

دور كفاءات الذكاء العاطفي في فعالية القيادة.

دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس ENIE.

طالبة دكتوراه : لزرقة نوال

مخبر : تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات بجامعة معسكر .

newel.lazreg2018@gmail.com

الأستاذ الدكتور : بن عبو الجيلالي

أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة معسكر.

djbenabou@yahoo.fr

ملخص:

تؤكد الدراسات الحديثة على أهمية الذكاء العاطفي في تطوير القدرات الإبداعية للمؤسسة ، كما تركز على علاقته بفعالية القيادة . وهذا لا يتحقق إلا بوجود كفاءات الذكاء العاطفي التي تم تحديدها على أنها الكفاءات الرئيسية للقائد المبدع (Goleman,2004)، هدفت هذه الدراسة لمعرفة اثر كفاءات الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في مؤسسة الوطنية لصناعات الالكترونية ENIE حيث بلغ نسبة المستجيبين 74%، ولتحديد اثر كفاءات الذكاء العاطفي على فعالية القيادة تم استعمال تحليل الانحدار ، فأشارت نتائج الدراسة إلى أن(مهارات داخل الشخص ، مهارات العلاقات بين الأشخاص) لها اثر ايجابي على فعالية القيادة في مؤسسة ENIE، في حين أن (التكيف، المزاج العام ،إدارة القلق) لها اثر ايجابي قوي على فعالية القيادة.

الكلمات المفتاحية: مهارات داخل الشخص ; إدارة القلق ; مهارات العلاقات بين الأشخاص ; التكيف ; المزاج العام ; القيادة الإبداعية ;مؤسسة Enie.

Abstract

New studies affirms the importance of emotional intelligence in the development of creative abilities of organization, also focuses on his relationship with the effective leadership and this cannot be achieved only if there is emotional intelligence competencies that have been identified as core competencies for the leader of the creator (Goleman.2004). This study aims to assess the impact of emotional intelligence competencies (Stress management, General Mood, Intrapersonal skills, Interpersonal skills , Adaptability) on the effective leadership in ENIE. A regression analysis is conducted to explore the influential (emotional intelligence competencies) on (effective leadership).with a response rate of 74%, results show that Intrapersonal skills, Interpersonal skills and have a significant positive effect on ENIE, General Mood, Adaptability, Stress management is has strongest influence on (effective leadership).

Keywords : Stress management;General Mood ; Intrapersonal skills ; Interpersonal skills ;Adaptability ; creativity leadership ;ENIE.

المقدمة :

في الآونة الأخيرة ونتيجة لتطورات العلمية والتكنولوجيا وسيطرة الماديات على أساليب تعاملات الفرد مع بيئة العمل ، وانتشار العنف وانتهاك الحقوق، واكب الاهتمام بالعنصر البشري اهتماما آخر انصب على توفير قيادة فاعلة التي تستطيع استثمار وتحفيز هذا العنصر للقيام بالمبادرة و عمليات التفكير الإبداعي في وقت تتعدد فيه العوامل المؤثرة على سلوك العاملين في المنظمات، وتتأثر بعدة أبعاد ومكونات الشخصية، ومع ذلك تحرص القيادة في سعيها لزيادة الفاعلية التنظيمية للمنظمة على توجيه وتحفيز وتطوير سلوك العاملين ليتفق مع أهداف المنظمة، نظرا لأهمية الجانب السلوكي المتمثل في تلك العلاقة القائمة بين قائد المنظمة وأتباعه أساس عملية القيادة داخل أي منظمة باعتبار الدور التأثيري الذي يمارسه القائد على سلوك الأتباع وتحفيزهم ودفعهم إلى العمل تحقيقا لأهداف تلك المنظمة ، وهو الأمر بالغ الأهمية في مجال العمل لأنه يواجه التغييرات المتسارعة والتحديات كبيرة التي تجلب معها ضغوطات نفسية وتوترات ومشكلات تؤثر على العاملين يقتضي من القيادة مواجهتها بأساليب ناجحة وضرورية لعل من أهم مرتكزاتها ومكوناتها التركيز على الجانب النفسي والعاطفي لدى العاملين، وبما يضمن تلك البيئة التنظيمية المستقرة والقادرة على الإبداع، هنا يحتاج القائد إلى فهم تلك العوامل المؤثرة على سلوك العاملين لديه بما يساعده على أن يحقق التلاؤم بين سلوك العاملين وأهدافهم مع أهداف المنظمة وهذا لا يتحقق إلا إذا كان المدير أو القائد يتمتع بكفاءات وقدرات تتعلق بالذكاء العاطفي.لما لها من أهمية بالغة كإشعار التابعين بأهمية الدور الذي يقومون به وفي بث جو من الحماس والتفاؤل بينهم وتحقيق اعلي مستوى من الثقة والتوافق المطلوب بين العاملين وأهداف منظماتهم.

