسية التي يجب أن يلم بها كل مدير يعيش في هذا العصر، وأن العاملين في الإدارة العليا والوسطى يشكلون الأكثر قدرة على إجراء التغييرات المطلوبة، ولكي يقوموا بقيادة التغيير لابد من أن يكون القائد ملماً بأبعاد الذكاء العاطفي ومهاراته كي تكون شخصيته قادرة على الانتقال ضمن التغيرات السريعة دون أي مشاكل.

لذا نعرض من خلال هذا الفصل التغيير التنظيمي وقيادة التغيير وأخيراً العلاقة بين الذكاء العاطفي

وقيادة التغيير

المبحث الأول: التغيير التنظيمي

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تغيرات وتطورات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. من هنا تبرز أهمية التغيير التنظيمي وحتميته في كونه عملية مقصودة وهادفة للبقاء والتكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية وهو أحد أهم أنواع التغيير في منظمة الأعمال بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها أو رسالتها أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية أو من حيث سلوك الأفراد العاملين تجاههم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغيرات المحيط.

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية واقتصادية أو سياسية وإنما هو ذلك العمل المخطط له سفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانيات المتاحة لمنظم في الحدود أهدافها المسطرة وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما وسيلة للوصول لأفضل النتائج.

1. تعريف التغيير التنظيمي

معنى التغيير

لغة: حسب لسان العرب لابن منظور التغيير اسم مشتق من الفعل غير وغير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه، وغير عليه الأمر حوله، وتغير الشيء عن حاله: تحول وغيره: حوله وبدله. (ابن منظور، 1968، ص5)

اصطلاحاً: تعددت تعاريف التغيير في أدبيات الإدارة، وفيما يلي سيتم عرض بعض منها:

يرى علي عبد الوهاب: "أن التغيير سنة الحياة، وهو شيء ضروري يتكرر في حياتنا اليومية المعتادة، وهناك عوامل كثيرة من حولنا تعكس التغيير وتتطلب في نفس الوقت إنشاء التغيير وهذه العوامل هي نمو عدد السكان وازدياد أعداد الأفراد المتاحين للعمل ارتفاع نسبة المتعلمين منهم والمنفقين، وارتفاع معدل النمو وسرعة التطور الاقتصادي، وتقدم العلوم والفنون والتكنولوجيا وتطور الأعمال وتنوع طرقها ورفي أساليبها وأدواتها". (علي، 1996، ص205)

بناءً على التعاريف السابقة يتضح أن التغيير عملية ديناميكية ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من حالة غير مرغوبة إلى حالة أخرى مرغوبة وأكثر إيجابية، ويتطلب التغيير إتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية.

أما بالنسبة لمعنى التنظيم:

لغة: هو مصدر فعل قَظَمَ، والنظم التأليف وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظماً ونظاماً أي جمعه فانتظم؛ (آبادي، 1987، ص346)

اصطلاحاً: يعرف على أنه: "عملية ترتيب وتوزيع الموظفين بطريقة تؤدي لسرعة تحقيق الأهداف وذلك عن طريق توزيع السلطات والمهام والمسؤوليات. (سيد سالم، 2012، ص68)

التغيير التنظيمي: يتضح معنى التغيير التنظيمي من خلال التعاريف المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة، والتي يمكن استعراض بعضها فيما يلي:

- يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة أخرى في المكان والزمان". (فاروق السيد، 2000، ص9)

- التغيير التنظيمي حسب إدريس هو "عملية ضرورية لكل المؤسسات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها، ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة، أما العطيات ينظر للتغيير التنظيمي على أنه "عملية إدخال وتحسين أو تطوير المؤسسات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل. (بن عيسى، 2021، ص239).

- هو إدخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الخارجية للتعرف على التغييرات التي طرأت على تلك البيئة، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على المشاكل التي تتطلب التدخل. ويمكن أن يكون التعديل في أ عنصر من عناصر المنظمة سواء رسالة المنظمة، الإستراتيجية، الأهداف، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد أو أن يتم التعديل في جميع عناصر المنظمة ويكون في هذه الحالة تغييراً شاملاً. (بن عبد العزيز ومعزوز، 2011، ص78-110).

- ويعرفه "حسن محمد احمد محمد مختار": "بأنه العملية (أو العمليات) التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة". (مختار، 2014)

- يعرف التغيير حسب "محمد إسماعيل" بأنه: "التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، الوظائف، العمليات، الإجراءات، القواعد... للتفاعل الإيجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها: العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات... مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى...". (عفاف حداد، 2020، ص100)

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو عملية تقوم بها المنظمة كرد فعل لإدراكها التغييرات الحاصلة في محيطها الداخلي أو الخارجي، حيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة دوافع للتغيير التنظيمي، فتقوم بتشخيص وضعها الحالي ووضع خطة للتغيير إلى وضع مرغوب فيه للتفاعل الإيجابي مع التنافسية، وعليه تتبع المؤسسة خطة للتغيير حسب الحاجة فيكون التغيير في قيادتها، في هيكلها التنظيمي، في نظامها التكنولوجي في ثقافتها وقيمها أو في أهدافها، وقد يكون شاملا لجميع هذه الجوانب.

2. أسباب التغيير التنظيمي

إن تصاعد معدل التغير أدى إلى وجود حاجة متزايدة لإعادة التنظيم وعلى المنظمات أن تكون مجهزة للتأقلم الفوري مع الظروف المتغيرة بشكل مستمر فهو ظاهرة تتجاوز حدود ما يحققه الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأسباب كما يلي:

• الحاجة إلى التغيير التنظيمي

تكمن الحاجة إلى التغيير في كونه بات من أهم متطلبات التقدم والتطور لمنظمات اليوم ولم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المنظمات تبعا لظروف معينة، التي تمر إنما حتى تعود كل الجهود المبذولة إلى حالة الركود والاستقرار فما يمكن ملاحظته في الوقت الراهن من تنافس كبير بين المنظمات لتحقيق الاستقرار والنجاح هو ما أدى إلى حركة دائبة مع التغيير والتطوير لمواكبة التغييرات المختلفة في محيطها الخارجي وتتولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي نتيجة العوامل التالية: (أبو قحف، 2004، ص110)

- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء، المستهلكون، سادة عصر التوجه للعميل، احترام المستهلك والعمل على إرضاءه؛
- ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية ؛
- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة.
- لوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة؛
- التغيير المستمر في الرغبات وأذواق المستهلكين. (محمد جمال، 2004، ص ص 60-61)

وحسب مرجع آخر:

أشار GRENIER أنه على المعنيين بالتغيير محاولة توضيح وشرح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته ومحاولة إقناع العاملين بصحته ونزاهة القائمين عليه لذلك لقد تعددت التصنيفات التي ذكرت أسباب ودوافع التغيير التنظيمي ولعل أبرز تصنيف هو الذي يقسمها إلى قسمين قوى داخلية وقوى خارجية، وذلك ما سنتطرق له في النقاط التالية:

القوى الداخلية: إن من أهم الأسباب التي تجبر المنظمة على القيام بعملية التغيير هي بعض العوامل التي يكون منشأها داخليا أي يكون منطلقه من داخل المنظمة بحيث صنع العاملين كريتير وكينيكى KREITNER & KINICKI القوى الداخلية إلى نوعين:

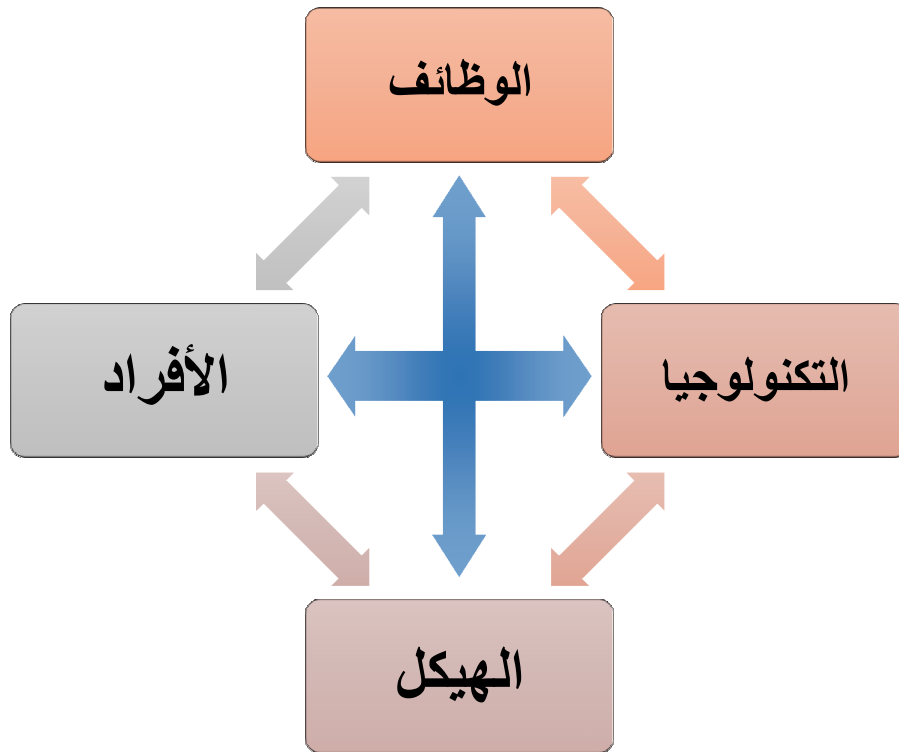
- **مشكلات:** إمكانات تتعلق بالقوى العاملة وهي مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بطريقة معاملة المنظمة لهم.
- **سلوك:** قرارات المديرين فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع ولقد أشار القريوتي إلى تلك القوى.
- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبين رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل.
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وإنتاجيته. (الفريجات، اللوزي، الشهابي، 2009، ص342)
- تغير في طرق القيادة من القيادة الكلاسيكية إلى القيادة بالأهداف، مما يجعل من القائد دوما ما يتبنى التغييرات التي من شأنها تحسين ظروف العمل والإنتاج.
- القوى الخارجية:** تعتبر القوى الخارجية التي تستدعي القيام بعملية التغيير الأكثر تأثيرا لأنها عوامل يصعب التحكم بها من طرف المنظمة وهي تأثيرات خارجية تتطلب من المنظمة القيام بعملية التغيير ولعل أهم هذه القوى هي:
- **المنافسة:** إن فتح السوق العالمية للتجارة يفتح للمنظمة بابا كبيرا لدخول منافسين في منتجاتها لذلك وجب عليها مواكبة التغييرات التي تحصل في إطار تحسين المنتجات والخدمات من أجل المحافظة على استقرارها. (رمضان، 2005، ص75)
- **الأسباب التكنولوجية:** وهي من بين أهم الأسباب الداعية للتغير إذ تأثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات وعمليات البيع والشراء، وهذه التطورات متسارعة الحدوث، لتجد المنظمة نفسها مضطرة لتطوير آلياتها وذلك كي تجاري هذه التكنولوجيا. (العطيات، 2006، ص99)
- **الأسباب الاقتصادية:** بعض الأسباب الاقتصادية كالتضخم وارتفاع معدل البطالة أو انخفاضه يمكن أن يؤثر في تركيبة القوى العاملة في المؤسسة.
- **الأسباب التشريعية:** وهي التي تتضمن تغيير في التشريعات والقوانين الحالية أو ظهور أخرى جديدة تؤثر على سياسات المؤسسة كان تسن الدولة قوانين جديدة للتصدير والاستيراد مثلا. (قريشي، 2014، ص78).

- **الأسباب السياسية:** إن الحروب والنزاعات الإقليمية بين الدول من شأنها أن تؤثر تأثيرا كبيرا للقيام بعملية التغيير في المنظمة (بوداود، 2007، ص6) كاعتماد المنظمة على استيراد المواد الخام من دولة نشأت فيها حرب قد يؤدي بها إلى الإسراع في التفكير في مصدر آخر لمادتها أو قد يؤدي بها إلى تغيير نشاطها.
- **الأسباب الاجتماعية:** تزايد الاهتمام بالقضايا والمسائل الاجتماعية وتزايد إدراك المنظمة بمسؤولياتها الاجتماعية. (الفريجات، اللوزي، الشهابي، 2009، ص343)

3. مجالات التغيير التنظيمي

هناك العديد من المجالات التي من الممكن أن تقوم المؤسسة بإحداث التغيير التنظيمي فيها، بحيث قد يمس أحد الجوانب التكنولوجية أو البشرية أو الهيكلية أو الوظيفية، أو قد يمس جانبين أو أكثر معا في نفس الوقت وذلك حسب نوع التغيير الذي تريد المنظمة القيام به، لذلك فإننا سنقوم بعرض أهم تلك المجالات في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): مجالات التغيير التنظيمي حسب نموذج هارولد ليفيت HAROLD LEAVIT



المصدر: PATON et MC CALMAN, 2000, p31

أ. المجال البشري (الأفراد)

إن أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة هو المجال البشري، وذلك لما يحتويه من صعوبة في تغيير اتجاهات وسلوكيات العاملين، لأن كل منظمة تسعى دوما لرفع إنتاجيتها من خلال تكوين عمالها

وتطوير وسائلهم، لكن إدارة الآلات تختلف عن إدارة الأفراد، وذلك لعدم توفر تلك الآلات على أحاسيس ومشاعر وردود أفعال حول المواقف المختلفة، ولا يمكننا أن نتخيل آلة بدون إنسان ذلك أنه هو الذي يبتكرها ويشغلها ويقوم بصيانتها ومهما توفرت للمنظمة مؤهلات الموقع الممتاز والأموال وأضخم التجهيزات، يبقى نجاحها مربوط دوماً بما توفره من أفراد أكفاء. (مصطفى، 2005، ص478).

يظهر التغيير التنظيمي في العنصر البشري في جانبين مهمين وهما:

- **التغيير المادي للأفراد:** وذلك بإقالة أو نقل بعض العمال من أماكن عملهم وجلب عمال جدد يحلون مكانهم في العمل، وذلك لنقص مردودية العمال وضعف الأداء وكل المظاهر التي قد تجعل تأثير في إنتاجية المؤسسة وتحل عائقاً لتحقيق أهدافها في التغيير.
- **التغيير النوعي للأفراد:** يركز هذا النوع على المحافظة على العمال مع زيادة قدراتهم ومهاراتهم في العمل وتعديل اتجاهاتهم وسلوكياتهم من خلال نظم التدريب، ويتسم هذا النوع بالإنسانية ومراعاة مطالب العمال والاهتمام بهم وتحسين قدراتهم لكي تتوافق مع الأهداف الخاصة بالتغيير التنظيمي المنشود.

ولقد أشار باحثون آخرون على أن التغيير في الموارد البشرية قد يكون من خلال ثلاثة جوانب مهمة

وهي:

- **المهارات والأداء:** وذلك من خلال الطرق التالية:

- **الإحلال:** وذلك بالاستغناء عن الموظفين الحاليين واستبدالهم بموظفين أكثر كفاءة وانضباط، إلا أن هذه الطريقة يصعب تطبيقها خاصة في ظل الأمان الوظيفي الذي يميز المنظمات الحكومية.
- **التحديث التدريجي للموظفين:** وذلك من خلال وضع شروط ومعايير جديدة لاستقطاب وانتقاء المترشحين مع إجراء مسابقات وامتحانات للوقوف على مستوى العمال الجدد.
- **التكوين:** وذلك من خلال تدريب العمال بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

- **الاتجاهات والإدراك والسلوكيات:** ويطلق على هذا النوع من التغيير في مجال الدراسات الإدارية "التنمية الإدارية"، إذ يعتبر هذا النوع من التغيير هو الأصعب لما تعرفه اتجاهات ومستويات إدراكية وسلوكيات الأفراد من اختلاف وصعوبة في التأثير فيها من أجل تغييرها.

- **الثقافة التنظيمية:** إن تغيير القيم والعادات الخاصة بالمنظمة يتأثر تأثيراً كبيراً بالمحيط الخارجي الخاص، لذلك فإنه يجب عليها محاولة تغيير القيم الخاصة بها وبأفرادها من خلال خلق قادة الرأي الذين يحظون بالقبول من طرف كل أفراد المنظمة. (سوفي، 2011، ص18)

ب. المجال الوظيفي (المهام):

يتمثل هذا النوع من التغيير في تغيير النشاطات والأعمال التي يمارسها الأفراد والجماعات داخل المؤسسة. كما يمكن أن يكون باستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أداء الأعمال الجارية وذلك بهدف تقديم منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة، وهذا ما يوجي إلى تغير في الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ومصدر هذا التغيير هو التطور في أذواق ورغبات أفراد المجتمع. (السلمي، 2001، ص257)

ويظهر التغيير في المجال الوظيفي في عدة أشكال نذكر منها:

- **فلسفة المنظمة:** ويقصد بها ما تنطوي عليه المنظمة من قيم عامة وخصوصيات، وتمثل ثوابتها التي تحكم حركة المنظمة وعناصرها وقد يكون هذا التغيير ناتج عن تغيير المنظمة لرسالتها وأهدافها أو بشكل مستقل.
- **رسالة المنظمة:** وهي الغرض الرئيسي الذي أنشأت من أجله المنظمة ومجال النشاط الخاص بها، وكل الخدمات التي تقدمها للزبائن، ويكون تغيير رسالة المنظمة لمسايرة التغييرات التي تفتح فرصا جديدة أو تفرض قيودا للمنظمة.
- **أهداف المنظمة:** وهي الطرق التي من خلالها يتم الوصول إلى الغاية المنشودة من إنشاء المنظمة في حد ذاتها، بحيث أن تغيير الرسالة مباشرة يتبعه تغيير الأهداف.
- **إستراتيجية المنظمة:** عند تأثر الأهداف بالتغيير الذي يحدث على رسالة المنظمة، فإن الأهداف هي بدورها تقوم بالتأثير على الاستراتيجيات كي تتغير لتتوافق مع أهداف المنظمة. (برباوي، 2015، ص123-133)

ج. المجال الهيكلي:

إن جل التغييرات التي تقوم بها المنظمة تأثر تأثيرا مباشرا على الهيكل التنظيمي الخاص بها وذلك من خلال تعديل أو تطوير أسس إعداد الهياكل ويحدث كنتيجة لذلك حذف لبعض الوحدات التنظيمية أو دمجها أو القيام باستحداث وحدات جديدة كليا، وتحدث كذلك من خلال التوجيهات الرسمية والإجراءات والسياسات التي تتمثل في الخريطة التنظيمية وطرق إعداد الميزانيات واللوائح. (أندر ودي ومارك جي، 1991، ص545)

والجدول التالي سيوضح أهم النقاط التي من الممكن أن يمسها التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم (1): أهم نقاط التغيير في الهيكل التنظيمي

النقاط	مضامينها
التخصص في العمل	درجة تقييم المهام الواجب أداءها إلى أعمال يختص بها العمال
سلطة الأوامر	التسلسل الهرمي للسلطة من أعلى إلى أسفل مستوى تنظيمي بالمنظمة
تفويض السلطة	عملية منح درجات متفاوتة من السلطة للمرؤوسين
المركزية	مستوى تركيز السلطة في اتخاذ القرارات
الرسمية	مستوى الارتباط بالإجراءات والقواعد في توجيه سلوك العاملين
نطاق الإشراف	عدد العمال الخاضعين للإشراف المباشر من مشرف إداري واحد

المصدر: عطية، 2003، ص177

د. المجال التكنولوجي (التقني):

يعتبر هذا النوع من التغيير هو الأكثر تداولاً وذلك لما تعرفه التكنولوجيا من تطور متسارع ورهيب، إذ يفرض ذلك على المنظمة أن تطبق أساليب جديدة لإنتاج مخرجاتها من خلال المعدات والآلات، تصميم العمل، تتابع العمل، ونظم معالجة المعلومات والتجارة الإلكترونية وغيرها والذي تكون له آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة. (سلطان، 1998، ص331)

ولقد لخص مجموعة من الباحثين الأسباب التي دفعت بالمنظمات إلى إحداث التغيير وهي كالتالي:

- زيادة القدرة على مقابلة الطلب المرتفع على المنتج أو الخدمات بقوة تكنولوجية قادرة على أن تساهم في التقليل من الطلب.
- التقليل من كلفة الإنتاج (عدد العمال، الموارد الأولية...).
- تساهم التكنولوجيا في تطوير وتحسين جودة المنتج.
- تمييز المنتج عن المنتجات المنافسة.
- تحقيق المرونة وذلك من خلال تنوع المنتجات وزيادة الحصة السوقية في البيئة التنافسية، وتقديم منتجات بدورة حياة إنتاجية قصيرة. (عرفة، 2012، ص125)

إن المتمعن في مجالات التغيير التنظيمي يجد أن كل المجالات السابقة الذكر ذات أهمية بالغة في سبيل النهوض بالمنظمة والمحافظة على بقاءها، لكن أهم تلك المجالات هو المجال البشري لأننا لا نتوقع أبداً نجاح أي تغيير تنظيمي داخل المنظمة دون مراعاة للجانب البشري، وذلك لما له من مساهمات في إنجاح التغيير وتفعيله والوصول به إلى الهدف المنشود، وذلك دون تغييب أهمية المجالات الأخرى.

