

**الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات القيادة التحويلية
لدى المديرين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض**

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، الأجهزة الحكومية

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى بحث علاقة الذكاء العاطفي بسلوكيات القيادة التحويلية، كما سعت لمعرفة إمكانية التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية من خلال أبعاد الذكاء العاطفي، وأجريت الدراسة على عيّنتين مكوّنتين من 176 مديراً و208 من مرؤوسيهن في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، وكشفت نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة المديرين في الأجهزة الحكومية للقيادة التحويلية من وجهة نظر مرؤوسيهن كانت متوسطة (3.30)، كما كشفت نتائج الدراسة أنّ مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الأجهزة الحكومية - محل الدراسة بمدينة الرياض - متوسط وفقاً لمقياس (Wong and Law, 2002)؛ إذ بلغت الدرجة الكلية للمقياس (5.44) من 7، وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة، بين درجات الذكاء العاطفي وأبعاد القيادة التحويلية بمعامل ارتباط (0.380)، كما أكدت نتائج الدراسة كذلك وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية بمعامل تحديد ($R^2=0,238$)؛ أي إنّ أبعاد الذكاء العاطفي التحويلية تفسّر (23.8%) من التباين الكلي في سلوكيات القيادة التحويلية، وإنّ 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، وهما على الترتيب من حيث قوة التأثير: ضبط العواطف، وتقييم العواطف الذاتية، في حين لم تثبت معنوية كلٍّ من بُعد تقييم عواطف الآخرين، وإدارة العواطف.

مقدمة:

أصبحت دراسة العاطفة في سياق القيادة من الموضوعات الرئيسة المثيرة للاهتمام في أوساط الباحثين والممارسين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي على مدى العقود الماضية. لاشك أن تنامي الاهتمام بالذكاء العاطفي في المنظمات المعاصرة مؤخرًا، إشارة واضحة لأهمية الذكاء العاطفي بوصفه عنصرًا جوهريًا للقيادة الفعالة (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 مشاعره ومشاعر الآخرين وإدارتها، والتعامل بفاعلية مع علامات الشعور بالغضب والإحباط، وتكييف سلوكه لمختلف المواقف تبعًا لذلك.

أما في مجال العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، فإن المتتبع لتلك العلاقة في الأدب الإداري، يلاحظ أن امتلاك القائد للذكاء العاطفي من الكفايات الجوهرية؛ وذلك لأهميته في قدرة القائد في إلهام الموظفين لبناء العلاقات الشخصية وحفز التابعين. وأكد (Bass, 1985) أن القائد التحويلي شخص يستثير الوعي والاهتمام بالفريق والمنظمة، ويزيد من مستوى الثقة لدى الأفراد والمجموعة، ويحاول جلب اهتمامات المرؤوسين إلى مستويات عالية من الإنجاز. وللعاطفة أهمية في مكان العمل، وعلى وجه التحديد الذكاء العاطفي، حيث أظهرت (George, 2000) أنه من المرجح أن القائد الذكي عاطفيًا قادرًا على التواصل وبناء رؤية جذابة، واستثارة الحماس الجماعي، والتأثير على التابعين من خلال قدرته على إدراك مشاعره، وإدارته لعواطفه. ويتفق كل من (Ashkanasy and Tse, 2000) مع وجهة نظر George، حيث أشارت أن القيادة التحويلية تماثل أبعاد الذكاء العاطفي؛ فالقائد التحويلي يساند ويأخذ في الاعتبار احتياجات التابعين ويحفزهم إدراكًا وعاطفيًا، ويزودهم بأهداف ملهمة.

وعلى الرغم من أن الأدب الإداري يزخر بدراسات متنوعة تناولت بحث العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية في مختلف القطاعات الخدمية والإنتاجية والصناعية، وتوصل الكثير منها لوجود علاقة إيجابية بينهما (Ashkanasy and Tse, 2000; Mandell and Pherwani, 2003 ; Sosik ;and Megerian, 1999)، إلا أن هناك حاجة ماسة للمزيد من الدراسات؛ لفهم أفضل لطبيعة العلاقة، ولتقديم دلالات إضافية لدعم تلك العلاقات بالتطبيق على القطاع العام (Vigoda-Gadot and Meisler, 2010)؛ لذلك جاءت هذه الدراسة لتساهم في التعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، وذلك بالتطبيق على الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

على ضوء المتغيرات المتسارعة في بيئة القطاع العام، تحتاج الأجهزة الحكومية إلى تطوير قياداتٍ إدارية على مستوى عالٍ من الكفايات الفنية والعاطفية؛ من أجل السعي لتحسين قدرتها لتقديم الخدمات العامة بكفاءة وفاعلية عالية، حيث يتحتم أن تمتلك القيادات أنواعاً 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 عنصراً جوهرياً لأجهزة القطاع العام في العالم العربي، خصوصاً في ظل توجه الحكومات لتقليص دور الدولة في الاقتصاد، وتبني ممارسات الإدارة العامة الحديثة. ويُعد إعداد وتكوين قياداتٍ إدارية تمتلك كفايات الذكاء العاطفي، أحد المتطلبات الجوهرية لنجاح القطاع العام في تحقيق تطلعات كلٍ من رسمي السياسات العامة والمجتمع. وفقاً لذلك، فإن الأجهزة الحكومية في العالم العربي عامة، والمملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، بحاجة ماسة لقياداتٍ تمتلك كفايات الذكاء العاطفي لمواكبة تلك التغيرات الهائلة والمتسارعة في بيئة القطاع العام والتكيف معها. وتأتي هذه الدراسة لمحاولة التعرف على مستوى الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية في الأجهزة الحكومية 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 الأجهزة الحكومية - محل الدراسة - في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من السؤال السابق الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية في الأجهزة الحكومية - محل الدراسة؟
2. هل يمكن التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية من خلال أبعاد الذكاء العاطفي (تقييم العواطف الذاتية، تقييم عواطف الآخرين، ضبط العواطف، استخدام العواطف)؟

أهداف الدراسة:

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

- تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية في الأجهزة الحكومية - محل الدراسة.

- التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية من خلال أبعاد الذكاء العاطفي في الأجهزة الحكومية - محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية من جانبها النظري فيما تشكله نتائجها من تأصيل للمعرفة العلمية في العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، باعتبارها متغيرين على درجة كبيرة من الأهمية في تحقيق النجاح التنظيمي. كما تبرز أهمية هذه الدراسة فيما تسهم فيها نتائجها في التلبية لسدّ النقص في أدبيات الإدارة، من خلال الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، إذ تُعدّ مُلحّة، وأثبتت أهميتها في القطاع العام في العالم العربي، وخاصة المملكة العربية السعودية، وذلك في ظلّ التوجّه نحو ممارسات الإدارة العامة الحديثة، كما أنّ دراسة الذكاء العاطفي، وربطه بالمخرجات التنظيمية والأداء يُعدّ كفايات جوهرية من أجل تنمية القيادات الإدارية وتطويرها.

وتنبثق أهمية الدراسة الحالية في جانبها العملي ممّا توفره نتائجها من معلومات قيّمة عن مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين، والعلاقة بينه وبين القيادة التحويلية؛ مما يساعد الأجهزة الحكومية من تطوير كفايات القيادات الإدارية لديها.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الذكاء العاطفي:

حظي مفهوم الذكاء العاطفي منذ بزوغه باهتمام الباحثين والممارسين على حدّ السواء؛ وذلك لأهميته في تطوير قدرات الأفراد للمساهمة بشكل فعّال في تحقيق النجاح التنظيمي (Bar-On, 1997; Goleman, 1998). ويُعتبر كلٌّ من (Slovev and Mayer, 1990:189) أول من قدّم لمفهوم الذكاء العاطفي، وقد جادل على أنّ الذكاء العاطفي هو قدرة الفرد على إدراك مشاعره الذاتية ومشاعر الآخرين؛ لمعالجة الرسائل العاطفية وإدارتها، واستخدام هذا الإدراك لإرشاد وتوجيه تفكير وتصرفات الفرد وأفعاله. ومنذ ذلك الحين، ظهر العديد من النماذج الرئيسة المعاصرة للذكاء العاطفي (Bar-on, 2007). وبعد أن كان السّبق لكلٍّ من (Slovev and Mayer, 1990) في تأسيس وتقديم مصطلح الذكاء العاطفي، تبّنى 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). وأعاد كلٌّ من (Slovev and Mayer, 1997) تعريف الذكاء العاطفي على أنه "القدرة على إدراك الانفعالات بدقة، وتقييمها، والتعبير عن تلك الانفعالات، وتوليد الانفعالات؛ وذلك للمساعدة في عملية التفكير، وفهم الانفعالات والمعرفة العاطفية، وتنظيم الانفعالات بما يعزّز

النموّ العاطفيّ والفكريّ". وفقاً لنظرية الذكاء العاطفيّ التي اقترحها كلٌّ من (Slovey and Mayer, 1997) يتكوّن الذكاء العاطفيّ من أربعة أبعاد، وهي:

1. المشاعر الذاتية: والتي تشير إلى قدرة الفرد على فهم مشاعره، والتعبير عنها بطريقة طبيعية.
2. تقييم عواطف الآخرين: وتشير إلى قدرة الفرد على إدراك مشاعر الأفراد المحيطين به وفهمها.
3. تنظيم المشاعر: وتشير إلى قدرة الفرد على رصد عواطفه الذاتية وتقييمها، واتخاذ القرار للتكيف والتغيير.
4. استخدام المشاعر: وتشير إلى قدرة الفرد على توجيه مشاعره بطريقة إيجابية، والأداء الشخصي (Law et al., 2004).

