

الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين فى شركات القطاع الخاص بالمملكة

العربية السعودية

د. سعد بن مرزوق العتيبي

أستاذ مساعد لإدارة الموارد البشرية

جامعة الملك سعود

كلية إدارة الأعمال - قسم الإدارة ص.ب 71115 الرمز البريدي 11587

المملكة العربية السعودية هاتف: 4674319 فاكس: 4693427

البريد الإلكتروني: salotaiby@ksu.edu.sa

Dr. Saad Marzuk Alotaibi

Assistant Professor

King Saud University

College of Business Administration Management Department

P.O. Box 71115, Riyadh 11587 Saudi Arabia

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي، القيادة التحويلية، شركات القطاع الخاص.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى بحث علاقة الذكاء العاطفي بسلوكيات القيادة التحويلية، كما سعت إلى معرفة إمكانية التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية من خلال أبعاد الذكاء العاطفي، وأجريت الدراسة على عيّنتين مكونتين من 161 مديراً و 273 من رؤوسيهن في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، وكشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المديرين في شركات القطاع الخاص للقيادة التحويلية من وجهة نظر رؤوسيهن كان متوسطاً (3.52)، كما كشفت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في شركات القطاع الخاص -محل الدراسة بمدينة الرياض- متوسط وفقاً لمقياس (Wong and Law, 2002)، إذ بلغت الدرجة الكلية للمقياس (5.54) من 7، وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة، بين درجات الذكاء العاطفي وأبعاد القيادة التحويلية بمعامل ارتباط (0.40)، كما أكدت نتائج الدراسة كذلك وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية بمعامل تحديد ($R^2=0,17$)، أي إن أبعاد الذكاء العاطفي التحويلية تفسّر (17%) من التباين الكلي في سلوكيات القيادة التحويلية، وإن أبعاد الذكاء العاطفي لا تسهم بالقدرة نفسها على التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعدين من أبعاد الذكاء العاطفي، وهي على الترتيب من حيث قوة التأثير: تقييم العواطف الذاتية، وضبط العواطف، في حين لم تثبت معنوية كل من بعد تقييم عواطف الآخرين، وإدارة العواطف.

مقدمة:

تستحوذ دراسة الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية حاليًا على اهتمام بالغ من قبل الباحثين والممارسين نظرًا لارتباط هذين المفهومين بالقيادة الفعالة في مختلف بيئات الأعمال (Caruso, Mayer, and Salovey, 2002; Caruso and Salovey, 2004; George, 2000; Rosete and Ciarrochi, 2005). وفي مكان العمل، يبدو أن المدير الذكي عاطفيًا يمكن أن يعمل بفاعلية أفضل كقائد من خلال فهم وإدارة مشاعره ومشاعر الآخرين، والتعامل بفاعلية مع الشعور بالغضب والإحباط وتكييف سلوكه لمختلف المواقف تبعًا لذلك.

ويعرف الذكاء العاطفي بأنه الوعي والقدرة على التحكم في المشاعر الذاتية بالإضافة إلى تفهم مشاعر الآخرين (Golemn, 2000). ويمكن لكفايات الذكاء العاطفي أن تفسّر الاختلافات الكبيرة بين القيادة ذات الأداء العالي والقيادة غير الفعالة (Goleman, 1998). وقد درس (Goleman, 1998, 2000) أكثر من ألفي مدير تنفيذي حيث وجد أن الذكاء منبأ قوي للأداء العالي للقيادة، خصوصًا المهارات المعرفية، مثل التفكير بنظرة واسعة والتخطيط طويل الأجل.

وأشار Bass (1990) لأهمية امتلاك القادة التحويليين لأنواع متعددة من الذكاء، ويعتبر أن كلا من الذكاء الاجتماعي والعاطفي جوهريان لأهميتهما لقدرة القائد في إلهام العاملين لبناء العلاقات الشخصية وحفز التابعين. والقائد التحويلي شخص يستثير الوعي والاهتمام بالفريق والمنظمة، ويزيد من مستوى الثقة لدى الأفراد والمجموعة، ويحاول جلب اهتمامات المرءوسين إلى مستويات عالية من الإنجاز (Bass, 1985).

ويعتقد أن القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي سعداء، وأكثر التزامًا نحو منظماتهم (Abraham, 2000)، يحققون نجاحًا أكبر (Miller, 1999)، وأداؤهم أفضل في مكان العمل (Goleman, 1998; Watkin, 2000)، ويستخدمون المشاعر الإيجابية في وضع تصورات لتطوير أنشطة المنظمة (George, 2000)، ولديهم القدرة على استخدام المشاعر لتطوير اتخاذ قراراتهم وغرس الشعور بالحماس، والثقة والتعاون لدى العاملين من خلال العلاقات الشخصية (George, 2000). وقد ركّزت أبحاث الذكاء العاطفي على العلاقة بين مظاهر محددة للذكاء وإظهار سلوكيات القائد التحويلي. ويرجع ذلك بشكل كبير إلى أن هناك قبولًا بشكل عام أن العلاقة بين القائد والمرءوسين هي علاقة ذات طبيعة عاطفية (George, 2000).

وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، وتوصل الكثير منها لوجود علاقة إيجابية بينهما (Mandell and Pherwani, 2003; Ashkanasy and Tse, 2000; Sosik ;and Megerian,

(1999;رشيد، 2003. ، إلا أن هناك حاجة ماسة للمزيد من الدراسات لفهم أفضل لطبيعة العلاقة، ولتقديم دلالات إضافية لدعم تلك العلاقات بالتطبيق في بيئات مختلفة (Harms and Crede, 2010; Walter *et al.*, 2011)، لذلك جاءت هذه الدراسة لتساهم في التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وذلك بالتطبيق على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

مشكلة البحث:

على ضوء المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، تحتاج المنظمات العربية لتطوير قيادات إدارية على مستوى عالٍ من الكفايات الفنية والعاطفية من أجل السعي لتحسين قدرتها التنافسية على المستوى الأقليمي والعالمي. حيث يتحتم أن تمتلك القيادات أنواعًا متعددة من الذكاء حتى تتمكن من الاستجابة بشكل ناجح لمختلف الظروف (Riggio *et al.*, 2002). وعلى وجه الخصوص، لاحظ الباحثون أن المهارات العاطفية ضرورية للقيادات التنفيذية (Carmeli, 2003)، بل وأصبحت ذات أهمية متزايدة مقارنة بالذكاء المعرفي والمهارات التقنية. ومما لاشك فيه أن الاهتمام بالذكاء العاطفي، يشكّل عنصرًا جوهريًا لقطاع الأعمال العربي خصوصًا في ظل الاتجاه نحو المنافسة والعولمة. ويعد إعداد وتكوين قيادات إدارية تمتلك كفايات الذكاء العاطفي، أحد المتطلبات الجوهرية لنجاح واستمرار بقاء قطاع الأعمال العربي في المنافسة. وفقًا لذلك، فإن قطاع الأعمال في العالم العربي عامة والمملكة العربية السعودية على وجه الخصوص بحاجة ماسة لقيادات تمتلك كفايات الذكاء العاطفي لمواكبة والتكيف مع تلك التغيرات الهائلة والمتسارعة في بيئة قطاع الأعمال. وتأتي هذه الدراسة لمحاولة التعرف على مستوى الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض وطبيعة العلاقة بينهما، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: هل يمكن التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية من خلال أبعاد الذكاء العاطفي للمديرين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرّع من السؤال السابق الرئيس التساؤل الفرعي الآتي:

1. ما العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص - محل الدراسة؟

أهداف الدراسة:

الدراسة الحالية هي استكمال لمجهودات الدراسات السابقة في بحث العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، حيث تهدف إلى تحقيق الآتي:

- التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في شركات القطاع الخاص-محل الدراسة-.
- التعرف إلى مستوى ممارسة مديري شركات القطاع الخاص - محل الدراسة -لسلوكيات القيادة التحويلية.
- تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص-محل الدراسة.
- التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية من خلال أبعاد الذكاء العاطفي في شركات القطاع الخاص-محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، إذ تعدّ ملحّة أثبتت أهميتها في المنظمات العربية وخاصة المملكة العربية السعودية، وذلك بعد النمو والتطور السريع في مجال بيئة الأعمال التجارية ، كما أن دراسة الذكاء العاطفي وربطه بالمرجات التنظيمية والأداء يعدّ كفايات جوهرية من أجل تنمية وتطوير القيادات الإدارية ، وسوف توفّر نتائج هذه الدراسة معلومات قيمة عن مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين، والعلاقة بينه وبين القيادة التحويلية مما يساعد منظمات الأعمال على بناء وتطوير كفايات القيادات الإدارية لديها، كما تستمدّ هذه الدراسة أهميتها أيضاً في إثراء الأدبيات العربية فيما يتعلّق بالموضوع.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الذكاء العاطفي

يعد الذكاء العاطفي في مكان العمل مفهوماً جديداً بين الباحثين والممارسين؛ حيث اعتمدت معظم الدراسات في الذكاء العاطفي على العمل الذي قدّمه جاردنر (1983). وعلى الرغم من ان جاردنر لم يستخدم مصطلح " الذكاء العاطفي " ، إلا أن الذكاء بين الأفراد والذكاء داخل الفرد أصبح يُستخدَم كمنطلق لأكثر نماذج الذكاء العاطفي. ويُعتبر كل من (Slovev and Mayer, 1990) من أوائل من قاموا بالتأصيل النظري لمفهوم الذكاء العاطفي، ولكن يرجع الفضل في شهرة وانتشار شعبية هذا المفهوم لجولمان (Goleman, 1995) من خلال كتابه " الذكاء العاطفي".