المبحث الثاني: قيادة التغيير

1. تعريف قيادة التغيير

تعتبر قيادة التغيير المحرك الديناميكي للتغيير وإدارته حيث تحتل أهمية خاصة في الدراسات السابقة:

- **قيادة التغيير:** تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه، بقصد خدمة الأهداف المنشودة، ويقصد بها أيضا أن يسعى قائد التغيير إلى الارتقاء بمستوى ممرضيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي وأن يعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل. (سيد الهواري، بلخير، 2021، ص22)
- أكدت الاتجاهات الإدارية الحديثة على أهمية قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بل المؤسسات إلى مجتمع القرن الواحد والعشرين، والتعايش والفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته، وتحدياته وتقنياته. (الكردي، 2016، ص54)
- إن قيادة التغيير وتحديات العصر هي من الأمور الأساسية التي يجب أن يلم بها كل مدير يعيش في هذا العصر وأن العاملين في الإدارة العليا أو الوسطى يشكلون الأكثر قدرة على إجراء التغييرات المطلوبة. (الزهراني، 2012، ص12)
- يؤكد صيام على أهمية وجود قيادة فاعلة ومؤثرة لقيادة التغيير وقادر على التعامل مع الظروف والأحداث المتغيرة وجميع التغييرات الناجمة عنها بكفاءة وفاعلية. (صيام، 2017، ص145)
- أشار داف إلى أن التغيير السريع قد وضع رجال المؤسسات وجها لوجه أمام حاجات ومتطلبات جديدة وهو الأمر الذي لم تعد تجدي معه الأساليب التقليدية المتبعة في إدارتها وأن قيادة المؤسسات مدعوة للبحث عن أهداف وطرق جديدة تتلاءم مع التغيير ويتطلب التغيير في كافة المؤسسات جهدا ومخططا له بدقة كما يتطلب قيادات مدربة ومؤثرة. (JURIK et SAKAL, 2014, 6)
- كما يؤكد McAfee على أن مجهود التغيير الناجح يحتاج إلى قيادة تفاعلة تقوم بشرح طبيعة التغيير المنشود، وتشعر الآخرين بأهميته، وتخلق الدافع لديهم لإحداثه لضمان أداء فعال وناجح لقيادة الإدارية في جهود التغيير والتطوير قائد التغيير يجب أن يتميز بسمات لمواجهة تلك التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية، متمثلة بالتطورات التقنية من جهة ومتطلبات المؤسسة والأفراد من جهة أخرى متمثلة في تبني نمطا قياديا خاصا وفعال وطرق مبتكرة لكسب ودعم العاملين وتأبيدهم. (موسى الزين، 2021، ص80)

فقيادة التغيير هي نمط قيادي يعني الالتزام وخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المنظمة للتغيير، وتساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم وتعمل على تحديد التزاماتهم وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم، وقائد التغيير ينظر إلى التغيير باعتباره

فرصة سانحة، ويكون في عملية بحث دءوب عنه، وهو يدرك كيف يجد التغييرات الصحيحة، ويعرف كيف يجعل هذه التغييرات فعالة داخل المنظمة وخارجها. (بيتر دراكر، 2004، ص77)

التعريف الإجرائي: يعتبر قيادة التغيير المحرك الديناميكي للتغيير وإدارته، حيث تحتل أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة العناصر المنظمات، ولقدرتها في التأثير على سلوك الموارد البشرية وتوجيه الأداء بما يحقق أهداف المنظمات. وقيادة التغيير هي ضرورة حتمية لبقاء وتطور وازدهار المنظمات، فالقائد التغيري هو باعث التغيير والمحرك لسلوكيات الأفراد والجماعات بهدف إنجاز ما ينبغي تغييره ويجب أن تتوفر فيه جملة من الخصائص أبرزها:

- إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة حادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير؛
- امتلاك القدرة على الإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المنظمة؛
- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة لهدف الارتقاء بالأداء.

2. نماذج قيادة التغيير ومراحله

إن عملية التغيير في المؤسسات تمر بمراحل عديدة، من أجل الوصول إلى المرامي المنشودة وقد تعددت نماذج قيادة التغيير منها على سبيل المثال لا الحصر:

1.2. نموذج كارت لوين (KIRT LWIN)

الجدول رقم (2): نموذج كيرت ليوين لقيادة التغيير

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير - تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير الناس والأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء التعديلات اللازمة

المصدر: (حاتم، 2018، ص62)

يعتبر كيرت ليوين من الأوائل الذين كتبوا حول نماذج التغيير التنظيمي لهذا فإن نموذج الثلاثي يعتبر منطلقا لأغلب النماذج الأخرى التي جاءت بعده، حيث قدم سنة 1951 نموذجا لإحداث التغيير ولقي هذا النموذج اهتماما كبيرا، بحيث يعتبر أن كل محاولة للتغيير هي محاولة لإعطاء التوازن الديناميكي لقوى تعمل في جهات مختلفة، حيث يعمل بعضها على تحريك الموقف نحو الاتجاه المقصود، والأخرى تعمل على تعطيل الموقف عن التحرك في اتجاه التغيير. (ROTH et KURTYKA, 2007, P245).

وكما هو واضح وجلي من خلال الجدول هناك ثلاثة مراحل أساسية أشار إليها كيرت ليوين حيث شبه الأفكار بالجليد فالمرحلة الأولى سميت بمرحلة إذابة الجليد وسميت المرحلة الثانية بمرحلة التغيير في حين سميت المرحلة الأخيرة بإعادة التجميد، بحيث كان مضمون هذه المراحل كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة إذابة الجليد: تهدف هذه المرحلة إلى الكشف عن طبيعة الوضع القائم وذلك من خلال التعرف عن النقاط التالية:

- الأعراض المرضية التي تشتكي منها وحدات العمل.
 - العلاقة النسبية بين هذه الأعراض.
 - طبيعة المشاكل التي تعترض تقدم المنظمة.
 - الترتيب الذي تتخذه هذه المشاكل حسب تأثيرها على العمل.
 - حدود المنظمة وإمكانياتها في المشاكل التي تعترضها. (ماهر، 2007، ص460)
- ويشير كثير من الكتاب والباحثين إلى أهمية هذه المرحلة إذ أن جهود التغيير قد تقشل في حالة ما تم إغفال هذه المرحلة وعدم إعطاءها الاهتمام المناسب إذ تهدف إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، وتعلم معارف ومهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء أو استبعاد المعارف والمهارات والاتجاهات الحالية، ومن ضمن أساليب إذابة الموقف نذكر ما يلي:
- منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار إن تلك السلوكيات السيئة غير مرغوب فيها.
 - انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل.
 - إشعار العاملين اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا.
 - نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة، مثل النقل إلى قسم آخر أو توجيهه إلى دورة تدريبية لمعالجة المشكلة المعنية.
 - تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، مثل علاج ظاهرة التأخير والغياب عن طريق تغيير مواعيد العمل وساعاته. (براهيمي ومبارك، 2014، ص8)

المرحلة الثانية: مرحلة التغيير: تعتبر هذه المرحلة مرحلة مفصلية ومحورية في عملية التغيير، حيث يتم تنفيذ عملية التغيير حسب المجال المحدد للتغيير، بحيث قد يكون قد يمس التغيير الأفراد كتغيير وظائف العاملين أو تغيير نظم الحوافز والمكافآت، أو في المجال التكنولوجي كإدخال تكنولوجيات ومعدات جديدة أو وسائل إنتاج مبتكرة، أو هيكلية كتعديل نطاق الإشراف ودرجة المركزية والمسؤولية. (طه، 2007، ص5)

المرحلة الثالثة: إعادة التجميد: كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم انتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج، أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه، بحيث تهتم هذه المرحلة بحماية التغيير الذي تم التوصل إليه، والمحافظة على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير... ويكون ذلك من خلال المتابعة المستمرة لنتائج عملية التغيير، وتقييمها والاستمرار في تدريب المشاركين في التغيير وتطوير أنظمة الحوافز والاقتراحات، ويجب كذلك أن يتم في هذه المرحلة مساعدة العمال على تجسيد مهاراتهم وأفكارهم واتجاهاتهم الجديدة إذ يقع هذا العمل على عاتق الإدارة بإعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة وتعزيزها والترغيب فيها. (براهيمي ومبارك، 2014، ص 89-90)

2.2. نموذج إيفانسفيتش (IVANCECH)

- اعتبر هذا الباحث التغيير عملية منظمة مكونة من خطوات مترابطة، بتسلسل منطقي تمثلت بما يأتي:
- قوى التغيير: وهي القوى التي تدفع إدارة المؤسسة للتغيير، وقد تكون هذه القوى داخلية أو خارجية.
 - الاعتراف بالحاجة للتغيير: وذلك من الإحصاءات والتقارير والبيانات التي تصل من المصادر المختلفة، من خلال ملاحظة ورصد تدني معنويات العاملين.
 - تشخيص المشكلة وتحديدها: ويهدف ذلك إلى اتخاذ الإجراءات اللاحقة والتعرف على اتجاهات العاملين.
 - تطوير بدائل واستراتيجيات التغيير: وذلك من أجل تحقيق النتائج المرجوة؛ كتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير الأفراد، وتغيير التقنيات المستخدمة.
 - تعريف المحددات أو الظروف المقيدة: لا بد من دعم الإدارة العليا للتغيير المقترح لضمان نجاحه.
 - مقاومة التغيير: من الضروري التعرف على أسباب المقاومة، والعمل على التغلب عليها وتطويعها.
 - تنفيذ التغيير ومتابعته: وتشمل معرفة متى يتم التغيير، وما هو نطاقه، ومعرفة مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، أما بالنسبة للمتابعة؛ فهي تهدي إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة، هي تؤدي إلى مرحلة قوى التغيير فالتغيير ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشاكل. (محمود، رابعية، 2018، ص 25-26)

3.2. نموذج لورنس و لورش LAURENCE & LORCH

يعتبر هذا النموذج هو النموذج الثاني من حيث عدد الخطوات التي تقسيم عملية التغيير على أساسها بعد نموذج كيرت لوين، فهو يحتوي على أربعة مراحل أساسية للتغيير كما يوضح ذلك هذا الشكل:

الشكل رقم (7): نموذج LAUREENCE et LORCH



المصدر. الصيرفي، 2006، ص81

يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن الباحثين قد أعطوا مرحل مهمة لتفديد عملية التغيير، حيث تنطلق عملية التغيير من خلال مرحلة التشخيص والتي تعتبر مرحلة تفصيلية للوضع الحالي وما مدى حاجة المؤسسة لإحداث التغيير وما هو الهدف المنشود من إحداث التغيير، لتأتي بعدها المرحلة التالية هي مرحلة التخطيط بحيث يتم تحضير كل مستلزمات التغيير من موارد بشرية ومادية وخطط وبرامج ليتم الانتقال فيما بعد إلى المرحلة الثالثة وهي مرحلة التنفيذ الفعلي وذلك بتطبيق وتسخير من تم تحضيره في المرحلة السابقة في الميدان، وفي آخر مرحلة وهي مرحلة التقييم فإنه يتم التأكد من أن الهدف الذي تم تسطيره في مرحلة التشخيص تم الوصول إليه أم لا، وقد أضاف الباحثون عنصر مهم وهو التغذية العكسية بحيث في حالة عدم الوصول إلى الهدف المسطر يتم إعادة التشخيص ومعالجة الخل. (الصيرفي، 2006، ص86)

4.2. نموذج كيلمان

قد وضع كيلمان مجموعة من الخطوات التي تمر بها عملية تنفيذ التغيير التنظيمي في المؤسسة، حيث تبدأ بتشخيص المشكلات، ثم إنشاء برامج التغيير، لتمر فيما بعد إلى مرحلة جدولة المسارات وتطبيقها، ثم وفي المرحلة الأخيرة يتم تقييم التطبيق. ولقد ركز هذا النموذج على خمسة عناصر أساسية (المدير، جماعات العمل، البيئة، نسق القيم والمنظمة) والجدول رقم (II-3): يوضح لنا تلك العناصر، وذكر كذلك أنه وإحداث أي تغيير لا بد من مراعاة نقطتين أساسيتين وهما:

- الحصر والسيطرة الكاملة على كل المتغيرات ذات التأثير الايجابي على المنظمة كالمهارات الإدارية وروح الفريق والإبداع وغيرها من العوامل.

- توافق خطوات التطبيق مع عوامل النجاح، حيث لا يكفي أن تحدد مجال التغيير بل من الأفضل وجود إطار متكامل للكيفية التي تجعل من التغيير فعالاً. (عثمان، 2005، ص-607)

الجدول رقم (3): نموذج كيلمان لقيادة التغيير

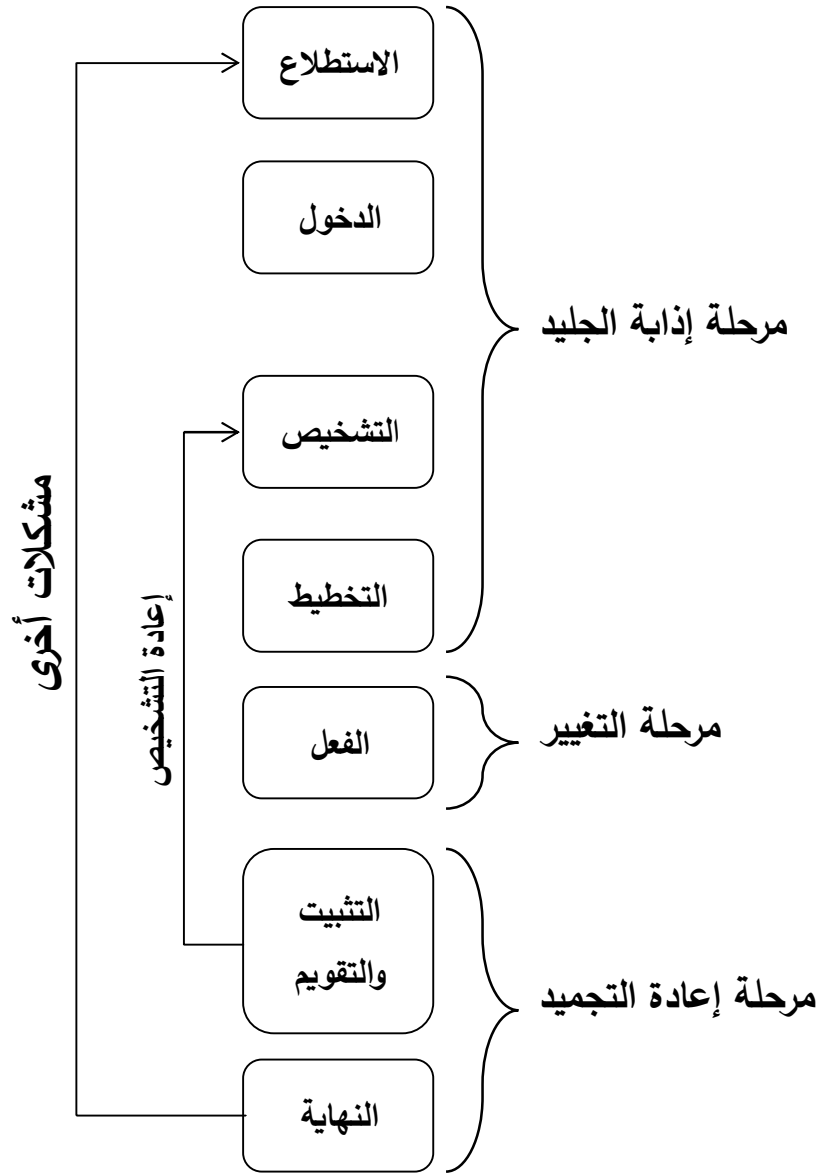
- التغيرات السريعة - التأثير الدولي المتسارع - أصحاب المصالح	البيئة
- الخط القيادي - كفاءات التشخيص - القناعات والمشكلات وصناعة القرارات	المدير
- التنظيم الرسمي - الرسالة - الاستراتيجيات والأهداف - نظم التواب والعقاب	المنظمة
- التفاعل بين الجماعات - تبادل المعارف - روح الفريق والابتكار	جماعات العمل
- الطاقة الاجتماعية - القوة الخفية - القناعات المشتركة - المعايير غير الملموسة	القيم والنزاعات

المصدر: عثمان، 2005، ص613

5.2. نموذج EDGER HUSE

يعتبر هذا النموذج هو نموذج كيرت لوين المطور حيث قدم HUSE 1980 هذا النموذج والمكون من سبع مراحل أساسية كما يوضح ذلك الشكل التالي:

الشكل رقم (8): نموذج كيرت لوين لمراحل قيادة التغيير



المصدر: القاسم، 2001، ص126

لقد بين لنا هذا النموذج مراحل مهمة في إحداث عملية التغيير التنظيمي فلقد وضع EDGER HUSE الخطوات السبع المهمة وهي:

- أ. **الاستطلاع:** وهي مرحلة إدراك المؤسسة للمشاكل التي تعترضها ومحاولة التغلب عليها، وذلك ببروز الحاجة إلى الاستعانة بمستشار خارجي للمساعدة في تنفيذ عملية التغيير.
- ب. **الدخول:** في هذه المرحلة يدخل الطرفان في مرحلة الاتفاق مع بعض على إحداث عملية التغيير وتحديد الأسس التي تتم على أساسها هذه المساعدة.
- ج. **التشخيص:** يقوم الوكيل بجمع المعلومات التي تزوده بها المؤسسة حول الوضع الراهن والوضع المأمول ومحاولة تصور للهوة الموجودة بين الوضعين وما إذا كانت المؤسسة في حاجة ماسة لهذا التغيير.