وعرّف (Goleman, 1988:72) الذكاء العاطفيّ بأنه "القدرة على تنظيم مشاعرنا ومشاعر الآخرين؛ وذلك لتحفيز أنفسنا، وإدارة مشاعرنا وعلاقتنا بشكل فعّال". ويرى (Goleman, 1996,1998) أنّ الذكاء العاطفيّ في مكان العمل مفهومٌ متعدّد الأبعاد يتضمن خمسة أبعاد: الوعي بالذات، وتنظيم الذات، والدافعية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية. وقد حدّد الكفاءات التي ترتبط بمكونات الذكاء العاطفيّ، كما يأتي:

1. الوعي بالذات: ويرتبط بالوعي الوجدانيّ، والتفهُّم الدقيق للذات، والثقة بالنفس.
2. تنظيم الذات: وتشمل عدداً من الكفاءات ومنها: الضبط الذاتي، والجدارة بالثقة، وبقظة الضمير، والقدرة على التكيف، والإبداع.
3. الدافعية: ويُقصّد بذلك الدافع للإنجاز، والالتزام، والمبادأة، والتفأؤل.
4. التعاطف: ويشتمل على عدد من الكفاءات ومنها: فهم الآخرين وتطويرهم، والتوجّه لتقديم المساعدة، وتنوّع الفاعلية، والوعي السياسيّ.
5. المهارات الاجتماعية: وترتبط بالكفاءات التالية: التأثير، والاتصال، وإدارة الصراع، والقيادة، وتحفيز التغيير، وبناء الروابط، والتعاون والمشاركة، وقدّرات الفريق.

وأشار كلٌّ من (Goleman, 1996) و (Bar-On, 1997) لأهمية بُعد الوعي بالذات؛ باعتباره أحد الأبعاد المهمة للذكاء العاطفيّ. ويُقصّد بوعي الذات "معرفة الفرد لعواطفه الذاتية، والاعتراف بالعواطف عند حدوثها، حيث تمثل حجر الزاوية للذكاء العاطفيّ" (Goleman, 1996:43). وفقاً

(Goleman, 1996) فإنَّ معرفة الفرد لعواطفه الذاتية تسمح له بالتحكم الذاتي؛ مما يؤدي إلى تعاطفه مع الآخرين. علاوة على ذلك، ذكّر (Goleman, 1996) أنَّ الإدارة الذاتية للعواطف يمكن أن تُبقي الفرد بعيداً عن الغضب والكآبة؛ ومن ثَمَّ تتيح له أن يصبح فعّالاً في العمل والحياة الخاصة. أمّا بُعد الوعي الاجتماعيّ، فيُقصد به الاعتراف بعواطف الآخرين، أو القدرة على معرفة كيف يشعر الآخرون (Goleman, 1996:43). وذكّر (Goleman, 1996) أنَّ "التعاطف قدرة تُبنى على الوعي الذاتي للعواطف، وتُعتبر مهارة جوهرية للأفراد". ويُعتبر بُعد التعاطف مُهمّاً في إدارة العلاقات، ومهارة تقييم العواطف الذاتية للآخرين (Goleman, 1996).

ومن خلال الأدبيات، برزت ثلاثة نماذج رئيسة للذكاء العاطفيّ هي: نموذج القدرة، ونموذج السمة، والنموذج المختلط. ويركز نموذج القدرة على كيفية معالجة الأفراد للمعلومات العاطفية، وتحليل القدرات المطلوبة لمثل هذه المعالجة (Slovev and Mayer, 1997). وينظر نموذج السمة إلى مفهوم الذكاء العاطفيّ، كسمة شخصية تشمل مجموعة من التصرفات المتصلة بالعاطفة والاتجاهات الذاتية (Petrides and Furnham, 2001,2003). وأخيراً، يجمع النموذج المختلط بين القدرات العاطفية والأبعاد الشخصية مثل: التفاؤل والتحفيز الذاتي (Bar-On, 1997; Goleman, 1998).

وهناك بعض النقاشات حول ما إذا كان ينبغي اعتبار الذكاء العاطفيّ كقدرة أو سمة. يعتقد بعض العلماء أنَّ الذكاء العاطفيّ مفهوم "غامض" (Davies *et al.*, 1998)، ويتداخل إلى حدٍ كبير مع مفهوم السمات الشخصية. وفي المقابل، أظهر العلماء أنَّ الذكاء العاطفيّ كمفهوم يختلف عن الشخصية، وكان مؤشراً مُهمّاً لنتائج سلوكية عديدة (Law *et al.*, 2004, 2008; Rosete and Ciarrochi, 2005; Sy *et al.*, 2006). وتتبع هذه الدراسة نموذج القدرة للذكاء العاطفيّ، حيث يُعرّف الذكاء العاطفيّ كقدرة تساعد الأفراد على فهم مشاعرهم الذاتية ومشاعر الآخرين، والتعبير عن المشاعر، وتنظيمها، واستخدام المشاعر. وهذه القدرة تزيد مع العمر والتجربة؛ ومن ثَمَّ تطوّر الأداء الشخصي. وفي حال امتلاك الفرد هذه القدرة، فإنَّ ذلك يمكّنه من فهم مشاعره الذاتية، وإدراك مشاعر الآخرين؛ ومن ثَمَّ استخدام مشاعره لأنشطة بناءة في بيئة العمل (Law *et al.*, 2004).

وشهدت أدبيات الإدارة خلال العقود الثلاثة الأخيرة العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة الذكاء العاطفيّ، والكشف عن علاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية المهمة، بما فيها التغيير التنظيمي (Huy, 2002)، والرضا الوظيفي (Carmeli, 2003; Kafetsios and Zampetakis, 2008; Sy *et al.*, 2002; Wong and Law, 2002; 2006)، والأداء الوظيفي (Cavazotte *et al.*, 2012; Chen *et al.*, 2015; Hur *et al.*, 2011; Wong and Law, 2002; 1996; Totterdell, 2000)، وأداء العمل (Hirt *et al.*, 2007) وسلوكيات المواطنة التنظيمية (Tsai *et al.*, 2012; Ölcer *et al.*, 2014)، والنقّة التنظيمية (Christie *et al.*, 2015)، وجودة حلّ المشكلات

(Petrides and Fu, 2014; Khani-M Rahmand and Minors, 2003)، والالتزام التنظيمي (Furham, 2000; Seyal and Afzaal, 2013 Lalardi, 2012; Carmeli, 2003)، ورفاهية العاملين (Carmeli *et al.*, 2009).

مفهوم القيادة التحويلية:

تُعَدُّ القيادة - وعلى نطاق واسع - أحدَ العوامل الرئيسة للنجاح التنظيمي (Yukl, 2013). والقيادة التحويلية واحدةٌ من نظريات القيادة التي جذبتَ قدرًا هائلًا من الاهتمام (Bass, 1985; Burns, 1978). منذ التسعينيات من القرن الماضي، كُرِّسَ المزيدُ من الدراسات لهذا النمط من القيادة عن سائر النظريات الرئيسة للقيادة (Judge and Piccolo, 2004). وقد ظهر مفهوم القيادة التحويلية على يد (Burns, 1978) فهو أولُ مَنْ قدَّم نظرية القيادة التحويلية، ولكن يرجع الفضلُ إلى (Bass, 1985) في انتشار مفهوم القيادة التحويلية. وقد عرَّفَ (Burns, 1978:4) القائدَ التحويليَّ كشخص "يسعى لتلبية الاحتياجات العليا للتابعين ودمج طاقاتهم الكامنة". وعلى المنوال نفسه، وصفَ (Bass, 1990) الوفاء بالاحتياجات العاطفية للتابعين، بوصفها جانبًا أساسيًا للقيادة التحويلية.

يحوِّلُ القائدُ التحويليُّ القيمَ الشخصية للتابعين لدعم رؤية المنظمة وأهدافها من خلال تهيئة بيئة عمل يمكن من خلالها تشكيل العلاقات، وبناء مناخ من الثقة يُسهِم في المشاركة في الرؤية (Bass, 1985). وقد قام (Avolio *et al.*, 1991) بتطوير أربعة سلوكيات رئيسة تشكل القيادة التحويلية.

المناقشة التالية تلخِّص هذه الأبعاد، وتحدِّد العناصر التي تُصاحبُ كلَّ بُعد من الأبعاد.

التأثير المثالي:

يهتمُّ سلوكُ التأثير المثاليِّ بقدرة القائد على التأثير العاطفيِّ، وكسب احترام التابعين (Bass, 1998). يُظهِرُ القادة سلوكَ التأثير المثاليِّ من خلال التصرف كقدوة، وإبراز السلوك الأخلاقي الذي يَحْتَذِي به التابعون. ويحدد القادة التحويليون الأهداف التي لا تتمحور حول أهدافهم الشخصية، وإبداء استعدادهم لمتابعة تلك الأهداف حتى عندما تكونُ التكاليفُ الشخصية عاليةً؛ ويولِّدُ مثل هذا السلوكُ الاحترامَ للقائد والثقة فيه، ويجعلُ الأفرادَ أكثرَ اعتزازًا وفخرًا بمنظمتهم، وأكثرَ حرصًا على العمل بجدٍّ؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية (Bass and Avolio, 1994).