وفقاً إلى (Slovev and Mayer, 1990:189) فإن الذكاء العاطفي جزء من الذكاء الاجتماعي الذي يتضمّن " القدرة على مراقبة مشاعرنا وانفعالاتنا ومشاعر وانفعالات الآخرين، والتمييز

بينهما، واستخدام هذه المعرفة لإرشاد وتوجيه تفكير الشخص وأفعاله". ويتضمن هذا التعريف ثلاث مجموعات من القدرات:

1. التقييم والتعبير عن المشاعر للذات والآخرين. ويتضمن ذلك الوعي بالتعبير اللفظية وغير اللفظية في التعبير عن المشاعر. ويختلف الأفراد في درجة الوعي فيما يخص تقييم مشاعرهم، وكذلك درجة التعبير عن مشاعرهم بأسلوب لفظي أو غير لفظي (George, 2000). إن القدرة على تفهّم المشاعر الذاتية من المحتمل أن تسهّل عملية التعبير عن المشاعر بصورة صادقة ومعبرة. بالإضافة إلى أن الأفراد الذين يتميزون بالذكاء العاطفي لديهم القدرة على التكيّف وذلك من خلال قدرتهم على التمركز في أوضاع فعالة وإيجابية، ولديهم القدرة أيضاً على خوض التجارب والتعامل مع المواقف وتحمل عواقبها دون التأثير بالنتائج السلبية.

2. تنظيم المشاعر للذات والآخرين. الأفراد الذين لديهم القدرة على إدراك وفهم مشاعرهم بصورة دقيقة، والتعبير عن تلك المشاعر، من المحتمل أن يتم تفهّمهم من قبل زملائهم في العمل بشكل أفضل. ويمتلك هؤلاء الأفراد أيضاً القدرة على تعزيز أسلوبهم القيادي وإدارة البشر بفضل قدرتهم على تفهّم مشاعر الآخرين، ويتميزون كذلك بقدرتهم على التعاطف مع الآخرين.

3. استخدام المشاعر بصورة تسمح بالتكيّف الفعّال مع المواقف من أجل المرونة في التخطيط، والإبداع في التفكير، والدافعية، والقدرة على توجيه الاهتمام.

وبعد أن كان السبق لكل من (Slovev and Mayer, 1990) في تأسيس وتقديم مصطلح الذكاء العاطفي، تبى بعد ذلك الباحثون تعريفات واستخدامات مختلفة للذكاء العاطفي، ولكن تلك التعريفات والاستخدامات تكاد تكون جوانب الاتفاق بينها أكثر من جوانب الاختلاف (Ciarrochi, Chan, and Caputi, 2000).

في هذه الدراسة اعتمدنا تعريف كل من (Mayer and Salovey, 1997:10) للذكاء العاطفي بأنه "القدرة على إدراك الانفعالات لتقييمها وتوليد المشاعر وذلك للمساعدة في عملية التفكير وفهم الانفعالات والمعرفة العاطفية وتنظيم الانفعالات بما يعزّز النمو العاطفي والعقلي". ويقترح هذا التعريف أن مفهوم الذكاء العاطفي يتضمّن أربعة أبعاد رئيسة. البعد الأول هو تقييم والتعبير عن المشاعر الذاتية (تقييم العواطف الذاتية)، وتشير إلى قدرة الأفراد على فهم مشاعرهم والتعبير عنها بشكل طبيعي. البعد الثاني تقييم والاعتراف بمشاعر الآخرين (تقييم عواطف الآخرين)، وتتعلّق بقدرة الأفراد على إدراك وفهم من حولهم. البعد الثالث (ضبط العواطف)، وتشير إلى قدرة الأفراد على ضبط عواطفهم الذاتية، مما يتيح لهم المزيد من التعافي من الضغوط. البعد الرابع (استخدام العواطف) لتسهيل الأداء، وتتضمّن القدرة على استخدام العواطف من خلال توجيهها نحو الأنشطة البناءة والأداء

الشخصي. وعمومًا، يشار إلى هذا التأطير وأدوات القياس التي تمَّ تطويرها لاحقًا بنموذج القدرة للذكاء العاطفي (Salovey, and Caruso, 2004). Mayer, ويعد هذا النموذج من أشهر النماذج وأوسعها انتشاراً في أدبيات الذكاء العاطفي، وتُجدر الإشارة إلى أن هذا النموذج استخدم في بيئات مختلفة.

خلافاً لنموذج القدرة، هناك أيضًا نموذج السمة أو النموذج المختلط للذكاء العاطفي (Zinden *et al.*, 2004) ويُعدُّ أُنموذج بار-أون (Bar-On (1997:14) ضمن النماذج المختلطة حيث وصف الذكاء العاطفي بأنه "مجموعة من القدرات غير المعرفية، والكفايات، والمهارات، والقدرات التي تؤثر على قدرة الفرد للتكيف مع المتطلبات والضغوط البيئية". ويرى أن الفرد الذكي عاطفيًا لديه القدرة على التعامل مع الآخرين بفاعلية ويمتلك تحكُّمًا إيجابيًا في مشاعره. ويتضمَّن نموذج Bar-On (1997):

1. الوعي وتفهُم الذات.
2. الوعي، والفهم، والعلاقات مع الآخرين.
3. التحكُّم في البواعث الذاتية والمشاعر.
4. تحقيق الذات.
5. التكيف مع التغيير وكذلك القدرة على حل المشاكل الشخصية والاجتماعية. ويتكوَّن نموذج Bar-On من خمسة أبعاد أساسية: المهارات الشخصية، والمهارات بين الأشخاص، والتكيف، وإدارة الضغوط، والمزاج العام.

أُنموذج جولمان (Goleman, 1998:72) يُعدُّ أيضًا من النماذج المختلطة حيث عرَّف الذكاء العاطفي بأنه " القدرة على تنظيم مشاعرنا ومشاعر الآخرين وذلك لتحفيز أنفسنا، وإدارة مشاعرنا وعلاقتنا بشكل فعال ". ويرى (Goleman, 1995,1998) أن الذكاء العاطفي في مكان العمل مفهوم متعدد الأبعاد يتضمَّن خمس أبعاد مثل الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، والمهارات الاجتماعية. وقد حدَّد الكفاءات التي ترتبط بمكونات الذكاء العاطفي، كالتالي:

1. الوعي بالذات: ويرتبط بالوعي الوجداني، التفهُم الدقيق للذات، والثقة بالنفس.
2. تنظيم الذات: وتشمل عددًا من الكفاءات ومنها الضبط الذاتي، الجدارة بالثقة، يقظة الضمير، القدرة على التكيف، والإبداع.
3. الدافعية: ويُقصَد بذلك الدافع للإنجاز، والالتزام، والمبادرة، والتفاؤل.

4. التعاطف: ويشتمل على عدد من الكفاءات ومنها فهم وتطوير الآخرين، والتوجه لتقديم المساعدة، وتنوُّع الفاعلية، والوعي السياسي.

5. المهارات الاجتماعية: وترتبط بالكفاءات التالية: التأثير، والاتصال، وإدارة الصراع، والقيادة، وتحفيز التغيير، وبناء الروابط، والتعاون والمشاركة، وقدرات الفريق.

وتظهر دراسات تطبيقية ذات صلة علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي وعدد من الاتجاهات الوظيفية المهمة، بما فيها التغيير التنظيمي (Huy, 2002)، والرضا الوظيفي (Carmeli, 2003; Kafetsios and Zampetakis, 2008; Sy *et al.*, 2006; Wong and Law, 2002)، والأداء الوظيفي (Cavazotte *et al.*, 2012; Chen *et al.*, 2015; Hur *et al.*, 2002) (Hirt *et al.*, 1996; *et al.*, 2011; Wong and Law, 2002) (Carmeli, 2007; Tsai *et al.*, 2007; Totterdell, 2000)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Carmeli, 2007; and Josman, 2006; Maini *et al.*, 2012; Ölcer *et al.*, 2014)، والثقة التنظيمية (Christie *et al.*, 2015)، وجودة حل المشكلات (Rahmand and Minors, 2003)، و الالتزام التنظيمي (Seyal and Petrides and Furham, 2000; Fu, 2014; Khani-M and Afzaal, 2013; Lalardi, 2012) (Carmeli *et al.*, 2009).

مفهوم القيادة التحويلية:

ظهرت نظرية القيادة التحويلية، أولاً على يد العالم (Burns, 1978) في أواخر السبعينات، وتمَّ تطويرها لاحقاً على يد (Bass, 1985). تتحقَّق القيادة التحويلية عندما يلهم أو يغيّر القائد أتباعه للثقة في القائد وأداء مستوى عالٍ لتحقيق الأهداف التنظيمية. كما وصفها (George, 2000) يمكن للقائد أن يحول أتباعه من خلال ثلاث وسائل رئيسية:

1. قدرة القائد التحويلي على تعزيز وعي التابعين بأهمية الأداء الجيد للمهام التي يؤدُّونها.

2. ينمِّي القائد احتياجات الأفراد الشخصية للنمو والتطوير.