- د. التخطيط: بعد أن يتأكد الوكيل أن المؤسسة بحاجة لهذا التغيير يقوم برسم خطة محكمة تطبق وفقا لمراحل معينة وفترة زمنية محددة، مع تحديد أهم المصادر المتوقعة لمقاومة هذا التغيير.
- هـ. الفعل: بحيث يقوم الوكيل بتطبيق الخطة التي تم تسطيرها مع محاولة إشراك كل أفراد المؤسسة في محاولة منه لامتصاص أكبر عدد من الأفراد المقاومين.
- و. التثبيت والتقويم: بعد التأكد من نجاح عملية التغيير وتحقيقها للنتائج التي كانت مسطرة من أجلها يتم تعزيز وتثبيت كل المستجدات مع محاولة تحفيز العمال من أجل الاستمرار، أما في حالة عدم تحقيق الأهداف المنشودة فإنه يتم إعادة تشخيص المشكلة كما هو موضح في الشكل من أجل معالجة النقاط التي غفل عنها.
- ز. النهاية: بعد تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، تحاول المؤسسة التوجه إلى معالجة مشاكل أخرى. (القاسم، 2001، ص12)

3. استراتيجيات قيادة التغيير

لا يحصل التغيير جزافا بل يحصل جراء إستراتيجية مدروسة يصنعها قادة التغيير معتمدين على حوارات ومناقشات مقيدة مع أطراف التغيير بهدف استمالتهم وجذبهم إلى قبول الإستراتيجية التي تحقق التغيير المنشود. ويمكن طرح ثلاث استراتيجيات للتغيير:

- إستراتيجية الإكراه: في هذا النوع من الإستراتيجية يعتمد القائم على التغيير على قوته المتمثلة في السلطة، وذلك باستخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير فالتغيير يفرض على الجهات المعنية للتغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاء لكل من يخالف، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الظروف، وفي بعض الحالات الطارئة لو لكن غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير فالأفراد الذين يقبلون التغيير يكون قبولهم إما خوفا من العقاب أو طمعا في المزايا التي تعدهم بها الإدارة إن وهم رضخوا لهذا التغيير لكن هذا القبول لا يكون مؤقتا طالما القائم على التغيير يمارس ضغوطات السلطة ويزول الولاء بزوال هذه الضغوط، والسؤال الذي يطرح نفسه يتعلق بمدى تأثير إستراتيجية لا يراها على الإطلاق وتفيد التغيير المنشود وهل هذه الإستراتيجية فاعلة بنتائجها؟ والجواب على هذا السؤال له شقان: الشق الأول هو سرعة تنفيذ هذه الإستراتيجية نظرا لأن المنفذين لها لا خيار أمامهم وكونهم مهددين بالعقاب أو مخدرين بالمكافآت. والشق الثاني هو فشل هذه الإستراتيجية على المدى الطويل كونها محكومة بنتائج مؤقتة، فالموازنة مقابل المنفعة والخوف من العقاب لها مفاعيل مؤقتة لدى الناس كلها تشكل لديهم سلوكيات أو تصرفات شرطية وظرفية سرعان ما تتغير بتغير الأشخاص التقليديين الذين فرضوها بالقوة.

• **إستراتيجية الإقناع:** تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توفرها بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو تخوفهم منه فقد يكون للتغيير تهديد مصالح بعض الأشخاص أو تضارب في قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم لا يقبلونها.

يعتقد دعاة هذه الإستراتيجية أن التغيير لا يمكن أن يفرض بالقوة طالما أن الناس عقلانيون في نظرتهم إلى القضايا التغييرية وبناءا عليه يتأثرون بمنطقية التغيير ويمشون بالتغيير على هذا الأساس، ويقاومون التغيير طالما استطاعوا ومتى استطاعوا، ويرفضون حكم التغيير الذي يخالف قواعد العقلانية والمنطق.

إن من أهم محصلات هذه الإستراتيجية قناعة الأفراد بالتغيير والالتزام به كما أن هذه الإستراتيجية التغييرية لها مفاعيل أخرى تتعلق باستمرارية قبول الأطراف بالتغيير والعمل بثبات على إنجاحه.

• **إستراتيجية التشارك في القوة:** تقوم على التعاون والتشارك بين أفراد المنظمة وتحديد القيم والأهداف والفرضيات التي على أساسها تكشف أماكن التغيير، وبناء على ذلك تدعم الأطراف المتعاونة والمشاركة في عملية التغيير، بالرغم من طول الفترة الزمنية التي تحتاج إليها هذه الإستراتيجية إلا أنها تعد من الاستراتيجيات النافعة كونها تحصد الالتزام القوي من قبل الأطراف المشاركة فيها، كما أن هذه الإستراتيجية هي إستراتيجية تثقيفية لأنها تقوم على قواعد المشاركة والتمكين والإشراف والأخذ بحاجات وأهداف الأطراف المشاركة، وهذا يعني عدم انفراد قيادة التغيير بل مشاركة الآخرين فيه والعمل والتعاون معهم حول قرارات وأماكن التغيير. (حسن، 2000، ص 353-354)

وحسب مصدر آخر هناك العديد من استراتيجيات التغيير، التي تصلح للاستخدام في المجال التربوي بشكل عام، وفي التعليم العالي بشكل خاص، ويمكن تصنيف تلك الاستراتيجيات إلى أربعة استراتيجيات هي:

أ. **الاستراتيجيات العقلانية:** وتسمى أيضاً الاستراتيجيات العقلانية التجريبية، ووفقا لهذه الإستراتيجية يكون الحافز لقبول الفرد بالتغيير هنا هو: طبيعة التغيير نفسه، ولذلك تركز الاستراتيجيات العقلانية على أنشطة الاتصال التي توضح طبيعة التغيير، ومبرراته، وتهتم باختيار وبناء الرسائل ذات الدرجة العالية من الدقة، والصدق، ومن الآليات التي تستخدمها هذه الإستراتيجية في التربية والتعليم: التدريب قبل، أو أثناء الخدمة، وإنتاج المعرفة، ونشر المعلومات، وتقديم البراهين العلمية.

ب. **استراتيجيات المناورة والإقناع:** وتقوم على شيء من التحكم في بيئة التغيير عن طريق إظهارها في صورة تجعل الأفراد، أو الجماعات المستهدفة بالتغيير تميل إلى تفضيل جهود التغيير والإقناع بأن التغيير والسلوك الذي تدعمه شيء جيد، وتعتمد هذه الاستراتيجيات غالباً في الحث على التغيير أسلوب تصميم رسائل التغيير بشكل غير موضوعي متحيز للتغيير.

ومن الأساليب المستخدمة في هذه الاستراتيجيات: القيام بتوفير بعض المواد التي لا تستخدم إلا بالمنخرطين في جهود التغيير، والاتصالات الاقناعية المتحيزة للتغيير (الدعاية للتغيير) والتدريب اللازم لتوفير المهارات المطلوبة للتغيير، أو تسهيل حدوثه من خلال التأثير في الاتجاهات والسلوك وتقديم حوافز للمساهمين في التغيير حسب التزامهم، ومناصرتهم لجهود التغيير.

ج. **استراتيجيات التسهيل:** التي تهدف إلى تسهيل حدوث التغيير في المنظمات، وأفرادها، ويتطلب ذلك نظاماً فعالاً للمعلومات، والعلاقات يتولى التعريف بخدمات التسهيل المتاحة، وبطرائق الحصول عليها.

د. **استراتيجيات النفوذ أو القوة:** التي تستخدم سلطة القوة والنفوذ لإجبار أفراد المنظمة على قبول التغيير، وتطبيقه وذلك من خلال: التلويح باستخدام أساليب الثواب والعقاب في التأثير على أفراد المنظمة، وتوجيههم الوجهة التي يتطلبها التغيير. (الزهراني، 1995م، ص 33-40)

- تقترض أن الأفراد يهتمون فقط بمصالحهم الشخصية، وأن هذا الاهتمام نابع من كونهم أناس عقلانيين.
- تجاهر بأن الأفراد هم كائنات اجتماعية، وبناء عليه فهم يلتزمون بالأعراف الثقافية والقيم الاجتماعية.
- تقول بأن الأفراد هم ببساطة أناس متجاوبون أو متعاونون مع غيرهم، وبالتالي سوف يقومون بعمل ما يطلب منهم.
- فهي تقترض بأن الأفراد يرفضون الخسارة، ولكنهم بالرغم من ذلك قادرون على التكيف مع أية ظروف جديدة تفرضها حيثيات وقوى التغيير. (سيد سالم، 2012، ص 132)

المبحث الثالث: علاقة الذكاء العاطفي بقيادة التغيير

1. القيادة بالذكاء العاطفي

تعد القيادة بالذكاء العاطفي من بين النظريات الحديثة في القيادة، ولقد برهن العديد من المؤلفين والباحثين بان القيادة العظيمة تعمل من خلال العواطف بمعنى أن الحالات الوجدانية للقادة وأعمالهم تؤثر على شعور الموظفين وأدائهم وبالتالي فان جذور وظيفة القيادة في أساسها وجدانية وعاطفية.

فالقيادة الوجدانية أو القيادة بالمشاعر أو القيادة العاطفية ما هي إلا تلك العمليات التأثيرية التي يقوم من خلالها القائد بتوجيه المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، ولكن في نفس الوقت عليه الأخذ بعين الاعتبار بمشاعر ومتطلبات وأهداف المرؤوسين الخاصة فنخلص إلى أن القيادة العاطفية هي قيادة قائمة على مشاركة وتفاعل ورضا المرؤوسين باعتبارهم عنصرا أساسيا وفاعلا في المنظمة. (رضوان وقمري، 2020، ص461)

2. أهمية ممارسة قادة التغيير لمهارات الذكاء العاطفي

في ظل الاقتصاد الحالي وكثرة التغيرات المستمرة وديناميكية المنظمات تتشا ضغوطات تؤثر على العلاقة بين القادة والمرؤوسين وفي هذا السياق يرى العديد من المدراء وعلى مدى زمن طويل، أن العواطف والانفعالات في أماكن العمل هي أمور قد تعرقل التشغيل العقلاني للمنظمات، ولكن الوقت قد حان لعدم تجاهل هذه العواطف بحجة أنه لا علاقة لها بأداء الأعمال، وما تحتاجه هذه المنظمات الآن هو أن تدرك وتعي الفوائد الجمة للقيادة العاطفية، وذلك من خلال رعاية القادة الأذكيا عاطفيا الذين لهم دور في دفع مرؤوسيهـم إلى التطور والازدهار.

1.2. الوعي بالذات

القادة الواعون بذاتهم يدركون قيمهم وأهدافهم وأحلامهم فهم يعرفون أين يتجهون ولماذا ويقومون بضبط أنفسهم على ما يشعرون بأنه مناسب لهم يتمتعون بالصرامة ولا يغيرون مبادئهم وعلى العكس فان الأشخاص الذين يتمتعون بالوعي الذاتي تتفق قراراتهم مع قيمهم، فهم كثيرا ما يجدون عملهم مفعما بالحيوية والنشاط يتمتعون بالروية واتخاذ القرارات بهدوء بدلا من ردة الفعل الاندفاعية.

2.2. إدارة الذات

وهم القادة الذين لديهم القدرة على التحكم بعواطفهم ويتمتعون بالحماس والتفاؤل والقدرة على الحفاظ على جو من التفاهم ومناخ ايجابي في العمل، وحين يقومون بفرض التغيير فهم قادرون على التعامل مع عواطف الآخرين وعدم تقبلهم للتغيير ومحاولة التكيف معهم، ويتميز القادة عند قيادة التغيير بالشفافية حيث تضفي

جوا من الأمانة والاستقامة ويشعر المرؤوسين بأن القائد محل الثقة والتأقلم: حيث يقوم القادة بالتكيف والتأقلم مع التغيير.

3.2. الوعي الاجتماعي

أو ما يسمى بالتعاطف فالتعاطف مع الآخرين شرط من شروط القيادة الناجحة والذين يعتقدون أن القيادة القوية هي التي لا تهتم بمشاعر الأفراد مخطئون تماما وليس هناك تعارض بين أن يكن القائد حازما ومتعاطفا في الوقت نفسه.

فالقيادة القائمة على التسلط وتجاهل مشاعر الآخرين وإنسانياتهم يمكن أن تنجح لكن مؤقتا فالعامل لا يعطي أفضل ما عنده إلا حين يشعر بإنسانيته وكرامته واحترام مشاعره فالناس عادة يبحون عن تعاطف معهم.

4.2. إدارة العلاقات

إن ثلاثي الوعي الذاتي والإدارة الذاتية والتقصص الوجداني تجتمع كلها في القدرة الأخيرة للذكاء العاطفي وهي إدارة العلاقات، فالعواطف لها أهمية كبيرة فهي تظهر الوقود داما تحفز أو تعرقل عمليات التغيير وكذلك تضعف فعالية عمليات التغيير كما أن العواطف تتدخل في العلاقات الإدارية وعمليات التغيير وهنا يكثر التركيز على سلوك القائد على تحفيز الموظفين حول مطالب العمل الإضافية وتزويدهم بالدعم الاجتماعي وبالتالي زيادة تقبلهم للتغيير وعدم تخوفهم منه ومن المؤكد أن يؤدي سلوك القائد السلبي إلى علاقة أكثر سلبية بين الموظفين وقائدهم وزيادة الضغط الذي يعاني منه الموظفين وبصفة خاصة عندما يواجه الموظفون بالفعل مطالب عالية بسبب عملية التغيير، فإن الضغط المتزايد فضلا عن العلاقة الصعبة مع قائدهم سيؤثر سلبا على العمل مثل انخفاض الدافعية وزيادة الإجهاد ودوران العمل. (دانيال جولمان، 2004، ص96)

3. استراتيجيات الذكاء العاطفي تسهل تقبل التغيير

إدارة العواطف أثناء مرحلة التغيير أمر بالغ الأهمية في الحياة المهنية، حيث تواجه المنظمات حالات من رفض أو مقاومة للتغيير، التي تضع المنظمة موضع التساؤل، خصوصا عندما تكون نتائج هذا التغيير مهمة، فإن التفكير في الخطة يبدو مفيدا للتكيف مع الوضع الجديد، حيث هناك عدة استراتيجيات لقيادة التغيير بذكاء عاطفي والموضحة في عدة مراحل في الجدول رقم (II-4):

الجدول رقم (4): استراتيجيات الذكاء العاطفي تسهل تقبل التغيير

الحالة السلوكية	التكيف عاطفيا	ردود الأفعال	إستراتيجية قائد التغيير
حالة الدهشة لا يرى الشخص العلامات أو لا يفهم الرسالة ويستمر كما لو أن لا شيء قد تغير	محاولة التحييد العاطفي	لم أفهم شيئا	البقاء بجانبهم ونشر الوعي لديهم تقبل ردود أفعالهم

حالة الإنكار يحاول الشخص أن ينكر الحقيقة أو خطورة الوضع ويصبح القلق مسيطر على الوضع	القلق	هذا خطير .. هذا ليس صحيح	إعطاء بوضوح جميع التفسيرات (الحقائق، الأسباب، الفاعلين التواريخ الأرقام الضروري...) الضرورية لفهم التغيير تشير ببساطة إلى العواقب وما هو متوقع من الشخص فيما يتعلق بالوضع.. الانتباه إلى ردود الفعل والاستعداد للحوار
حالة الغضب الشخص الذي يرفض الوضع ويعبر بسلوك عدواني، تتأثر هذه المرحلة باستجواب الآخرين والذات	بروز العاطفة بقوة وتتحول نحو الذات أو اتجاه الآخرين على شكل غضب وشعور	لماذا أنا...؟ إنه غير عادل.. دائما يدفع نفس الأشخاص بالخطأ من ... (الشعور بالذنب) لو كان لدينا/لم نفعل (شرح/تبرير)	إنشاء والحفاظ على جودة العلاقات الشخصية التعرف على الأفراد وتدير تعبيرهم عن احتياجاتهم التي تعبر عن انسهم وراء الغضب وإعادة صياغتها بشكل بناء وضع حدود للسلوكيات المقبولة
حالة التفاوض الشخص الذي يسعى للتفاوض على الترتيبات الصفقات أو المقابلة	التناوب بين مختلف العواطف: الغضب الخوف، الحزن	إذا قبلت التغيير ... ماذا لدي من تعويض؟ أوافق على التغيير.. لكن بشرط	تأطير التفاوض بطريقة واقعية (إعادته لما هو ممكن)
حالة الإحباط الشخص الذي ينسحب يتخلص من الوضع وينسحب يشعر بالوحدة فقدان المعنى والتعب الكبير	اكتئاب ساعة مع الحزن والضيق والكآبة والشعور بالألم الداخلي	ما الفائدة...؟ لا يهمني لم أعد أعرف...	موقف عاطفي الاستماع للشخص ودعمه مراقبة الشخص في تحقيق إجراءات الواضحة ودعم اللحظات اتعب دون اقتراح الحلول
حالة القبول يدرك الشخص بأن التغيير قد حدث، حيث يبدأ بالتفكير بالاندماج	الاسترخاء مع لحظات الحنين إلى الماضي	هذه هي الحياة... والآن ماذا أفعل	تقديم الشكر ودعم الالتزام إبلاغ اشخص بالحقائق والأهداف والإجراءات والأسئلة
حالة إعادة الاستثمار يعيد الشخص ترتيباته وتكيفه ويشارك بنشاط في التغيير	الفرح والسرور يدرك الفوائد	يمكننا القيام به... أنا أفكر في وضع ..	دعم وتقدير قيمة الشخص ونتائجه توليد الأفكار مشاريع ومصالح الشخص من أجل التغيير عن طريق وضعها بشكل واقعي

المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل

إن ما يمكن أن نستخلصه أن التغيير عملية مستمرة ودائمة ويعتبر أمراً ضرورياً وحتمياً لأي مؤسسة تسعى إلى البقاء أياً كان نوعها، لذا فعليها ألا تحاول تجاهله وتجنبه، بل عليها إيجاد التغييرات المناسبة لحل الصراعات والمشاكل داخلها، وعليها إحداث التغيير بكل مقوماته ومبادئه وأن تحاول بقدر المستطاع أن تتقاضي معوقاته التي يمكن أن تعترض طريقه، لأن فشله وتلاشيها من فشلها وتلاشيها. نجاح التغيير يرتكز بدرجة كبيرة على قادة التغيير قادرين ومؤثرين يتمتعون في مختلف الأماكن المهنية بالذكاء العاطفي، حيث لهم قدرات على إدراك الذات وتحفيز عواطفهم مما يساعد المنظمة على استغلال الفرص الفريدة والحفاظ على إبداع وتقاضي التهديدات والابتعاد عن عدم رضا العاملين وحل المشاكل التي تصادفهم حتى يتمكنوا من الوصول للأهداف الخاصة بها، سواء كانت قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، وأصبح الذكاء العاطفي في مجال الإدارة مؤشراً للنجاح والتصدي لمقاومة التغيير التي من شأنها عرقلة التقدم.

الفصل الثالث:
منهجية الدراسة
التطبيقية

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الجانب النظري، من خلال التحدث بشيء من التفصيل عن الذكاء العاطفي وأهم أبعاده ومدى مساهمته في مساعدة قادة التغيير على تحقيق أهداف المنظمة يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي تعتبر المرحلة الأكثر أهمية لما لها من دور محوري في جمع البيانات من الواقع بشفافية وموضوعية كما تعتبر جزء هام لإثبات ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية، وفي هذا الفصل سندرس الذكاء العاطفي وعلاقته بقيادة التغيير في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة بالاعتماد على عينة من رؤساء الأقسام ونوابهم ومديري المعاهد المتواجدين في المركز الجامعي ميلة في شكل مباحث كالتالي، المبحث الأول: منهج وأدوات الدراسة ويتضمن مجتمع وعينة البحث ومختلف الأدوات المستعملة، أما المبحث الثاني عرض ومناقشة نتائج الدراسة حيث يتضمن نتائج الدراسة المتحصل عليها ومناقشتها.

المبحث الأول: منهج وأدوات الدراسة

1. الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية

1.1. حدود الدراسة

1.1.1. الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ولاية ميله وشملت هذه الدراسة جميع معاهد المركز الجامعي.

• التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله

نشأة المركز الجامعي

نشأ قطاع التعليم العالي بالولاية بافتتاح المركز الجامعي لميله، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي - ثقافي ومهني - تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق لـ 09 يوليو سنة 2008. فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب، ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب المقرر رقم 14/01 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق لـ 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي لميله باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.¹

موقع المركز الجامعي ومساحته

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله على بعد 8 كلم عن مركز مدينة ميله على الطريق الرابط بين ميله وزغاية، ويتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتارا. على الرغم من مساحته غير أن محيطه يتميز بطبيعته الفلاحية مما أدى إلى نقص في المرافق الخارجية للطلبة والأساتذة والإداريين أيضا. ولكن بالرغم من ذلك فقد اهتم المركز الجامعي بالمحيط الخارجي وذلك بفتح تخصصات تهتم بالجانب الفلاحي والمؤسسات الفلاحية.²

الهياكل القاعدية للمركز الجامعي

يتوفر المركز الجامعي حاليا على 8000 مقعد بيداغوجي، وثلاث مكاتب ومطعم جامعي، ويتوفر على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكوينا حسب احتياجاتهم

¹ التقرير الشامل لنتائج التقييم الذاتي، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله، من إعداد لجنة التقييم الذاتي، 2017/07/02، ص. 03.