ومن هذا المنطلق تم طرح إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي:

كيف تؤثر كفاءات الذكاء العاطفي في فعالية القيادة في مؤسسة ENIE ؟

أولا : الإطار النظري

عرف (Bar-On) (1997) الذكاء العاطفي :أنه مجموعة منظمة من القدرات غير المعرفية ، والكفاءات والمهارات التي تتعلق بالجوانب الشخصية والعاطفية والاجتماعية، والتي تؤثر في قدرة الفرد على معالجة المطالب والضغوطات البيئية واعتماداً على هذا المفهوم حدد خمسة عشر كفاءة لذكاء العاطفي موزعة على خمسة أبعاد في الجوانب الشخصية والعاطفية، والاجتماعية، كالآتي:

كفاءات الذكاء العاطفي	قدراته الفرعية
مهارات داخل الشخص Intrapersonal skills	الوعي الذاتي ، التوكيد الذاتي ، تقدير الذات
مهارات العلاقات بين الأشخاص Interpersonal skills	التعاطف ، المسؤولية الاجتماعية ، العلاقات الاجتماعية
التكيف Adaptability	اختبار الواقعية، المرونة ، حل المشكلات
إدارة الضغوط Stress management	تحمل الضغط ، السيطرة على الاندفاع
المزاج العام General Mood	التفاؤل ، السعادة

الجدول رقم(01): كفاءات الذكاء العاطفي ومكوناته

المصدر : (محمود وعلى الطنج , 2014).

➤ كفاءات الذكاء العاطفي ودورها في عملية القيادة الإبداعية :

القيادة الإبداعية هي عملية تشجيع الإبداع من خلال تطوير ثقافة صديقة للإبداع وتحديد الاتجاه الاستراتيجي لبناء الثقة بين الموظفين على الإبداع . مثل Agin & Gibson (2010) يؤكد على تطوير ثقافة الإبداع والتوجه الاستراتيجي من خلال دور القائد. و Morris (2007) يؤكد على تطوير ثقافة الإبداع في حين Vitello& Cicciu(2003) يؤكد على الذكاء العاطفي. أما Jeong & Keatinge (2004) أكد على النظرة شمولية، في حين ثبت أن نسبة 90 % من نسبة نجاح القادة في المستويات العليا تعود إلى كفاءات الذكاء العاطفي. وأشارت الدراسات إلى أن الاستثمار في الذكاء العاطفي يعكس رسالة قيادية قوية يتأكد فيها أهمية الموقف والانتماء والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين ، كما أوضحت دراسات أخرى بان كفاءات الذكاء العاطفي تساعد العناصر القيادية على انجاز العمليات الإدارية بشكل جيد من خلال التخطيط ، الدافعية ، عملية اتخاذ القرارات . (العتيبي , 2010). و من خلال أقوال الباحثين معا (Agin & Gibson , Jeong & Keating , Morris , Vitello& Cicciu) يعطي وجهة نظر من أربعة عناصر تفاعلية لكفاءات الذكاء العاطفي و عملية القيادة الإبداعية:

- **الوعي الذاتي** : يعني وجود فهم عميق للمرء لعواطفه و نقاط القوة والضعف والاحتياجات، و إدراك كيفية تأثير مشاعره على الأشخاص الآخرين خلال أداء وظائفهم ،وضبط ردود الفعل المتعلقة بالإدارة الأرتوذكسية.