التحفيز الإلهامي:

يهتمُّ سلوكُ التحفيز الإلهاميِّ بقدرة القائد على توفير الإحساس بالهدف، وحفز طاقات التابعين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Bass, 1985). ويتحقق ذلك من خلال تطوير رؤية جيدة، ووضع

إستراتيجيات واضحة ومقبولة لتحقيق الرؤية، وحشد الالتزام لهذه الرؤية، وذلك من خلال إيصال الرؤية للتابعين بطريقة واضحة ومقنعة (Avolio, 1999). ويلهم القائد التابعين لرؤية جذابة للمستقبل، بينما يتواصل لنقل التوقعات، وإظهار الالتزام بالأهداف والرؤية المشتركة. ويعمد القائد التحويلي لتحفيز التابعين، وذلك من خلال استخدام أساليب مختلفة مثل: العاطفة، والمنطق، والطوحات المهنية الجذابة ذات الصلة باهتمامات التابعين (Bass and Avolio, 1996, 1997). وعادةً ما يتم الجمع بين التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي لتشكيل القائد الجذاب - الملهم (Bass, 1998).

الاستشارة الفكرية:

يشجّع الحلول الإبداعية والابتكارية لحل المشكلات المعقدة ويكافئها (Bass, et al, 2003). ويحقق القائد الاستشارة من خلال إثارة وعي التابعين للمشكلات، والبدء في حل المشكلات العملية باستخدام الفكر وإطلاق العنان للخيال (Bass, 1985). ولا ينتقد القائد أخطاء التابعين علناً، ويشجع التابعين على التفكير الإبداعي، ويتلمس القائد التحويلي الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات من التابعين، ويشجّع القائد التابعين على محاولة أساليب جديدة، ولكنه في الوقت نفسه يؤكد على العقلانية (Bass, 1990).

الاعتبارات الفردية:

يوجّه القائد التحويلي اهتمامه الشخصي للتابعين استناداً إلى الاحتياجات الفردية لتحقيق الحاجة للإنجاز والنمو (Avolio and Bass, 2002)؛ ولتحقيق ذلك، يتصرّف القائد كمُرشد أو مدّرب؛ لتطوير التابعين في ظلّ مناخ داعم للتابعين لإطلاق طاقاتهم "الأقصى قدر ممكن" (Bass, 1998:6). ويعترف القائد التحويلي، ويظهر قبولاً بالاختلافات الفردية للتابعين من حيث الاحتياجات والرغبات. ومن خلال هذا الأسلوب، يعزّز القائد التحويلي الاتصال في اتجاهين من خلال الاستماع الفعّال (Avolio and Bass, 2002; Bass, 1998). ويطوّر القائد التحويلي قدرات التابعين ومهاراتهم، بتفويض المهام؛ ومن ثمّ متابعة إنجاز تلك المهام للتأكد إذا ما كان هناك حاجة للدعم والمساندة. ويمثل تمكين العاملين العنصر الأساسي للاعتبارات الفردية والسلوكيات الأخرى للقائد التحويلي (Behling and McFillen, 1996).

وفقاً لذلك، يعكس القائد التحويلي سمات القادة الذين يحولون قيم التابعين واحتياجاتهم، وتطلعاتهم، وأولوياتهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف، وتوفير القيادة والدعم من خلال التغيير التدريجي المخطط بعناية، والتصرف كنموذج يُحتذى به (Bass and Avolio, 1994). بناءً على نموذج (Bass and Avolio, 1997) سوف تعتمد الدراسة الحالية على تبني العناصر الأربعة للقيادة التحويلية: التأثير المثالي،

والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية.

وتظهر البحوث التطبيقية على مدى العقود الثلاثة الماضية علاقةً إيجابية بين القيادة التحويلية، وعددٍ من النتائج التنظيمية والشخصية، بما فيها الرضا الوظيفي (e.g., Braun et al., 2013; Judge and Piccilo, 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., 2012; Wang et al., 2013; Wang and Walumbwa, 2007; Yang, 2012)، وسلوك المواطنة التنظيمي (العامري، 2002؛ المعاني، 2013؛ Song et al., 2012) (Piccolo and Colquitt, 2006) والسلوك الإبداعي (الغالي وإدريس، 2010؛ عياد، 2010؛ نعساني، 2008؛ Cheung and Wong, 2011; Pieterse et al., 2010; Qu et al., 2015; Shin and Zhou, 2003; Sun et al., 2012) واندماج العاملين (Babcock-Roberson and Strickland, 2010; Ghadi et al., 2013; Tims et al., 2009; Zhu et al., 2011)، ورفاهية العاملين (Kara et al., 2013; Nielsen and Daniels, 2012) والتمكين النفسي (حميدي، 2014؛ O'Zarall, 2003؛ Kark et al., 2003)، وفاعلية سلوك العاملين (السيادة وآخرون، 2015)، والبراعة التنظيمية (محمد والسلتي، 2014)، والاستغراق الوظيفي (نجم، 2011).

على الرغم من أنَّ أنموذج باس اكتسب اهتمامًا واسع النطاق في أدبيات الإدارة بصفة عامة، إلَّا أنه كان أبطأ في اكتساب مكانة بارزة في أبحاث الإدارة العامة (Van Wart, 2003). ومع ذلك، كان هناك في الآونة الأخيرة سلسلة من الدراسات التي طبقت نظرية باس في القطاع العام (Trottier, Van Paarlberg and Lavigna 2010; Wright and Pandey 2010; Wart, and Wang 2008; 2012; Vigoda-Gadot and Beerli 2012; Wright, Moynihan, Pandey, and Wright 2012). حيث أظهرت دراسة (Trottier et al., 2008) أنَّ نمط التأثير المثالي منبئ قوي للرضا. وأظهرت دراسة (Moynihan, 2012) أنَّ القيادة التحويلية ارتبطت ارتباطًا إيجابيًا بوضوح الهدف للموظف العام، وتطوير الثقافة التنظيمية. كما أظهرت دراسة (Vigoda-Gadot and Beerli, 2012) وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية. أمَّا دراسة (Wright et al., 2012) فقد وجدت أنَّ القيادة التحويلية ارتبطت بمستويات عالية من الرضا؛ لتقديم الخدمة العامة، ووضوح الهدف.

الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية:

يلعب الذكاء العاطفي دورًا مهمًا باعتباره أحد الكفايات الجوهرية للقيادة الفعالة (Caruso, Mayer, and Salovey, 2002; Caruso and Salovey, 2004; George, 2000; Rosete and

(Ciarrochi, 2005). فالقادة الذين يتحلون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي لديهم القدرة على إيصال الرؤية بحماس وفعالية (Bagshaw, 2000). ولديهم أيضاً القدرة على التقليل من مستويات الصراع غير الضروري (Bagshaw, 2000)، وفي الوقت نفسه يُظهرون قدرًا عاليًا من التعاطف مع المرؤوسين (Abraham, 1999; Ashkanasy and Tse, 2000). وبفضل ذكائهم العاطفي، يمتلك هؤلاء القادة القدرة على تقييم عواطفهم الذاتية، وعواطف الآخرين، بدقة؛ وذلك في محاولة لاختيار أفضل الإستراتيجيات؛ وذلك للحصول على أفضل النتائج، ولإرضاء جميع الأطراف المعنية (Cooper, 1997; Sosik and Megerian, 1999). ولدى القادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي القدرة على بناء علاقات بناءة مع التابعين، وتحفيز أنفسهم والعاملين، ليس فقط لأداء وظائفهم، ولكن أيضاً للأداء بشكل أفضل (Ashkanasy and Tse, 2000; George, 2000; Goleman, 1998).

وقد دعمت نتائج الدراسات السابقة العلاقات الإيجابية بين الذكاء العاطفي، وسلوكيات القيادة التحويلية (Ashkanasy and Tse, 2000; Bass and Riggio, 2006; Brown and Moshavi, 2005). وفي هذا الصدد أشار (Barling et al., 2000) وزملاؤه أن القائد القادر على إدارة عواطفه يرجح أن 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 والإحساس بمشاعر الآخرين يمتلك القدرة على الاستجابة بصورة سريعة ودقيقة لاحتياجات التابعين والتأثير فيهم وتحفيزهم. وقد أشارت دراسة (Rubin et al., 2005) إلى أن قدرة القائد على الاعتراف بالمشاعر والحفاظ على التأثير الإيجابي، وإظهار التوافق والانسجام منبئ إيجابي لسلوك القيادة التحويلية. في حين ذكر (Sosik and Megerian, 1999) أن الأشخاص ذوي الذكاء العاطفي أكثر شعورًا بالأمان من خلال قدرتهم في التحكم والتأثير على مجرى أحداث الحياة؛ ونتيجة لذلك، يوقر الاستشارة الفكرية والتحفيزية للأفراد، فضلاً عن تركيزه على الاهتمامات الفردية للآخرين.