² المرجع نفسه، ص. 4.

ووفق مساراتهم وتخصصاتهم. وقد استقطب المركز الجامعي العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها.¹

يحتوي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة، على ثلاث معاهد تأسست مع إنشاء المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008 وهي:²

معهد العلوم والتكنولوجيا: ويضم أربعة أقسام:

- قسم الهندسة المدنية والري.
- قسم الهندسة الميكانيكية والكهروميكانيك.
- قسم الرياضيات والإعلام الآلي.
- قسم علوم الطبيعة والحياة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: ويضم خمسة أقسام:

- قسم العلوم الاقتصادية.
- قسم العلوم التجارية.
- قسم علوم التسيير.
- قسم علوم مالية ومحاسبة.
- قسم الحقوق.

معهد الآداب واللغات: ويضم قسمين:

- قسم اللغة والأدب العربي.
- قسم اللغات الأجنبية.

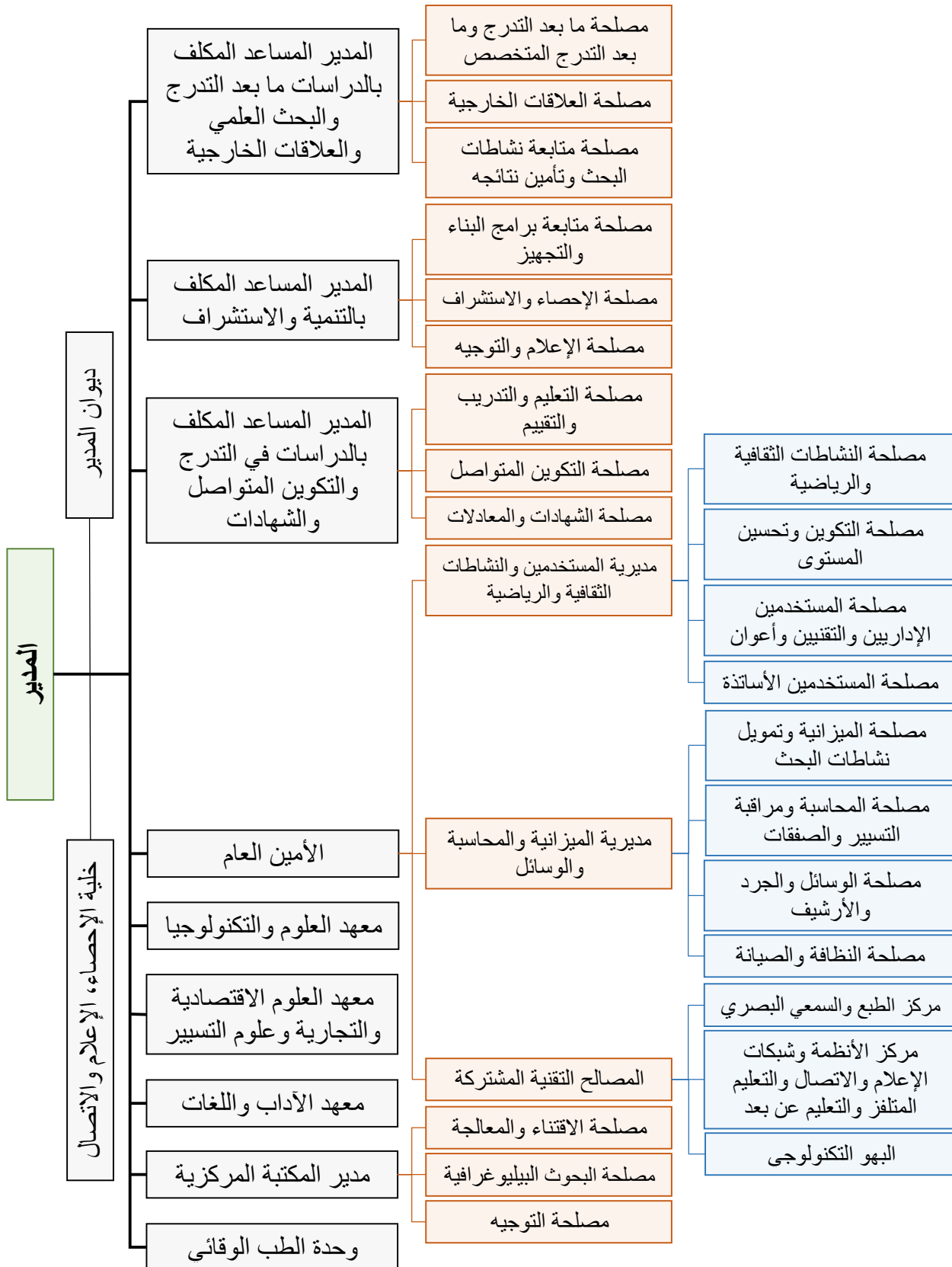
الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي

للهيكل التنظيمي الدور الكبير على مستوى الجامعة فهو الذي يوضح مسار التنظيم وأداء الجامعة لأنشطتها وأيضا لأنه ينسق بين مختلف جهات الاختصاص لكل من الإداريين كالأساتذة والموظفين وغيرهم ويفيد في تبسيط العلاقات الرسمية بينهم، ويساعدهم في فهم سيرورة عمل الجامعة، كما يبرز الهيكل التنظيمي جميع الوظائف التي تربطها علاقات وأنشطة متعددة فيما بينها ويعكس أسلوب الإدارة ونطاق الإشراف، كما يساعد في تحقيق الفعالية في اتخاذ القرارات ومجال الاتصال واستمرارية النشاط، والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة:

¹ التقرير الشامل لنتائج التقييم الذاتي، مرجع سبق ذكره، ص5.

² مطوية إعلامية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة، 2021، www.centre-univ-mila.dz

الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة



Source : <http://old.centre-univ-mila.dz/images/oldsite/organigramme/organigramme.png>

2.1.1. الحدود الزمنية: أنجزت الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي 2022.

2.1. متغيرات الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على متغيرين:

- المتغير المستقل: هو الذكاء العاطفي، ويشمل أربعة أبعاد: الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات.
- المتغير التابع: هو قيادة التغيير.

وتم الاستناد على سلم ليكارت الخماسي لإتاحة الفرصة لأفراد عينة الدراسة للتعبير عن آرائهم بحرية.

3.1. مجتمع الدراسة

يُعرف مجتمع الدراسة بصفة عامة بأنه جميع المفردات أو الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها (غربي، 2009، ص127)، ويتمثل مجتمع الدراسة في هذا البحث من مديري المعاهد ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم. ونظرا لصغر حجم العينة وإمكانية إجراء مسح شامل قمنا بتوزيع استبيان ورقي واستبيان الكتروني في حال تعذر التواصل المباشر مع المسؤولين.

4.1. عينة البحث

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة (بوعافية، 2011، ص66) تم اعتماد العينة القصدية أو العمدية حيث يتم اختيار عدد من المفردات الممثلة للمجتمع الكلي وعلى علاقة مباشرة بموضوع البحث حيث تكونت العينة من 21 رئيس قسم و9 مديري المعاهد ونوابهم. بإجمالي 30 استبانة.

الجدول رقم (5): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة	غير الصالحة	المجموع
العدد	40	30	10	0	40
النسبة %	100%	75%	25%	0	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

2. أداة الدراسة

تمثلت الأداة الأساسية لجمع البيانات بالاستبانة، التي شملت مجموعة من الأسئلة الموجهة التي تم صياغة فقراتها بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وذلك بهدف التعرف على علاقة الذكاء العاطفي لرؤساء الأقسام بقيادة التغيير، حيث يشتمل الاستبيان على ثلاثة محاور، تضمن المحور الأول البيانات الشخصية والوظيفية: السن، الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، مستوى الأقدمية،

الرتبة الوظيفية. أما المحور الثاني فكان حول المتغير المستقل الذكاء العاطفي الذي تضمن أربعة أبعاد يتمثل البعد الأول في الوعي بالذات يتضمن خمس عبارات والبعد الثاني هو إدارة الذات ويتضمن هو أيضا خمس عبارات، والبعد الثالث الوعي الاجتماعي ويتضمن خمس عبارات وأخيرا البعد الرابع إدارة العلاقات ويتضمن خمس عبارات هو أيضا. وأما المحور الثالث فكان حول قيادة التغيير وتتضمن 16 عبارة.

1.2. صدق أداة الدراسة

يعني صدق أداة الدراسة أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (عبيدات وآخرون، 2002، ص85)، وعلى اعتبار أن صدق المحتوى يعتبر من أكثر أنواع الصدق شيوعا من حيث الاستخدام وأيضا تأكيد عدد من الباحثين على أهميته (الطعاني، 2002، ص99).

ومن أجل التأكد من أن أداة الدراسة صممت لقياس متغيرات الموضوع، ولتحقيق صدق محتوى الدراسة، قمنا بما يلي:

1.1.2. الصدق الظاهري للأداة: تم التأكد منه بعرض الأداة في صورتها الأولية على الأساتذة المشرفة تم عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص المذكورين في الجدول التالي، وذلك بهدف التأكد من مناسبة الأداة لما أعدت من أجله، وانتماء الفقرات لمجالاتها، وسلامة صياغة الفقرات، وقمنا بإعادة صياغة بعض الفقرات وحذف وإضافة بعض الفقرات وفقا لملاحظاتهم، وقد تكونت فقرات الاستبانة بعد إجراء التعديلات من 36 فقرة موزعة على مجالات الدراسة.

الجدول رقم (6): الأساتذة المحكمون

الاسم	التخصص	المؤسسة
أ. بوبحة سعاد	علوم التسيير	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة
أ. بوريجان فاروق		
أ. بوزنورة أسماء	إدارة موارد بشرية	جامعة دالي إبراهيم الجزائر 3
أ. طويجيني زين العابدين		جامعة جيجل

المصدر: من إعداد الطالبتين

2.1.2. الصدق البنائي للأداة: بعد التأكد من صدق الأداة الظاهري، قمنا بتوزيعها على مجتمع الدراسة، وبعد استرجاعنا للأداة قمنا باستخدام معامل بيرسون لمعرفة مدى وجود تجانس بين عبارات وأبعاد محاور الدراسة. وقد بينت النتائج ما يلي:

الجدول رقم (7): معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الوعي بالذات والدرجة الكلية للبعد

#	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدالة sig
1	أستطيع إدراك مشاعري الصادقة كالغضب والقلق	0.400*	0.029
2	أستطيع التعبير عن مشاعري بسهولة	0.812**	0.000
3	أعرف جيدا نقاط قوتي وضعفي	0.714**	0.000
4	لدي قيم ومبادئ ثابتة	0.790**	0.000
5	أثق بنفسني	0.591**	0.001

* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

أشارت نتائج الجدول أن معامل الارتباط لأغلب عبارات بعد الوعي بالذات يتراوح ما بين (0.5-1) وهو ما يدل على أن العلاقة قوية، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من (0.05) ومنه فإن الارتباط ذو دلالة معنوية وبالتالي هناك اتساق بين أغلب العبارات وبعدها.

الجدول رقم (8): معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد إدارة الذات والدرجة الكلية للبعد

#	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدالة sig
6	أستطيع ضبط مشاعري	0.635**	0.000
7	أستطيع التحول من مشاعري السلبية إلى الإيجابية بسهولة	0.437*	0.016
8	لدي القدرة على الحديث بصراحة	0.456*	0.011
9	أتصف بالهدوء عند إنجاز أي عمل أقوم به	0.789**	0.000
10	أنا مرن وأتكيف بسهولة مع التغيير	0.540**	0.002

* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط لأغلب عبارات بعد إدارة الذات تتراوح ما بين (0.5-1) وهو ما يدل على أن العلاقة قوية، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من (0.05) ومنه فإن الارتباط ذو دلالة معنوية وبالتالي هناك اتساق بين أغلب العبارات وبعدها.

الجدول رقم (9): معامل الارتباط بين درج كل عبارة عبارات بعد الوعي الاجتماعي والدرجة الكلية للبعد

#	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدالة sig
11	أنا فعال في الاستماع لمشاكل الآخرين	0.703**	0.000
12	أجيد فهم مشاعر الآخرين	0.623**	0.000
13	أنا قادر على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم دون إفصاحهم عنها	0.469**	0.009
14	أتعاطف مع مشاكل الآخرين	0.670**	0.000
15	أنا منفتح لوجهات نظر الآخرين	0.419*	0.021

* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يبين الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لأغلب عبارات بعد الوعي الاجتماعي تتراوح بين (0.5-1) وهو ما يدل على أن العلاقة قوية، كما أن قيمة الدلالة الإحصائية أصغر من (0.05) ومنه فإن الارتباط ذو دلالة معنوية وبالتالي هناك اتساق بين العبارات وبعدها.

الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد إدارة العلاقات والدرجة الكلية للبعد

#	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدالة sig
16	لدي قدرة على التأثير وإلهام الآخرين	0.721**	0.000
17	لدي قدرات في إقناع المرؤوسين	0.580**	0.001
18	لدي قدرات في إدارة النزاع	0.808**	0.000
19	لدي قدرات على تحفيز وتطوير إمكانيات المرؤوسين	0.605**	0.000
20	لدي قدرة على التواصل الفعال مع الآخرين	0.733**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضمن الجدول كل من معامل الارتباط ومستوى الدلالة، حيث تبين من خلال النتائج المتحصل عليها أن معامل الارتباط لكل عبارات بعد إدارة العلاقات يقع بين (0.5-1) وهي علاقة قوية كما أنه دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05) مما يدل على وجد اتساق داخلي بين البعد وعباراته.

الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي والدرجة الكلية للمحور

#	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	الدالة sig
1	بعد الوعي بالذات	0.866**	0.000
2	بعد إدارة الذات	0.823**	0.000
3	بعد الوعي الاجتماعي	0.669**	0.000
4	بعد إدارة العلاقات	0.854**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الارتباط قوي، ودال إحصائيا بين محور الذكاء العاطفي وأبعاده، حيث كانت النتائج محصورة بين (0.5-1) وقيمة الدلالة أصغر من (0.05) مما يدل على وجود اتساق داخلي بين المحور وأبعاده.

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور قيادة التغيير والدرجة الكلية للمحور

#	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	الدالة sig
21	نجحت في قيادة التغييرات خلال جائحة كورونا	0.274	0.143
22	أراعي الجوانب الأخلاقية في تعاملتي مع الأساتذة	0.236	0.209
23	أحفز وأثير حماس الآخرين للتغيير	0.532**	0.002
24	أقبل النقد بعقل منفتح	0.404*	0.027
25	أحاول بناء ثقة المرؤوسين	0.637**	0.000
26	أعتقد أنني أمتلك القدرات والمهارات المطلوبة لقيادة التغيير	0.640**	0.000
27	أحل المشكلات بطرق إبداعية	0.567**	0.001
28	أقوم بمشاركة جميع الأساتذة في عملية التغيير	0.722**	0.000
29	أقترح طرق جديدة لتنفيذ الأعمال	0.757**	0.000
30	أشجع الأساتذة على طرح وتقديم الأفكار الجديدة	0.643**	0.000
31	قمت بتوضيح وتدريب الأساتذة على منصة بروجرس	0.420*	0.021

32	أجد صعوبة في تحفيز الأساتذة على وضع الدروس في منصات التعليم عن بعد	0.480**	0.007
33	أصغي بصورة جيدة عندما أتحدث مع الآخرين	0.283	0.130
34	أحرص على تكوين جو من التفاهم والاحترام المتبادل بيني وبين الأساتذة	0.447*	0.013
35	لدي القدرة في التقليل من مقاومة التغيير	0.570**	0.001
36	تمكنت من فرض إجراءات الوقاية المناسبة خلال أزمة كورونا لخلق جو من الراحة أثناء العمل	0.247	0.188

* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

توضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل الارتباط لمعظم عبارات قيادة التغيير مع محورها قد وقع تقريبا بين (0.5-1) وقيمة الدلالة الإحصائية أصغر من (0.05) مما يدل على وجود علاقة قوية ذات دلالة معنوية بين العبارات ومحاورها.

3.2. ثبات أداة الدراسة

ثبات الأداة يعني أنها تعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة (عبيدات وآخرون، 2002، ص85)، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل من محور الذكاء العاطفي ومحور قيادة التغيير الثبات الكلي كما يلي:

الجدول رقم (13): معاملات الثبات حسب المحاور

محاور أداة الدراسة	رقم العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى الاستبيان
الذكاء العاطفي	20-1	0.851	ممتاز
قيادة التغيير	36-21	0.787	ممتاز
الثبات الكلي	36-1	0.892	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الثبات الكلي بلغت 0.892، كما قد بلغت قيمة الثبات في محور الذكاء العاطفي 0.851 وكذلك بلغت قيمة الثبات لمحور قيادة التغيير 0.787، وهو ما يدل على أن الاستبيان ممتاز ويتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن تعميمه على أفراد العينة، وبهذا يكون قد تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان ليتم بعد ذلك القيام بالتحليل اللازم للدراسة.

3. الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة بيانات الدراسة

لتحليل البيانات المجمعة قمنا بالاستعانة بالبرنامج الحسابي Excel واستخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss الذي يضم مجموعة من الأساليب الإحصائية، حيث تم الاعتماد على عدد منها وهي:

- التكرارات والنسب المئوية: من أجل تحديد المؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة.
- المتوسطات الحسابية: المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية، فهو يقدم نوعاً من الخلاصة عن كل المعطيات -الرقمية-، حيث يقيس الاتجاه المركزي الأكثر تواجداً ضمن مجموعة من الأرقام القابلة للمقارنة (أنجرس، 2006، 385)، وقمنا باستخدامه من أجل تحديد مستوى استجابة أفراد العينة وتحليلها.
- اختبار الانحراف المعياري: وهو من مقاييس التشتت، يقيس لنا مدى (متوسط) تباعد أو اختلاف أو انحراف قيم الظاهرة المدروسة عن وسطها (خزار، 1996، 177) وهو بذلك يعطي فكرة عن مدى تجانس أو تباين هذه القيم (بوحفص، 2006، 69) وقمنا باستخدامه من أجل قياس درجة تباعد إجابات أفراد العينة.
- اختبار ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة ومصادقية الإجابات عن الاستبانة.
- المدى: لمعرفة الفرق بين أكبر وأصغر قيمة.
- اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilk: من أجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- معامل الارتباط بيرسون: لقياس الاتساق الداخلي وكذا الارتباط بين عبارات المحور مع الدرجة الكلية للبعد.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتحليل المغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وكذلك العبارات والأبعاد الخاصة بكل محور ليتم بعد ذلك معرفة أي توزيع تتبعه الدراسة لنتمكن من خلاله من اختبار الفرضيات وتحليلها.

1. تحليل خصائص عينة الدراسة

بعد توزيعنا للاستبيان على قادة المعاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، تحصلنا على مجموعة من المعطيات الشخصية والوظيفية نلخصها في الجداول التالية:

1.1. حسب متغير الجنس

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	22	73.3
أنثى	8	26.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم 73.3% في حين بلغت نسبة الإناث نسبة تقارب نصف عدد الذكور وقدرت بـ 26.7%.

2.1. حسب متغير العمر

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
من 25 إلى 35 سنة	7	23.3
من 36 إلى 45 سنة	20	66.7
أكبر من 45 سنة	3	10
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أكثر من نصف عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة وبلغت نسبتهم 66.7%، في حين بلغت نسبة 23.3% لكل من تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة بينما 10% المتبقية فقد كانت لمن هم أكبر من 45 سنة.