- **الرقابة الذاتية** عند إدارة عواطفنا يساعد بطريقتين: أولاً يعكس الضبط الذاتي للآخرين من بناء مناخا من الثقة والنزاهة، وهو مطلوب كثيرا من قبل منظمة المبدعة ؛ ثانيا: يساعد على التكيف مع التغيرات، وهو مطلوب أيضا لتطوير الثقافة الإبداعية وإدارة الإبداعات .
- **الدافعية** : هي العاطفة العمل تتجاوز المكافآت النقدية ، المبدعين في المنظمات تستحق الثناء والإلهام لعملهم وهم يعملون يحتاجون لقائد يحفزهم لعملهم ، ويبث لهم روح التفاؤل عندما يواجهون الفشل مما يحقق التزامهم بالمنظمة .
- **يشير التعاطف** إلى فهم التركيبة العاطفية للآخرين ، حيث يجب أن يكون لدى القائد المبدع المهارة لحل المشاكل وفقا لعواطف الآخرين. مما يساعد القائد على الحفاظ على المواهب في المنظمة، خصوصا للقضايا الحساسة كالتنوع بين الثقافات والاستماع إلى العملاء.
- **المهارات الاجتماعية** تشير إلى الكفاءة في بناء شبكة من العلاقات التي تقوم على تحديد هدف مشترك وبناء هذه العلاقات تركز على مهارات الذكاء العاطفي في العمل (Sultana , Rahman,2012)

➤ **الذكاء العاطفي وفعالية القيادة :**

يعكس الذكاء العاطفي القدرة على قراءة وفهم مشاعر الآخرين في سياق العلاقات الشخصية ، للكشف عن الفروق الدقيقة في ردود الفعل العاطفية، والاستفادة من هذه المعرفة العاطفية في التأثير على الآخرين من خلال الضبط العاطفي والرقابة الذاتية للعواطف لأنها تمثل الكفاءة ذات أهمية حاسمة للقيادة الفعالة وأداء الفريق في منظمات اليوم بين : Goleman, Boyatzis et al (2002), أن الذكاء العاطفي هو عنصر حاسم لفعالية القيادة، وخصوصا عند التعامل القادة مع الفرق. حيث أن القادة الأذكياء عاطفيا بمثابة أهمية بالغة للفرق من خلال : تحفيز أعضاء الفريق للعمل معا نحو تحقيق أهداف الفريق. زيادة فعالية الفريق والأداء، وتسهيل ديناميكيات التفاعل كل عضو في الفريق، وبناء الثقة بين الأفراد، ويلهم أعضاء الفريق لتنفيذ رؤية بوضوح. على سبيل المثال توضيح مهارة إدارة القلق : القلق الذي يبديه قائد الفريق يمكن أن ينظر إليه من قبل أعضاء الفريق على أنه ضعف أو عدم تحكم القائد في ذاته ..حيث توصلنا Goleman (1998) و Lewis (2000) أن عدم قدرة القائد على السيطرة على مشاعره تتعلق بفعالية القائد. قد يكون سبب عدم فعالية القائد ناتج من العدوى العاطفية من أعضاء الفريق المتمثل في نقص التعاطف من الأعضاء فريق مع الحالة العاطفية للقائد ، مما ينعكس على فعالية القائد ،عندما يشعر أعضاء الفريق أن حالة قائدهم ليست مستقرة بما فيه الكفاية للحفاظ على السيطرة على عواطفه يفقدون ثقتهم في القائد وتكون نتيجة ذلك تدهور فعالية القائد . في حين يمكن أن يعزى الخلاف إلى عدم قدرة القائد على السيطرة على مشاعر الآخرين مما

يتبعه عدم السيطرة على المشاعر في جميع أنحاء فريق. (Ammeter ,Anthony ,2003 ,
(Ronald Buckley
ثانيا : تطوير الفرضيات.

نحاول في هذه الدراسة معرفة أثر كفاءات الذكاء العاطفي على فعالية القيادة من خلال تطوير
الفرضية الرئيسية :

H1:كفاءات الذكاء العاطفي تؤثر ايجابيا على فعالية القيادة في مؤسسة ENIE.

وللإجابة على صحة هذه الفرضية تم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية على النحو التالي:

H1.1: هناك علاقة ايجابية بين بعد مهارات داخل الشخص وفعالية القيادة.