وقد تعددت الدراسات التي تناولت العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية مثل: دراسة بيرلينغ وزملائه (Barling, et al., 2000) التي درست العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية على عيّنتين مكونتين من 49 مديراً و187 من مرؤوسيه، وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي، وثلاثة من أبعاد القيادة التحويلية وهي: (التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاعتبارات الفردية)، على حين لم يرتبط الذكاء العاطفي بالاستشارة الفكرية.

وفي السياق نفسه، أجرى بالمر وزملاؤه (Palmer, et al., 2001) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. وتكوّنت عينة الدراسة من (43) موظفًا. وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين بُعدين من أبعاد القيادة التحويلية وهما: التحفيز

الإلهامي، والاعتبارات الفردية، وبين بُعدي رُصد العواطف، وإدارة العواطف للذات وللآخرين من أبعاد الذكاء العاطفي.

وعلى غرار الدراسة السابقة، أجرى غاردنر وستاو (Gardner and Stough, 2002) دراسة بهدف فحص العلاقة بين الذكاء العاطفي وأساليب القيادة التحويلية والإجرائية، على عينة شملت 110 مديرين في الإدارة العليا. وأشارت النتائج 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 بُعد الاعتبارات الفردية، مع بُعد فهم انفعالات الآخرين.

كذلك أجرى (Mandell and Pherwani, 2003) دراسة هدفت إلى فحص أبعاد الذكاء العاطفي، وعلاقتها بالقيادة التحويلية. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (32) مشرفاً. وقد توصّلت الدراسة إلى وجود ارتباط دالّ إحصائياً بين الذكاء العاطفي وكلّ بُعد من أبعاد القيادة التحويلية.

وقد أجرى (Barbuto and Burbach, 2006) دراسة؛ بهدف توسيع دائرة بحوث الذكاء العاطفي، والتي كانت تركز على منظمات القطاع الخاص؛ لتمتدّ وتشمل منظمات القطاع العام. وقد تكوّنت عينة الدراسة من (80) قائداً و(388) موظفاً. وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط بين أبعاد الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية.

كما أجرى (Leban and Zulauf, 2004) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. وتكوّنت عينة الدراسة من (24) مشرف مشروع ومساعدتهم، في ست منظمات في مختلف الصناعات في الولايات المتحدة الأمريكية. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الدرجة الكلية للذكاء العاطفي وبُعد التحفيز الإلهامي.

وهناك دراسة (رشيد، 2003) التي شملت (65) رئيس قسم و(317) عضو هيئة تدريس في جامعة الملك سعود؛ وذلك لفحص العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. وقد توصّلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين جميع أبعاد الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة التحويلية.

ودراسة قام بها (Polychroniou, 2009) شملت (267) مديراً يعملون في مختلف الوحدات الوظيفية في الشركات اليونانية؛ وذلك لمعرفة العلاقة بين أبعاد الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مع إعطاء تركيز على التفاعل بين العاملين والمشرفين على أساس فاعلية الفريق. وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين مكونات الذكاء العاطفي وكلّ من القيادة التحويلية وزيادة فاعلية الفريق.

وفي دراسة قام بها (Hur et al., 2011) شملت (859) موظفاً يعملون في (55) فريق عمل في كوريا الجنوبية؛ لمعرفة أثر الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية على نتائج الفريق، أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، وتوسّطت القيادة التحويلية العلاقة بين الذكاء العاطفي وكلّ من مناخ الخدمة وفاعلية القيادة.

وقد قام (Cavazotte, et al., 2012) بدراسة لمعرفة أثر كلٍّ من ذكاء القائد والشخصية والذكاء العاطفيّ على القيادة التحويلية والأداء. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للذكاء العاطفيّ والقيادة التحويلية على فاعلية القيادة. كما أشارت النتائج إلى وجود ارتباط دالٍّ إحصائيًّا بين الذكاء العاطفيّ والقيادة التحويلية، وذلك عند تحييد كلٍّ من السمات الشخصية والقدرة.

وفي دراسة (Yunas and Anuar, 2012)، قام الباحثُ بفحص العلاقة بين الذكاء العاطفيّ والقيادة التحويلية، وتقصّي الدور الوسيط للثقة بين كلٍّ من الذكاء العاطفيّ والقيادة التحويلية، وذلك من خلال عينة قوامها 174 موظفًا يعملون في بنك ماليزيٍّ. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابيٍّ لبعض أبعاد الذكاء العاطفيّ والقيادة التحويلية، كما أشارت النتائج أيضًا إلى توسُّط الثقة بين كلٍّ من تقييم العواطف الذاتية والتحفيز الإلهاميّ.

سوف نقدّم في الجزء التالي شرحًا توضيحيًّا للعلاقة النظرية لكلِّ بُعد من أبعاد الذكاء العاطفيّ وسلوكيات القيادة التحويلية؛ ومن ثمّ نقدّم الفرضيات التي قامت عليها الدراسة.

تقييم العواطف الذاتية:

يمثل الوعي بالمشاعر الذاتية عنصرًا جوهريًّا للذكاء العاطفيّ (Goleman, 1996; Mayer and Salovey, 1997; Mayer et al., 2008). ويُقصد بالوعي بالمشاعر الذاتية: قدرة الفرد على إدراك مشاعره الذاتية بدقة، وتفهم اتجاهاته في مختلف المواقف، ويشمل الاهتمام بالوضع الداخليّ للفرد، فضلًا عن المشاعر الذاتية التي تعبر عن الحالة الداخلية. والشخص الذي لديه وعي ذاتيٍّ يستخدم المشاعر كمصادر للمعرفة الذاتية، والآخرين، والمواقف (Dulewicz and Higgs, 2000, 2003). وجد كلٌّ من (Lindebaum and Cartwrigth, 2010) أنّ قدرة القائد على تقييم عواطفه الذاتية ترتبط ارتباطًا وثيقًا وسلوكيات القيادة الفعالة، فالقائد الذي يمتلك القدرة على التعبير عن مشاعره بشكل صادق وواضح يُعد من أكثر القادة قدرةً على حفز المرؤوسين وإلهامهم. وهذه القدرات ضروريةٌ وحاسمةٌ للقيادة التحويلية؛ فقد يجد القائد صعوبةً في إلهام وتحفيز وتشجيع الاختلافات الفردية للتابعين، في ظلّ عدم توافر القدرة على التقييم الدقيق لمشاعره الذاتية وللآخرين (Kupers and Weibler, 2006; Lindebaum and Cartwrigth, 2010).

الفرض الأول: توجد علاقة إيجابية جوهريّة بين تقييم العواطف الذاتية وسلوكيات القيادة التحويلية. تقييم عواطف الآخرين:

تعتبر نظريات القيادة التحويلية قدرة القائد على فهم مشاعر الآخرين إحدى المهارات التي يحتاجها القائد الفعال (Bass and Avolio, 1994). وقد جادل الباحثون الذين درسوا العلاقة بين الذكاء العاطفيّ والقيادة على أنّ التعاطف يمثل أحد الجوانب الأساسية للذكاء العاطفيّ؛ لمساهمته في القيادة الفعالة (Kellett et al., 2006)؛ فالقائد الذي لديه القدرة على إدراك وتفهم مشاعر الآخرين دائمًا ما

يسعى لإلهام العاملين لمعايير أداء عالية، ويتواصل معهم بتفاؤل حول الأهداف المستقبلية، ويوفر للعاملين كذلك معنى وقيمة للمهام التي يؤدونها. وإلى جانب ذلك، فإن القائد القادر على فهم مشاعر الآخرين، دائماً ما يحدد معايير عالية للإنجاز؛ وبذلك يصبح قدوةً ومثالاً يُحتذى به من قبل العاملين (Bass, 1985).

الفرض الثاني: توجد علاقة إيجابية جوهرية بين تقييم عواطف الآخرين وسلوكيات القيادة التحويلية. ضبط العواطف:

يُعتبر تنظيم العواطف من الكفايات المهمة للقيادة التي تؤثر على اتجاهات المرؤوسين الإيجابية نحو العمل (Newcombe and Ashkanasy, 2002). ويُقصد بعملية تنظيم المشاعر قدرة الفرد على تعديل مشاعره الذاتية، والتعبير عنها (Gross and John, 2003). وأكدت دراسة (Glasø and Einarsen, 2008) أن لدى القادة القدرة على تنظيم مشاعرهم أكثر من مرؤوسيهـم. وأشارت دراسة (Zampetakis and Kafetsios, 2010) أن تصوّرات التابعين لمهارات تنظيم العواطف لقادتهم ترتبط بالسلوك الريادي للمرؤوسين. والقائد الذكي عاطفياً لديه القدرة على إدارة عواطفه الذاتية وعواطف الآخرين، ومن خلال نهج هذا الأسلوب يستطيعون التأثير على أداء التابعين (Pirola-Merlo et al., 2002)، والمحافظة على المشاعر الإيجابية للمرؤوسين (McColl-Kennedy and Anderson, 2002).