3.1. حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	النسبة%
ماجستير	3	10
دكتوراه LMD	4	13.3
دكتوراه كلاسيك	20	66.7
تأهيل جامعي	3	10
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

مما نلاحظه من الجدول فإن غالبية أفراد العينة هم من الحاصلين على دكتوراه كلاسيك بنسبة بلغت 66.7% يليهم الحاصلين على دكتورا LMD بنسبة تصل لـ 13.3%، أما ما تبقى من أفراد العينة فهم من الحاصلين على ماجستير ومن الحاصلين على تأهيل جامعي بنسبة تصل لـ 10% لكل فئة منها.

4.1. حسب متغير الرتبة العلمية

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية

الفئة	التكرار	النسبة%
أستاذ مساعد أ	2	6.7
أستاذ محاضر ب	14	46.7
أستاذ محاضر أ	13	43.3
أستاذ التعليم العالي	1	3.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

الجدول أعلاه يظهر أن ما يقارب نصف أفراد العينة 46.7% هم أساتذة محاضرون من الصنف "ب" يليهم بنسبة مقاربة بلغت 43.3% الأساتذة المحاضرون من الصنف "أ"، في حين بلغت نسبة الأساتذة

المساعدین من الصنف "أ" الممثلة في أستاذین الـ 6.7% أما نسبة أساتذة التعليم العالي فقد كانت ممثلة في أستاذ واحد وبلغت 3.3%، كما ونلاحظ أيضا غياب واضحا للأساتذة المساعدین من الصنف "ب".

5.1. حسب متغير مستوى الأقدمية

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى الأقدمية

النسبة %	التكرار	الفئة
10	3	أقل من عامين
23.3	7	من 2 إلى 5 سنوات
36.7	11	من 6 إلى 10 سنوات
30	9	أكثر من 10 سنوات
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبین بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يظهر لنا من خلال الجدول أن ما تصل نسبته لـ 36.7% من أفراد العينة كانت لمن لديهم أقدمية من 6 إلى 10 سنوات تليها نسبة 30% لمن لديهم أقدمية أكثر من عشرة سنوات، أما من كانت أقدميتهم من 2 إلى 5 سنوات فقد بلغت نسبته 23.3% في حين كانت نسبة الـ 10% المتبقية لمن لم تتجاوز أقدميتهم العامین وتمثلت في ثلاث أفراد من العينة.

6.1. حسب متغير الرتبة الوظيفية

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الفئة
13.3	4	مدير معهد
16.7	5	نائب مدير معهد
33.3	10	رئيس قسم
36.7	11	نائب رئيس قسم
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبین بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتبن لنا من الجدول أن 36.7% من أفراد العينة المستجوبة كانت لنواب رؤساء الأقسام و 33.3% كانت لرؤساء الأقسام، أما بالنسبة لنواب مديري المعاهد فقد بلغت نسبتهم الـ 16.7% في حين بلغت نسبة مديري المعاهد 13.3%.

2. تحليل عبارات محاور الدراسة

لتحديد درجة الموافقة قمنا باستخدام مقياس ليكارت الخماسي على العبارات الواردة في الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): درجات الاستبيان

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتين

ولحساب طول الفئة، نقوم أولاً بحساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة ($4=1-5$)، حيث 4 يمثل عدد الفئات، ثم نقوم بعد ذلك بتقسيم عدد الفئات على عدد الدرجات ($0.8=(5/4)$)، فتكون الفئة الأعلى لقيم المتوسط الحسابي هي من 1 إلى $0.8+1$ ، وهكذا بالنسبة لبقية المتوسطات الحسابية، والجدول التالي يبين طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية:

الجدول رقم (21): طول الفئات

الإجابة	طول الفئة	الدرجة	درجة الموافقة
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80	1	منخفضة جداً
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60	2	منخفضة
محايد	من 2.61 إلى 3.40	3	متوسطة
موافق	من 3.41 إلى 4.20	4	مرتفعة
موافق بشدة	من 4.21 إلى 5	5	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين

1.2. الذكاء العاطفي لدى أفراد العينة

1.1.2. بعد الوعي بالذات

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الوعي بالذات

#	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	درجة الموافقة
1	أستطيع إدراك مشاعري الصادقة كالغضب والقلق	4.233	0.626	5	مرتفعة جدا
2	أستطيع التعبير عن مشاعري بسهولة	3.933	0.785	4	مرتفعة
3	أعرف جيدا نقاط قوتي وضعفي	4.300	0.750	5	مرتفعة جدا
4	لدي قيم ومبادئ ثابتة	4.367	0.809	5	مرتفعة جدا
5	أثق بنفسي	4.467	0.681	5	مرتفعة جدا
	بعد الوعي بالذات	4.260	0.493	5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد الوعي بالذات حاز على درجة مرتفعة جدا من الموافقة، إذ أنه وقع ضمن الفئة (4.21-5) بمتوسط حسابي قدره 4.26 وانحراف معياري قدره 0.493 كما أن جل عباراته حازت على نفس المستوى من الموافقة وبترتيبها نجد أن العبارة 5 هي التي تضمنت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 4.467 وانحراف معياري قدره ب 0.681 وتليها العبارة 4 حيث يرى قادة المعاهد أن لديهم قيم ومبادئ ثابتة وذلك بمتوسط قدره 4.367 وانحراف معياري قدره 0.809، تليها العبارة رقم 3 حيث يرى أفراد العينة أنهم قادة يعرفون جيدا نقاط قوتهم وضعفهم بمتوسط حسابي قدره 4.3 وانحراف معياري قدره 0.75 تم تليها العبارة رقم 1 ويرى أفراد العينة من خلالها أنهم يستطيعون إدراك مشاعرهم الصادقة كالغضب والقلق بمتوسط قدره 4.233 وانحراف معياري قدره 0.626، وأخيرا يرون من خلال العبارة رقم 2 أنهم يستطيعون التعبير عن مشاعرهم بسهولة بمتوسط حسابي قدره 3.933 وانحراف معياري قدره 0.785. وهذا يعني أن أغلب آراء أفراد العينة تشير إلى الأهمية الكبيرة لممارسة بعد الوعي بالذات في العمل.

2.1.2. بعد إدارة الذات

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد إدارة الذات

#	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	درجة الموافقة
6	أستطيع ضبط مشاعري	3.833	0.874	4	مرتفعة
7	أستطيع التحول من مشاعري السلبية إلى الإيجابية بسهولة	4.067	0.691	4	مرتفعة
8	لدي القدرة على الحديث بصراحة	4.100	0.759	4	مرتفعة
9	أُتصف بالهدوء عند إنجاز أي عمل أقوم به	3.933	0.907	4	مرتفعة
10	أنا مرن وأتكيف بسهولة مع التغيير	4.267	0.583	5	مرتفعة جدا
	بعد إدارة الذات	4.040	0.447	4	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بعد إدارة الذات حاز على درجة مرتفعة إذ أنه وقع ضمن الفئة (3.41-4.20) بمتوسط حسابي قدره 4.04 وانحراف معياري قدره 0.447 كما حازت أغلب عباراته على نفس المستوى من الموافقة وبترتيبها نجد أن العبارة رقم 10 هي التي تضمنت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 4.267 وانحراف معياري يقدر بـ 0.583، تليها العبارة رقم 8 حيث يرى قادة المعاهد أن لديهم القدرة على الحديث بصراحة بمتوسط حسابي قدر بـ 4.1 وانحراف معياري قدر بـ 0.759 تليها العبارة رقم 7 حيث يرى أغلب أفراد العينة، أنهم يستطيعون التحول من المشاعر السلبية إلى الإيجابية بسهولة بمتوسط حسابي قدره 4.067 وانحراف معياري يقدر بـ 0.691 تم بعدها في الترتيب، العبارة رقم 9 والتي كانت حول مدى قدرة قادة المعاهد على الاتصاف بالهدوء عند إنجاز الأعمال بمتوسط حسابي قدر بـ 3.933 وانحراف معياري قدر بـ 0.907 وأخيرا العبارة رقم 6 والتي كانت حول مدى قدرة قادة المعاهد على ضبط المشاعر بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.833 وانحراف معياري يقدر بـ 0.874 ويعني هذا أن آراء أغلب أفراد العينة تدل على أهمية ضبط المشاعر والتحكم فيها رغم صعوبة ذلك وهذا من أجل التكيف مع كل الظروف أو أي تغيرات.

3.1.2. بعد الوعي الاجتماعي

الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الوعي الاجتماعي

#	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	درجة الموافقة
11	أنا فعال في الاستماع لمشاكل الآخرين	4.233	0.774	5	مرتفعة جدا
12	أجيد فهم مشاعر الآخرين	3.833	0.648	4	مرتفعة
13	أنا قادر على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم دون إفصاحهم عنها	3.667	0.711	4	مرتفعة
14	أتعاطف مع مشاكل الآخرين	4.133	0.629	4	مرتفعة
15	أنا منفتح لوجهات نظر الآخرين	4.133	0.629	4	مرتفعة
	بعد الوعي الاجتماعي	4.000	0.393	4	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نستنتج من الجدول أن بعد الوعي الاجتماعي حاز على درجة مرتفعة إذ يقع ضمن الفئة (3.41-4.20) بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.393 كما حازت أغلب عباراته على درجة مرتفعة وبترتيبها نجد أن العبارة رقم 11 حازت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي 4.233 وانحراف المعياري بلغ 0.774 حيث يرى أغلب أفراد العينة أنهم فعالون في الاستماع لمشاكل الآخرين وحازت العبارتين 14 و 15 على نفس قيمة المتوسط الحسابي حيث قدر بـ 4.133 وانحراف معياري يقدر بـ 0.629 تليهما بأقل مرتبة العبارة رقم 12 حيث يرى أغلب أفراد العينة أنهم يجيدون فهم مشاعر الآخرين بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.833 وانحراف معياري يقدر بـ 0.648 وتليها العبارة رقم 13 والتي كانت حول قدرة أفراد العينة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم دون إفصاحهم عنها. وبلغ متوسطها الحسابي 3.667 وانحرافها المعياري 0.711. هذا ما يعني أن أفراد العينة يتفقهون أن مهارات الوعي الاجتماعي وإدراك مشاعر الناس والتعاطف معهم مهم جدا ويعد أساس من أساسيات الذكاء العاطفي.

4.1.2. بعد إدارة العلاقات

الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد إدارة العلاقات

#	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	درجة الموافقة
16	لدي قدرة على التأثير وإلهام الآخرين	3.700	0.750	4	مرتفعة
17	لدي قدرات في إقناع المرؤوسين	3.867	0.629	4	مرتفعة
18	لدي قدرات في إدارة النزاع	3.800	0.847	4	مرتفعة
19	لدي قدرات على تحفيز وتطوير إمكانيات المرؤوسين	3.767	0.728	4	مرتفعة
20	لدي قدرة على التواصل الفعال مع الآخرين	4.033	0.669	4	مرتفعة
	بعد إدارة العلاقات	3.833	0.504	4	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من الجدول أعلاه أن بعد إدارة العلاقات حاز على درجة مرتفعة إذ يقع ضمن الفئة (3.41-4.20) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.833 وانحراف معياري يقدر بـ 0.504 كما حازت كل عباراته على درجة مرتفعة وبترتيبها نجد أن العبارة رقم 20 حازت على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي حيث قدر بـ 4.033 وانحراف معياري قدر بـ 0.669 حيث يرى أغلب أفراد العينة أن لهم قدرة على التواصل الفعال مع الآخرين، تليها بعد ذلك العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.867 وانحراف معياري يقدر بـ 0.629 التي كانت حول قدرة أفراد العينة على إقناع مرؤوسيه تليها العبارة رقم 18 والتي يرى أغلب أفراد العينة أن لديهم قدرات في إدارة النزاع بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.80 وانحراف معياري يقدر بـ 0.847 تليها العبارة رقم 19 والتي تعبر عن قدرات أفراد العينة في تحفيز وتطوير إمكانيات المرؤوسين بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.767 وانحراف معياري يقدر بـ 0.728 وآخر عبارة هي العبارة رقم 16 وهي تعبر عن مدى قدرة أفراد العينة على إقناع المرؤوسين وإلهامهم بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدران على التوالي بـ 3.70 و 0.75 وهذا ما يعني أن أفراد العينة لديهم قدرات على التواصل الفعال مع الآخرين وهي مهارة مهمة من مهارات القائد الذكي عاطفياً الذي يؤثر على مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

5.1.2. محور الذكاء العاطفي

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور الذكاء العاطفي

#	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	درجة الموافقة
1	بعد الوعي بالذات	4.260	0.493	5	مرتفعة جدا
2	بعد إدارة الذات	4.040	0.447	4	مرتفعة
3	بعد الوعي الاجتماعي	4.000	0.393	4	مرتفعة
4	بعد إدارة العلاقات	3.833	0.504	4	مرتفعة
	الذكاء العاطفي	4.033	0.372	4	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال الجدول أن محور الذكاء العاطفي حاز على درجة موافقة مرتفعة إذ أنه يقع ضمن الفئة (3.41-4.20) بمتوسط حسابي قدره 4.033 وانحراف معياري قدره 0.372 كما حازت جل عباراته على نفس المستوى من الموافقة وبترتيبها نجد أن بعد الوعي بالذات حصل على درجة موافقة مرتفعة جدا بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.26 وانحراف معياري يقدر بـ 0.493 يليه بعد ذلك بعد إدارة الذات بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.04 وانحراف معياري يقدر بـ 0.447 في حين حاز بعد الوعي الاجتماعي على المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة فبلغت قيمة متوسطه الحسابي 4.00 أما انحرافه المعياري فبلغت قيمته 0.393 وأخيرا بعد إدارة العلاقات بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.833 وانحراف معياري يقدر بـ 0.504.

2.2. قيادة التغيير لدى أفراد العينة

الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور قيادة التغيير

#	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	درجة الموافقة
21	نجحت في قيادة التغييرات خلال جائحة كورونا	3.900	0.662	4	مرتفعة
22	أراعي الجوانب الأخلاقية في تعاملتي مع الأساتذة	4.267	0.640	5	مرتفعة جدا
23	أحفز وأثير حماس الآخرين للتغيير	4.067	0.785	4	مرتفعة
24	أقبل النقد بعقل منفتح	4.133	0.819	4	مرتفعة

25	أحاول بناء ثقة المرؤوسين	4.000	0.910	4	مرتفعة
26	أعتقد أنني أمتلك القدرات والمهارات المطلوبة لقيادة التغيير	3.567	0.774	4	مرتفعة
27	أحل المشكلات بطرق إبداعية	3.600	0.894	4	مرتفعة
28	أقوم بمشاركة جميع الأساتذة في عملية التغيير	3.767	0.898	4	مرتفعة
29	أقترح طرق جديدة لتنفيذ الأعمال	3.800	0.887	4	مرتفعة
30	أشجع الأساتذة على طرح وتقديم الأفكار الجديدة	4.033	0.556	4	مرتفعة
31	قمت بتوضيح وتدريب الأساتذة على منصة بروقرس	3.267	1.081	3	متوسطة
32	أجد صعوبة في تحفيز الأساتذة على وضع الدروس في منصات التعليم عن بعد	3.333	1.295	3	متوسطة
33	أصغي بصورة جيدة عندما أتحدث مع الآخرين	4.167	0.592	4	مرتفعة
34	أحرص على تكوين جو من التفاهم والاحترام المتبادل بيني وبين الأساتذة	4.167	0.791	4	مرتفعة
35	لدي القدرة في التقليل من مقاومة التغيير	3.800	0.664	4	مرتفعة
36	تمكنت من فرض إجراءات الوقاية المناسبة خلال أزمة كورونا لخلق جو من الراحة أثناء العمل	3.833	0.699	4	مرتفعة
	قيادة التغيير	3.856	0.405	4	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

نستنتج من خلال الجدول التالي أن بعد قيادة التغيير حاز على درجة مرتفعة إذ يقع ضمن الفئة (3.41-4.20) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.856 وانحراف معياري يقدر بـ 0.405 حيث حازت أغلب عباراته على درجة مرتفعة وعبارتين على درجة متوسطة، فنجد أن العبارة رقم 22 حازت على أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بمقدار 4.267 وانحراف معياري يقدر بـ 0.64 وكانت حول مراعاة أفراد العينة للجوانب الأخلاقية في تعاملها مع الأساتذة تلبها عبارة رقم 33 و34 حيث لهما نفس قيمة المتوسط 4.167 الحسابي أما بالنسبة للانحراف المعياري فقد بـ 0.592 و0.791 على الترتيب، تليها العبارة رقم 24 بمتوسط حسابي وانحراف معياري يقدر بـ 4.133 و0.819 على التوالي وتليها العبارة رقم 23 والتي يرى أفراد العينة أنهم قادرين على تحفيز وإثارة حماس الآخرين بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,067 وانحراف معياري يقدر بـ 0.785 تم تليها

العبارة رقم 30 ويرى أفراد العينة أنهم يشجعون على طرح وتقديم الأفكار الجديدة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.033 وانحراف معياري يقدر بـ 0.556 تليها العبارة رقم 25 التي يرى فيها الرؤساء أن ثقة المرؤوسين تحفزهم لتقديم الأفضل وهذا بمتوسط حساب مقداره 4.00 وانحراف معياري قدره 0.91 تم بعدها تأتي العبارة رقم 21 بمتوسط حسابي قدره 3.9 وانحراف معياري قدره 0.662 التي اتفق فيها أغلب أفراد العينة أنهم قد نجحوا في قيادة التغيرات في جائحة كورونا لتليها العبارة رقم 36 بمتوسط حسابي قدر بـ 3.833 وانحراف معياري يقدر بـ 0.699 فاتفق فيها معظم أفراد العينة أنهم تمكنوا من فرض إجراءات الوقاية المناسبة خلال أزمة كورونا لخلق جو من الراحة، تم تليها العبارة رقم 29 و 35 فقدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ 3.80 لكل منهما وقدر انحرافهما المعياري بـ 0.887 و 0.664 على الترتيب ويرى فيها معظم أفراد العينة أنهم يقترحون طرقاً جديدة لتنفيذ الأعمال ولديهم القدرة في التقليل من مقاومة التغيير، أما العبارة التي تلتها فكانت العبارة رقم 28 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.767 وانحراف معياري يقدر بـ 0.894 ودرجة موافقة مرتفعة لأفراد العينة حول قيامهم بمشاركة جميع الأساتذة في عملية التغيير، تليها العبارة رقم 27 بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.60 وانحراف معياري يقدر بـ 0.894 فكان رد أغلب أفراد العينة أنهم يحلون المشكلات بطرق إبداعية، في حين قدر المتوسط الحسابي للعبارة رقم 26 بـ 3.567 وانحراف معياري بـ 0.774 التي كانت حول اعتقاد أفراد العينة أنهم يمتلكون القدرات والمهارات المطلوبة لقيادة التغيير، أما بالنسبة للعبارتين 32 و 31 فقد كانت درجة الموافقة فيهما متوسطة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.333 و 3.267 على الترتيب وانحراف معياري يقدر بـ 1.295 و 1.081 على الترتيب. ومما نراه فإن أفراد العينة يتفقون أن التغيير عملية تحتاج إلى قيادة فعالة وكفاءة قادرة على التكيف مع الظروف والتقليل من مقاومة التغيير وحشد القوى من أجل تحقيق الأهداف.

3. عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

1.3. اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilks

بالاستعانة ببرنامج spss للدراسات الإحصائية قمنا باختبار شايبرو-ويلك Shapiro-Wilks وذلك لمعرفة هل تخضع البيانات للتوزيع الطبيعي أم لا وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (28): اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilks

المحور	Shapiro-Wilk	درجة الحرية	الدالة sig
الذكاء العاطفي	0.958	30	0.274
قيادة التغيير	0.942	30	0.104

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

من خلال نتائج الجدول يمكن القول أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي حيث أن مستوى الدلالة لكل من محوري الذكاء العاطفي وقيادة التغيير أكبر من 0.05 حيث بلغت 0.274 بالنسبة للذكاء العاطفي و 0.104 بالنسبة لقيادة التغيير، وعليه قمنا بإجراء المعالجة الإحصائية المناسبة لفرضيات بيانات الدراسة.