3. يحفِّز القائد التحويلي أتباعه للعمل لصالح المنظمة.

والقائد التحويلي قادر على إلهام التابعين من خلال أربع سمات فريدة من نوعها ولكنها مترابطة المكونات السلوكية: التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، التحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية (Bass and Avolio, 1997; Jung *et al.*, 2003).

وسوف نناقش كل من هذه الأبعاد، كما يلي:

1. التأثير المثالي. يتحلَّى القائد التحويلي بالثقة وغرس العواطف (مثل الكرامة، النزاهة، والشرف) والإحساس بالإيثار، واحترام التابعين. القائد الذي يظهر سلوك التأثير المثالي يتحلَّى بالجادبية. ويتبنَّى القائد معايير أخلاقية عالية مثل العدالة والمساواة. جانب مهم آخر للتأثير المثالي هو التضحية بالنفس لخير التابعين والمنظمة. وعادة ما يعبر عن سمة التواضع والإيثار من خلال حسن الخلق كمصدر للثقة (Bono and Judge, 2004).

2. الاعترافات الفردية. يعترف القائد التحويلي باحتياجات أتباعه ويزوِّدهم بالتوجيهات الشخصية للنمو والتطوير. ويركِّز المكون السلوكي للاعترافات الفردية (التوجيه والإرشاد) ليس فقط على تحقيق الصالح العام للمنظمة ولكن أيضاً الاهتمام بالاحتياجات الخاصة للأفراد حيث التركيز على الإنصاف بدلا من المساواة (Avolio and Bass, 1995). ويأخذ القائد التحويلي بعين الاعتبار عدم تساوي الأفراد في المهارات، الاحتياجات، والخبرات. ومن ثم، يمنح لكل فرد الوقت والاهتمام الكافي لمحاولة فهمهم على المستوى الشخصي، ومساعدتهم بصورة فعالة لتوفير الدعم الذي يتلاءم مع احتياجات وقدرات كل فرد (Bass et al., 2003).

3. التحفيز الإلهامي. يمتاز القائد التحويلي بالتفاؤل، الحماس، ونفاذ البصيرة. ويركِّز بعد التحفيز الإلهامي على (صياغة رؤية جذابة) من خلال قدرة القائد على صياغة والتعبير عن رؤية يمكن للعاملين التعرف عليها والالتفاف حولها في كل من الجانب التجاري والفردية. ويتمُّ تفعيل هذه الرؤية على المستوى الفردي، وتأخذ العملية في الاعتبار قدرات الأفراد من خلال الأخذ بعين الاعتبار الطريقة التي يمكن للأفراد أن يسهموا بها في الرؤية وفي نفس الوقت يحققون طموحاتهم الشخصية. ويسعى القائد التحويلي لتحفيز أتباعه من خلال استخدام أساليب متنوعة مثل العواطف، المنطق، والطموحات المهنية الجذابة ذات الصلة باهتمامات أتباعه ((Bass and Avolio, 1996, 1997)

4. الاستشارة الفكرية (تشجيع الإبداع والابتكار) وهي قدرة القائد لإلهام التابعين "للتفكير خارج الصندوق" عند حل المشكلات التي يواجهونها مما يؤدِّي لإذكاء روح الإبداع والابتكار. بالإضافة لذلك، يشجِّع القائد التابعين لتحدي الواضع الراهن، وإعادة صياغة المشكلات والتساؤلات، لإشباع فضولهم الفكري، واستخدام خيالهم الواسع (Bass, 1985)، مما يعزِّز قدرات التابعين لإطلاق طاقاتهم من خلال منحهم الفرصة للتفكير في حل المشكلات التقليدية بطرائق إبداعية (Bass and Avolio, 1996, 1997).

وتستند القيادة التحويلية على بناء والمحافظة على الثقة والالتزام التنظيمي (Jung and Avolio, 2001)، والتركيز على التغيير بدلا من المحافظة على الوضع الراهن (Gelli, 2003). ومن المتوقع أن يؤثِّر مثل هذا القائد بصورة إيجابية على حفز التابعين وعلى قدرتهم على تحقيق الأهداف (Jung and Avolio, 2001). ويشجِّع القائد التابعين ليصبحوا جزءا من بيئة المنظمة وثقافتها.

بالإضافة، لقدرة العالية على تمكين العاملين من خلال إقناعه لهم بالإتيان بأفكار جديدة دون الشعور بالخوف من العقاب أو اللوم (Kelly, 2003).

وتظهر البحوث التطبيقية على مدى العقود الثلاثة الماضية علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وعدد من النتائج التنظيمية والشخصية، بما فيها الرضا الوظيفي (e.g., Braun *et al.*, 2013; Judge and Piccolo, 2004; Podsakoff *et al.*, 1990) ، والثقة التنظيمية (e.g., Casimir *et al.*, 2006; Jung and Avolio, 2000; Podsakoff *et al.*, 1990)، والالتزام التنظيمي (Acar, 2012; Avolio *et al.*, 2004; Wang *et al.*, 2014)، والتأيب، (Wang and Walumbwa, 2007; 2013; Yang, 2014) ، وسلوك المواطنة التنظيمي العامري، (Piccolo and 2013، المعاني، 2012; Colquitt, 2006; Song *et al.*, 2012) ، والسلوك الإبداعي الغالي وادريس، (Cheung and Wong, 2011; Pieterse *et al.*, 2008، نعساني، 2010; Shin and Zhou, 2003; Sun *et al.*, 2012) ، واندماج العاملين (Babcock-Roberson and Strickland, 2010; Ghadi *et al.*, 2009;) ، ورفاهية العاملين (Kara *at al.*, 2013; Tims *et al.*, 2011; Zhu *et al.*, 2009;) ، والتمكين النفسي (حميدي، 2014) ، وفاعلية سلوك العاملين (السيادة وآخرون، 2003; O'Zarall, 2003; Kark *et al.*, 2003) ، والبراعة التنظيمية (محمد والسلتي، 2014) ، والاستغراق الوظيفي (نجم، 2011).

الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية:

هناك أدلة متزايدة تشير إلى أهمية الذكاء العاطفي باعتباره أحد الكفايات الجوهرية للقيادة الفعّالة بصفة العموم (Caruso, Mayer, and Salovey, 2002; Caruso and Salovey, 2004; George, 2000; Rosete and Ciarrochi, 2005) ، والقيادة التحويلية على وجه الخصوص (Ashkanasy and Tse, 2000; Bass and Riggio, 2006; Brown and Moshavi, 2005) ، وأهمية العاطفة في مكان العمل وعلى وجه التحديد الذكاء العاطفي حيث ذكرت أنه من المرجح أن القائد الذكي عاطفيًا قادر على التواصل وبناء رؤية جذابة ، ويستثير الحماس الجماعي، والتأثير على التابعين من خلال قدرته على إدراك مشاعره وإدارته لعواطفه. ويتفق كل من (Ashkanasy and Tse, 2000) من وجهة نظر George حيث أشارت أن القيادة التحويلية تماثل أبعاد الذكاء العاطفي. فالقائد التحويلي يساند ويأخذ في الاعتبار احتياجات التابعين ويحفّزهم إدراكًا وعاطفيًا، ويزوّدهم

بأهداف ملهمة. وفي هذا الصدد أوضح (Barling *et al.*, 2000) وزملاءه أن القائد القادر على إدارة عواطفه يرجح على أنه لديه القدرة على ضبط النفس، ولديه الاستعداد لتأجيل إشباع رغباته لصالح رغبات التابعين، ووضع احتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية. بالإضافة إلى أن القائد القادر على الفهم والحساس لمشاعر الآخرين يمتلك القدرة على الاستجابة بصورة سريعة ودقيقة لاحتياجات التابعين والتأثير فيهم وتحفيزهم. وأشار (Rubin *et al.*, 2005) إلى أن القدرة على الاعتراف بالمشاعر والحفاظ على التأثير الإيجابي، وإظهار التوافق والانسجام منبأ إيجابي لسلوك القيادة التحويلية. وذكر (Sosik and Megerian, 1999) أن الأشخاص ذوي الذكاء العاطفي أكثر شعوراً بالأمان من خلال قدرتهم في التحكم والتأثير على مجرى أحداث الحياة، ونتيجة لذلك، يوفّر الاستشارة الفكرية والتحفيزية للأفراد، فضلاً عن تركيزه على الاهتمامات الفردية للآخرين.