الفرض الثالث: توجد علاقة إيجابية جوهرية بين ضبط العواطف وسلوكيات القيادة التحويلية. استخدام العواطف:

ويشمل استخدام العواطف، على سبيل المثال: القدرة على توليد المشاعر لتسهيل عملية إصدار الأحكام، واستخدام الحالة العاطفية لتسهيل عملية حلّ المشكلات والإبداع (Salovey and Mayer, 2002). وقد افترض كلٌّ من (Lindebaum and Cartwright, 2010) ارتباط استخدام العواطف بالتحفيز الإلهامي، وأن القائد القادر على استخدام العاطفة قد يكون أكثر قدرةً على توليد المشاعر الإيجابية التي تسهل الإبداع، والتي تمكّنه من بناء رؤية مقنعة (George, 2000). وأوضح (George, 2000) أن القائد الذكي عاطفياً لديه القدرة على التعرّف على مختلف المواقف والأحداث، والتعامل معها حتى في ظلّ عدم شعور التابعين بوجود هذه المشكلات. فالقائد الذي لديه القدرة على التعرّف على هذه الرموز، والاستجابة على نحو ملائم، يشجّع أتباعه على معالجة المشكلات التي تواجه العمل، من خلال تحفيزهم، وتوجيههم تبعاً لذلك لاتخاذ التدابير اللازمة للمبادرة بحلّ مشكلات العمل. علاوة على ذلك، عادة ما يتفهم القائد الذكي عاطفياً رغبة التابعين في الحصول على الاعتراف والتقدير لإنجازاتهم في العمل، ويوفر مثل هذا الاعتراف بطريقة مناسبة.

الفرض الرابع: توجد علاقة إيجابية جوهرية بين استخدام العواطف وسلوكيات القيادة التحويلية.

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. وللتعرف على طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي وأبعاد القيادة التحويلية، فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد الأثر التنبؤي لأبعاد الذكاء العاطفي في مستوى ممارسات سلوكيات القيادة التحويلية.

أما بالنسبة للمعالجة الإحصائية، فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة ومنها: معامل (كرونباخ ألفا) لحساب معامل الثبات لمجاور الدراسة، والتكرارات والتسبب المئوية لوصف عينة الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ومروسيهم في اثني عشر جهازاً حكومياً في مدينة الرياض، في المملكة العربية السعودية. وقد تم توزيع عدد 500 من قائمة الاستقصاء (مدير - مرووس) بالتعاون مع إدارة شؤون الموظفين في الأجهزة الحكومية المعنية. أما المديرون فقد وزعت عليهم استبانة الذكاء العاطفي.

وفيما يتعلق بالبيانات الديموغرافية للمديرين، فإن أغلب المديرين هم ممن تتراوح أعمارهم ما بين (40-45) عاماً، حيث بلغت نسبتهم (46%)، أما المستوى التعليمي فقد كان أغلبهم من حملة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (52%)، وفيما يتعلق بمتغير الخبرة فإن أغلب أفراد العينة ممن تتراوح خبراتهم ما بين (15-25) سنة، حيث بلغت نسبتهم (44%).

أما الرؤوسون فقد وزعت عليهم استبانة القيادة التحويلية، حيث قامت إدارة شؤون الموظفين باختيار الرؤوسين التابعين لكل مدير.

وفيما يتعلق بالبيانات الديموغرافية للرؤوسين، فإن أغلب العاملين هم ممن تتراوح أعمارهم ما بين (30-35) عاماً، حيث بلغت نسبتهم (42%)، أما المستوى التعليمي فقد كان أغلبهم من حملة

البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (54%)، وفيما يتعلق بمتغير الخبرة فإنَّ أغلب أفراد العينة ممَّن تتراوح خبراتهم ما بين (15-25) سنة، حيث بلغت نسبتهم (39%).

ومن (500) قائمة الاستقصاء الموزعة أعاد الاستبانة 176 مديراً و208 مرؤوسين، لتكون نسبة الاستجابات (77%) من المجتمع الذي وُزعت عليه الاستبانة.

أداة الدراسة:

لقد شكَّلت الاستبانةُ الأداةَ الرئيسةَ لجمع البياناتِ المطلوبة لهذه الدراسة، إذ تكوَّنت من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: بياناتُ شخصية عن المستجيب: (العمر، المؤهل الدراسي، سنوات الخدمة).
- الجزء الثاني: يخصُّ مقياس أبعاد الذكاء العاطفيّ التي طوّرها (Wong and Law, 2002) والمكوّن من (16) ستَّ عشرةً فقرةً، ويتضمَّن هذا المقياسُ: قياسَ الأبعاد الأربعة للذكاء العاطفيّ (تقييم العواطف الذاتية، تقييم عواطف الآخرين، ضبط العواطف، استخدام العواطف)، وهو مقياسٌ مُعدُّ على شكل فقرات ذات مقياسٍ سُباعيٍّ، يتراوح ما بين صفر (غير موافق إطلاقاً) إلى سبعة (موافق تماماً). وللتأكُّد من ثبات المقياس في البيئة السعودية، قام الباحثُ باستخراج معاملات الاتساق الداخليِّ باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) لكلِّ بُعدٍ من أبعاد المقياس، وقد تراوحت قيمُ معاملات الثبات ما بين (77-84) أربع وثمانين، وسبع وسبعين، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث كما تظهر في الجدول رقم (1).

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

البُعد	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
تقييم العواطف الذاتية	4	0.82
تقييم عواطف الآخرين	4	0.78
ضبط العواطف	4	0.84
استخدام العواطف	4	0.77
الثبات الكليُّ للمقياس	16	0.80

- الجزء الثالث: ويخصُّ مقياسَ القيادة المتعدّد العوامل Multifactor Leadership Questionnaire الذي صمّمه (باس وأفوليو) (Bass and Avolio, 1990)، والمكوّن من (39) تسعٍ وثلاثين فقرة، ويتضمّن هذا المقياسُ قياسَ الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (التأثير المثاليّ، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، الحفز الإلهاميّ)، وهذا المقياسُ مُعدّ على شكل فقرات ذات مقياس خماسيّ، يتراوح ما بين صفر (مطلقاً) إلى خمسة (دائماً). وللتأكّد من ثبات المقياس في البيئة السعودية؛ قام الباحثُ باستخراج معاملات الاتساق الداخليّ باستخدام معادلة (كرونباخ ألفا) لكلِّ بُعدٍ من أبعاد المقياس، وقد تراوحت قيمُ معاملات الثبات ما بين (77-82) اثنيّين وثمانين، إلى ثمانٍ وسبعين، وهي قيم مقبولة لأغراض البحث كما تظهر في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2)

معاملات ثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد مقياس القيادة التحويلية

البُعد	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
الاجاذبية الشخصية	10	0.81
التحفيز الإلهاميّ	10	0.82
الاستشارة الفكرية	10	0.80
الاعتبارات الفردية	9	0.78
الثبات الكليّ للمقياس	39	0.80

تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة:

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

التحليل الوصفيّ للذكاء العاطفيّ للمديرين في الأجهزة الحكومية محلّ الدراسة:

تمّ تقييمُ مستوى الذكاء العاطفيّ من خلال الإجابة عن مقياس استقصاء (Wong and Law, 2002)، الذي يتضمّن (16) عبارة، تمثّل أربعة أبعاد أساسية وهي: تقييم العواطف الذاتية، وتقييم عواطف الآخرين، وضبط العواطف، واستخدام العواطف.

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لأبعاد مقياس الذكاء العاطفي

الأبعاد	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
تقييم العواطف الذاتية	5.54	0.98	2
تقييم عواطف الآخرين	5.39	1.02	3
ضبط العواطف	5.55	0.97	1
استخدام العواطف	5.27	1.24	4
الدرجة الكلية لمقياس	5.44	0.83	

* المتوسط من 7 درجات

يُتضح من الجدول رقم (3) أنَّ درجات الذكاء العاطفي لدى المديرين في الأجهزة الحكومية - محل الدراسة، بمدينة الرياض - كانت متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد الذكاء العاطفي ما بين (5.27-5.55) - وبلغ المتوسط الحسابي للذكاء العاطفي (5.44)، أمَّا أبعاد الذكاء العاطفي، فقد تبين أنَّ بُعد ضبط العواطف حصل على أعلى مستوى بمتوسط حسابي (5.55)؛ وقد يُعزى ارتفاع تقدير المديرين لبُعد ضبط العواطف إلى ارتباطه بقدرة المديرين على الحفاظ على مشاعرهم تحت السيطرة، والتصرف برباطة جأش وهدوء، وقد تُعزى كذلك إلى إيجابية المديرين وتفاؤلهم؛ ممَّا ينعكس على تصرفات وسلوكيات مرؤوسيهـم.

وبـليه بُعد تقييم العواطف الذاتية بمتوسط حسابي (5.54)، وقد يُعزى ذلك إلى قدرة المديرين على التأثير وتغيير سلوكهم وسلوك مرؤوسيهـم، وقد تُعزى كذلك إلى ثقة المديرين في قدرتهم على التعبير عن رؤية المنظمة وأهدافها، وكذلك قدرتهم على التواصل بشكل فعّال مع مرؤوسيهـم.