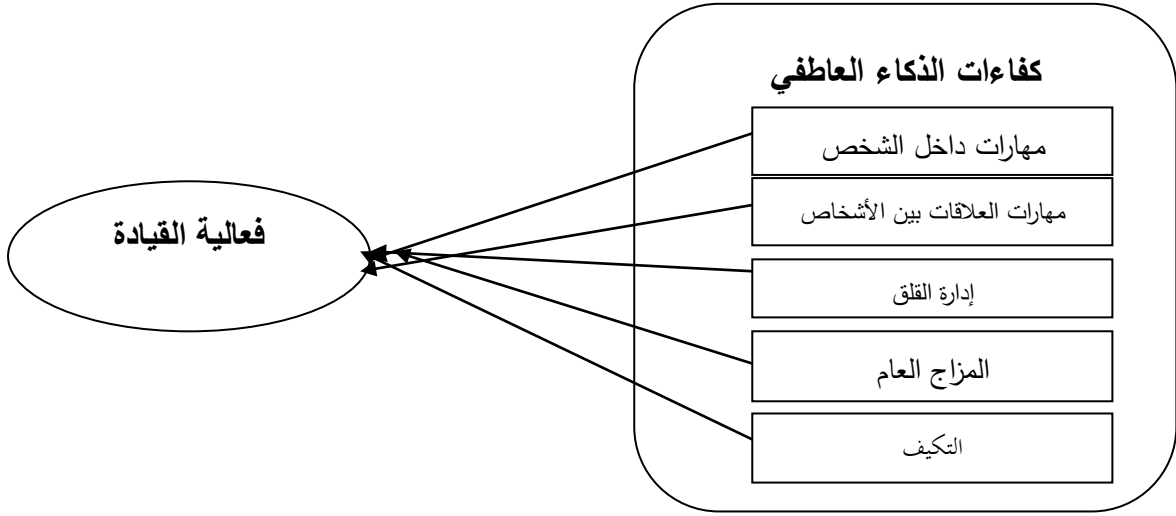
H1.2 هناك علاقة ايجابية بين بعد إدارة القلق وفعالية القيادة.

H1.3 هناك علاقة ايجابية بين بعد مهارات العلاقات بين الأشخاص وفعالية القيادة.

H1.4 هناك علاقة ايجابية بين بعد المزاج العام وفعالية القيادة.

H1.5 هناك علاقة ايجابية بين بعد القدرة على التكيف وفعالية القيادة.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثين

ثالثا :منهجية البحث:

بهدف تحقيق هدف الدراسة المتمثل في معرفة اثر كفاءات الذكاء العاطفي على فعالية القيادة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و اختبار الفرضيات، واستخدام أداة الاستبيان لمعرفة العلاقة بين المتغيرين إضافة إلى المقابلة مع إطارات مؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية التي تقع بولاية بلعباس، ولقياس متغيرات الدراسة تم الاعتماد على نموذج Bar-On and Parker (2000) لقياس متغير الذكاء العاطفي ذو خمسة أبعاد (مهارات داخل الشخص ، إدارة القلق، مهارات العلاقات بين الأشخاص ، التكيف ، المزاج العام).

ونموذج (2001) Dr. Thomas W. Kent لقياس متغير سلوك القيادة الفعالة .

3.1 عينة الدراسة:

مجموع الاستبيانات الموزعة كان 150 استبانته وكانت نسبة الإرجاع 80% استبانته , وتم الاعتماد على 74% استبانته من عينة قدرها 112 عامل: مكونة من 56.2% ذكور , تتراوح أعمارهم أكثر من 32 سنة بالإضافة إلى 69.6% إطار مع 34.8% ذو مستوى جامعي في حين تتراوح خبرة العمل من العينة المنتقاة في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بين من 5 إلى 10 سنوات .

3.2 تحليل نتائج الدراسة :

3.2.1 اختبار دقة و ثبات المقياس :

لقد تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات وصدق أداة القياس والذي يظهر في الجدول رقم (02):

محاور	قيمة معامل الثبات
الذكاء العاطفي	,919
مهاراتالعلاقات بين الأشخاص	,700
مهارات داخل الشخص	,327
المزاج العام	,594
التكيف	,773
إدارة القلق	,805
فعالية القيادة	,944

الجدول (02):قيمة معامل ثبات المقياس

ينتضح من الجدول أعلاه أن كل قيم معامل الثبات اكبر من 60% مما يدل على أن جميع فقرات الاستبيان مقبولة ،وهذا يعني أن المقاييس المستخدمة تتمتع بالثبات و الإتساق الداخلي مما يعكس ثبات وصدق الأداة .

رابعا : اختبار الفرضيات

من اجل دراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة تم الاعتماد على اختبار الارتباط واختبار تحليل الانحدار والجدول (03) الأتي يبين نتائج الارتباط الخطي :

4.1 مصفوفة الارتباطات الخطية بين المتغيرات :

المتغيرات	1	2	3	4	5	6
1						
فعالية القيادة	2,4144 (,5797)					
2						
التكيف	,436**	3,6232 (,69735)				
3						
المزاج العام	,359**	,683**	3,6393 (,62721)			
4						
إدارة القلق	,422**	,832**	,736**	3,5064 (,66175)		
5						
مهارات داخل الشخص	,215*	,691**	,584**	,678**	3,4807 (,47602)	
6						
مهارات العلاقات بين الأشخاص	,321**	,769**	,648**	,769**	,652**	3,4881 (,64052)

الجدول (03) نتائج الارتباط الخطي

1. قطر يقدم المتوسط (الانحراف المعياري) .

*P<0.05 ; **p<0.01

من الجدول رقم (03) يتضح أن معامل الارتباط الخطي البسيط (بيرسون) بين أبعاد الذكاء العاطفي : (مهارات داخل الشخص, إدارة القلق , مهارات العلاقات بين الأشخاص, المزاج العام , القدرة على التكيف) وفعالية القيادة يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين متغير الذكاء العاطفي ومتغير فعالية القيادة ، لذا فعندما يرتفع مستوى الذكاء العاطفي لأفراد عينة الدراسة فسينعكس ذلك إيجاباً على مستوى فعالية القيادة .

4.2 : اختبار أثر متغير الذكاء العاطفي على فعالية القيادة .

الجدول التالي يبين نتائج نموذج الانحدار .

جدول رقم(04) :نتائج نموذج الانحدار .

F : 22,798		R ² =0.172	
Sig: 0.000			
المتغيرات	B	T قيمة المحسوبة	مستوى المعنوية sig
الثابت	0.844	2.535	0.01
الذكاء العاطفي	0.444	4.775	,000 ^a

تحليل :

بالرجوع الى الجدول (04) : نجد أن معامل التحديد 17% وهذا معناه أن المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) يفسر 17% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (فعالية القيادة) . بالإضافة إلى قيمة $sig = 0.000 < 0.05$ وهذا يدل أن النموذج الانحدار معنوي .وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير فعالية القيادة تبعا لمتغير الذكاء العاطفي ومنه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص أن الذكاء العاطفي يؤثر إيجابيا في فعالية القيادة .

4.3 دراسة أثر كفاءات الذكاء العاطفي على فعالية القيادة :

ولتأكد من مدى صحة الفرضية أردنا اختبار أبعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) مع المتغير التابع (فعالية القيادة) الذي يظهر في الجدول التالي :

الجدول رقم (05): تحليل الانحدار

المتغيرات	B	قيمة المحسوبة T	مستوى المعنوية sig
مهارات الشخص داخل	0.262	2.309	0.02
مهارات العلاقات بين الأشخاص	0.291	3.556	0.001
التكيف	0.363	5.085	,000 ^a
المزاج العام	0.332	4.031	,000 ^a
إدارة القلق	0.370	4.883	,000 ^a

التحليل :

من الجدول رقم (05) يتضح أن قيمة المعنوية لكل أبعاد الذكاء العاطفي (مهارات داخل الشخص، إدارة القلق ، مهارات العلاقات بين الأشخاص، المزاج العام ، القدرة على التكيف) هي اقل من 5% ($\text{sig} = 0.000 < 0.05$). وهذا يدل أن النموذج الانحدار معنوي وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير فعالية القيادة تبعا لأبعاد الذكاء العاطفي ومنه :
نقبل الفرضيات الفرعية (H1.1, H1.2, H1.3, H1.4 , H1.5): التي تنص بوجود علاقة ايجابية بين ابعاد الذكاء العاطفي وفعالية القيادة .

خامسا : تحليل ومناقشة النتائج .

ركزت كثيرا من الأبحاث في الآونة الأخيرة حول الربط بين الجانب العاطفي والأداء في بيئة العمل حيث يعتبر الجانب العاطفي من أهم الأبحاث المتعلقة بفعالية وإنتاجية العمال. لذلك حاولت هذه الدراسة معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي و القيادة.
من خلال اختبار أثر كفاءات الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية توصلت نتائج دراستنا إلى وجود علاقة ايجابية بين بعد مهارات داخل الشخص وفعالية القيادة مما يدل أن القائد الذي يمتلك مهارة الوعي الذاتي له القدرة على تقييم ذاته وإدراك التغذية العكسية وهذا ما أكد عليه (Bocchino 1999) أن إدارة الذات (الذكاء بين الشخصي) مثل الوعي و الإدراك الذاتي بمثابة شخص ثالث لمراقبة العواطف والسلوك، ونكون حينها على بيئة من الأفكار التي نتلقاها نتيجة لهذه الملاحظة.
أيضا توصلنا إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين بعد إدارة القلق وفعالية القيادة وهذا ما توافق مع دراسة (Goleman 1998) و (Lewis 2000) اللذان توصلا إلى أن القدرة على السيطرة على المشاعر تتعلق بفعالية القائد .

في حين توصلنا إلى وجود علاقة ايجابية بين بعد العلاقات الشخصية وفعالية القيادة حيث ذكر (Bass 1990) أن الكفاءات الهامة في القيادة هي مهارات العلاقات بين الأشخاص حيث عرف الكفاءة الشخصية بأنها تتطوي على التعاطف والبصيرة وزيادة الوعي الذاتي والقدرة على تقديم وتلقي ردود الفعل في حين وجدت (Salopek 1998) عند قيامها بدراسة استقصائية من مديري الموارد البشرية في شركة found في يوليو 1998 أن مهارة العلاقة بين الأشخاص تعتبر أمر حيويًا لنجاح المؤسسة .

توصلنا أيضا إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين بعد القدرة على التكيف وفعالية القيادة وهذا ما اقترحه الباحثين بان الكفاءات التي يمتلكها القادة الأذكاء عاطفيا مثل المرونة في إدارة الصراعات والافتتاح بالمنطق التفاعل مع العلاقات الإنسانية يزداد أهمية مع تقدم مستويات الهرم القيادي (Mandell and Pherwani, 2003) .

توصلت نتائج دراسة أيضا إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين بعد الحالة المزاجية العامة وفعالية القيادة وهذا ما أكد عليه الباحثين أن القادة الذين يمتلكون القدرة على ضبط العواطف والتعبير عن الحالة المزاجية الإيجابية تميل إلى الانخراط في التفكير الإبداعي و الابتكاري وتشجيع هذا النوع من التفكير بين أتباعهم (Isen , Daubman and Nowicki , 1987) .

وفي الأخير من خلال ما توصلنا إليه وما توافق مع الدراسات السابقة يدعم العلاقة بين القيادة الفعالة و الذكاء العاطفي و يمكننا أن نستنتج أن كفاءات الذكاء العاطفي تعتبر بمثابة مؤشرا على نحو متزايد للحصول على أداء ممتاز بالمقارنة مع الكفاءات المعرفية والتقنية (Coleman et al, 2002) وهذا من خلال تنمية مهارات العاملين حول التفكير الإبداعي لدى أفراد المؤسسة وتقوية العلاقات الشخصية وحل المشكلات والتكيف مع ضغوطات العمل .

الخاتمة :

توصل الباحثون أن نجاح القائد مرتبط بكفاءتهم و قدرتهم على تحفيز موظفيهم وبت روح التعاون والمبادرة في عمليات التفكير الإبداعي ، وبما أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من خلال التأثير على مشاعرهم ، يجد الباحثون أن نجاح القائد مرتبط بمستوى ذكائه العاطفي من خلال الانفتاح على الرأي الآخر و تجسيد البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد و تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي ، وليس بذكائه العقلي فقط .حيث عندما ينجح مدير المؤسسة في بث المشاعر الإيجابية في جو العمل من شأنه أن ينمي التفكير الإبداعي لدى الأفراد المؤسسة وبالتالي يتحسن الأداء ويرتفع الإنتاج، ويحدث العكس حينما تسم المشاعر السلبية جو العمل والعلاقات بين الموظفين فيؤدي إلى قتل روح المبادرة حول التفكير الإبداعي للأفراد .

من خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى وجود علاقة طردية بين تحكم القائد في كفاءات الذكاء العاطفي وفعالية القيادة حيث كلما ارتفع مستوى الذكاء العاطفي للقائد كلما ساهم ذلك في خلق جو عمل تنتشر فيه مشاعر التعاطف و المبادرة بالأفكار الإبداعية التي تتصف بأنها أفكار جديدة وتعطي حل أمثل لمشكلات معينة و إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام ، لذا قد يمكن أن يقال أن الإبداع الحقيقي هو في العمل المبدع لا في التفكير وإن كان العمل المبدع يسبقه تفكير مبدع ، مما ينعكس ذلك على فعالية القيادة .

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية :

1. تركي بن كديميس العتيبي (2010) تصور مقترح لتوظيف الذكاء العاطفي لرفع من فعالية القيادة التربوية , جامعة الطائف المجلد الثاني العدد الأول محرم 1431 , مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية.
2. سعاد منصور محمود الغيث , لمي محمد علي ألحاح (2014) مستوى الذكاء العاطفي لدى طلبة الجامعة الهاشمية في ضوء متغيرات التخصص العلمي والنوع الاجتماعي والتحصيـل الأكاديمي /مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية المجلد الثاني-ع- (7) تشرين الأول ص 282 .

المراجع باللغة الانجليزية

1. Agin, E., & Gibson, T. (2010), Developing Innovative Culture. Retrieved February 13, 2011, from www.bnet.com.
2. Bar-On, R. (1997) 'Bar-On Emotional Quotient Inventory: User's manual.' Toronto: Multihealth Systems.
3. Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (2000). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory: Youth Version (EQ-i:YV) Technical Manual*. Toronto, Canada: Multi-Health Systems
4. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
5. Bocchino, R. (1999). *Emotional literacy: To be a different kind of smart* Thousand Oaks, ca: corwin press.
6. Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam. Books.
7. Goleman, D. (2004, January). What Makes a Leader. *Harvard Business Review*, 82-90.
8. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*, Boston: Harvard Business School Press .
9. Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive affect facilitates creative problem solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1122-1131.
10. Jeong, S. Y.-S., & Keatinge, D. (2004). Innovative leadership and management in a nursing home. *Journal of Nursing Management*, 12, 445-451.
11. Lewis, M. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide *Academy of Management Review*, 25, 760-776.
12. Mandell, B., & Pherwani, S. (2003). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership style: A gender comparison. *Journal of Business and Psychology*.
13. Morris, L. (2001). *Creating the Innovation Culture: Geniuses, Champions, Leaders*. Retrieved February 14, 2011, from www.innovationtools.com: <http://www.innovationtools.com/PDF/CreatingInnovationCulture.pdf>.
14. Nigar Sultana , Mohammad Anisur Rahman, (2012), Innovative Leadership (People) The Jahangirnaga Journal of Business Studies' Vol 2, No 1 .

15. Ronald Buckley , L. Melita Prati , Anthony P. Ammeter, M. (2003),EMOTIONAL INTELLIGENCE, LEADERSHIP EFFECTIVENESS, AND TEAM OUTCOMES, The International Journal of Organizational Analysis, Vol 11, No. 1pp. 21—40.
16. Salopek, J. (1998). Train your brain. Training and Development, 52, 26-33 (Goleman, 1998). goleman, D. (1998a). Guidelines for best practice. Training & Development, 52, 28-29.
17. Thomas W. Kent, (2001), The Leadership Behavior Inventory International Journal of Leadership Studies, Vol. 5 Iss. 1, 2009, pp. 22-36.
18. Vitello& Cicciu, J. M. (2003). Innovative Leadership Through Emotional Intelligence. Nursitrg Management,2S-33.