وتوجد العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي في علاقتها بسلوكيات القيادة التحويلية مثل دراسة بيرلينغ وزملائه (Barling, *et al.*, 2000) التي درست العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية على عينتين مكونتين من 49 مديراً و 187 من مرءوسيهن، وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وثلاثة من أبعاد القيادة التحويلية وهي: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية)، على حين لم يرتبط الذكاء العاطفي بالاستشارة الفكرية، كما أشارت نتائج دراسة بالمر وزملائه (Palmer, *et al.*, 2001) إلى وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين بعدين من أبعاد القيادة التحويلية وهي: التحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية، وبين بعدى رصد العواطف، وإدارة العواطف للذات وللآخرين من أبعاد الذكاء العاطفي، وفي دراسة غاردنر وستاو (Gardner and Stough, 2002) تمّ دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب القيادة التحويلية والإجرائية لعينة شملت 110 مديراً في الإدارة العليا، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين الدرجة الكلية للذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، حيث كانت الارتباطات متوسطة وعالية بين أبعاد القيادة التحويلية والدرجة الكلية للذكاء العاطفي، وكان أكثر الأبعاد ارتباطاً بعد الاعتبارات الفردية مع بعد فهم انفعالات الآخرين، وقد أشارت أيضاً نتائج دراسة (Mandell and Pherwani, 2003) إلى وجود ارتباط دال إحصائياً بين الذكاء العاطفي وكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية، كما أشارت دراسة (Barbuto and Burbach, 2006) إلى وجود ارتباط بين أبعاد الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، وقد توصلت دراسة (Leban and Zulauf, 2004) إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للذكاء العاطفي وبعد التحفيز الإلهامي، وفي دراسة (رشيد، 2003) التي درست العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية على عينتين مكونتين من 65 رئيس قسم و 317 عضو هيئة تدريس وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جميع أبعاد الذكاء العاطفي ومستوى القيادة التحويلية، كما أشارت

نتائج دراسة (Polychroniou, 2009) أيضاً إلى وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين مكونات الذكاء العاطفي وكل من القيادة التحويلية وزيادة فاعلية الفريق، وفي دراسة (Hur et al., 2011) تمّ دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وبين كل من الذكاء العاطفي ونتائج الفريق، لعينة شملت 859 موظفًا يعملون في 55 فريق عمل في كوريا الجنوبية، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائيًا بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، وتوسط القيادة التحويلية العلاقة بين الذكاء العاطفي وكل من مناخ الخدمة وفاعلية القيادة، كما أشارت دراسة (Cavazotte, et al., 2012) إلى وجود ارتباط دال إحصائيًا بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وذلك عند تجميع كل من السمات الشخصية والقدرة، أما دراسة (Yunas and Anuar, 2012) فقد هدفت إلى بحث العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، وتقصى الدور الوسيط للثقة بين كل من الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، وذلك من خلال عينة قوامها 174 موظفًا يعملون في بنك ماليزي، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي لبعض أبعاد الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، كما أشارت النتائج أيضًا إلى توسط الثقة بين كل من تقييم العواطف الذاتية والتحفيز الإلهامي.

سوف نقدّم في الجزء التالي شرحًا توضيحيًا للعلاقة النظرية لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية بالذكاء العاطفي، ومن ثم نقدّم الفرضيات التي قامت عليها الدراسة.

التأثير المثالي

يمثّل التأثير المثالي العنصر العاطفي للقيادة وتتحقّق عندما يؤثر القائد التحويلي احتياجات التابعين على احتياجات الشخصية. وتشتمل أيضًا، على صفة الاحترام والثقة في القائد (George, 2000) ونتيجة لذلك يكسب القائد احترام وثقة التابعين كنموذج وقُدوة يحتذى به. ولكي يحدث القائد التأثير في التابعين، يحتاج أن يكون قادرًا على معرفة وتحديد احتياجات، ورغبات، وطموحات التابعين، الذي يتطلّب من القائد أن يدرك ويفهم معتقدات ومشاعر التابعين. وبما أن كفايات الذكاء العاطفي تشمل القدرة على فهم تلك الأمور، فمن المحتمل أن تكون مؤشرًا لاستدعاء الإيثار. هذه العلاقة تصبح أكثر وضوحًا عندما نأخذ في الاعتبار بعدين من أبعاد الذكاء العاطفي التي تبدو أنها جوهرية للقائد في تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية (الدعوة للإيثار): الدافع الداخلي، أو القدرة على تأجيل إشباع الحاجات الشخصية، وتنظيم المزاج، أو القدرة على التحكم في الدوافع الشخصية والمزاجية. وبعبارة أخرى، حتى يتمكّن القائد من تقديم مصالح الآخرين قبل مصالحه، يحتاج أن يكون قادرًا على تأجيل المصالح الخاصة به، وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الأول: توجد علاقة إيجابية جوهرية بين الذكاء العاطفي للقائد والتأثير المثالي.

التحفيز الإلهامي

عنصر هام في القيادة التحويلية هو القدرة على حفز التابعين ليصبحوا أكثر التزامًا بالأهداف والرؤى المشتركة للنمو المستقبلي للمنظمة، مستخدمًا في ذلك الرموز والاستعارات، والنداءات العاطفية المؤثرة والمبسطة لزيادة الوعي والفهم المتبادل للأهداف المرغوب الوصول إليها (Bass and Avolio, 1997). وتظهر العلاقة بين بعد التحفيز الإلهامي للقيادة التحويلية والذكاء العاطفي من خلال بعد إدارة العواطف، وهو أحد أبعاد الذكاء العاطفي، ويشمل على سبيل المثال، القدرة على إدارة كل من العواطف الذاتية والآخرين. وهذه القدرة يمكن أن تكون مهمة من أجل أن يجعل القائد أتباعه على وعي ومعرفة بالمشاكل التي تواجههم، وفي نفس الوقت يمنحهم الثقة لحل تلك المشاكل، والشعور بالتفاؤل حول فعالية وجدوى مساهماتهم. وأكد كل من (Palmer et al., 2001:8) وزملائه "أن كلا من بعدى التحفيز الإلهامي والاعتبارات الفردية ترتبط إلى حد كبير بالقدرة على ضبط العواطف وإدارة كل من العواطف الذاتية والآخرين على حد سواء". فالقائد الذي يحفز ويلهم التابعين للعمل نحو أهداف مشتركة ويولي اهتمامًا خاصًا لتحقيق وتطوير احتياجات التابعين لديه قدرة هائلة على تقييم وإدارة عواطفه وعواطف الآخرين على حد سواء. وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثاني: توجد علاقة إيجابية جوهرية بين الذكاء العاطفي للقائد والتحفيز الإلهامي.

الاستشارة الفكرية

تنطوي الاستشارة الفكرية على القدرة الفريدة للقائد في استشارته للتابعين لإعادة التفكير في المشكلات التقليدية بطرائق إبداعية، ويتطلب ذلك أبعادًا عاطفية هامة تتصل بالعمليات المعرفية الإبداعية. فالقائد الذي يمتلك سلوكيات الاستشارة الفكرية يعرف كيف يبرز تأثير مزاج وعواطف التابعين على سلوكياتهم وانعكاسته على علاقاتهم مع الآخرين. وعلاوة على ذلك، يزداد القائد التحويلي التابعين بمجموعة من الاستراتيجيات التي تساعدهم على كيفية تحمّلهم مسؤولية تصرفاتهم وعواطفهم، وكيفية التصرف لتحويل المواقف السلبية إلى مواقف إيجابية. ويساهم القائد التحويلي من خلال سلوكيات الاستشارة الفكرية في تطوير التابعين من خلال إثارة روح التحدي وفقًا لاحتياجاتهم الشخصية وقدراتهم. وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الثالث: توجد علاقة إيجابية جوهرية بين الذكاء العاطفي للقائد والاستشارة الفكرية .

الاعتبارات الفردية

من خلال الاعتبارات الفردية، يمنح القائد التحويلي اهتمامًا خاصًا لاحتياجات التابعين للتطوير والنمو الشخصي، والإنجاز التنظيمي، بحيث يتم العناية بكل فرد بأسلوب فردي متميز، وهذه العملية التبادلية في اتجاهين، تسلط الضوء على الثقة المتبادلة، والمشاركة، والاهتمام بين القائد والتابعين (Bass, 1985). وتظهر العلاقة بين بعد الاعتبارات الفردية للقيادة التحويلية والذكاء العاطفي من خلال إدراك العواطف، وهو أحد أبعاد الذكاء العاطفي، يشمل على سبيل المثال القدرة على تحديد كل من المشاعر

الذاتية ومشاعر الآخرين، والتعبير عن المشاعر بدقة ووضوح، والتعبير عن الاحتياجات المتصلة بهذه المشاعر (Salovey and Mayer, 2002). هذه القدرات مهمة للقيادة التحويلية؛ لأن القائد قد يجد صعوبة في إلهام، وحفز، والاهتمام بالاعتبارات الفردية من غير أن تتوافر لديه مهارات القدرة على التقييم الدقيق والتعبير عن مشاعره الذاتية والآخرين. وعليه يمكن صياغة الفرض التالي:

الفرض الرابع: توجد علاقة إيجابية جوهرية بين الذكاء العاطفي للقائد و الاعتبارات الفردية.

الفرض الخامس: يمكن التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية من خلال أبعاد الذكاء العاطفي (تقييم العواطف الذاتية، تقييم عواطف الآخرين، ضبط العواطف، استخدام العواطف).

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي؛ وذلك لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها، كما استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحديد أبعاد الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. وللتعرّف إلى طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي و أبعاد القيادة التحويلية ، فقد تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما تمّ استخدام نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد الأثر التنبؤي لأبعاد الذكاء العاطفي في مستوى ممارسات سلوكيات القيادة التحويلية.

أما بالنسبة للمعالجة الإحصائية، فقد تمّ استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة ومنها: معامل (كرونباخ ألفا) لحساب معامل الثبات لمحاوّر الدراسة، والتكرارات والنسب المئوية لوصف عيّنة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعيّنتها:

يتكوّن مجتمع الدراسة من عشر شركات تجارية كبرى عاملة في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، وقد تمّ توجيه الدعوة لخمسة عشرة شركة كبيرة من بين الشركات الخاصة المسجلة في الكتاب الأزرق للغرفة التجارية الصناعية بمدينة الرياض لعام 2012م، وقد استجاب للدعوة عشر شركات. وقد شملت الدراسة جميع المديرين في مختلف المستويات الإدارية في هذه الشركات البالغ عددهم (210) مديراً، وُرّعت عليهم استبانة الذكاء العاطفي. وقد كان عدد الاستبانات المسترجعة 161 استبانة، لتكون نسبة الاستجابات (77%) من المجتمع الذي وُرّعت عليه الاستبانة.