بينما حلَّ بُعد تقييم عواطف الآخرين في المستوى الثالث بمتوسط حسابي (5.39)، وقد تُعزى النتيجة المتوسطة لبُعد تقييم عواطف الآخرين إلى حاجة المديرين لمزيد من المهارات المتصلة بقدراتهم على التعاطف مع مرؤوسيهـم. هذا، ويُعتبر التعاطف عنصراً أساسياً للوعي الاجتماعي (Goleman, 2002:50). وتبرز حاجة المديرين لتطوير علاقة تكافلية مع مرؤوسيهـم، والتعاطف معهم كشرط أساس لإقامة علاقة فعّالة مع المرؤوسين.

بينما حلَّ بُعْدُ استخدام العواطف في المستوى الأخير بمتوسط حسابي (5.27)، إذ أبدى المديرون شعورًا بالحاجة لتطوير قدراتهم لتسهيل إصدار الأحكام والآراء، واستخدام المواقف العاطفية لتسهيل الوصول لحلّ المشكلات والإبداع (Salovey and Mayer, 2002).

التحليل الوصفي لسلوك القيادة التحويلية في الأجهزة الحكومية محل الدراسة:

تمَّ 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 (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسة

لأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين

الأبعاد	المتوسط* الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
التأثير المثالي	3.11	0.76	4
التحفيز الإلهامي	3.35	0.75	2
الاستشارة الفكرية	3.27	0.78	3
الاعتبارات الفردية	3.46	0.80	1
الدرجة الكلية لمقياس	3.30	0.69	

* المتوسط من 5 درجات

يتبيّن من النتائج الواردة في الجدول (4)، أنّ درجة ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من قِبَل المديرين في الأجهزة الحكومية - محل الدراسة، بمدينة الرياض - كانت متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية ما بين (1.13 - 4.63)، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية ككل (3.30).

وقد احتلَّ بُعْدُ الاعتبارات الفردية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.46)؛ ويمكن أن يُعزى احتلال الاعتبارات الفردية المرتبة الأولى إلى قدرة المديرين على تقديم الدعم الفرديّ لمروّسيهم، من خلال التصرف كمُرشد أو مدبّر لتطوير قدرات التابعين ومهاراتهم، وتعني أنّ لدى المديرين القدرة على تحفيز وتطوير الثقة بالنفس للمروّسين من خلال الاهتمام بتوفير احتياجاتهم الفردية، وهذا السلوك هو السلوك البارز للمديرين العاملين في الأجهزة الحكومية - محل الدراسة - أمّا حصول التحفيز الإلهامي على المرتبة

الثانية بمتوسط حسابي (3.35)، فيمكن عزوه إلى قدرة المديرين على توفير معنى وقيمة للأعمال التي يؤديها المرؤوسون، وذلك من خلال قدرة المديرين على بناء وتطوير رؤية، ورسم إستراتيجيات واضحة ومعقولة لتحقيق الرؤية، والتواصل مع المرؤوسين لإيصال الرؤية. أمّا حصول بُعْدِ الاستشارة الفكرية على المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.27)، فيمكن عزوه إلى حاجة المرؤوسين لإطلاق طاقاتهم وقدراتهم للإبداع والابتكار في مجال عملهم، إذ إنّ القادة الذين يتحلون بهذه السمة يشجعون مرؤوسيهـم على تجربة الأفكار الجديدة، وحلّ المشاكل بطرائق إبداعية. ويمكن عزو حصول بُعْدِ التأثير المثاليّ على المرتبة الأخيرة من بين أبعاد القيادة التحويلية إلى حاجة العاملين للمدير الذي يتصرّف كقدوة من خلال سلوكه الأخلاقيّ، ومثل هذا السلوك الأخلاقيّ يولّد الاحترام والثقة في القائد، ويجعل الأفراد أكثر فخرًا بمنظمتهم وأكثر حرصًا على العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية (Bass and Avolio, 1994).

اختبار فرضيات الدراسة:

نتائج الفرض الأول:

وينصُّ على "توجد علاقة إيجابية جوهرية بين تقييم العواطف الذاتية وسلوكيات القيادة التحويلية"، وللتحقُّق من صحة هذا الفرض، تمَّ حسابُ معامل الارتباط بين درجات أفراد العيّنة في مقياس الذكاء العاطفيّ ودرجاتهم في مقياس القيادة التحويلية، وقد كشفت نتائج التحليل في الجدول رقم (5) عن الآتي:

جدول رقم (5)

معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد

الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية

أبعاد الذكاء العاطفي	القيادة التحويلية
تقييم العواطف الذاتية	0.411**
تقييم عواطف الآخرين	0.376**
ضبط العواطف	0.424**
استخدام العواطف	0.308**
الدرجة الكلية للذكاء العاطفي	0.380**

** دالة عند مستوى 0.01

يظهرُ من الجدول رقم (5) وجود ارتباط دالٍّ وموجب بين تقييم العواطف الذاتية وسلوكيات القيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.411$)، مما يؤكّد صحة الفرض الأول

للدراسة. وينطوي بُعد تقييم العواطف على قدرة القائد على إدراك مشاعر الأفراد المحيطين به وفهمها. القائد الذي يُظهرُ فهمًا للمشاعر لديه القدرة على حفز التابعين للعمل بكفاءة وفاعلية عالية (Grossman, 2000). فالقائدُ الذكيُّ عاطفيًا الذي يمتلكُ القدرة على فهم مشاعره الذاتية ومشاعر الآخرين وإدراكها، هو أكثرُ القادة فاعلية في الوصول إلى كيفية توظيف المشاعر العاطفية في كسب احترام المرؤوسين وتأييدهم، حيث يستخر ذلك القائدُ مهارته في التعبير عن ذاته في تعزيز وتطوير مهارات التواصل اللفظي، وغير اللفظي بينه وبين مرؤوسيه، والتعبير عن أهداف المنظمة ورؤيتها؛ بغرض الوصول إلى أفضل مستويات الأداء.

نتائج الفرض الثاني:

وينصُّ على "توجد علاقة إيجابية جوهرية بين تقييم عواطف الآخرين وسلوكيات القيادة التحويلية".

يظهرُ من الجدول رقم (5) وجودُ ارتباط دالٍّ وموجب بين تقييم عواطف الآخرين وسلوكيات القيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.376$)؛ مما يؤكّد صحة الفرض الثاني للدراسة. في نموذج القيادة التحويلية، تمّ قياسُ الجاذبية من خلال بُعد التأثير المثالي؛ فالقائد الذي يتحلّى بهذه السّمة يكتسبُ له الأتباع الاحترامَ ويثقون به، ولديه مستوى عالٍ من الثقة بالنفس، والاستقلالية الذاتية. وعلاوة على ذلك، يميل التابعون إلى محاكاة سلوك القائد، من خلال الالتزام بالقيم التي يؤمنُ بها والالتزام بالرؤية التي يرسمها لتحقيق الأهداف؛ ويعزى ذلك إلى أنّ القائد الذي لديه القدرة على إدراك وتفهم مشاعر العاملين دائماً ما يسعى لإلهام العاملين لمعايير أداء عالية، ويتواصل معهم بتفاؤل حول الأهداف المستقبلية، ويوفّر للعاملين كذلك معنى وقيمة للمهام التي يؤدونها. وإلى جانب ذلك فإنّ القائدَ القادرَ على فهم مشاعر الآخرين، دائماً ما يحدّد معايير عالية للإنجاز، وبذلك يصبح قدوة ومثالاً يُحتذى به من قِبَل العاملين (Bass, 1985).

نتائج الفرض الثالث:

وينصُّ على "توجد علاقة إيجابية جوهرية بين ضبط العواطف وسلوكيات القيادة التحويلية".

ويتّضح من الجدول رقم (5) وجود ارتباط دالٍّ وموجب بين بُعد ضبط العواطف وسلوكيات القيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.424$)، ممّا يؤكّد صحة الفرض الثالث. وينطوي بُعد ضبط العواطف على قدرة القائد على رصد وتقييم عواطفه الذاتية واتخاذ القرار للتكيف والتغيير. ويُعتبَر ضبط وتنظيم المشاعر أحدَ المهارات المهمة للقائد إلى توجّه على اتجاهات العاملين الإيجابية نحو العمل (Newcombe and Ashkanasy, 2002). وتؤكد الدراسات أنّ لدى القادة القدرة على تنظيم مشاعرهم أكثر من مرؤوسيهم (Glasø and Einarsen, 2008). وأشارت دراسة

(Zampetakis and Kafetsios, 2010) إلى أنَّ تصوُّرات التابعين لمهارات تنظيم العواطف لقادتهم ترتبط بالسلوك الريادي للمرؤوسين.

نتائج الفرض الرابع:

وينصُّ على "توجد علاقة إيجابية جوهرية بين استخدام العواطف وسلوكيات القيادة التحويلية".

كشفت نتائج الجدول رقم (5) عن وجود ارتباط دالٍّ وموجب بين بُعد استخدام العواطف، وسلوكيات القيادة التحويلية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.308$)؛ ممَّا يؤكِّد صحة الفرض الرابع. ويشير بُعد استخدام العواطف إلى قدرة الفرد على توجيه مشاعره بطريقة إيجابية والأداء الشخصي (Law et al., 2004).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (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 أبعاد الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية.