2.3. تقدير قوة العلاقة الارتباطية

يشير الارتباط إلى التباين المشترك بين المتغيرين؛ فمعامل الارتباط هو نسبة التباين. إذا كان التباين الموجود في المتغير (X) هو نفسه التباين الموجود في المتغير (Y)، فهذا يعني أن العلاقة بينهما علاقة قوية؛ وبالتالي كلما كانت نسبة التباين تامة، كان المتغيران مرتبطان ارتباطاً قوياً تاماً، ويكون معامل الارتباط r يساوي 1. كلما اقترب معامل الارتباط من 1 كانت العلاقة بين المتغيرين موجبة وقوية في آن واحد. أما إذا لم يكن التباين مشتركاً بين المتغيرين، فقيمة معامل الارتباط تميل إلى الصفر (0).

الجدول رقم (29): نموذج للحكم على طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية

قيمة المعامل (r)								
-1 ↔ -0.80 ↔ -0.50 ↔ 0 ↔ +0.50 ↔ +0.80 ↔ +1								
سالبة				منعدمة	موجبة			طبيعة العلاقة
تامة	قوية	متوسطة	ضعيفة		ضعيفة	متوسطة	قوية	تامة

المصدر: بوحفص، 2006، ص 213

بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي spss قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون عند مستوى معنوية تساوي (0.05) وهو معامل وضع من قبل Karl Pearson عام 1895 كمقياس معياري للعلاقة الخطية بين متغيرين، كانت القيم المتحصل عليها لمعامل الارتباط موجبة، والنتائج كانت كالتالي:

3.3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

(توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الوعي بالذات وقيادة التغيير لدى قادة المعاهد).

الجدول رقم (30): معامل الارتباط بيرسون بين بعد الوعي بالذات ومحور قيادة التغيير

المحور البعد	قيادة التغيير	الدلالة sig
بعد الوعي بالذات	0.472**	0.009

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

تشير نتائج الجدول من خلال معاملات الارتباط بيرسون وقيمة الدلالة الموضحة أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين بعد الوعي بالذات وقيادة التغيير حيث قيمته تساوي 0.472 كما أن قيمة الدلالة

الإحصائية أقل من 0.05 ومنه الارتباط ذو دلالة معنوية وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذات وقيادة التغيير، أي أنه كلما زاد مستوى بعد الوعي بالذات أو بمعنى آخر كلما زادت قدرة الفرد على إدراكه لمشاعره وأفكاره وأفعاله بطريقة مرنة ومتوازنة عبر بيئات ومواقف مختلفة، اجتماعية أم مادية زادت قدرته على قيادة التغيير وتمتعه بصفات القيادة فالشخص الذي لديه قدرة على إدراك انفعالاته لا يسمح لأي موقف أن يؤثر على حالته المزاجية، كما يركز على أفعاله وما الذي يجب أن يقوم به، كما يعبر عن مشاعره بطريقة ايجابية. ويرمي الوعي بالذات أيضا إلى معرفة الذات وإلى ترشيد الانفعالات بصورة تساعد الفرد على التوافق السليم مع الموقف، فالأفراد الذين يكونون أكثر قدرة على إدراك انفعالاتهم أقل احتمالا للتعرض للاكتئاب من جراء المشكلات العاطفية وأقل عرضة للاضطرابات السيكوماتية وأكثر قابلية لتسيير الأمور وقيادتها.

بناء على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي بالذات وقيادة التغيير لقادة المعاهد) قد تحققت

4.3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

(توجد علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة الذات وقيادة التغيير لدى قادة المعاهد).

الجدول رقم (31): معامل الارتباط بيرسون بين بعد إدارة الذات ومحور قيادة التغيير

المحور البعد	قيادة التغيير	الدلالة sig
بعد إدارة الذات	0.411*	0.024

* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين بعد إدارة الذات وقيادة التغيير من خلال معاملات الارتباط بيرسون وقيمة الدلالة الإحصائية حيث بلغت قيمة الارتباط بيرسون 0.411 كما نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 حيث قدرت قيمتها بـ 0.02 ومنه نستنتج أن الارتباط ذو دلالة معنوية وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الذات وقيادة التغيير، أي أنه كلما زاد مستوى بعد إدارة الذات أو بمعنى آخر كلما زادت قدرة الفرد على إدارة أفعاله وأفكاره ومشاعره بطريقة متوافقة ومرنة عبر مواقف وبيئات مختلفة، اجتماعية أم مادية كلما زادت قدرته على قيادة التغيير بفعالية وكفاءة فالشخص الذي لديه قدرة على إدارة انفعالاته يركز على أفعاله وما الذي يجب أن يقوم به ولا يسمح لأي موقف أن يؤثر على حالته المزاجية، كما يعبر عن مشاعره بطريقة ايجابية. ويرمي بعد إدارة الذات أيضا إلى ترشيد الانفعالات بصورة تساعد على التوافق السليم مع الموقف وإلى تنظيم الذات، فالأفراد الذين يكونون

أكثر قدرة على تنظيم انفعالاتهم أقل احتمالا للتعرض للاكتئاب من جراء المشكلات العاطفية وقل عرضة للاضطرابات السيكوماتية وبالتالي فهم الأكثر تأهيلا لقيادة التغيرات والأكثر قدرة على التكيف معها.

بناء على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية والتي كان مفادها (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الذات وقيادة التغيير لقادة المعاهد) قد تحققت

5.3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

(توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الوعي الاجتماعي وقيادة التغيير لدى قادة المعاهد).

الجدول رقم (32): معامل الارتباط بيرسون بين بعد الوعي الاجتماعي ومحور قيادة التغيير

المحور البعد	قيادة التغيير	الدلالة sig
بعد الوعي الاجتماعي	0.606**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

تشير نتائج الجدول من خلال معاملات بيرسون وقيمة الدلالة الموضحة في الجدول أن هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين بعد الوعي الاجتماعي وقيادة التغيير حيث وصلت قيمة الارتباط بيرسون إلى 0.606 كما أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت 0.00 ومنه الارتباط ذو علاقة متوسطة وذو دلالة معنوية وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الوعي الاجتماعي وقيادة التغيير أي أنه كلما زاد مستوى بعد الوعي الاجتماعي أو بمعنى آخر كلما زادت قدرة الفرد على إدراك ما يشعر به الآخرون ومعرفة ما يحسون به زادت قدرته على قيادة التغيير والتحكم في العلاقات في الحالات الحرجة، وهو أمر يستلزم قدرتنا على فهم ذواتنا واستشعار أحاسيسنا أولاً، وهي قدرة تؤسس على القدرة على الوعي بالذات، فيركز الفرد على نتائجه، وما الذي يجب أن يقوم به وكيفية التعبير عن مشاعره بفعالية، كما يستطيع التعبير عنها والتغلب على الصراع والقدرة على استغلال العلاقات الناشئة بين الجماعات، كما أنه يمتلك زمام الأمور عند التعامل مع الجماعة، ولديه القدرة على القيادة بطريقة فعالة. كما يتميز أيضاً بالاستطاعة على فك النزاع والخلاف بين أفراد الجماعة. وفي العمل نجده يمتلك القدرة على عقد الصفقات أو مجموعة من الاتفاقيات وتؤدي التنشئة الاجتماعية وخبرات الطفولة دوراً مهماً في نضج هذا البعد وهي إن كانت مهمة في السياق الاجتماعي، تبين صدق العلاقات بين الأزواج والأصدقاء والزملاء في العمل، فعليه لا بد للفرد أن تكون لديه القدرة والحساسية على قراءة الإشارات الانفعالية من أجل قيادة التغيير والقدرة على معرفة ما يشعر به مرؤوسيه وما يمرون به من ضغوط كي يتفهمهم ويتعاطف معهم ويقلل من مقاومتهم للتغيير.

بناء على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثالثة والتي كان مفادها (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوعي الاجتماعي وقيادة التغيير لقادة المعاهد) قد تحققت

6.3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الرابعة:

(توجد علاقة ارتباطية موجبة بين إدارة العلاقات وقيادة التغيير لدى قادة المعاهد).

الجدول رقم (33): معامل الارتباط بيرسون بين بعد إدارة العلاقات ومحور قيادة التغيير

المحور البعد	قيادة التغيير	الدلالة sig
بعد إدارة العلاقات	0.701**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أن هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين بعد إدارة العلاقات وقيادة التغيير من خلال معاملات الارتباط بيرسون وقيمة الدلالة الإحصائية حيث بلغت قيمة الارتباط بيرسون 0.701 بالإضافة إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية أقل من 0.05 حيث قدرت قيمتها بـ 0.00 ومنه نستنتج أن الارتباط مرتفع ذو دلالة معنوية وبالتالي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات وقيادة التغيير، أي أنه كلما زاد مستوى بعد إدارة العلاقات أو بمعنى أكثر تفصيلا كلما زادت قدرة الفرد على تكوين علاقات مع الآخرين والتفاعل معهم بفاعلية كلما زادت قدرته على قيادتهم وبالتالي قيادة التغيير وبناء روابط اجتماعية وإدارة الصراع، فالإنسان كائن وقدرته على السلوك مع الآخرين بصورة جيدة مهمة تعكس حفاظه على بقائه وإشباع حاجاته. وتشير المهارات الاجتماعية إلى القدرة على فهم مشاعر الآخرين وانفعالاتهم ومراعاتها بالصورة التي يتطلبها الموقف، وهي تظهر في صورة القدرة على التأثير بالآخرين، والتواصل معهم، وقيادتهم بصورة فعالة. إن الأشخاص الذين يتميزون بتلك القدرة، يملكون مهارات اجتماعية، وقادرين على بناء الثقة أو الأمانة، وقادرين على خلق جو من التعاون والمشاركة مع الآخرين والعمل مع زملاء العمل.

بناء على ما سبق يمكن القول أن الفرضية الجزئية الرابعة والتي كان مفادها (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة العلاقات وقيادة التغيير لقادة المعاهد) قد تحققت

7.3. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

(توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي وقيادة التغيير لدى قادة المعاهد).

الجدول رقم (34): معامل الارتباط بيرسون محور الذكاء العاطفي ومحور قيادة التغيير

المحور	قيادة التغيير	الدلالة sig
الذكاء العاطفي	0.677**	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss

يتضح من خلال معاملات بيرسون الموضحة في الجدول أن هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الذكاء العاطفي وقيادة التغيير حيث بلغت قيمته 0.677 عند قيمة دلالة تقدر بـ 0.00، كما ترتبط قيادة التغيير إيجاباً مع أبعاد الذكاء العاطفي فإدارة العلاقات ترتبط بالدرجة الأولى مع قيادة التغيير بقيمة تساوي 0.701 وهي علاقة موجبة متوسطة وفي الدرجة الثانية ترتبط قيادة التغيير مع بعد الوعي الاجتماعي بقيمة تساوي 0.606 وهي علاقة موجبة متوسطة وفي الدرجة الثالثة ترتبط قيادة التغيير ببعد الوعي بالذات بقيمة 0.472 وهي علاقة موجبة ضعيفة، وأخيراً الدرجة الرابعة حيث ترتبط قيادة التغيير مع بعد إدارة الذات بقيمة 0.411 وهي علاقة موجبة ضعيفة.

من خلال النتائج وجدنا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين مستوى الذكاء العاطفي وقيادة التغيير لدى مديري المعاهد ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف. أي أنه كلما زاد الذكاء العاطفي بأبعاده الأربعة وهي إدارة الذات والوعي بالذات وإدارة العلاقات والوعي الاجتماعي كلما كانت هناك قيادة تغيير ناجحة وقادرة على التغيير.

فقدادة المؤسسات بحاجة إلى التحكم في مختلف الضغوطات من خلال تمكنهم من فهم عواطفهم وعواطف الآخرين وحسن إدارتها وذلك يجعلنا نستثمر الجوانب الإيجابية من العاطفة حيث بلغ بعد إدارة العلاقات درجة الأولى وهذا راجع لأهميته البالغة عند القيام بقيادة التغيير من جانب التأثير والتحفيز للمرؤوسين خلال فترة التغيير ليس فقط تحفيزهم بل ويتعدى ذلك إلى تدريبهم وتطوير مهاراتهم لكي يتغلبوا على المخاوف المرتبطة بعملية التغيير، أما الوعي الاجتماعي أو ما يعرف بالتعاطف فهو عنصر مهم جداً في بناء علاقات الثقة أثناء حدوث الصراع والنزاع خلال عملية التغيير فللقائد الذكي عاطفياً يفهم مشاعر مرؤوسيه ويراعيها للحفاظ على استقرار الأوضاع وعدم خروجها عن السيطرة، ومن جهة أخرى فإن إدراك القائد لحالته المزاجية تجعله أكثر تحكماً بالأوضاع حين عملية التغيير ويستطيع هذا الأخير التكيف مع حالاتهم المزاجية والخروج من المزاج السيئ إلى الجيد بسرعة وباختصار فإن عقليتهم تساعد على إدارة عواطفهم وانفعالاتهم ومعالجتها مما يسهل على القائد مواكبة التغيرات بدرجة أقل من الصعوبات كون التغيير الذي يمس الجانب البشري صعب جداً ويتطلب مهارات عالية من أعمال الذكاء في العاطفة.

8.3. خلاصة النتائج

بعد قيامنا بهذه الدراسة المتعلقة بموضوع الذكاء العاطفي وعلاقته بقيادة التغيير لقادة المعاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة. والتي هدفت أساساً للإجابة على التساؤل الرئيسي وهو:

ما علاقة الذكاء العاطفي بقيادة التغيير لدى قادة المعاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؟

توصلنا إلى الإجابة على هذا السؤال من خلال فرضيات الدراسة باعتبارها إجابات متوقعة حيث بينت

النتائج:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الذكاء العاطفي وقيادة التغيير لدى قادة المعاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بلغت 0.677.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الوعي بالذات وقيادة التغيير لدى قادة المعاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بلغت 0.472.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين إدارة الذات وقيادة التغيير لدى قادة المعاهد للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بلغت 0.411.
- وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الوعي الاجتماعي وقيادة التغيير لدى قادة المعاهد للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بقيمة 0.606.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين إدارة العلاقات وقيادة التغيير لدى قادة المعاهد للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف تقدر بـ 0.701.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على الجانب التطبيقي معتمدين في ذلك على الاستبيان كأداة علمية لجمع البيانات الخاصة بالموضوع والتي تم تفرغها لاحقا باستخدام البرنامج الإحصائي spss وتوصلنا إلى أن مهارات أو أبعاد الذكاء العاطفي لها علاقة ارتباطية موجبة متوسطة مع قيادة التغيير، وهذا ما تأكد من خلال دراسة العلاقة الارتباطية بين كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي وقيادة التغيير، وهو ما وضع قادة التغيير في موضع يوجب عليهم فهم حقيقة أعمال الذكاء في العاطفة من جهة واكتساب هذه المهارات من جهة أخرى والتي يمكن اكتسابها عن طريق التدريب ومن خلال هذه المهارات أيضا يمكن للقيادة أن يقودوا عملية التغيير ويقللوا من مقاومته التي يبدوها الرؤوسون جراء القيام بأي تغيير كردة فعل نفسي وفسولوجي تنتج من مشاعر الخوف من التغيير أو المجهول.



الخاتمة

إن ما يمكن أن نستخلصه من خلال هذه الدراسة هو الأهمية الكبيرة لاستخدام مهارات الذكاء العاطفي في الحياة الاجتماعية أو المهنية سواء في الأسرة أو في العمل فنجاح الفرد لا يعتمد على مهاراته العقلية فقط وإنما يحتاج إلى المهارات العاطفية كذلك، وكذا نستخلص مما سبق ضرورة تحقيق الوعي العاطفي من خلال الألفاظ والتعبير المستخدمة في ذلك وتصحيح المفاهيم الخاطئة في هذا المجال والدعوى إلى إظهار المشاعر وعدم كبتها وإرشاد الناس إلى الوسائل المعينة في التعامل مع العواطف، وإزالة الأمية العاطفية وتحقيق التوازن العاطفي هو المطلوب في حياتنا وليس المطلوب قمع عواطفنا بل ضبطها وإدارتها.

ويعتبر التغيير عملية مستمرة وأمر ضروريا وحتميا لأي مؤسسة تسعى إلى البقاء أيا كان نوعها، لذا فعليها ألا تحاول تجاهله وتجنبه، بل عليها إيجاد التغييرات المناسبة لحل الصراعات والمشاكل داخلها، وعليها إحداث التغيير بكل مقوماته ومبادئه وأن تحاول بقدر المستطاع أن تتفادى معوقاته التي يمكن أن تعترض طريقه، لأن فشله وتلاشيهِ من فشلها وتلاشيها. ونجاح التغيير يتركز بدرجة كبيرة على قادة التغيير قادرين ومؤثرين يتمتعون في مختلف الأماكن المهنية بالذكاء العاطفي، حيث لهم قدرات على إدراك الذات وتحفيز عواطفهم مما يساعد المنظمة على استغلال الفرص الفريدة والحفاظ على إبداع وتفادي التهديدات والابتعاد عن عدم رضا العاملين وحل المشاكل التي تصادفهم حتى يتمكنوا من الوصول للأهداف الخاصة بها، سواء كانت قصيرة الأمد أو طويلة الأمد، من خلال فهم المعنى الحقيقي والدقيق للذكاء العاطفي.

وأثبت الجانب التطبيقي الذي أجريناه على عينة من رؤساء الأقسام ونوابهم ومديري المعاهد ونوابهم للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف:

- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الذكاء العاطفي وقيادة التغيير بلغت 0.677.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الوعي بالذات وقيادة التغيير بلغت 0.47.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين إدارة الذات وقيادة التغيير بلغت 0.411.
- وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الوعي الاجتماعي وقيادة التغيير بلغت 0.606.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين إدارة العلاقات وقيادة التغيير تقدر ب 0.701.

الاقتراحات

بعد جملة النتائج التي توصلنا إليها حاولنا تقديم بعض الاقتراحات للأساتذة قادة المعاهد.

- إقامة دورات تكوينية من أجل تنمية مهارات الذكاء العاطفي لمديري المعاهد ونوابهم وكذلك رؤساء الأقسام ونوابهم.
- منح رؤساء الأقسام صلاحيات أوسع فيما يتعلق بعملية قيادة التغيير.

- ضرورة اهتمام قيادات المعاهد بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بأبعاد الذكاء العاطفي (إدراك وفهم العواطف، إدارة العواطف، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات).
- رفع المستوى المعرفي لدى المديرين ورؤساء الأقسام فيما يخص حقل الذكاء العاطفي في العمل الإداري وتوضيح أثره على الأداء وعلى النمط القيادي المتبع ويمكن ذلك من خلال عقد ندوات ومحاضرات دورية حول الذكاء العاطفي، توزيع نشرات تثقيفية سواء الكترونية أو ورقية تقيد بماهية الذكاء العاطفي كمتغير للنجاح والقيادة الفاعلة.
- نشر ثقافة الذكاء لعاطفي في أوساط الأسرة الجامعية وبيان دورها في نجاح الفرد مهنياً.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

1. ابن منظور أبي الفضل. (1968). **لسان العرب**، بيروت: دار صادر.
2. بيتر بوير، ترجمة الياس حاجوج، (2002). **تدريب المشاعر: التوازن الانفعالي-ضبط النفس**، دمشق: مديرية المطبوعات والنشر دار الثقافة.
3. بيتر، دراكر. (2004). **تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين**. (ترجمة إبراهيم بن علي الملحم)، السعودية، مركز الحوت.
4. حسن، إبراهيم بلوط. (2000). **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**. الطبعة الأولى. مصر: دار الوفاء.
5. حسن، محمد احمد، محمد مختار. (2014). **إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات**. مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
6. حمزة، مختار، (1992). **مبادئ علم النفس**، جدة: دار البيان العربي.
7. دانيال جولمان، (2004). **ذكاء المشاعر**. ترجمة هشام حفاوي، القاهرة: دار هلا للنشر والتوزيع.
8. سلطان، علي شريف محمد. (1998). **مدخل معاصر في مبادئ الإدارة**. لإسكندرية. مصر: الدار الجامعية.
9. السلمي، علي. (2001). **تطور الفكر التنظيمي**. القاهرة مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
10. السمدوني، السيد إبراهيم. (2007). **الذكاء الوجداني**، عمان الأردن، دار الفكر.
11. سيد سالم، عرفة. (2012). **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**. عمان: دار الراية.
12. الصيرفي، محمد. (2007). **إدارة التغيير**، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
13. طه، طارق. (2007). **السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت**، لإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
14. عبد السلام أبو قحف. (2004). **مقدمة في الأعمال**، الإسكندرية: الدار الجامعية.
15. عرفة، سيد سالم. (2012). **اتجاهات حديثة في إدارة التغيير**، الأردن: دار الراية للنشر.
16. العطيات، محمد بن يوسف النمران. (2006). **إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير**. عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
17. عطية، مصطفى كامل أبو العزم. (2003). **مقدمة في السلوك التنظيمي**. مصر: المكتب الجامعي الحديث.