وفيما يتعلّق بالبيانات الديموغرافية للمديرين فإن أغلب المديرين هم ممن تتراوح أعمارهم ما بين (36-40) عامًا حيث بلغت نسبتهم (40%)، أما المستوى التعليمي فقد كان أغلبهم من حملة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (47%)، وفيما يتعلّق بمتغير الخبرة فإن أغلب أفراد العينة ممن تتراوح خبراتهم ما بين (15-25) سنة حيث بلغت نسبتهم (38%).

أما المرءوسين فقد بلغ إجمالي الموظفين العاملين في تلك الشركات (5370) مفردة، حيث تمّ بالتعاون من مسؤولي إدارة الموارد البشرية اختيار عينة عشوائية طبقية بلغ عدد أفرادها 350 موظفًا للإجابة على استبانة القيادة التحويلية، وبلغ مفردات العينة التي استوفت 273 مفردة، لتكون نسبة الاستجابات (78%) من المجتمع الذي وُزعت عليه الاستبانة.

وفيما يتعلّق بالبيانات الديموغرافية للمرءوسين فإن أغلب العاملين هم ممن تتراوح أعمارهم ما بين (26-29) عامًا حيث بلغت نسبتهم (44%)، أما المستوى التعليمي فقد كان أغلبهم من حملة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (47%)، وفيما يتعلّق بمتغير الخبرة فإن أغلب أفراد العينة ممن تتراوح خبراتهم ما بين (10-15) سنة حيث بلغت نسبتهم (36%).

أداة الدراسة:

لقد شكلت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات المطلوبة لهذه الدراسة، إذ تكوّنت من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: بيانات شخصية عن المستجيب، (العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة).

الجزء الثاني: يخصّ مقياس أبعاد الذكاء العاطفي التي طوّرها (Wong and Law, 2002) والمكوّن من (16) ست عشرة فقرة، ويتضمّن هذا المقياس، قياس الأبعاد الأربعة للذكاء العاطفي (تقييم العواطف الذاتية، تقييم عواطف الآخرين، ضبط العواطف، استخدام العواطف)، وهو مقياس معدّ على شكل فقرات ذات مقياس سباعي، يتراوح ما بين صفر (غير موافق إطلاقًا) إلى سبعة (موافق تمامًا). وللتأكّد من ثبات المقياس في البيئة السعودية، قام الباحث باستخراج معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) لكل بعد من أبعاد المقياس، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (71-89) تسع وثمانين وواحد وسبعين، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث كما تظهر في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس الذكاء العاطفي

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	البعد
0.84	4	تقييم العواطف الذاتية
0.82	4	تقييم عواطف الآخرين
0.83	4	ضبط العواطف
0.86	4	استخدام العواطف
0.91	16	الثبات الكلي للمقياس

الجزء الثالث: ويخصُّ مقياس القيادة المتعدد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire الذي صمّمها (باس وأفوليو) (Bass and Avolio, 1990)، والمكوّنة من (39) تسع وثلاثين فقرة، ويتضمّن هذا المقياس قياس الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، الحفز الإلهامي)، وهذا المقياس معدّ على شكل فقرات ذات مقياس خماسي، يتراوح ما بين واحد (مطلقاً) إلى خمسة (دائماً). وللتأكد من ثبات المقياس في البيئة السعودية قام الباحث باستخراج معاملات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) لكل بعد من أبعاد المقياس، وقد تراوحت قيم معاملات الثبات ما بين (79-89) تسع وثمانين إلى تسع وسبعين، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث كما تظهر في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2) معاملات ثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد مقياس القيادة التحويلية

معامل ثبات ألفا كرونباخ	عدد البنود	البعد
0.85	10	الجازبية الشخصية
0.89	10	التحفيز الإلهامي
0.82	10	الاستشارة الفكرية
0.79	9	الاعتبارات الفردية
0.94	39	الثبات الكلي للمقياس

تحليل النتائج واختبار فروض الدراسة:

يشتمل هذا الجزء عرض نتائج تحليل بيانات الدراسة الميدانية، واختبار فروض البحث لتحديد مدى صحة هذه الفروض، وذلك على النحو الآتي:

التحليل الوصفي لسلوك القيادة التحويلية في الشركات محل الدراسة:

تمّ تقييم مستوى سلوك القيادة التحويلية من خلال الإجابة عن مقياس القيادة المتعدد العوامل (Bass and Avolio, 1990)، الذي يتضمّن (39) تسعًا وثلاثين عبارة، تمثّل (4) أربعة أبعاد أساسية، وهي: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية.

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسة

لأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
التأثير المثالي	3.45	0.76	4
التحفيز الإلهامي	3.63	0.75	1
الاستشارة الفكرية	3.53	0.78	2
الاعتبارات الفردية	3.46	0.80	3
الدرجة الكلية لمقياس	3.52	0.69	

يتبيّن من النتائج الواردة في الجدول (3)، أن درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من قبل المديرين في الشركات الخاصة -محل الدراسة بمدينة الرياض- كان متوسطًا، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية ما بين (3.46-3.63)، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (3.52).

وقد احتلّ التحفيز الإلهامي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.63)، ويمكن أن يعزى احتلال التحفيز الإلهامي على المرتبة الأولى لالتزام القائد، وذلك بسلوكيات تعتمد على استشارة الموظفين لتقبّل التحدي، الذي بدوره يؤديّ إلى إيضاح التوقعات للتابعين، وتحديد أسلوب الالتزام بالأهداف التنظيمية، واستشارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، وإعطاء معنى للأعمال التي يؤدّيها التابعون، وتعني أن

المديرين يحفزون العاملين ويشجعونهم على إنجاز مسؤولياتهم، وتخيّل أدوارهم ومستقبلهم في الإدارات التي يعملون بها من خلال بث روح التفاؤل والحماس، وهذا السلوك هو السلوك البارز للمديرين العاملين في شركات القطاع الخاص -محل الدراسة-، أما حصول الاستشارة الفكرية على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.53)، فيمكن عزوه إلى رغبة العاملين بالحصول على الاحترام والثقة، والاستقلالية الذاتية. إذ إن القادة الذين يتحلون بهذه السمة يحترمون أتباعهم، ويثقون بهم، ويشجعون التابعين على تجربة الأفكار الجديدة وحل المشاكل بطرائق إبداعية، ويعزى أيضاً إلى رغبة العاملين في اتباع المدير القدوة الذي يظهر معايير أخلاقية وسلوكية عالية. أما حصول بُعد الاعتبارات الفردية على المرتبة الثالثة من بين أبعاد القيادة التحويلية، فيمكن عزوه إلى حاجة العاملين لمزيد من التقدير والإطراء، والحاجة إلى التطوير الشخصي والتنظيمي، ومن خلال الاعتبارات الفردية، يبرز دور القائد عادة بالتصرف كمرشد أو مدرب لتطوير التابعين من خلال إيجاد مناخ داعم "للوصول إلى أقصى طاقة ممكنة" (Bass, 1998:6). ويمكن عزو حصول بُعد التأثير المثالي على المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.45)، إلى تركيز القائد على قيم جوهرية، كاحترام والعدالة عند تعامله مع التابعين. وهذا يكشف أن المديرين هم قادة، عادة ما يتحدثون عن أهمية القيم في المنظمات التي يعملون بها، والتركيز على الرؤى الجذابة الجديرة بالاهتمام، وعلى الجوانب الأخلاقية لأنفسهم، باعتبارها قيماً جوهرية بالنسبة إليهم.

التحليل الوصفي للذكاء العاطفي للمديرين في الشركات محل الدراسة.

تمّ تقييم مستوى الذكاء العاطفي من خلال الإجابة عن مقياس استقصاء (Wong and Law, 2002) ، الذي يتضمّن (16) عبارة، تمثّل أربعة أبعاد أساسية وهي: تقييم العواطف الذاتية، و تقييم عواطف الآخرين، و ضبط العواطف، و استخدام العواطف.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لأبعاد مقياس الذكاء العاطفي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تقييم العواطف الذاتية	5.66	1.13	2
تقييم عواطف الآخرين	5.52	1.02	3
ضبط العواطف	5.67	1.05	1
استخدام العواطف	5.35	1.19	4
الدرجة الكلية لمقياس	5.54	0.87	

يُتَّضح من الجدول رقم (4) أن درجات الذكاء العاطفي لدى المديرين في الشركات الخاصة-محل الدراسة بمدينة الرياض-كان متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء العاطفي ما بين (5.35-5.67) - وبلغ المتوسط الحسابي للذكاء العاطفي (5.54)، أما أبعاد الذكاء العاطفي، فقد تبين أن بُعْدَ ضبط العواطف حصل على أعلى مستوى بمتوسط حسابي (5.67)، وقد يعزى ذلك إلى ثقة المديرين في قدرتهم على ضبط مشاعرهم، ويليه بُعْدُ تقييم العواطف الذاتية بمتوسط حسابي (5.66)، وقد يعزى ارتفاع تقدير المديرين لِبُعْدِ تقييم العواطف الذاتية لارتباطه بقدرة المديرين على فهم مشاعرهم والتعبير عنها بأسلوب لفظي وغير لفظي (George, 2000)، وقد تعزى كذلك إلى قدرة المديرين على التكيف والتعامل مع مختلف الظروف والأحداث بصورة إيجابية، بينما حلَّ بُعْدُ تقييم عواطف الآخرين في المستوى الثالث بمتوسط حسابي (5.52)، وقد تعزى النتيجة المتوسطة لِبُعْدِ تقييم عواطف الآخرين إلى حاجة المديرين لمزيد من المهارت والمتصلة بقدراتهم على إدراك وفهم من حولهم، بينما حلَّ بُعْدُ استخدام العواطف في المستوى الأخير بمتوسط حسابي (5.35)، إذ أبدى المديرون شعوراً متوسطاً بمدى قدرتهم على توليد مشاعرهم لتسهيل قدرتهم على إصدار الأحكام والآراء، ويمكن تسويق حصول بُعْدِ استخدام العواطف على المرتبة الأخيرة بين أبعاد الذكاء العاطفي، إلى حاجة المديرين لمزيد من التدريب للحصول على مهارة استخدام العواطف في مكان العمل .