نتائج الفرض الخامس:

وينصُّ على الآتي "يمكن التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية من خلال أبعاد الذكاء العاطفي". قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، لابدَّ من القيام ببعض الاختبارات؛ للتأكد من ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، من خلال التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi collinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكلِّ متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) وتمَّ أيضًا التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أنَّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقلُّ عن (1). والجدول (6) يبين نتائج هذه الاختبارات. يتبين من الجدول (6) أنَّ قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقلُّ عن (10)، وأنَّ قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05) ويُعد هذا مؤشرًا على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multi collinearity)، وقد تمَّ التأكد من أنَّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقلَّ من (1).

جدول (6)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance)
للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الذكاء العاطفي	0.238	12.463	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (6) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، نظرًا لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث إنَّ متغير الذكاء العاطفي يفسّر (23.8%) من التباين في متغير سلوكيات القيادة التحويلية لدى المدراء.

لاختبار الفرضية تمَّ استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) والجدول (7) يبين ذلك:

جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الأولى

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
ثابت الانحدار	52.865	11.418		4.630	.000
تقييم العواطف الذاتية	1.245	.563	.200	2.209	.029
تقييم عواطف الآخرين	.597	.549	.101	1.088	.278
ضبط العواطف	1.246	.613	.196	2.035	.044
استخدام العواطف	.548	.389	.111	1.407	.161

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (7)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أنَّ بعدد من أبعاد الذكاء العاطفي (ضبط العواطف، وتقييم عواطف الذاتية) لهما تأثير في سلوكيات القيادة التحويلية بدلالة معاملات (Beta) لهذين المتغيرين، كما تظهر في الجدول وبدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، كما في الجدول (8):

جدول (8)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression"

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
ضبط العواطف	0.180	3.275	0.001
تقييم العواطف الذاتية	0.220	2.895	0.004

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يلاحظ من الجدول (8) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أنَّ بعد ضبط العواطف قد احتل المرتبة الأولى، وفسّر ما مقداره (18.0%) من التباين الكلي في المتغير التابع (سلوكيات القيادة التحويلية)، ثم جاء بعد تقييم العواطف الذاتية وفسّر مع ضبط العواطف (22.0%) من التباين الكلي في المتغير التابع، في حين فسّر وحده ما مقداره (4.0%)، وبناءً على نتائج التحليل، يتم دعم الفرض الخامس جزئياً، الذي ينصُّ على "يمكن التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية من خلال أبعاد الذكاء العاطفي".

ويمكن تفسير النتيجة المتعلقة بالقدرة التنبؤية لبُعدي ضبط العواطف، وتقييم العواطف الذاتية بسلوكيات القادة التحويلية، من خلال قدرة القائد على معرفة عواطفه الذاتية؛ ممَّا يسمح له بالتحكم الذاتي، مما يؤدي إلى تعاظه مع الآخرين. ويُعزى كذلك إلى قدرة القائد على الإدارة الذاتية لعواطفه ممَّا يمكنه أن يبقى بمنأى عن الغضب والكأبة؛ ومن ثمَّ يتيح له فرصة أن يبقى فعالاً في عمله وحياته الذاتية (Goleman, 1995). وفي هذا الصدد أشار كلٌّ من (Lindebaum and Cartwrigth, 2010) إلى أنَّ قدرة القائد على تقييم عواطفه الذاتية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوكيات القيادة الفعالة. ويشير (Bass, 2000)

كذلك إلى أنَّ القائد الذي يستطيع ضبط عواطفه قادرٌ على التعامل مع الضغوط النفسية، ويميلُ إلى التعاطف مع المرؤوسين ويوفّر لهم الدعم والمساندة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Gardner and Stough, 2002)، (Barbuto and (Burbach, 2006) (Harms and Credé, 2010)، (Hur et al. 2011) والتي أشارت إلى إمكانية التنبؤ ببعض أبعاد القيادة التحويلية من خلال الذكاء العاطفي.

النتائج:

على الرغم من أنَّ الدراسات السابقة التي أُجريت في شركات القطاع الخاص أثبتت أهمية الذكاء العاطفي في مكان العمل، إلا أنه أصبح من الواضح أنَّ هناك حاجة ماسة للمزيد من الدراسات؛ لتعزيز الفهم فيما يتعلق بالذكاء العاطفي في مؤسسات القطاع العام (Vigoda-Gadot and Meisler, 2010:84). هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستويات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية في الأجهزة الحكومية - محل الدراسة - في مدينة الرياض. كما هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، وهدفت الدراسة أيضًا إلى قياس تأثير أبعاد الذكاء العاطفي في القيادة التحويلية.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أنَّ مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين في الأجهزة الحكومية - محل الدراسة، بمدينة الرياض - متوسط وفقًا لمقياس (Wong and Law, 2002)، إذ بلغت الدرجة الكلية للمقياس (44.5) من 7. كما أظهرت النتائج أنَّ أعلى درجات أبعاد الذكاء العاطفي كانت عن بُعد تقييم العواطف الذاتية. ويُعتبر امتلاك قدر عالٍ من العواطف الذاتية ميزة كبيرة للمديرين في الأجهزة الحكومية - محل الدراسة. وحدد كلٌّ من (Goleman, 1996) و (Bar-On, 1997) بُعد الوعي بالذات كأحد الأبعاد الأكثر أهمية للذكاء العاطفي. وذكر (Goleman, 1996) أنَّ "الوعي الذاتي" يمثل قدرة الفرد على معرفة مشاعره الذاتية، والاعتراف بالمشاعر حال حدوثها، يمثل حجر الزاوية للذكاء العاطفي. ويرى (Goleman, 1996) أنَّ الوعي بالذات في مكان العمل مطلبٌ أساسٌ لفعالية الإدارة الذاتية. كذلك ذكر (Goleman et al., 2002) استحالة إمكانية إدارة القائد لعواطفه بشكل جيد في حال عدم امتلاكه مهارات الوعي الذاتي. وفي هذا الصدد، اقترح (Goleman, 1996) أيضًا أنَّ الأفراد الذين يتحلون بمستوى عالٍ من الوعي الذاتي عادة ما يكونون صادقين مع أنفسهم. وهكذا، فالأفراد الذين يتمتعون بوعي ذاتي يتحلون بالواقعية في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في مكان العمل (Goleman et al., 2002). وبناءً على ذلك، اقترح كلٌّ من (Abraham, 1999) و (George, 2000) أنَّ الوعي الذاتي يسمح للأفراد بتحديد الأولويات للمشاكل، من خلال تحييد المشاكل الجانبية، ومعالجة القضايا الأكثر أهمية وإلحاحًا. ولذلك، من المنطقي القول بأنَّ المديرين الذين يتمتعون بوعي ذاتي عالٍ لديهم القدرة على تحديد مطالب مقبولة وتوقعات واقعية لمرؤوسيهم، ويتجنبون انتقادهم في العلن. وأظهر

(Goleman, 1996) أيضًا أنَّ المديرين الذين يتمتعون بوعي ذاتي عالٍ عادةً ما يمنحون أولوية لاحتياجات الآخرين على احتياجاتهم الشخصية. وحصلت عينة الدراسة على درجات أدنى في بُعد استخدام العواطف؛ وهذا يعني أنَّ المديرين في حاجة لتطوير قدراتهم لتعزيز مهارتهم في إصدار الأحكام، وكذلك مهارتهم في استخدام الحالات العاطفية لتطوير مهارتهم لحل المشكلات والإبداع (Salovey and Mayer, 2002).

استنادًا إلى تصوُّرات العاملين في الأجهزة الحكومية - محل الدراسة، تشير نتائج الدراسة إلى أنَّ المديرين في الأجهزة الحكومية - محل الدراسة - يمتلكون درجة معتدلة إلى عالية في سلوكيات القيادة التحويلية وفق نموذج باس وافوليو بمتوسط حسابي قدره (3.30). وللإيضاح، ينظر العاملون في الأجهزة الحكومية - محل الدراسة - لمديريهم كأفراد لديهم القدرة على إلهام مرؤوسيهـم، ومساعدتهم على التركيز في أعمالهم، ومحاولة جعلهم يشعرون بأنَّ أعمالهم على قدر كبير من الأهمية. وعلاوة على ذلك، يشعر العاملون بأنَّ مديريهم يولون الاهتمام لاحتياجاتهم الشخصية من خلال إظهار قبول لاختلافاتهم الفردية من حيث الاحتياجات والرغبات. وعلاوة على ذلك، اعترف العاملون بأنَّ مديريهم يمتلكون سلوك "التأثير المثالي"، وذلك من خلال كسب احترامهم وثقتهم، والتصرف كقدوة من خلال سلوكهم وممارستهم الأخلاقية. أخيرًا، يشعر العاملون في الأجهزة الحكومية - محل الدراسة - بأنَّ مديريهم يحفزونهم على التفكير الإبداعي، وذلك من خلال إعادة النظر في المشاكل القديمة بأساليب جديدة؛ وقد نعزو هذه النتيجة إلى قصر المعرفة والخبرة في هذا النموذج في الأجهزة الحكومية. وتقدم هذه النتائج إضافة للأبحاث السابقة التي أكدت أهمية سلوكيات القيادة التحويلية في القطاع العام (Bass, 1985; Moynihan, 2012; Wright et al., 2012).