18. فاروق السيد، عثمان. (2000). قوى إدارة التغيير في ق21، الطبعة الأولى. مصر: دار الوفاء للنشر.
19. الفريجات، خيضر كاظم محمود واللوزي، موسى سلامة والشهابي، أنعام. (2009). السلوك التنظيمي، عمان الأردن: إثراء للنشر.
20. فيروز، آبادي ومجد الدين، يعقوب القاموس. (1987). المحيط مؤسسة الرسالة: بيروت
21. القاسم. بديع محمد مبارك. (2001). نماذج واستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري. عمان: مؤسسة الوراق للنشر.
22. ماهر، احمد. (2007). تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
23. محمد جمال عبد الله. (2014). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط، 1 عمان: دار المعتر.
24. محمود عبد الله، خوالدة. (2004). الذكاء العاطفي: الذكاء الانفعالي، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
25. مصطفى، سيد أحمد، (2005). إدارة السلوك التنظيمي "نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل". القاهرة. مصر: الناشر أحمد سيد مصطفى.
26. منال، جاب الله. (2012). سيكولوجية الذكاء الانفعالي الأسس والتطبيقات، القاهرة: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
27. ياسر، العييتي، (2003). الذكاء العاطفي نظرة جديدة في العلاقات بين الذكاء والعاطفة، ط 1، دمشق: دار الفكر.

المذكرات

1. إبراهيم، بن جامع. (2010). الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة دراسة ميدانية على إطارات الإدارة الوسطى بمركب تكرير البترول سكيكدة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.
2. أمال، سليمان. (2015). فعالية برنامج تدريبي مبني على مهارات الذكاء العاطفي في تنمية الدافعية للإنجاز لدى أستاذات التعليم المتوسط، مذكرة مكله لمتطلبات الحصول عل درجة الماجستير في علم النفس، جامعة الوادي تخصص علم نفس اجتماعي. الوادي. الجزائر.
3. برباوي، كمال. (2015). دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة. جامعة أبي بكر بلقايد. تلمسان. الجزائر.
4. بوداود، فاطمة الزهراء. (2007). التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة. مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة بومرداس. الجزائر.

5. رشيد، سعادة. (2005). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالقيادة التربوية لدى مديري الإكمالي والثانوي دراسة ميدانية بولاية ورقلة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ورقلة. الجزائر.
6. رمضان، ريم. (2005). إدارة التغيير التنظيمي دراسة واقع عملية التغيير لتطوير المنظمات السورية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة دمشق. سوريا.
7. الزهراني، سهام. (2012). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة دراسة ميدانية من وجهة نظر المعلمات والموجهات الإداريات، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
8. سماتي، حاتم. (2018). واقع ممارسة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل نظام LMD من وجه نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس، جامعة بسكرة. الجزائر.
9. سوفي، نبيل. (2011). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي. مذكرة ماجستير غير منشورة. جامعة منتوري قسنطينة. الجزائر.
10. صيام، رسلان. (2017). فاعلية برنامج القيادة من أجل المستقبل وعلاقته بقيادة التغيير لدى مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة.
11. الطائي، إبراهيم خليل إبراهيم. (2004) الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
12. قرشي، محمد. (2014). التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن. أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر.
13. الكردي، زهير. (2016). إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة.
14. مرام، حمود ربابية. (2018). أنماط قيادة التغيير لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جنين من وجهة نظرهم ووجهة نظر معلمهم، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية. كلية العلوم التربوية. جامعة القدس. فلسطين.

المجلات العلمية

1. إبراهيم احمد أبو رحمة. (2018). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة التحويلية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات.
2. أبو الخير، وأبو شقرة. (2018). مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بتحسين أداء مديري المدرس في المرحلة الأساسية التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، العدد 2.

3. إناس، موسى الزين. (2021). تقييم واقع ممارسة قيادة الجامعات الفلسطينية لقيادة التغيير في ضوء متغيرات العصر، مجلة الدراسات المالية والمحاسبة الإدارية، العدد 2021، 02
4. براهمي، طاهر، ومبارك، شيماء. (2014). التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13.
5. الخضر، عثمان. (2001). الذكاء الوجداني هل هو مفهوم جديد في علم النفس، مجلة دراسات نفسية عدد 1.
6. رضوان، انساعد. (2020). حليلة قمري دور الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية بقطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 02.
7. سالم، طالب، احمد، سافرة سعدون. (2012). الذكاء العاطفي وعلاقته بالخجل لدى طلبة جامعة بغداد، قسم التربية وعلم النفس /كلية التربية للبنات / جامعة بغداد، جملة البحوث التربوية والنفسية، العدد 34.
8. سعدون، حمود جثير. (2014). إدارة العواطف لدى الإدارة التسويقية وأثرها في تحديد الأنماط السلوكية للزبائن دراسة تحليلية لأراء عينة ن وكلاء شركات الاتصالات في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 39.
9. سلامي دلال. (2016). الذكاء العاطفي مدخل نظري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الشهيد حمة لخضر العدد 15، 2016
10. شين فيروز. (2014). أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة اتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16.
11. عفاف، حداد. (2020). العلاقة التأثيرية بين أبعاد التغيير التنظيمي وتفعيل مبادئ إدارة الجودة الشاملة في مطاحن عمر بن عمر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 02.
12. عيسى بنشوري، والشيخ الداوي. (2010). تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات: تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المديرية الجهوية ورقلة، مجلة الباحث، العدد السابع.
13. غازي، يحيى محمد. (2021). دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي دراسة تحليلية لأراء رؤساء الأقسام في عينة من كليات الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 54.
14. الغالبي، طاهر حسن منصور، علي، ليلي لفته (2014) دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحولية من خلال التأثير الوسيط للحكمة، دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق، العدد 15.

15. فطيمة، بن عبدالعزيز، ونشيدة معزوز. (2011). التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 02.
16. لطرش، محمد. (2021). اختبار صدق وثبات بنية مفهوم الذكاء العاطفي للعاملين حسب نموذج (WLEIS) باستعمال التحليل العاملي التوكيدي. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا. العدد 27.
17. ليلي، بن عيسى. (2021). مقاومة التغيير التنظيمي "المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 2.
18. محمد، بلخير وأشواق، بن قدور. (2021). دور القيادة الإستراتيجية في إدارة وقيادة التغيير بالمؤسسة العمومية، مجلة التمكين الاجتماعي، العدد 03.
19. المساعد، اصلاص صبح. (2009). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالتحصيل الأكاديمي ودافع الانجاز لدى طلبة الجامعة في ضوء بعض المتغيرات، مجلة جامع الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2.
20. وفاء، الرئيس، (2022). تأثير الذكاء العاطفي على النية المقاولاتية دراسة ميدانية على طلبة السنة الثالثة إدارة أعمال، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 28.

المواقع الالكترونية

1. صبحي، شعبان شرف و محمد السيد، احمد الدمرداش، إدارة العواطف حقائق وأوهام، المؤتمر العلمي السابع (الدولي الثالث) التربية الوجدانية في المجتمعات العربية في ضوء التحديات المعاصرة. جامعة المنوفية <https://www.researchgate.net/publication/3248771012017>
2. كوبر، روبرت وصواف، أيمن، 1999، الذكاء الانفعالي: القيادة الشاملة للذات والجماعات والمنظمات، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، تصدر عن الشركة العربية للإعلام العلمي السنة السابعة العدد الرابع القاهرة www.EDARA.com

المداخلات العلمية

1. الزهراني، سعد عبد الله. (1995). نماذج واستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي، مركز البحوث التربوية والنفسية، معهد البحوث العلمية وإحياء التراث الإسلامي، جامعة أم القرى مكة المكرمة، 1995
2. عثمان، محمد موسى. (2005). تحليل الإبداع، مؤتمر حول تحديات التغيير، الأردن.
3. علي، عبد الوهاب. (1996). التغيير مناهجه - مقوماته - خطواته مقاومته، الإدارة في ظلال التغيير المؤتمر السنوي السادس مركز وايد سير فيس القاهرة، 1996.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Andreas. Langlotz and Miriam A. Locher (2013), The role of emotions in relational work , Journal of Pragmatics, No.58.
2. Botey, M, Vaquero-Diego, M, & Sastre, (2020). F: Perceived emotional intelligence of university professors based on the nature of the subject taught. Technological Forecasting and Social Change, 161,1-1.
3. Goleman, d (1997). emotional intelligence; why It Can matter mor than i.q. new York; bantam books.
4. Jan e. stets and Jonathan h. turner (1993), The Sociology of Emotions, in Lewis, M. and Haviland, J.M. (Eds), Handbook of Emotions, The Guildford Press, New York,.
5. Jurik, L.& Sakal, P. (2014). Competencies of Managers, as Part of the Intellectual Capital in Industrial Enterprises, 6th European Conference on Intellectual Capital ECIC 10-11 April.
6. Keltner and Ekman, (2005) , One teacher's identity, emotions, and commitment to change: A case study into the cognitive–affective processes of a secondary school teacher in the context of reforms, Teaching and Teacher Education , No. 21.,
7. Lian, M, Huang, L. Z, experience through emotional intelligence training in China: A randomized controlled trial. Nurs Education Today , 107, (2021)& NiChen, Q: Promoting resilience and lower stress in nurses and improving inpatient.
8. Mariama-Arthur, K. (2018). Emotional Intelligence Drives Leadership Success. In *Poised for Excellence* (pp. 9-16). Palgrave Macmillan, Cham.
9. Mayer et salovey, jd (1990). nemotional intelligence. imagination. cognition and personality. Malden, MA: Blackwell publishers.
10. Nagar, Annamalai, (2015), influence of emotional intelligence on decisions making, American Internstion journal of social sciences No (1).
11. Paton, R & McCalman, J. (2000). Change Management. 2ed. London. UK : sage publications inc.
12. Roth, gerard et kurtyka, michal.(2007)p.profession dirigeant de la conception du chagement a lacton.paris ;dunod.
13. Sparrow, R, and knight, j (2006). emotional intelligence a new evolutionary tool management development, career development intelligence.
14. Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y. (2017). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. International Journal of Project Management.

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (1): النماذج الثلاثة للذكاء العاطفي 8
- الشكل رقم (2): مهارات الذكاء العاطفي حسب نموذج جولمان 10
- الشكل رقم (3): مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج بارون 12
- الشكل رقم (4): مكونات الذكاء العاطفي حسب نموذج MAYER et SALOVEY 13
- الشكل رقم (5): مراحل السيطرة على الانفعالات 19
- الشكل رقم (6): مجالات التغيير التنظيمي حسب نموذج هارولد ليفيت HAROLD LEAVIT 29
- الشكل رقم (7): نموذج LAURENCE et LORCH 37
- الشكل رقم (8): نموذج كيرت لوين لمراحل قيادة التغيير 39
- الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة 51

قائمة الجداول

- الجدول رقم (1): أهم نقاط التغيير في الهيكل التنظيمي 32
- الجدول رقم (2): نموذج كيرت ليونين لقيادة التغيير 34
- الجدول رقم (3): نموذج كيلمان لقيادة التغيير 38
- الجدول رقم (4): استراتيجيات الذكاء العاطفي تسهل تقبل التغيير 44
- الجدول رقم (5): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة 52
- الجدول رقم (6): الأساتذة المحكمون 53
- الجدول رقم (7): معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الوعي بالذات والدرجة الكلية للبعد 54
- الجدول رقم (8): معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد إدارة الذات والدرجة الكلية للبعد 54
- الجدول رقم (9): معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الوعي الاجتماعي والدرجة الكلية للبعد 55
- الجدول رقم (10): معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد إدارة العلاقات والدرجة الكلية للبعد 55
- الجدول رقم (11): معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي والدرجة الكلية للمحور 56
- الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور قيادة التغيير والدرجة الكلية للمحور 56
- الجدول رقم (13): معاملات الثبات حسب المحاور 57
- الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس 59
- الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر 59
- الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي 60
- الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية 60

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب متغير مستوى الأقدمية.....	61
الجدول رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية.....	61
الجدول رقم (21): درجات الاستبيان.....	62
الجدول رقم (22): طول الفئات.....	62
الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الوعي بالذات.....	63
الجدول رقم (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد إدارة الذات.....	64
الجدول رقم (25): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الوعي الاجتماعي.....	65
الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد إدارة العلاقات.....	66
الجدول رقم (27): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور الذكاء العاطفي.....	67
الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور قيادة التغيير.....	67
الجدول رقم (29): اختبار التوزيع الطبيعي Shapiro-Wilks.....	69
الجدول رقم (30): نموذج للحكم على طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية.....	70
الجدول رقم (31): معامل الارتباط بيرسون بين بعد الوعي بالذات ومحور قيادة التغيير.....	70
الجدول رقم (32): معامل الارتباط بيرسون بين بعد إدارة الذات ومحور قيادة التغيير.....	71
الجدول رقم (33): معامل الارتباط بيرسون بين بعد الوعي الاجتماعي ومحور قيادة التغيير.....	72
الجدول رقم (34): معامل الارتباط بيرسون بين بعد إدارة العلاقات ومحور قيادة التغيير.....	73
الجدول رقم (35): معامل الارتباط بيرسون محور الذكاء العاطفي ومحور قيادة التغيير.....	73

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1): الإستبانة
ملحق رقم (2): مخرجات البرنامج الإحصائي spss

قائمة المحتويات

إهداء

شكر وعرافان

المقدمة أ.

الفصل الأول: مدخل للذكاء العاطفي

تمهيد 2

المبحث الأول: ماهية الذكاء العاطفي 3

1. تطور ونشأة الذكاء العاطفي 3

2. مفهوم الذكاء العاطفي Emotional Intelligence 4

3. أهمية الذكاء العاطفي Importance of Emotional Intelligence 6

المبحث الثاني: مهارات ونماذج الذكاء العاطفي 8

1. نموذج الكفايات لـ GOLEMAN 8

2. نموذج بارون للذكاء العاطفي BARON 11

3. نموذج MAYER et SALOVEY 12

المبحث الثالث: إدارة العواطف Emotions Management 14

1. مفهوم إدارة العواطف 14

2. التحكم والسيطرة في العواطف 17

3. استراتيجيات إدارة العواطف 20

خلاصة الفصل 22

الفصل الثاني: مدخل إلى قيادة التغيير

تمهيد 24

المبحث الأول: التغيير التنظيمي 25

1. تعريف التغيير التنظيمي 25

2. أسباب التغيير التنظيمي 27

3. مجالات التغيير التنظيمي 29

المبحث الثاني: قيادة التغيير 33

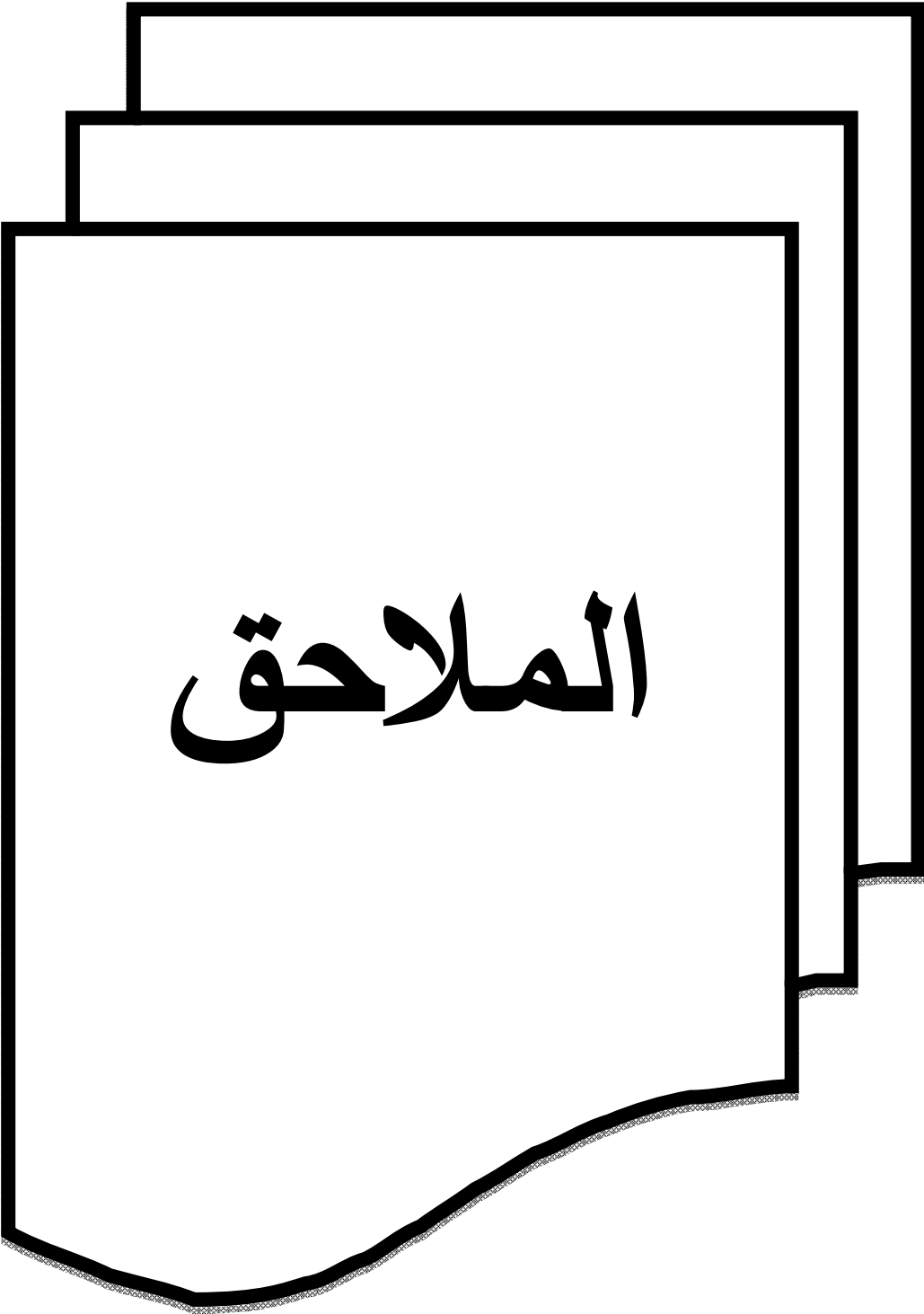
1. تعريف قيادة التغيير 33

2.	نماذج قيادة التغيير ومراحله.....	34
3.	استراتيجيات قيادة التغيير	40
المبحث الثالث:	علاقة الذكاء العاطفي بقيادة التغيير	43
1.	القيادة بالذكاء العاطفي	43
2.	أهمية ممارسة قادة التغيير لمهارات الذكاء العاطفي	43
3.	استراتيجيات الذكاء العاطفي تسهل تقبل التغيير	44
46	خلاصة الفصل.....	