اختبارفروض البحث:

نتائج الفرض الأول:

وينصُّ على "توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والتأثير المثالي"، وللتحقُّق من صحة هذا الفرض، تمَّ حساب معامل الارتباط بين درجات أفراد العينة في مقياس الذكاء العاطفي ودرجاتهم في مقياس القيادة التحويلية ، وقد كشفت نتائج التحليل في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5)

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد
مقياس القيادة التحويلية وأبعاد مقياس الذكاء العاطفي

مقياس	مقياس	مقياس	تقييم	تقييم	مقياس الذكاء
					العاطفي
الذكاء	استخدام	ضبط	عواطف	العواطف	مقياس القيادة التحويلية
العاطفي	العواطف	العواطف	الآخرين	الذاتية	
**0.36	**0.22	**0.32	**0.26	**0.35	التأثير المثالي
**0.31	**0.17	**0.30	**0.22	**0.31	التحفيز الإلهامي
**0.34	**0.21	**0.31	**0.22	**0.34	الاستشارة الفكرية
**0.42	**0.31	**0.32	**0.32	**0.37	الاعتبارات الفردية
**0.40	**0.25	**0.35	**0.28	**0.38	مقياس القيادة التحويلية

** دالة عند مستوى 0.01

يظهر من الجدول رقم (5) وجود ارتباط دال وموجب بين الذكاء العاطفي للقائد والتأثير المثالي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.36$)، مما يؤكد صحة الفرض الأول للدراسة. في نموذج القيادة التحويلية، تمّ قياس الجاذبية من خلال بعد التأثير المثالي. فالقائد الذي يتحلّى بهذه السمة يكن له الأتباع الاحترام ويثقون به، ولديه مستوى عال من الثقة بالنفس، والاستقلالية الذاتية. وعلاوة على ذلك، يميل التابعون الى محاكاة سلوك القائد، من خلال الالتزام بالقيم التي يؤمن بها والالتزام بالرؤية التي يرسمها لتحقيق الأهداف. ويعزى ذلك إلى أن القائد الذي لديه القدرة على إدراك وتفهم مشاعر العاملين دائماً ما يسعى لإلهام العاملين لمعايير أداء عالية، ويتواصل معهم بتفاوض حول الأهداف المستقبلية، ويوفّر للعاملين كذلك معنى وقيمة للمهام التي يؤدونها. وإلى جانب ذلك فإن القائد القادر على فهم مشاعر الآخرين، دائماً ما يحدّد معايير عالية للإنجاز، وبذلك يصبح قدوة ومثالا يحتذى به من قبل العاملين (Bass, 1985).

نتائج الفرض الثاني:

وينصّ على "توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والتحفيز الإلهامي".

يظهر من الجدول رقم (5) أن الذكاء العاطفي للقائد قد ارتبط بعلاقة إيجابية مع التحفيز الإلهامي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.31$)، مما يؤكد صحة الفرض الثاني للدراسة. وينطوي

التحفيز الإلهامي على كون القائد قدوة أو مثالا يحتذى به، يستخدم الرموز والاستعارات، والنداءات العاطفية المؤثرة والمبسطة لتعزيز الوعي المتبادل للأهداف المرغوب الوصول إليها (Bass, and Aviola, 1997). القائد الذي يظهر فهماً للمشاعر لديه القدرة على حفز التابعين للعمل بكفاءة وفاعلية عالية (Grossman, 2000). فالقائد الذكي عاطفياً الذي يمتلك القدرة على فهم وإدراك مشاعره الذاتية ومشاعر الآخرين هو أكثر القادة فعالية في الوصول إلى كيفية توظيف المشاعر العاطفية في كسب احترام وتأيد المرءوسين، حيث يسجّر ذلك القائد مهارته في التعبير عن ذاته في تعزيز وتطوير مهارات التواصل اللفظي وغير اللفظي بينه وبين مرءوسيه والتعبير عن أهداف ورؤى المنظمة بغرض الوصول إلى أفضل مستويات الأداء.

نتائج الفرض الثالث:

وينصُّ على "توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والاستثارة الفكرية".

ويُتَّضح من الجدول رقم (5) وجود ارتباط دال وموجب بين الذكاء العاطفي للقائد والاستثارة الفكرية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.34$)، مما يؤكِّد صحة الفرض الثالث. تدعم الاستثارة الفكرية الإبداع والابتكار في المنظمات (Leban and Zulauf, 2004). يسعى القائد التحويلي للبحث عن الأفكار الجديدة، وتشجيع حل المشاكل الإدارية بطرائق إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل. وقد أكَّده كل من (Bass, 1985) و (Shamir et al., 1993) على أهمية أن يوفّر القائد للتابعين فرصة المحاولة والتجربة وذلك لتعزيز النجاح. ويعزى ذلك إلى أن القائد الذكي عاطفياً قادر على إدراك مشاعره بصورة جيدة، ويدرك مدى تأثيرها على الآخرين. ويمتلك كذلك القدرة والمهارة على فهم وتقييم مشاعر مرءوسيه لما في ذلك من فاعلية في الوصول إلى أفضل الأساليب لتشجيع المرءوسين على المشاركة في حل المشكلات بطرائق إبداعية (Sosik and Megerian, 1999). في عالم اليوم يحتاج القائد الفعال للتعرف على الحالات المزاجية والعاطفية التي قد تعيق التفكير الإبداعي لدى المرءوسين، وذلك من خلال تقييم مشاعر مرءوسيه لتحديد الأسلوب والوقت المناسب لتشجيعهم على التفكير الإبداعي (George, 2000).

نتائج الفرض الرابع:

وينصُّ على "توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والاعتبارات الفردية".

كشفت نتائج الجدول رقم (5) وجود ارتباط دال وموجب بين الذكاء العاطفي للقائد والاعتبارات الفردية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.42$)، مما يؤكِّد صحة الفرض الرابع.

يمثل عنصر بعد الاعتبارات الفردية في نموذج القيادة التحويلية الحساسية في التعامل مع الأفراد والاهتمام وتقدير تفرد التابعين. وأحد الجوانب الجوهرية للاعتبارات الفردية المتابعة والتي تتضمن تعزيز الصورة الذاتية، وتوفير الأمان ودمج الاحتياجات. أما الجانب الثاني فيتضمن الفردية التي تتطلب من القائد تعزيز عملية الاتصال مع التابعين، والاعتراف بالفروق الفردية للتابعين عند تفويض الصلاحيات. في الدراسة الحالية، حصل بعد الاعتبارات الفردية على العلامة الارتباطية الأقوى مع الذكاء العاطفي، كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود ارتباط دال وموجب بين بعد الاعتبارات الفردية وأبعاد الذكاء العاطفي (تقييم العواطف الذاتية، تقييم عواطف الآخرين، ضبط العواطف، استخدام العواطف). ويعزى ذلك إلى أن القائد الذكي عاطفياً قادر على التعبير عن مشاعره بشكل واضح، وذلك يساعده على نقل مشاعره للتابعين بصدق وإخلاص. بالإضافة إلى أن القائد يكون أيضاً في وضع أفضل لتلبية احتياجات ورغبات التابعين حتى مشاعر الإحباط التي يتعرضون لها دون أن يبدو على ملامحه علامات الإحساس بالتوتر والضغط. كذلك القائد الذكي عاطفياً أكثر قدرة على التواصل مع التابعين مما يسمح له ببناء علاقة جيدة مع التابعين. وبالمثل، فإن حساسية وتعاطف القائد مع التابعين تمثل حجر الزاوية لقدرته على التواصل الشخصي معهم مما يؤدي إلى تحفيزهم.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Barbuto and Burbach, 2006)، (Leban and (Kerr et al., 2006)، (Gardner and Sough, 2002)، (Zulauf, 2004)، (Lindebaum and Cartwright, 2010)، (رشيد، 2003) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية.