كشفت نتائج الفرض الأول في هذه الدراسة عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين بُعد تقييم العواطف الذاتية وسلوكيات القيادة التحويلية. ويمثل الوعي بالعواطف الذاتية عنصرًا أساسيًا للذكاء العاطفي (Goleman, 1996; Mayer and Salovey, 1997; Mayer, Salovey and Caruso, 2008) وينطوي بُعد تقييم العواطف الذاتية على قدرة القائد على إدراك مشاعره الذاتية بدقة، وتفهُّم اتجاهاته في مختلف المواقف. والأفراد الذين يتمتعون بقدرة الوعي بمشاعرهم الذاتية، يمتلكون القدرة على معرفة نقاط القوة والضعف لديهم، ويمتلكون كذلك القدرة على الاستفادة من مواطن قوتهم من استغلال الفرص المتاحة. وفي هذا الصدد، نجد أنَّ القائد الذي يُظهر فهْمًا لمشاعره الذاتية، لديه القدرة على حفز التابعين للعمل بكفاءة وفاعلية عالية (Grossman, 2000). كما نجد أنَّ القائد الذكي عاطفيًا الذي يمتلك القدرة على تقييم عواطفه الذاتية بممارسة القيادة بفاعلية. ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة

تقييم العواطف الذاتية والقيادة التحويلية. (Kupers and Weibler, 2006; Lindebaum and Cartwrigth, 2010) من أن هناك ارتباطاً بين

وكشفت نتائج الفرض الثاني عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين بُعد تقييم عواطف الآخرين وسلوكيات القيادة التحويلية. ويشير بُعد تقييم عواطف الآخرين إلى قدرة الفرد على إدراك وفهم عواطف الآخرين من حوله، بما في ذلك القدرة على الاستماع، والإحساس بمشاعر الآخرين. ويستمد الفرد هذا الوعي من قدرته على مراقبة كلمات الآخرين، ونبرة أصواتهم، ولغة جسدهم، وتعبيرات وجوههم، ووتيرة كلامهم. فالقائد الذكي عاطفياً الذي يمتلك القدرة على إدراك مشاعر العاملين وتفهمها دائماً ما يسعى لإلهام العاملين لمعايير أداء عالية، ويتواصل معهم بتفاؤل حول الأهداف المستقبلية، ويوفر للعاملين كذلك معنى للمهام التي يؤدونها وقيمة لها. وفقاً (Bass and Avolio, 1994) فإن قدرة القائد على فهم مشاعر الآخرين تشكل إحدى المهارات التي يحتاجها القائد الفعّال.

وكشفت نتائج الفرض الثالث أيضاً عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين بُعد ضبط العواطف وسلوكيات القيادة التحويلية. يتعلق بُعد ضبط العواطف بقدرة القائد على تنظيم عواطفه الذاتية، وقدرته على التركيز على عملية التعبير عن مشاعره، أو تهدئتها للتركيز على الأهداف. ويستخدم القائد الذكي عاطفياً الإستراتيجيات التكيفية لتنظيم المشاعر السلبية والمحافظة على المشاعر الإيجابية (Mikolajczak et al., 2008). وفقاً لدراسة (Newcombe and Ashkanasy, 2002) يُعتبر تنظيم المشاعر أحد المهارات المهمة للقائد التي تؤثر على اتجاهات العاملين الإيجابية نحو العمل. ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة (Glasø and Einarsen, 2008) من أن القادة لديهم القدرة على تنظيم مشاعرهم أكثر من مرؤوسيهـم. وأشارت دراسة (Zampetakis and Kafetsios, 2010) كذلك إلى أن تصوّرات التابعين لمهارات تنظيم العواطف لقادتهم ترتبط بالسلوك الريادي للمرؤوسين.

وكشفت نتائج الفرض الرابع عن وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين بُعد استخدام العواطف وسلوكيات القيادة التحويلية. وقد اقترح كل من (Newcombe and Ashkanasy, 2002) أن استخدام العواطف له نتائج مفيدة على دوافع العاملين، من خلال الطرق الإدراكية والعاطفية. على سبيل المثال، وجد (Sy et al., 2005) أن لدى القائد القدرة بشكل فعّال على رفع أو خفض مزاج التابعين. وتوصلت دراسة (Kerr et al., 2006) كذلك إلى أن بُعد استخدام العاطفة ارتبط بصورة أكثر إيجابية بتقييم الموظفين لفاعلية القائد.

وأخيراً، كشفت نتائج الفرض الخامس عن وجود أثر إيجابيٍ لكلٍ من بُعديّ الذكاء العاطفيّ (ضبط العواطف، وتقييم العواطف الذاتية) على سلوكيات القيادة التحويلية، وقد فسّر هذان البُعدان ما نسبته (23.8%) من التباين الحاصل في سلوكيات القيادة التحويلية. وتُظهر هذه النتائج أهمية مهارات تقييم العواطف الذاتية للمديرين خاصة في التكيف مع الضغوط (George, 2000)، وحفز المرؤوسين وإلهامهم (Lindebaum and Cartwrigth, 2010). كما تُظهر النتائج أهمية ضبط العواطف من خلال القدرة للمديرين على التأثير على اتجاهات المرؤوسين الإيجابية نحو العمل (Newcombe and Ashkanasy, 2002). ومن ناحية أخرى، لم تُظهر نتائج الدراسة أهمية لكلٍ من بُعديّ استخدام العواطف، وتقييم عواطف الآخرين لكفايات الذكاء العاطفيّ في البيئة السعودية. وتفسير ذلك قد يُعزى إلى أنّ مستوى استخدام العواطف عند المديرين، وتقييم عواطف الآخرين ليس لهما تأثيرٌ كبيرٌ على تصوّرات المرؤوسين لممارسات مديريهم لسلوكيات القيادة التحويلية. وتطرح نتائج الدراسة أسئلة مثيرة للاهتمام حول كفايات الذكاء العاطفيّ لمديري الأجهزة الحكومية - محل الدراسة - خاصة لكلٍ من بُعديّ استخدام العواطف، وتقييم عواطف الآخرين. ولذلك، نود أن نوصي بدراساتٍ مستقبلية؛ بغية الوصول إلى تصوّر أكثر دقة للتأثيرات المختلفة لأبعاد الذكاء العاطفيّ من خلال دراساتٍ طويلة، لمواصلة البحث في العلاقات السببية بين الذكاء العاطفيّ والقيادة التحويلية.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل لها الباحث؛ فإنه يوصي بما يلي:

1. يجب على المديرين في الأجهزة الحكومية - محل الدراسة - أن يولوا المزيد من الاهتمام لتطوير كفاءة فرق العمل، والتعبير الصادق عن اهتمامهم بمرؤوسيهـم وثقتهم بهـم، من خلال سلوكيات القيادة التحويلية.
2. يتعيّن على المديرين في الأجهزة الحكومية - محل الدراسة - تشجيع نموذج القيادة التحويلية كأداة فعالة لكفالة تحقيق التعاون والشراكة البناءة التي تتسم بالانفتاح والثقة. من المستحسن أن يُظهر المديرون الاحترام لإبداع المرؤوسين، وأفكارهم، وآرائهم، وقراراتهم، ومعارفهم، وتطوير المهارات اللازمة لتحقيق النمو والتطور الشخصي.
3. لتطوير كفايات الذكاء العاطفيّ للمديرين، يتعيّن على الأجهزة الحكومية - محل الدراسة - الاهتمام ببرامج تطوير وتنمية القيادات الإدارية في مجال الذكاء العاطفيّ. حيث اقترح العديد من الباحثين (e.g. Bar-On, 1997; Goleman, 1996) أنّ كفايات الذكاء العاطفيّ يمكن اكتسابها من خلال التعلم والتدريب.

4. يجب على الأجهزة الحكومية أن تشجّع - على نطاق واسع - برامج التدريب على الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، بما في ذلك المحاضرات، والحلقات الدراسية، ولعب الأدوار، وورش العمل.

5. يتعيّن أن تأخذ الأجهزة الحكومية بعين الاعتبار أهمية كفايات الذكاء العاطفي في اختيار، القيادات الإدارية واستقطابهم، وتقييمهم. فكفايات الذكاء العاطفي يمكن أن تفيد كأساس لتقييم المرشحين واختيارهم لشغل مناصب قيادية في الأجهزة الحكومية؛ حيث تعتمد قدرتها على تحقيق أهدافها على حسن اختيار قيادات المستقبل وتطويرهم.

الدراسات المستقبلية:

وفي ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، فإنه يتعيّن على الدراسات المستقبلية إجراء المزيد من الدراسات حول الذكاء العاطفي وعلاقته مع متغيرات أخرى؛ كالثقة التنظيمية، ورفاهية الموظفين، والالتزام الوظيفي، وضغوط العمل، والرضا الوظيفي. كما توصي الدراسة ببحث العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية في سياقات تنظيمية أخرى، من مثل قطاع الفنادق والسياحة، والقطاع الصحي، وقطاع التعليم، والقطاع الصناعي. كما توصي الدراسة ببحث العلاقة بين القيادة التحويلية ومتغيرات أخرى؛ كاندماج العاملين، والاحتراق الوظيفي، وترك العمل، والتعلم التنظيمي.