الفصل الثالث: منهجية الدراسة التطبيقية

تمهيد	48
المبحث الأول: منهج وأدوات الدراسة	49
1. الخطوات المنهجية للدراسة الميدانية	49
2. أداة الدراسة	52
3. الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة بيانات الدراسة	58
المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة	59
1. تحليل خصائص عينة الدراسة.....	59
2. تحليل عبارات محاور الدراسة	62
3. عرض ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات	69
76	خلاصة الفصل.....
77	الخاتمة
81	قائمة المراجع.....
87	قائمة الأشكال
87	قائمة الجداول
88	قائمة الملاحق.....
89	قائمة المحتويات

الملاحق



الملاحق

ملحق رقم (1): الإستبانة



جامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال



استبيان لاستكمال مذكرة لنيل شهادة الماستر حول:
الذكاء العاطفي وعلاقته بقيادة التغيير في المنظمة
(دراسة حالة قادة المعاهد جامعة عبد الحفيظ بوصوف-ميلة)

إلى السادة والسيدات الكرام تحية طيبة وبعد،

في إطار التحضير لإنجاز الدراسة الميدانية المتعلقة باستكمال مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان: "الذكاء العاطفي وعلاقته بقيادة التغيير في المنظمة" ولأن آراءكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة في إثراء هذه الدارسة، يسعدنا أن نقدم لكم مجموعة من الأسئلة المتضمنة في هذا الاستبيان المصمم لأهداف البحث العلمي، راجين منكم التكرم بالإجابة عليها بدقة وموضوعية، مع العلم أن إجاباتكم ستحظى بالعناية والاهتمام والسرية التامة. نقدر ونثمن مساهمتكم في إنجاز هذا العمل ونشكركم مسبقا على تعاونكم وجزاكم الله عنا كل خير.

ملاحظة: نرجو منكم تعبئة الاستبانة بوضع العلامة (X) عند الإجابة المناسبة.

البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: من 25 إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 45 سنة ☐ أكبر من 45 سنة ☐
- المؤهل العلمي: ماجستير ☐ دكتوراه LMD ☐ دكتوراه كلاسيك ☐ آخر:
- الرتبة العلمية: أستاذ مساعد ب ☐ أستاذ مساعد أ ☐ أستاذ محاضر ب ☐ أستاذ محاضر أ ☐ أستاذ التعليم العالي ☐
- مستوى الأقدمية: أقل من عامين ☐ من 2 إلى 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
- الرتبة الوظيفية: مدير معهد ☐ نائب مدير معهد ☐ رئيس قسم ☐ نائب رئيس قسم ☐ آخر:

المحور الأول: الذكاء العاطفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
البعد الأول: الوعي بالذات					
				1	أستطيع إدراك مشاعري الصادقة كالغضب والقلق
				2	أستطيع التعبير عن مشاعري بسهولة
				3	أعرف جيدا نقاط قوتي وضعفي
				4	لدي قيم ومبادئ ثابتة
				5	أثق بنفسي

الملاحق

البعد الثاني: إدارة الذات					
1	أستطيع ضبط مشاعري				
2	أستطيع التحول من مشاعري السلبية إلى الإيجابية بسهولة				
3	لدي القدرة على الحديث بصراحة				
4	أتصف بالهدوء عند إنجاز أي عمل أقوم به				
5	أنا مرن وأتكيف بسهولة مع التغيير				
البعد الثالث: الوعي الاجتماعي					
1	أنا فعال في الاستماع لمشاكل الآخرين				
2	أجيد فهم مشاعر الآخرين				
3	أنا قادر على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم دون إفصاحهم عنها				
4	أتعاطف مع مشاكل الآخرين				
5	أنا منفتح لوجهات نظر الآخرين				
البعد الرابع: إدارة العلاقات					
1	لدي قدرة على التأثير وإلهام الآخرين				
2	لدي قدرات في إقناع المرؤوسين				
3	لدي قدرات في إدارة النزاع				
4	لدي قدرات على تحفيز وتطوير إمكانيات المرؤوسين				
5	لدي قدرة على التواصل الفعال مع الآخرين				

المحور الثاني: قيادة التغيير

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	نجحت في قيادة التغييرات خلال جائحة كورونا			
2	أراعي الجوانب الأخلاقية في تعاملتي مع الأساتذة			
3	أحفز وأثير حماس الآخرين للتغيير			
4	أقبل النقد بعقل منفتح			
5	أحاول بناء ثقة المرؤوسين			
6	أعتقد أنني أمتلك القدرات والمهارات المطلوبة لقيادة التغيير			
7	أحل المشكلات بطرق إبداعية			
8	أقوم بمشاركة جميع الأساتذة في عملية التغيير			
9	أقترح طرق جديدة لتنفيذ الأعمال			
10	أشجع الأساتذة على طرح وتقديم الأفكار الجديدة			
11	قمت بتوضيح وتدريب الأساتذة على منصة بروفيس			
12	أجد صعوبة في تحفيز الأساتذة على وضع الدروس في منصات التعليم عن بعد			
13	أصغي بصورة جيدة عندما أتحدث مع الآخرين			
14	أحرص على تكوين جو من التفاهم والاحترام المتبادل بيني وبين الأساتذة			
15	لدي القدرة في التقليل من مقاومة التغيير			
16	تمكنت من فرض إجراءات الوقاية المناسبة خلال أزمة كورونا لخلق جو من الراحة أثناء العمل			

ملحق رقم (2): مخرجات البرنامج الإحصائي spss

اختبار التوزيع الطبيعي للعينات الصغيرة Shapiro-Wilk

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
الذكاء العاطفي	.147	30	.097	.958	30	.274
قيادة التعبير	.161	30	.045	.942	30	.104

a. Correction de signification de Lilliefors

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الوعي بالذات والدرجة الكلية للبعد

Corrélations

		1 أستطيع إدراك مشاعري الصادقة كالغضب والقلق	2 أستطيع التعبير عن مشاعري بسهولة	3 أعرف جيدا نقاط قوتي وضعفي	4 لاي قيم ومبادئ ثابتة	5 أتي بنفسي	بعد الوعي بالذات
1 أستطيع إدراك مشاعري الصادقة كالغضب والقلق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30	.313 .092 30	.140 .462 30	.030 .877 30	-.022- .910 30	.400* .029 30
2 أستطيع التعبير عن مشاعري بسهولة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.313 .092 30	1 30	.504** .005 30	.583** .001 30	.254 .176 30	.812** .000 30
3 أعرف جيدا نقاط قوتي وضعفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.140 .462 30	.504** .005 30	1 30	.438* .016 30	.256 .171 30	.714** .000 30
4 لاي قيم ومبادئ ثابتة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.030 .877 30	.583** .001 30	.438* .016 30	1 30	.492** .006 30	.790** .000 30
5 أتي بنفسي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-.022- .910 30	.254 .176 30	.256 .171 30	.492** .006 30	1 30	.591** .001 30
بعد الوعي بالذات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.400* .029 30	.812** .000 30	.714** .000 30	.790** .000 30	.591** .001 30	1 30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد إدارة الذات والدرجة الكلية للبعد

Corrélations

بعد إدارة الذات	10 أنا مرن وأتكيف بسهولة مع التغيير	9 أتصنف بالهدوء عند إنجاز أي عمل أقوم به	8 لدي القدرة على الحديث بصراحة	7 أستطيع التحول من متاعري السلبية إلى الإيجابية بسهولة	6 أستطيع ضبط متاعري	
Corrélation de Pearson	.090	.333	.234	.019	1	6
Sig. (bilatérale)	.636	.072	.214	.921		
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	.211	.227	-.079-	1	.019	7
Sig. (bilatérale)	.263	.227	.679		.921	
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	-.062-	.160	1	-.079-	.234	8
Sig. (bilatérale)	.744	.397		.679	.214	
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	.491**	1	.160	.227	.333	9
Sig. (bilatérale)	.006		.397	.227	.072	
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	1	.491**	-.062-	.211	.090	10
Sig. (bilatérale)	.002	.006	.744	.263	.636	
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	1	.789**	.456*	.437*	.635**	بعد إدارة الذات
Sig. (bilatérale)	.002	.000	.011	.016	.000	
N	30	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الوعي الاجتماعي والدرجة الكلية للبعد

Corrélations

بعد الوعي الاجتماعي	15 أنا منفتح لوجهات نظر الآخرين	14 أتعاطف مع مشاكل الآخرين	13 أنا قادر على قراءة متاعر الناس من تعبيرات وجوههم دون إفساحهم عنها	12 أجد فهم متاعر الآخرين	11 أنا فعال في الانسجام لمشاكل الآخرين	
Corrélation de Pearson	.146	.217	.209	.355	1	11
Sig. (bilatérale)	.440	.249	.268	.054		
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	-.028-	.226	.250	1	.355	12
Sig. (bilatérale)	.882	.230	.184		.054	
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	-.283-	.103	1	.250	.209	13
Sig. (bilatérale)	.130	.589		.184	.268	
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	.477**	1	.103	.226	.217	14
Sig. (bilatérale)	.008		.589	.230	.249	
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	1	.477**	-.283-	-.028-	.146	15
Sig. (bilatérale)	.008	.008	.130	.882	.440	
N	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	.419*	.670**	.469**	.623*	.703*	بعد الوعي الاجتماعي
Sig. (bilatérale)	.021	.000	.009	.000	.000	
N	30	30	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد إدارة العلاقات والدرجة الكلية للبعد

Corrélations

		16 لدى فترة على التأثير وإلهام الأخرين	17 لدى فترات في إفخاع المرووسين	18 لدى فترات في إدارة النزاع	19 لدى فترات على تحفيز ونطوير إمكانات المرووسين	20 لدى فترة على التواصل الفعال مع الأخرين	بعد إدارة العلاقات
16 لدى فترة على التأثير وإلهام الآخرين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 . 30	.205 .278 30	.445 .014 30	.373 .042 30	.433 .017 30	.721** .000 30
17 لدى فترات في إفخاع المرووسين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.205 .278 30	1 . 30	.401* .028 30	.231 .219 30	.257 .170 30	.580** .001 30
18 لدى فترات في إدارة النزاع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.445* .014 30	.401* .028 30	1 . 30	.257 .170 30	.621** .000 30	.808** .000 30
19 لدى فترات على تحفيز ونطوير إمكانات المرووسين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.373 .042 30	.231 .219 30	.257 .170 30	1 . 30	.229 .223 30	.605** .000 30
20 لدى فترة على التواصل الفعال مع الآخرين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.433* .017 30	.257 .170 30	.621** .000 30	.229 .223 30	1 . 30	.733** .000 30
بعد إدارة العلاقات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.721** .000 30	.580** .001 30	.808** .000 30	.605** .000 30	.733** .000 30	1 . 30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الذكاء العاطفي والدرجة الكلية للمحور

Corrélations

		بعد الوعي بالذات	بعد إدارة الذات	بعد الوعي الاجتماعي	بعد إدارة العلاقات	الذكاء العاطفي
بعد الوعي بالذات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 . 30	.740** .000 30	.391* .032 30	.619** .000 30	.866** .000 30
بعد إدارة الذات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.740** .000 30	1 . 30	.322 .083 30	.569** .001 30	.823** .000 30
بعد الوعي الاجتماعي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.391* .032 30	.322 .083 30	1 . 30	.529** .003 30	.669** .000 30
بعد إدارة العلاقات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.619** .000 30	.569** .001 30	.529** .003 30	1 . 30	.854** .000 30
الذكاء العاطفي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.866** .000 30	.823** .000 30	.669** .000 30	.854** .000 30	1 . 30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملاحق

معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور قيادة التغيير والدرجة الكلية للمحور

[illegible]

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

معامل ثبات محور الذكاء العاطفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.851	20

معامل ثبات محور قيادة التغيير

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.787	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.892	36

معامل ثبات محور الكلي

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الوعي بالذات

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1 أستطيع إدراك مشاعري الصادقة كالغضب والظيق	30	2.00	5.00	4.2333	.62606
2 أستطيع التعبير عن مشاعري بسهولة	30	2.00	5.00	3.9333	.78492
3 أعرف جيدا نقاط قوتي وضعفي	30	2.00	5.00	4.3000	.74971
4 لدي قيم ومبادئ ثابتة	30	2.00	5.00	4.3667	.80872
5 أتق بنفسي	30	3.00	5.00	4.4667	.68145
بعد الوعي بالذات	30	2.80	5.00	4.2600	.49313
N valide (listwise)	30				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد إدارة الذات

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
6 أستطيع ضبط مشاعري	30	2.00	5.00	3.8333	.87428
7 أستطيع التحول من مشاعري السلبية إلى الإيجابية بسهولة	30	2.00	5.00	4.0667	.69149
8 لدي القدرة على الحديث بصراحة	30	3.00	5.00	4.1000	.75886
9 أنصف بالهدوء عند إنجاز أي عمل أقوم به	30	2.00	5.00	3.9333	.90719
10 أنا مرن وأتكيف بسهولة مع التعبير	30	3.00	5.00	4.2667	.58329
بعد إدارة الذات	30	3.20	5.00	4.0400	.44691
N valide (listwise)	30				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الوعي الاجتماعي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
11 أنا فعال في الاستماع لمشاكل الآخرين	30	2.00	5.00	4.2333	.77385
12 أجيد فهم مشاعر الآخرين	30	3.00	5.00	3.8333	.64772
13 أنا قادر على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم دون إفصاحهم عنها	30	2.00	5.00	3.6667	.71116
14 أتعاطف مع مشاكل الآخرين	30	3.00	5.00	4.1333	.62881
15 أنا منفتح لوجهات نظر الآخرين	30	2.00	5.00	4.1333	.62881
بعد الوعي الاجتماعي	30	3.40	5.00	4.0000	.39304
N valide (listwise)	30				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد إدارة العلاقات

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
16 لدى فترة على التأثير وإلهام الآخرين	30	2.00	5.00	3.7000	.74971
17 لدى فترات في إقناع المروّسين	30	3.00	5.00	3.8667	.62881
18 لدى فترات في إدارة النزاع	30	1.00	5.00	3.8000	.84690
19 لدى فترات على تحفيز وتنطوي إمكانات المروّسين	30	2.00	5.00	3.7667	.72793
20 لدى فترة على التواصل الفعال مع الآخرين	30	2.00	5.00	4.0333	.66868
بعد إدارة العلاقات	30	2.60	5.00	3.8333	.50401
N valide (listwise)	30				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور الذكاء العاطفي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعد الوعي بالذات	30	2.80	5.00	4.2600	.49313
بعد إدارة الذات	30	3.20	5.00	4.0400	.44691
بعد الوعي الاجتماعي	30	3.40	5.00	4.0000	.39304
بعد إدارة العلاقات	30	2.60	5.00	3.8333	.50401
الذكاء العاطفي	30	3.30	5.00	4.0333	.37216
N valide (listwise)	30				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور قيادة التغيير

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
21 نجحت في قيادة التغييرات خلال جائحة كورونا	30	3.00	5.00	3.9000	.66176
22 أراعي الجوانب الأخلاقية في تعاملتي مع الأساندة	30	2.00	5.00	4.2667	.63968
23 أحفز وأثير حماس الآخرين للتغيير	30	2.00	5.00	4.0667	.78492
24 أنقل النقد بعقل منفتح	30	1.00	5.00	4.1333	.81931
25 أحاول بناء ثقة المروّسين	30	1.00	5.00	4.0000	.90972
26 أعتقد أنني أمتلك القدرات والمهارات المطلوبة لقيادة التغيير	30	2.00	5.00	3.5667	.77385
27 أحل المشكلات بطرق إبداعية	30	2.00	5.00	3.6000	.89443
28 أقوم بمشاركة جميع الأساندة في عملية التغيير	30	2.00	5.00	3.7667	.89763
29 أقترح طرق جديدة لتنفيذ الأعمال	30	1.00	5.00	3.8000	.88668
30 أشجع الأساندة على طرح وتقديم الأفكار الجديدة	30	3.00	5.00	4.0333	.55605
31 قمت بتوضيح وتدريب الأساندة على منصة بروفيس	30	1.00	5.00	3.2667	1.08066
32 أجد صعوبة في تحفيز الأساندة على وضع الدروس في منصات التعليم عن بعد	30	1.00	5.00	3.3333	1.29544
33 أصغي بصورة جيدة عندما أتحدث مع الآخرين	30	3.00	5.00	4.1667	.59209
34 أحرص على تكوين جو من التفاهم والاحترام المتبادل بيني وبين الأساندة	30	1.00	5.00	4.1667	.79148
35 لدى القدرة في التقليل من مقاومة التغيير	30	3.00	5.00	3.8000	.66436
36 تمكنت من فرض إجراءات الوفاية المناسبة خلال أزمة كورونا لخلق جو من الراحة أثناء العمل	30	3.00	5.00	3.8333	.69893
قيادة التغيير	30	3.13	5.00	3.8562	.40543
N valide (listwise)	30				

الملخص:

حاولنا من خلال هذه الدراسة المتواضعة معالجة إشكالية ما علاقة الذكاء العاطفي في قيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام ومديري المعاهد لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف، والذين بلغ عددهم 30 أستاذًا، وقد اعتمدنا في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من جانبين، في الجانب النظري تطرقنا إلى معالجة موضوع الذكاء العاطفي من خلال توضيح مفهومه وأهم نماذج والتطرق إلى عنصر مهم وهو إدارة العواطف، بهدف تغير وجهة نظر الأفراد، والقضاء على الأوهام والآراء التي كانت سائدة حول مفهوم العاطفة، أما الجانب التطبيقي فقد قمنا بقياس علاقة الذكاء العاطفي بقيادة التغيير. ولقد أثبتت الدراسة الميدانية أن هناك علاقة موجبة قوية للذكاء العاطفي وقيادة التغيير حسب وجهة نظر العينة التي تكونت من رؤساء الأقسام ومديري معاهد الجامعة، وهذا يعني أن هناك وعي كبير بأهمية ممارسة القادة لمهارات الذكاء العاطفي عند قيادة التغييرات وعليه فإن القول بعدم ضرورة العاطفة في العمل غير صحيح وهذا ما ذهب إليه جولمان وآخرون في "مؤلفهم القادة الجدد" حيث قال "أن المهمة الأساسية للقادة هي شحن الأحاسيس الطيبة في نفوس أولئك الذين يقودونهم وذلك عندما يخلق القادة شكلا من أشكال الرنين والذي هو عبارة عن مخزون من الإيجابية تؤدي إلى تحرير كل ما هو خير في الناس" فيجب تمتع القادة بهارات الذكاء العاطفي لقيادة التغييرات ومواجهة الضغوطات التي يواجهونها.

الكلمات المفتاحية:

الذكاء العاطفي، قيادة التغيير، إدارة العواطف، التغيير التنظيمي، قادة المعاهد، جامعة ميله

Summary:

We tried, through this modest study, to address the problem of the relationship of emotional intelligence to change leadership among the heads of departments and directors of institutes at Abdel Hafeez Bouwalsouf University, who numbered 30 professors. Emotional intelligence by clarifying its concept and its most important models and addressing an important element, which is the management of emotions, with the aim of changing the perspective of individuals, and eliminating the illusions and opinions that prevailed about the concept of emotion. As for the practical side, we measured the relationship of emotional intelligence to leadership change. The field study proved that There is a strong positive relationship to emotional intelligence and change leadership according to the viewpoint of the sample that consisted of department heads and directors of university institutes, and this means that there is a great awareness of the importance of leaders practicing emotional intelligence skills when leading changes. Goleman and others in "Their New Leaders", where he said, "The primary task of leaders is to stir up the good feelings in the souls of those who lead them, when leaders create Both forms of resonance, which is a reservoir of positivity that liberates all that is good in people." Leaders must have emotional intelligence skills to lead changes and face the pressures they face.

key words:

Emotional intelligence, change leadership, emotions management, organizational change, institute leaders, University of Mila