نتائج الفرض الخامس:

وينصُّ على الآتي "يمكن التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية من خلال أبعاد الذكاء العاطفي". وللتحقق من صحة هذا الفرض تمَّ حساب معامل الانحدار المتعدد المتدرج Stepwise Multiple Regression Analysis. ويعتمد هذا الأسلوب على إدراج أقوى أبعاد الذكاء العاطفي تأثيراً على القيادة التحويلية في الخطوة الأولى. وفي الخطوة الثانية يتمُّ إدراج البعد الثاني (من أبعاد الذكاء العاطفي) من حيث القوة في التأثير لنصل بالنهاية إلى معادلة الانحدار تشتمل على أبعاد الذكاء العاطفي التي لها تأثير على القيادة التحويلية (ربما لا تكون جميع الأبعاد). وفي النتيجة المرفقة تمَّ إدراج بعدين من أبعاد الذكاء العاطفي فقط هما على الترتيب: (تقييم العواطف الذاتية - ضبط العواطف) ولم يتم إدراج باقي الأبعاد (تقييم عواطف الآخرين - استخدام العواطف)، لضعف تأثيرها على القيادة التحويلية.

جدول رقم (6)

تحليل تباين الانحدار المتعدد

للتعرّف على أبعاد الذكاء العاطفي التي تسهم في التنبؤ بدرجة القيادة التحويلية

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (ف)	معامل التحديد R^2
الانحدار	34465.56	17232.78	33.720	0.17
البواقي	165072.47	511.06	(دالة عند 0.01)	

يتّضح من خلال الجدول السابق أن قيمة ف دالة عند مستوى 0.01 مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لكل من أبعاد الذكاء العاطفي: (تقييم العواطف الذاتية - ضبط العواطف) على التنبؤ بالسلوك القيادي (القيادة التحويلية). كما يتّضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط ($R^2=0.17$) ويعني هذا أن تلك الأبعاد تفسر (17%) من التباين الكلي للقيادة التحويلية.

وللحصول على معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية يوضّح الجدول التالي قيم ثوابت معامل الانحدار (قيم ثوابت أبعاد الذكاء العاطفي التي تتنبأ بسلوكيات القيادة التحويلية)

جدول رقم (7)

قيم ثوابت معادلة الانحدار

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابت	الخطأ المعياري	قيمة بيتا b	قيمة (ت)	مستوى دلالة (ت)
ثابت الانحدار	67.349	7.771		8.667	0.000
تقييم العواطف الذاتية	1.592	0.361	0.273	4.406	0.000
ضبط العواطف	1.192	0.381	0.194	3.129	0.000

كما تشير نتائج الجدول رقم (7) إلى أن هناك بعدين فقط وهما (تقييم العواطف الذاتية، وضبط العواطف) لديهم القدرة على التنبؤ بالقيادة التحويلية في حين أن باقي الأبعاد لا يمكن من خلالها التنبؤ بالذكاء العاطفي، حصل بعد تقييم العواطف الذاتية أفضل متنبى ($B=0.27$)، ثم يتبعه بعد ضبط العواطف ($B=0.19$)، وبناء على نتائج التحليل، يتم دعم الفرض الخامس جزئياً، الذي ينص على " يمكن التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية من خلال أبعاد الذكاء العاطفي".

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Gardner and Stough, 2002)، (Barbuto، (Hur *et al.* 2011)، (Harms and Credé, 2010)، and Burbach, 2006)

والتي أشارت إلى إمكانية التنبؤ ببعض أبعاد القيادة التحويلية من خلال الذكاء العاطفي.

ويمكن عزو إسهام تقييم العواطف الذاتية في التنبؤ بسلوكيات القادة التحويلية، من خلال قدرة القائد على التعبير عن مشاعره بأسلوب محايد للعاملين، ويعزى كذلك إلى قدرة القائد على إذكاء روح التحدي للمرءوسين للإتيان بأفكار جديدة وحفزه للتفكير بأسلوب إبداعي (George, 2000). أن قدر القائد على تقييم عواطفه الذاتية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوكيات القيادة الفعالة والقائد الذي يمتلك القدرة عن التعبير عن مشاعره بشكل صادق وواضح يعد من أكثر القادة قدرة على حفز وإلهام المرؤوسين (Lindebaum and Cartwright, 2010).

ويمكن عزو إسهام ضبط العواطف في التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية بالقول: إن القائد الذي يستطيع ضبط عواطفه قادر على التعامل مع الضغوط النفسية ويميل إلى التعاطف مع المرءوسين ويوفّر لهم الدعم والمساندة، على سبيل المثال، في حالة الغضب يميل القائد إلى تجنب استخدام الانتقادات القاسية مع المرءوسين (Bass,2000). وهكذا، يوفّر لهم التعاطف والتغذية الراجعة لتصحيح الأخطاء. ويؤكد هذه النتيجة ما أشار إليه (Newcombe and Ashkanasy, 2002) من أهمية تنظيم العواطف في تعزيز سلوك القائد التحويلي. فالقائد الذي يمتلك القدرة على ضبط عواطفه قادر على التأثير على اتجاهات المرءوسين الإيجابية نحو العمل.

النتائج:

سعت هذه الدراسة إلى تحديد مستويات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص -محل الدراسة- بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية-، كما سعت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، وسعت الدراسة أيضاً إلى قياس تأثير أبعاد الذكاء العاطفي في القيادة التحويلية. ونعرض فيما يلي أهم نتائج الدراسة:

سعت هذه الدراسة في هدفها الأول إلى معرفة مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في شركات القطاع الخاص-محل الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في شركات القطاع الخاص -محل الدراسة بمدينة الرياض- متوسط وفقاً لمقياس (Wong and Law, 2002)، إذ بلغت الدرجة الكلية للمقياس (5.54) من 7. كما أظهرت النتائج أن أعلى درجات أبعاد الذكاء العاطفي كانت عن بُعد ضبط العواطف، الأمر الذي يدلُّ على ثقة المديرين في قدرتهم على ضبط مشاعرهم.

ويعتبر تنظيم المشاعر أحد المهارات المهمة للقائد الى تؤثر على اتجاهات العاملين الإيجابية نحو العمل (Newcombe and Ashkanasy, 2002). وتؤكد الدراسات أن لدى القادة القدرة على تنظيم مشاعرهم أكثر من مرءوسيههم (Glasø and Einarsen, 2008). وأشارت دراسة (Zampetakis and Kafetsios, 2010) إلى أن تصورات التابعين لمهارت تنظيم العواطف لقادتهم ترتبط بالسلوك الريادي للمرءوسين.

وحصل بُعْدُ تقييم العواطف الذاتية على المرتبة التالية من بين أبعاد الذكاء العاطفي، مما يدلُّ على أن المديرين في شركات القطاع الخاص يشعرون بقدرتهم على فهم مشاعرهم والتعبير عنها بشكل صادق وواضح، وتؤكد هذه النتيجة أهمية تقييم العواطف الذاتية في تعزيز سلوكيات القائد التحويلي، وحلَّ بُعْدُ تقييم عواطف الآخرين في المرتبة الثالثة، ومن ذلك نلمس الحاجة إلى منح المديرين المزيد من التدريب لتطوير قدراتهم في التعامل مع من حولهم.

وجاءت أقل درجات أبعاد الذكاء العاطفي عن بُعْدِ استخدام العواطف الذي يشمل قدرات عدة، ومنها القدرة على توليد المشاعر لتسهيل إصدار الأحكام والآراء، واستخدام الحالات العاطفية لتسهيل حل المشكلات والإبداع (Salovey and Mayer, 2002)، مما يشير إلى حاجة المديرين لمزيد من التدريب لتطوير قدراتهم في بعد استخدام العواطف.

سعت هذه الدراسة في هدفها الثاني إلى معرفة مدى ممارسة المديرين في شركات القطاع الخاص -محل الدراسة- لسلوكيات القيادة التحويلية، وتشير نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة المديرين في شركات القطاع الخاص -محل الدراسة- للقيادة التحويلية وفق نموذج باس وافوليو من وجهة نظر موظفيهم كان متوسطاً (3.52)، وقد نعزو هذه النتيجة لقصر المعرفة والخبرة في هذا النموذج في شركات القطاع الخاص. ومن ثم ينبغي إيلاء مزيد من الاهتمام لهذا النموذج في شركات القطاع الخاص مع الأخذ في الاعتبار أن هذا النموذج قد اعترف به عدد من الباحثين كأساس لممارسات القيادة الفعالة (e.g. Judge and Piccolo, 2004; Sosik and Megerian, 1999)، وبذلك يمكن أن يكون أساساً لمديري القطاع الخاص لتقييم مواطن القوة والضعف في ممارستهم القيادية.

كما كشفت نتائج الدراسة أن من بين أبعاد القيادة التحويلية، حصل التحفيز الإلهامي على أعلى متوسط حسابي، مما يدلُّ على أن القيادات الإدارية في شركات القطاع الخاص -محل الدراسة- تتحلَّى بالتفاؤل، والحماس، ونفاذ البصيرة، بينما حصل بعد الاعتبارات الفردية على متوسط حسابي أقل، ومن ذلك نلمس حاجة القيادات الإدارية إلى تطوير مهاراتهم في التحفيز وتقدير العاملين، ويزر

دور القيادات في التصرف كمرشدين لتطوير مهارات التابعين وقدراتهم لبناء مناخٍ صحيٍّ يطلق طاقات العاملين وقدراتهم.

كما سعت الدراسة في هدفها الثالث إلى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة ودالة إحصائيًا عند (0,01) بين درجات الذكاء العاطفي الكلي والقيادة التحويلية الكلية بمعامل ارتباط (0.40)، وهو ما يؤكّد نتائج الدراسات السابقة: دراسة كل من (Barbuto and Burbach, 2006)، (Gardner and)، (Sough, 2002)، (Kerr et al., 2006)، (Leban and Zulauf, 2004)، (Lindebaum and Cartwright, 2010)، (رشيد، 2003) والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. ولكن نتائج الدراسة الحالية لا تتفق مع بعض نتائج الدراسة التي أجراها بيرلينغ وزملاؤه (Barling, et al., 2000) وتلك التي قام بها بالمر وزملاؤه (Palmer et al., 2001). فقد أظهرت الدراسة الحالية وجود علاقة بين الذكاء العاطفي وبعد التحفيز الفكري للقيادة التحويلية، في حين أن الدراستين المذكورتين لم تكشفوا عن وجود علاقة بين الذكاء العاطفي وبعد التحفيز الفكري للقيادة التحويلية.

هذا، وقد سعت الدراسة في هدفها الرابع أيضًا إلى قياس تأثير أبعاد الذكاء العاطفي في القيادة التحويلية، وكشفت نتائج الدراسة وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية بمعامل تحديد ($R^2 = 0.17$)، أي أن أبعاد الذكاء العاطفي تفسر (17%) من التباين الكلي في سلوكيات القيادة التحويلية. ورغم أن الدراسة الحالية وجدت معاملات ارتباطية إيجابية بين كل من أبعاد الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، إلا أن نموذج الانحدار التدريجي أشار إلى أن هناك بعدين من أبعاد الذكاء العاطفي هي التي دخلت معادلة الانحدار وهي تقييم العواطف الذاتية ($B=0.27$)، وضبط العواطف ($B=0.19$)، واستبعد من معادلة الانحدار استخدام العواطف وتقييم عواطف الآخرين وذلك في علاقتهما بسلوكيات القيادة التحويلية. وتظهر هذه النتائج أهمية مهارات تقييم العواطف الذاتية للمديرين خاصة في التكيف مع الضغوط (George, 2000)، وحفز وإلهام المرءوسين (Lindebaum and Cartwright, 2010). كما أظهرت النتائج أهمية ضبط العواطف من خلال القدرة للمديرين على التأثير على اتجاهات المرءوسين الإيجابية نحو العمل (Newcombe and Ashkanasy, 2002). ومن ناحية أخرى، لم تظهر نتائج الدراسة أهمية لكل من بعدي استخدام العواطف، وتقييم عواطف الآخرين للممارسات الذكاء العاطفي في البيئة السعودية. وتفسير ذلك قد يعزى إلى أن مستوى استخدام العواطف عند المديرين، وتقييم عواطف الآخرين ليس لهما تأثير كبير على تصورات المرءوسين لممارسات مديريهم لسلوكيات القيادة التحويلية.

وتطرح نتائج الدراسة اسئلة مثيرة للاهتمام حول صحة كل من بعدي استخدام العواطف، وتقييم عواطف الاخرين في مكان العمل. ولذلك، نود أن نوصي بدراسات مستقبلية بغية الوصول إلى تصور أكثر دقة للتأثرات المختلفة لأبعاد الذكاء العاطفي من خلال دراسات طويلة لمواصلة البحث في العلاقات السببية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية.

ومن خلال ما سبق يمكن القول: إن الدراسة الحالية قد تحققت من الفرضيات التي قامت عليها، إذ كشفت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، كما أشارت النتائج إلى أنه يمكن التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية خلال بعض أبعاد الذكاء العاطفي.

دلالات الدراسة:

الدلالات النظرية:

تشكّل الدراسة الحالية إضافة إلى أدبيات الإدارة، بتسليطها الضوء على أهمية العاطفة والقيادة في المنظمات الخاصة من خلال دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، ومن شأن ذلك أن يضفي المزيد لفهم أفضل لهذين المتغيرين في بيئة الأعمال السعودية. علاوة على ذلك، أظهرت نتائج الدراسة أن نموذج القدرة للذكاء العاطفي يرتبط إيجاباً بالقيادة التحويلية. ولذلك، اتّسقت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة (Barbuto and Burbach, 2006; Gardner and Sough, 2002; Kerr *et al.*, 2006; Leban and Zulauf, 2004; Lindebaum and Cartwright, 2010) ورُشيد، 2003، ووفّرت نتائج الدراسة دعمًا تطبيقيًا للعلاقة الوثيقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن القادة الذين يظهرون قدرًا أكبر من سلوكيات القيادة التحويلية كانوا كذلك يمتلكون القدرة على تقييم عواطفهم الذاتية، وتقييم عواطف الآخرين، وتنظيم عواطفهم وإدارتها. علاوة على ذلك، قدّمت نتائج الدراسة دعمًا تجريبيًا لاختلاف تأثير أبعاد الذكاء العاطفي في علاقتها بسلوكيات القيادة التحويلية. فلقد أظهرت النتائج أهمية كل من بعدي تقييم العواطف الذاتية، وضبط العواطف في البيئة السعودية من خلال تأثيرهما على سلوكيات القيادة التحويلية.

الدلالات العملية:

هناك عدد من الدلالات العملية لهذه الدراسة. إن نتائج الدراسة الحالية، بما أكّده من وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية يعطي دلالة جوهرية فيما يتعلّق بأهمية كفايات الذكاء العاطفي للقادة لكي يتحلوا بسلوكيات القيادة التحويلية. ولذا ينبغي على منظمات قطاع الأعمال الاهتمام ببرامج تطوير وتنمية القيادات الإدارية في مجال الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. حيث اقترح العديد من الباحثين (e.g. Bar-On, 1997; Goleman, 1995) أن كفايات الذكاء العاطفي يمكن اكتسابها وتطويرها من خلال التعلّم والتدريب.

فيما يتعلّق بالتدريب والتطوير، يمكن للمنظمات أن تخصّص موارد لتعزيز مستوى الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. وينبغي على منظمات الأعمال أن تشجّع على نطاق واسع برامج التدريب على الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، بما في ذلك: المحاضرات، والحلقات الدراسية، ولعب الأدوار، وورش العمل. علاوة على ذلك، من أجل تطوير مهارات الذكاء العاطفي في مختلف المستويات الإدارية، هناك حاجة لتقليل مصادر التنافر العاطفي بما في ذلك تشجيع الدعم الاجتماعي، وفتح قنوات الاتصال بين المديرين والمرءوسين.

من الدلالات العملية لهذه الدراسة أنه ينبغي أن تأخذ منظمات قطاع الأعمال بعين الاعتبار أهمية كفايات الذكاء العاطفي في اختيار، واستقطاب، وتقييم القيادات الإدارية. فكفايات الذكاء العاطفي يمكن أن تفيد كأساس لتقييم واختيار المرشحين لشغل مناصب قيادية في شركات الأعمال السعودية؛ حيث تعتمد قدرتها التنافسية واستمرارها على حسن اختيار وتطوير قيادات المستقبل. في السياق الأوسع لبيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية من الضروري تطوير قادة تحويليين في كل المستويات الإدارية إذا أريد أن يصبح القطاع الخاص لاعباً هاماً على المستوى الإقليمي والعالمي.

محددات الدراسة

تجدر الإشارة إلى وجود عدد من المحددات التي يجب تجنبها في دراسات مستقبلية. أولاً، المحدد الرئيس لهذه الدراسة هو استخدام الاستبانة للإبلاغ الذاتي (self-report)، على الرغم من فائدتها في قياس العاطفة (Wallbott and scherer, 1989). فمنهج الإبلاغ الذاتي قد يضحّم العلاقات بين المتغيرات، ومن ثم يجعل البيانات عرضة لاحتمالات التحيز. محدد آخر لدراستنا يتّصل باستخدام المنهج المقطعي لجمع البيانات (cross-sectional) حيث تمّ جمع البيانات في فترة زمنية واحدة، مما يحول دون تأكيدات نهائية بشأن العلاقة السببية واتجاهها. ولذلك، قد تستخدم الدراسات المستقبلية المنهج الطولي للسماح للباحثين بدراسة أكثر تعمقاً للعلاقة السببية بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية.

الدراسات المستقبلية

كامتداد لهذه الدراسة يتعيّن على الدراسات المستقبلية أن تتناول العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، في سياقات تنظيمية أخرى، مثل قطاع البنوك، وقطاع الفنادق والسياحة، والقطاع الصحي وغيرها، وذلك لإبراز أهمية هذه العلاقة وتأكيد أهمية هذين المتغيرين للقيادة الفعالة، ومن ناحية أخرى فإن العلاقة التي تضمّنتها الدراسة لا تشمل كل المتغيرات المحددة لكل من الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، ويمكن للدراسات المستقبلية أن تتناول متغيرات أخرى مثل الثقة، وسلوك المواطنة التنظيمية، والدعم التنظيمي المدرك، والعدالة التنظيمية باعتبارها سوابق للذكاء العاطفي وعلاقتها بالقيادة التحويلية، ويمكن للدراسات المستقبلية أن تبحث الارتباط بين القيادة التحويلية ومتغيرات أخرى، مثل الثقة، وضغوط العمل، واندماج العاملين ورفاهيتهم، والاحتراق الوظيفي، وترك العمل. كما يجب أن تسعى الدراسات المستقبلية إلى إدخال متغيرات وسيطة مثل سلوك المواطنة التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والثقة في دراسة العلاقة بين كل من الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية.