

دور الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية بقطاع التعليم العالي

- دراسة حالة جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف -

*The role of emotional intelligence in administrative leadership in the higher education sector
- A Case Study of Hassiba Ben Bouali Chlef University-*رضوان أنساعد¹، حليلة قمرى²¹ جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف (الجزائر)، r.ensaad@univ-chlef.dz² جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف (الجزائر)، h.gomeri@univ-chlef.dz

تاريخ الاستلام: 2019/08/16 تاريخ القبول: 2020/07/25 تاريخ النشر: 2020/12/31

Abstract :

This study aims to investigate the role of Emotional Intelligence on Administrative Leadership at Hassiba Ben Bouali Chlef University. By using the dimensions of Goleman Model 2001 we measured The Emotional intelligence.

The sample of study consisted of (103) individuals, chosen by the comprehensive survey method. We found that all emotional intelligence dimensions positively and significantly affect all Administrative Leadership, While there were no statistically significant differences in Emotional Intelligence due to (Years of Experience, Administrative level). We highly recommend the necessity of improvement in the cognitive level of the administrative professors in terms of Emotional Intelligence as a new concept in the field of administrative field in higher education sector.

Keywords: Emotional intelligence, Goleman Model 2001; Administrative Leadership; higher education sector; Chlef University.

المخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، تكونت عينة الدراسة من 103 مفردة بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل، وتم قياس أبعاد الذكاء العاطفي بالاعتماد على أنموذج جولمان 2001.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي على القيادة الإدارية بجامعة الشلف، كما توصلت الدراسة لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أبعاد الذكاء العاطفي تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

كلمات مفتاحية: ذكاء عاطفي، نموذج غولمان 2001، قيادة إدارية، قطاع التعليم العالي، جامعة الشلف.

1. مقدمة:

يعد التغيير المتسارع في جميع مجالات الحياة هو السمة المميزة لعصرنا الحالي، الذي إنبثق من خلاله ظهور عالم بلا حدود فتأكلت حدود الأوطان وتأكلت معها بالتبعية حدود وأسوار منظمات كثيرة، كان يظن أن لها حصانة ثقافية متينة من قبل. ولا شك أن كل منظمة يهتما أن تكون فاعلة وناجحة في تحقيق أهدافها، لاسيما في عالم اليوم حيث التحديات والتهديدات المتزايدة، والتنافس الشديد على الموارد المالية والبشرية المحدودة. فبطبيعة العصر وتحديات العولمة دعت بمنظمات الأعمال للبحث على نوعيات جديدة من القادة الإداريين عالي الكفاءة ورفيعي المستوى الأكاديمي، فلم نعد نسعى فقط للبحث عن الكوادر البشرية المؤهلة معرفيا و فقط بل اتجهنا إتجاها حديثا أكثر تخصصا في علم النفس ودراسة لسلوك الإنسانى ألا وهو البحث عن قادة إداريين أكثر فهما ووعيا بالطبيعة البشرية المتغيرة والمتفاعلة من جهة ومن جهة أخرى أكثر إدراكا ومعرفة بقدراتهم القيادية ووعيهم بذاتهم ومشاعرهم وإنفعالاتهم.

طرح الإشكالية:

ومن أجل دراسة وتحليل أثر الذكاء العاطفي على القيادة الادارية بجامعة الشلف، قمنا بطرح الاشكالية الرئيسية التالية: ما مدى تأثير أبعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة الإدارية بجامعة حسبية بن بو علي الشلف؟

الأسئلة الفرعية: وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لأبعاد الذكاء العاطفي على القيادة الإدارية بجامعة الشلف؟

2- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) لأبعاد الذكاء العاطفي تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المستوى الإداري) بجامعة الشلف ؟

فرضيات الدراسة:

إن بناء فرضيات الدراسة قائم أساسا على التساؤلات التي وردت بمشكلة الدراسة، وأنموذج الدراسة الحالية وعليه فإن الدراسة تنطلق من الفرضية الرئيسية الآتية والتي مفادها:

(H1):يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي على القيادة الإدارية لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الشلف؟ ويندرج عن الفرضية الرئيسية الأولى، أربع فرضيات فرعية (الوعي بالذات، ادارة الذات، الوعي بالآخرين، إدارة العلاقات) على القيادة الإدارية .

(H2):توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأثر أبعاد الذكاء العاطفي لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الشلف تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

المنهج المستخدم في الدراسة

إستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وهذا نظرا لطبيعة موضوع الدراسة والمتمثل في العلاقة التأثيرية للذكاء العاطفي على القيادة الإدارية بجامعة الشلف.

2- الاطار النظري للذكاء العاطفي والقيادة الادارية:

لقد احتل موضوع الذكاء مكانة خاصة في ميدان علم النفس منذ بداية القرن العشرين وحتى الآن فنجد أن الدراسات الأولى في مجال الذكاء قد ركزت على السمات المعرفية فقط، كالذاكرة وحل المشكلات إلى أن جاء "ثورندايك" عام "1920" ونادى بأهمية السمات غير العقلية للذكاء في النجاح والتكيف مع الحياة حيث ميز بين ثلاثة أنواع من الذكاء وهي الذكاء المجرد والذكاء الميكانيكي والذكاء الإجتماعي وعرفه بأنه القدرة على فهم الآخرين والتصرف في العلاقات الإجتماعية.(عبد العظيم حسين، 2006، صفحة 17)

وشهدت السنوات القليلة الماضية إهتماما متزايدا بمفهوم الذكاء العاطفي خاصة بالمجال الإداري، وذلك بعد إصدار "Daniel Goleman" (1995) لكتابه عن الذكاء العاطفي.

قام جولمان (Goleman,1995) ببسط وبلورة أفكاره عن هذا النوع من الذكاء في كتابه الشهير بعنوان "الذكاء العاطفي" "Emotional Intelligence" وذلك إنطلاقا من مسلمة مهمة لديه مؤداها أن العواطف تعد إطار ومجالا فعالا بالنسبة للذكاء، وهو يذهب إلى تعريف ماهية الذكاء العاطفي على أساس أن يكون الفرد قادرا على أن يكبح أو يضبط جماح بواعثه وحوافره العاطفية، كي يقرأ ويستشعر المشاعر الأعمق لدى الآخرين، بحيث يكون قادرا على التعامل والتفاعل في علاقاته مع الآخرين بكياسة ولطف.(جروان، 2006، صفحة 23)

وإستمرت جهود "جولمان" في دراسة الذكاء العاطفي فأصدر كتابا ثانيا عام(1998) بعنوان "العمل بالذكاء العاطفي"، "workingwithEmotional Intelligence" وفيه وضع أهمية الذكاء العاطفي للفرد في مجال العمل.(حسن، 2007، صفحة 23)

2-1- الإطار المفاهيمي للذكاء العاطفي:

لقد برز الذكاء العاطفي في تسعينيات القرن الماضي بعد أن جذب إهتمام الكثير من الباحثين حيث تباينت التعاريف له حسب وجهات نظرهم، فمصطلح "EmotionalIntelligence" وأثناء ترجمته قد تعددت التسميات المكافئة والشارحة لمصطلح الذكاء العاطفي، نذكرها كالتالي: الذكاء الوجداني، الذكاء الانفعالي، ، الذكاء الشعوري، ذكاء المشاعر. (مدحت، 2008، الصفحات 106-107)

فالذكاء: حدة الفؤاد، سرعة الفطنة وقلب ذكي وصبي ذكي إذا كان سريع الفطنة والذكاء في الفهم أن يكون فهما تاما سريع القبول.(سعيد، 2009، صفحة 09)

العاطفة: عرف بني هاني (2007) العاطفة بأنه أحد أنظمة الشخصية التي تؤدي دورا في تكيف الفرد مع الواقع، ويشتمل على الإنفعالات والحالة المزاجية والوجدانية والمشاعر. (جروان، 2006، صفحة 41)

2-1-1- تعريف الذكاء العاطفي:

أما "الذكاء العاطفي" فلقد تعددت المفاهيم التي تناولت موضوع الذكاء العاطفي بتعدد الباحثين فيه، وقد إنقسم هؤلاء المهتمون بدراسته إلى فريقين: فريق يرى أن الذكاء العاطفي يتكون من القدرات العقلية ومنفصل عن سمات الشخصية والفريق الآخر يرى أنه يتكون من مجموعة من المهارات والخصائص غير المعرفية وغير مستقل عن السمات الشخصية، ونتيجة لذلك تعددت التعاريف للذكاء العاطفي على أساس أنه قدرات أو مهارات أو سمات شخصية. (سليمان، 2012، صفحة 273)

فاتجاه "Golman" فهو يراه يمثل خليط من السمات الشخصية والدافعية والكفايات العاطفية (جروان، 2006، صفحة 77)، التي تتوزع حسب نموذج جولمان 2001 إلى أربعة مجالات: الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي بالآخرين، إدارة العلاقات، فهو يراه بأنه

يشمل ضبط النفس، الحماس والمثابرة، القدرة على حفز النفس (جولمان، 2000، صفحة 11).

2-1-2 نماذج وأبعاد الذكاء العاطفي:

من خلال الإطلاع على معظم النماذج المفسرة للذكاء العاطفي يتضح جليا لنا أنه يمكن تصنيف هاته النماذج في اتجاهين مختلفين يتبنى كل منهما وجهة نظر مختلفة للذكاء العاطفي ومفهومه وهما: نماذج القدرات العقلية ونماذج السمات أو النماذج المختلطة.

- أنموذج دانيال جولمان: (النموذج المختلط)

قدم جولمان نموذجه هذا معتمدا على أعمال مايروسالوفي (1990) فقد تأثر بأعمالهما وكتابتهما في مجال الذكاء العاطفي (القاضي، 2012، صفحة 42) ، حيث يؤكد جولمان أن الذكاء العاطفي هو حجر الأساس الذي تبنى عليه كافة أنواع الذكاء، ويرى أنه الأكثر إسهاما للنجاح في الحياة، وتم تتقيح نموذجه في مقال له عام (1998) وعام (2001)، هذا النموذج يقدم إطارا للذكاء العاطفي والذي يعكس كيفية ترجمة قدرة الفرد للسيطرة على مهارات الوعي بالذات وإدارتها والوعي بإنفعالات الآخرين وإدارة العلاقات إلى نجاح في مكان العمل. وبتأسيس نظريته داخل سياق أداء العمل (عبد العظيم حسين، 2006، صفحة 47)

والذي يتكون من: الكفاءة الذاتية (الوعي بالذات، ادارة الذات) والكفاءة الاجتماعية (الوعي بالآخرين، ادارة العلاقات).

2-2-2 الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة خادمة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلبا للخير ودفعاً للشر، ومن غير ظلم أو إهمال فالقيادة الإدارية تدفع المنظمة إلى الأمام وتحفز العاملين لأداء العمل الجيد والمبدع، فبالإمكان قياس مدى نجاح المنظمة من خلال قيادتها الإدارية. (العمرى، 2009، صفحة 06)

لقد تعددت الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم القيادة الإدارية وحتى وإن تباينت باختلاف وجهات نظر الباحثين لهذا الموضوع، إلا أنه في الأخير تجمع على أن القيادة الادارية هي الجمع بين القيادة والإدارة في مجال العمل، وتم تعريفها:

بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين". فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم ما بين إستخدام السلطة الرسمية وما بين التأثير على سلوك الآخرين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف. (عبودي، 2007، صفحة 25)

2-3- نكاء المشاعر فن القيادة الإدارية الناجحة :

نسمع كثيرا بمصطلح القيادة الوجدانية أو القيادة العاطفية في بيئة الأعمال الراهنة، فما المقصود بالقيادة بالذكاء العاطفي؟ وما مدى أهمية هذا الأخير بالنسبة لوظيفة القيادة الإدارية؟

2-3-1- مفهوم القيادة بالذكاء العاطفي:

تعد القيادة بالذكاء العاطفي من بين النظريات الحديثة في القيادة، ولقد برهن العديد من المؤلفين والباحثين بأن القيادة العظيمة تعمل خلال العواطف بمعنى أن الحالات الوجدانية للقيادة وأعمالهم تؤثر على شعور الموظفين وأدائهم وبالتالي فإن جذور وظيفة القيادة في أساسها وجدانية وعاطفية. (شين، 2014، صفحة 254)

فالقيادة الوجدانية أو القيادة بالمشاعر أو القيادة العاطفية ما هي إلا: "تلك العملية التأثيرية التي يقوم من خلالها القائد بتوجيه المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، و لكن في نفس الوقت عليه الأخذ بعين الإعتبار بمشاعر ومتطلبات وأهداف المرؤوسين الخاصة فنخلص إلى أن القيادة العاطفية هي قيادة قائمة على مشاركة وتفاعل ورضى المرؤوسين بإعتبارهم عنصرا أساسيا وفاعلا في المنظمة".

2-3-2- الذكاء العاطفي مرتكز القيادة الإدارية الناجحة:

يشير (جولمان 1995) أن النجاح في الحياة يعتمد بدرجة أكبر على ذكاء الفرد العاطفي أكثر من الذكاء العقلي، وأن الأفراد الذين يصلون إلى القمة في مجال عملهم سواء كانوا في التربية والتعليم أو الإدارة أو أي مجال من مجالات الحياة يتمتعون بالعديد من السمات والقدرات مثل: التفاؤل، المرونة يستطيعون كبح المشاعر السلبية، كما أشار جولمان (1995) إلى أن القادة يحتاجون لمستوى عال من الذكاء العاطفي لأنهم يمثلون المؤسسة.

وتتضح أهمية الذكاء العاطفي في القيادة في الدراسة الإستكشافية التي قام بها Jane (1997) تبحث عن الطرق التي يستخدم فيها المديرون ذكائهم العاطفي لتوجيهه الخلف في مؤسساتهم وأجريت الدراسة على ثمانية مدرء بإحدى المؤسسات التعليمية. (السمادونى، 2007، صفحة 227)

كما يشير كارلس إلى صفات القادة الجيدين بأنها: (Charles W، 2001، صفحة 13) التبصير، طلاقة اللسان، الاستقامة، الالتزام، الإطلاع الجيد، الرغبة في التفويض والتمكين،-الاستخدام الذكي للسلطة،، الذكاء الوجداني.

فالقيادة الملهمة، هي كفاءة الذكاء العاطفي التي تطوق بشدة نمط القائد ذو البصيرة وثبته، من خلال استخدام الإلهام إلى جانب ثلاثية الذكاء العاطفي : الثقة بالنفس و الوعي الذاتي والنقص العاطفي، حيث يشكل القادة ذوو البصيرة غاية تجد تجاوب صادقاً لديهم وتضبطها على قيم مشتركة بين الناس الذين يقودونهم، ولأنهم يعتقدون بصدق في تلك الرؤية، فأنهم يستطيعون توجيه الناس نحوها بقبضة ثابتة، (Chernis & Mitchell، 2000، p. 56).

هذا التقاسم الصريح للعواطف يعد سمة مميزة لنمط القيادة العاطفية حيث يميل هؤلاء القادة لتقدير الناس ومشاعرهم، وتقليل التركيز على المهام المؤداة والأهداف، وزيادة التركيز على حاجات الموظفين العاطفية. فهم يكافحون لجعل الناس سعداء، ولخلق الانسجام و بناء التجاوب في الفريق. وبالرغم من محدوديته كدافع مباشر للأداء، إلا أن نمط بناء العلاقات تأثيراً ايجابياً بشكل مدهش على المناخ العام للجماعة، (Cherniss & Goleman، 2001، p. 98)

3- دور الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

3-1- الطريقة والأدوات :سنتناول في هذا الجزء من دراستنا لعرض مجتمع وعينة الدراسة، وبناء أداة القياس واختبارات الصدق والثبات، إضافة إلى الإشارة إلى الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

3-1-1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع القادة الإداريين بجامعة الشلف، متمثلين في مدير الجامعة ونوابه الأربعة إضافة إلى جميع عمداء الكليات ونوابهم ورؤساء الأقسام ونوابهم وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 103 أستاذ إداري ذو منصب عالي، ولجمع البيانات تم إستخدام

أسلوب الحصر الشامل وقد تم توزيع الإستبيانات على جميع أفراد مجتمع الدراسة ممثلة في 103 مفردة، وتم إسترداد 75 استبانة، وبعد تفحص الإستبيانات بلغ عدد الإستبيانات المناسبة للدراسة 67 إستبانة.

3-1-2- بناء أداة القياس وإختبارات الصدق والثبات:

تتكون الإستبانة من جزئين تضمن الجزء الأول المعلومات الشخصية (سنوات الخبرة، المستوى الإداري) عن عينة أفراد الدراسة. أما الجزء الثاني تضمن محورين، فالمحور الأول تناول أبعاد الذكاء العاطفي الأربعة وهي: الوعي بالذات-إدارة الذات-الوعي بالآخرين-إدارة العلاقات، أما المحور الثاني فتناول عبارات القيادة الإدارية.

3-1-3- صدق أداة الدراسة:

لقد تم إختبار أداة الدراسة (الإستبانة) وعباراتها، للتأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه، وذلك بإستخدام نوعين من الإختبارات ظاهري وبنائي، حيث للتحقق من صدق محتوى الإستبانة والتأكد من أن مقاييس الإستبانة تخدم أهداف الدراسة وقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وقد بلغ عددهم (09) محكمين.

3-1-4- أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 19 في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث شملت الأساليب الإحصائية التالية: مقاييس النزعة المركزية، المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، معامل إرتباط بيرسون، معامل الفا كرونباخ، نموذج الإنحدار البسيط، تحليل التباين الاحادي (ANOVA).

3-2- تحليل النتائج

قمنا في هذا العنصر باختبار ثبات إدارة الدراسة ثم قدمنا خصائص العينة وقمنا بعرض النتائج واختبار الفرضيات وفي الأخير مناقشة هذه النتائج.

3-2-1- الصدق البنائي:

لتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات محاور الأداة وجميع عبارات المحور الذي ينتمي إليه والجدولين رقم(01)،(02) يوضحان ذلك:

الجدول (1): معاملات الارتباط لتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات أبعاد الذكاء العاطفي وجميع عبارات محور الذكاء العاطفي

إدارة العلاقات		الوعي بالآخرين		إدارة الذات		الوعي بالذات	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.066	25	**0.618	17	**0.369	09	**0.397	01
**0.582	26	**0.613	18	*0.278	10	**0.372	02
**0.550	27	**0.602	19	**0.453	11	*0.277	03
**0.466	28	**0.581	20	**0.422	12	**0.400	04
**0.451	29	0.095-	21	**0.595	13	*0.287	05
		**0.498	22	**0.637	14	**0.526	06
		**0.504	23	**0.486	15	**0.351	07
		**0.490	24	**0.439	16	**0.542	08

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

**دال عند مستوى (0.01)

*دال عند مستوى (0.05)

يتضمن الجدول رقم(01) أن جميع معاملات الارتباط للعبارات الخاصة بالإستبانة المتعلقة بمحورالذكاء العاطفي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة(0.01) ماعدا العبارات (03) و(05) و(10)دالة إحصائيا عند مستوى (0.05)، أما بالنسبة للعبارتين(21)و(25) فهما غير دالتين إحصائيا والسبب يعود أساسا إلى أن العبارتين ذات إتجاه إيجابي ذو معنى

دور الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية بقطاع التعليم العالي -دراسة حالة جامعة حسبية بن بوعلي الشلف

سليبي للتأكد من شدة تركيز المستجوبون أثناء الإجابة وللكشف عن الإستبانات ذات الإجابة العشوائية.

جدول رقم (02): معاملات الارتباط لإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور القيادة الادارية وجميع عبارات محور القيادة الادارية

محور القيادة الادارية					
**0.780	40	**0.672	35	**0.736	30
0.131	41	**0.657	36	**0.642	31
**0.647	42	**0.780	37	**0.760	32
		**0.787	38	**0.754	33
		**0.695	39	**0.778	34

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

عند

**دال

مستوى (0.01)

كما يتضح من الجدول رقم (02) أن جميع معاملات الارتباط لعبارات الإستبيان المتعلقة بمحور القيادة الإدارية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، ما عدا العبارة رقم (41) غير دالة وهذا بسبب أن المعنى الأساسي للعبارة كان سلبياً ولكنها وردت بشكل إيجابي الأمر الذي إستصعب فهمه وإدراكه من قبل عينة الدراسة، لأنها كانت تعكس أساساً إفتقار الجامعة لبرامج تدريبية خاصة بتطوير القيادة الإدارية، وهي عبارة تم إستخدامها للتأكد من مدى تركيز المستجوبون أثناء الإجابة على الإستبانة.

3-2-2- ثبات أداة الدراسة (الاستبئانة):

لقد تم التأكد من ثبات الأداة بمعامل ألفا كرونباخ لتحديد درجة الإعتمادية على الإستبئانة في الحصول على البيانات اللازمة، وقد تم حساب معامل الثبات للأداة بإستخدام معامل

الإرتباط ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول رقم (03)،الذي يبين أن "معامل الفا كرونباخ" يساوي : (0.919) وهذه القيمة مؤشر لصلاحية أداة الدراسة (الإستبانة) للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها من خلال الإجابة على عباراتها، مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها عند تطبيقها.

الجدول رقم (03):قيمة ألفا كرونباخ لكل محاور الدراسة

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
42	0.919

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع اعادة التنظيم
3-2-3- خصائص عينة الدراسة: تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال
الجدول الموالي:

الجدول (04) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة، المستوى الاداري

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	25	37,3
	من 10 سنوات-20 سنة	33	49,3
	أكثر من 20 سنة	9	13,4
المستوى الإداري	مدير	1	1.5
	نائب مدير	4	6
	عميد	10	14.9
	نائب عميد	16	23.9
	رئيس قسم	17	25.4
	مساعد رئيس قسم	19	28.4
	المجموع	67	100%

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

يتضح من الجدول رقم (04) أن نسبة (49.3%) من الأساتذة الإداريين بجامعة الشلف ذوي خبرة تتراوح ما بين [10 سنوات-20 سنة]، ثم تليها الفئة ذات الخبرة [الأقل من 10سنوات] بنسبة (37.3 %)، وفي الأخير نجد فئة [أكثر من 20سنة] خبرة بنسبة (13.4%).

تشير النتائج السابقة على وجود مستويات مختلفة في الخبرة لدى الأساتذة الإداريين، الأمر الذي ينبثق من خلاله تبادل للمعارف والمعلومات والتحديث الدائم للإجراءات المطلوب إتباعها في القيادة الإدارية وهذا راجع أساسا لإختلاف الخبرات بإختلاف المستويات العمرية فنجد الفئة الأولى ذات النسبة (49,3%) تقدم الكم الهائل من المعلومات المكتسبة طيلة المسار المهني، وفي نفس الوقت نجد فئة [الأقل من 10سنوات] بنسبة (37,3%) تمثل فئة الشباب غالبا، الذي يتصف بالديناميكية، الإبداع والإتسام بالصفات القيادية الحديثة .

ونخلص من الجدول رقم (04) أن نسبة(28.4 %) من الأساتذة الإداريين بجامعة الشلف هم من فئة مساعد رئيس قسم، ثم تليها فئة رئيس قسم بنسبة (25.4%)، وبعدها نجد فئة نائب عميد بنسبة (23.9%)، فتليهم فئة العمداء بنسبة(14.9%)، ثم نجد نائب المدير بنسبة(06%)، وفي الأخير المدير بنسبة (1.5%).

تعكس النتائج السابقة الصورة الحقيقية للهيكل التنظيمي بجامعة الشلف فنجد أن نسبة مساعد رئيس قسم أخذت الحصة الأكبر بإعتبار أن بالجامعة العديد من الكليات والأقسام الأمر الذي يتطلب وجود مساعد أو أكثر لرئيس القسم، ثم تليها فئة رؤساء الأقسام لأن الأمر يتطلب وجود رئيس قسم لكل كلية و بإعتبار العدد الإجمالي للكليات بالجامعة فالنسبة مقبولة جدا، أما بالنسبة لفئة نواب العميد فنجد بكل كلية لابد من وجود نائبي عميد أحدهما مكلف بشؤون الطلبة والآخر مكلف بالعلاقات الخارجية كما أن نسبة العمداء مقبولة جدا مقارنة مع العدد الإجمالي لكليات الجامعة البالغة(9كليات ومعهد) وبالنسبة لنسبة نواب مدير الجامعة فبلغت عددها الكامل متمثلة في أربعة نواب، وفي الأخير كانت نسبة فئة المدير هي الأخيرة بإعتبار أنه يوجد مدير واحد بأي جامعة.

4- عرض نتائج الدراسة: تم عرض نتائج الدراسة من خلال جداول اتجاه العبارات المكونة للاستبيان .

تحليل وعرض نتائج مستوى الذكاء العاطفي لدى القادة الإداريين (اتجاهات أفراد عينة الدراسة): (الجدول رقم 05)

الجدول رقم (05): اتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالذكاء العاطفي

الرقم	أبعاد الذكاء الوجداني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
01	الوعي بالذات	4.18	0.70	مرتفع
02	إدارة الذات	4.08	0.77	مرتفع
03	الوعي بالآخرين	3.82	0.89	مرتفع
04	ادارة العلاقات	3.96	0.83	مرتفع
	الإجمالي العام	3.90	0.45	مرتفع

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم

بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الوعي بالذات لديهم تبين أن هنالك وعي بذاتهم وبدرجة مرتفعة لدى الأساتذة الإداريين أي ما يقابل "4.18" كمتوسط حسابي و"0.70" كإنحراف معياري، وبدرجة مرتفعة لإدارتهم لذاتهم متوسط حسابي "4.08"، انحراف معياري "0.77" ، كما اتضح أن هنالك مستوى مرتفع من الوعي بالآخرين لدى الاساتذة الإداريين ب متوسط حسابي "3.82" وانحراف معياري "0.89"، ويتضح أن هنالك مستوى مرتفع من إدارة العلاقات لدى الاساتذة الإداريين بمتوسط حسابي "3.96" وانحراف معياري "0.83"، ونخلص إلى وجود مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي لدى عينة الدراسة ب "3.90" متوسط حسابي و "0.45" انحراف معياري.

تحليل وعرض نتائج مستوى ادراك القيادة الادارية للأساتذة الاداريين (اتجاهات أفراد عينة الدراسة): (الجدول رقم 06)

دور الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية بقطاع التعليم العالي -دراسة حالة جامعة حسبية بن بوعلي الشلف

الجدول رقم (06): إتجاهات اجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالقيادة الادارية

محور القيادة الادارية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.60	1.01	مرتفع

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم

بناء على إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة الادارية، اتضح أن هنالك مستوى مرتفع من الإدراك لدى الأساتذة الإداريين حول أسس وتعاليم القيادة الإدارية المتبعة في الجامعة، بـ "3.60" متوسط حسابي و"1.01" انحراف معياري.

5- اختبار فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية الأولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي على القيادة الادارية لدى الأساتذة الإداريين بجامعة الشلف.

الفرضية الفرعية الأولى H1₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين بعد الوعي بالذات والقيادة الادارية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One Way Anova) (F) كما هو موضح في الجدول رقم (07):

الجدول (07): اختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد الوعي بالذات و القيادة الادارية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد %	مستوى الدلالة
الإنحدار	3,517	1	3,517	8,134	0,333	11.1	0,006
الخطأ	28,109	65	0,430				
المجموع	31,626	66	/				

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

معامل التحديد: يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (07) أن القوة التفسيرية للنموذج بلغت (11.1%) حيث أن التباين الحاصل في القيادة الادارية يعود سببه لبعده الوعي الذات والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

اختبار المعنوية الإجمالية باستعمال اختبار فيشر:

التحليل: نلاحظ من نتائج الجدول إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الوعي بالذات والقيادة الادارية، باعتبار أن قيمة F المحسوبة (8.134) أكبر من قيمتها الجدولية (3.988) عند درجة الحرية (1-65) و عند مستوى الدلالة 0.006 هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية البديلة H_{11} .

معامل الارتباط: من خلال نتائج الجدول رقم (07) نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون كان متوسط (0.333) ومستوى المعنوية (0.006) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05).

نعتبر عن معادلة الانحدار كالاتي: $Y = 1.371 + 0.534 X_1$

حيث: $Y = a + X_1b$

Y : المتغير التابع (القيادة الادارية)، X_1 : المتغير المستقل (بعد الوعي بالذات)، a : معامل التقاطع، b : معامل الإنحدار.

الفرضية الفرعية الثانية H_{12} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ بين بعد إدارة الذات و القيادة الادارية ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F One Way Anova) كما هو موضح في الجدول رقم (08):

الجدول (08): إختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد إدارة الذات و القيادة الادارية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد %	مستوى الدلالة
الانحدار	7,412	1	7,412	19,895	0,484	23.4	0,000
الخطأ	24,215	65	0,373				
المجموع	31,626	66	/				

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

دور الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية بقطاع التعليم العالي -دراسة حالة جامعة حسبية بن بوعلي الشلف

معامل التحديد: يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (08) أن القوة التفسيرية للنموذج بلغت (23.4%) حيث أن التباين الحاصل في القيادة الادارية يعود سببه لبعد إدارة الذات والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار الخطي البسيط. اختبار المعنوية الإجمالية باستعمال اختبار فيشر:

التحليل: نلاحظ من نتائج الجدول رقم(08) إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين بعد إدارة الذات والقيادة الإدارية، باعتبار أن قيمة F المحسوبة (19,895) أكبر من قيمتها F الجدولية (3.988) عند درجة الحرية (1-65) و عند مستوى الدلالة 0.000 هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية البديلة H_{12} .

معامل الارتباط: من خلال نتائج الجدول رقم(08) نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون كان متوسط (0.484) ومستوى المعنوية (0.000) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05).

نعبر عن معادلة الانحدار كالاتي: $Y=0.586+0.740 X_2$

الفرضية الفرعية الثالثة H_{13} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ بين بعد الوعي بالآخرين والقيادة الادارية، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One Way Anova) (F) كما هو موضح في الجدول رقم (09):

الجدول (09): إختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد الوعي بالآخرين و القيادة الادارية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد %	مستوى الدلالة
الانحدار	10,184	1	10,184	30,870	0,567	32.3	0,000
الخطأ	21,443	65	0,330				
المجموع	31,626	66	/				

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم

معامل التحديد: يتضح من خلال نتائج الجدول رقم(09) أن القوة التفسيرية للنموذج بلغت (32.3%) حيث أن التباين الحاصل في القيادة الادارية يعود سببه لبعد الوعي

بالآخرى والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار الخطى البسيط.

اختبار المعنوية الإجمالية باستعمال اختبار فيشر:

التحليل: نلاحظ من نتائج الجدول إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد الوعى بالآخرى و القيادة الادارية للأساتذة الإداريين بجامعة الشلف، باعتبار أن قيمة F المحسوبة (30,870) أكبر من قيمتها F الجدولية (3.988) (1-65) و عند مستوى الدلالة 0.000 هذه النتائج تقتضى قبول الفرضية البديلة. H_{13}

معامل الارتباط: من خلال نتائج الجدول رقم(09) نلاحظ أن معامل ارتباط بيرسون كان متوسط (0.567) ومستوى المعنوية (0.000) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05).

نعبر عن معادلة الانحدار كالاتى: $Y=0.755+0.746 X3$

الفرضية الفرعية الرابعة H_{14} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ بين بعد إدارة العلاقات والقيادة الادارية. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (One WayAnova)(F) كما هو موضح في الجدول (10):

الجدول (10): إختبار التباين الأحادي بين متوسطات بعد إدارة العلاقات والقيادة الادارية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد %	مستوى الدلالة
الانحدار	8,062	1	8,062	22,238	0,505	25.5	0,000
الخطأ	23,564	65	0,363				
المجموع	31,626	66	/				

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على **spss v19** مع إعادة التنظيم.

معامل التحديد: يتضح من خلال نتائج الجدول رقم(10) أن القوة التفسيرية للنموذج بلغت (25.5%) حيث أن التباين الحاصل في القيادة الادارية يعود سببه لبعدها عن العلاقات والنسبة المتبقية تفسرها عوامل أخرى لم يتم إدراجها في نموذج الانحدار الخطى البسيط.

إختبار المعنوية الإجمالية باستعمال إختبار فيشر:

التحليل: نلاحظ من نتائج الجدول رقم(10) إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بعد إدارة العلاقات والقيادة الادارية، باعتبار أن قيمة F المحسوبة (22,238) أقل من

دور الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية بقطاع التعليم العالي -دراسة حالة جامعة حسبية بن بوعلي الشلف

قيمتها الجدولية (3.988) عند درجة الحرية (1-65) و عند مستوى الدلالة 0.000 هذه النتائج تقتضي قبول الفرضية البديلة H14.

معامل الارتباط: من خلال نتائج الجدول رقم (10) نلاحظ أن معامل ارتباط كان متوسط (0.505) ومستوى المعنوية (0.000) مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05).

نعبر عن معادلة الانحدار كالاتي: $Y=0.811+0.705X4$

▪ **الفرضية الرئيسية الثانية: H2** توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أبعاد الذكاء العاطفي تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المستوى الإداري) ولإختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى فر ضيتان فرعيتان كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى H2₁ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ في إدراك متغيرات الدراسة تعزى لسنوات الخبرة لأفراد العينة المدروسة. ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (F: One Way Anova) كما هو موضح في الجدول (11):

الجدول (11): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات متغيرات الدراسة حسب سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
بين المجموعات	0,116	2	0,058	0,310	0.735
داخل المجموعات	11,994	64	0,187		
المجموع	12,110	66	/		

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على **spss v19** مع إعادة التنظيم.

يتضح من نتائج المعطيات الإحصائية بالجدول أعلاه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات متغيرات الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة للأساتذة الإداريين بجامعة الشلف، وذلك بسبب أن قيمة الدلالة الاحصائية ، القيمة الاحتمالية (0.735) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة F الجدولية (3.140) أكبر من قيمة F المحسوبة (0.310) وعليه نرفض الفرضية البديلة H2₁ ونقبل الفرضية العدمية .

الفرضية الفرعية الثانية H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إدراك متغيرات الدراسة تعزى للمستوى الإدارى لأفراد العينة المدروسة. ولإختبار هذه الفرضية تم إستخدام اختبار (F One Way Anova) كما هو موضح فى الجدول (12):

الجدول (12): نتائج تحليل التباين الأحادى لمتوسطات متغيرات الدراسة حسب المستوى الإدارى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية
بين المجموعات	0,378	5	0,076	0,393	0.852
داخل المجموعات	11,732	61	0,192		
المجموع	12,110	66	/		

المصدر: مخرجات الحاسوب بالاعتماد على spss v19 مع إعادة التنظيم.

تشير المعطيات الإحصائية فى الجدول رقم (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فى متوسطات متغيرات الدراسة تعزى لمتغير المستوى الإدارى للأساتذة الإداريين بجامعة الشلف، وذلك بسبب أن قيمة الدلالة الإحصائية القيمة الاحتمالية (0.852) أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما أن قيمة F الجدولية (2.365) أكبر من قيمة F المحسوبة (0.393) وعليه نرفض الفرضية البديلة H2 ونقبل الفرضية العدمية.

6- خاتمة :

إن إشكالية الدراسة والمتمثلة فى ما مدى تأثير أبعاد الذكاء العاطفى على القيادة الإدارية بجامعة حسيبة بن بوعلى الشلف؟ إنبتقت من خلالها العديد من الأسئلة الفرعية والفرضيات، للدراسة والبحث والتمحيص حول وجود علاقة تأثيرية لأبعاد الذكاء العاطفى حسب أنموذج دانىال جولمان 2001 على القيادة الادارية وتم التوصل للنتائج التالية :

-بعد القيام بعملية تحليل إتجاهات أفراد عينة الدراسة الخاصة بالذكاء العاطفى، فقد إحتل بعد الوعي بالذات المكانة الأولى، وهذا يدل على أنهم على قدر كبير من الوعي بذاتهم ومشاعرهم، الأمر الذى يؤثر وبشكل إيجابى على القيادة الادارية وبالتالي مدى الدقة فى انجاز الأعمال المنوطة بهم، حيث أنهم إعتبروا الوعي بالذات هو الأساس فى زيادة مستوى فعالية القيادة الادارية.

-كما يدل المتوسط العام للذكاء العاطفي لدى الأساتذة الإداريين والمقدر ب (3.90) والذي جاء بدرجة مرتفعة، أي أنه هناك ذكاء عاطفي مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة .
-بالرغم من أن نتائج الدراسة تشير إلى وجود ذكاء عاطفي مرتفع لدى عينة الدراسة، إلا أن هذا لا يعني بالضرورة أن النتائج تعكس الحقيقة الموجودة لدى الاساتذة الإداريين بقطاع التعليم العالي بجامعة الشلف فالملاحظ من خلال المعيشة أن عينة الدراسة لا تزال تفتقر لتلك المهارات وتحتاج للمزيد من التطوير والتدريب.
-أظهرت نتائج الدراسة على وجود مستوى مرتفع من إدراك أسس وتعاليم القيادة الادارية لدى عينة الدراسة.

-قامت الدراسة بإختبار صحة الفرضية والتي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد الذكاء العاطفي على القيادة الادارية بجامعة الشلف، والتي إنبثقت من خلالها أربع فرضيات متعلقة بأبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي بالآخرين، إدارة العلاقات)، وبالإستناد على تحليل آراء الاساتذة الإداريين عينة الدراسة، خلصت الدراسة إلى إثبات صحة الفرضيات الفرعية (1،2،3،4)، وهذا يعود للأسباب الآتية الذكر :

- معرفة الأستاذ الإداري بجامعة الشلف لذاته وإدراكه الجيد للوقت الذي يستجيب فيه لمشاعره الأمر الذي يساعد على زيادة فعالية القيادة الإدارية.
- قدرة الأساتذة الإداريين على إدارة ذاتهم وضبط انفعالاتهم بشكل فعال سينعكس بالإيجاب على مستوى فعالية القيادة الإدارية بالجامعة .
- قدرة الأساتذة الإداريين على الوعي بالآخرين أي اتسامهم بمهارات التواصل الاجتماعية، من خلال التعامل بسلوك راقى وبصورة حسنة معهم الأمر الذي ينبثق منه ثقة وفعالية في القيادة الإدارية أكثر.
- بناء علاقات قوية بين الأستاذ الإداري والمرؤوسين من جهة ومختلف الجهات التي يتعامل معها من جهة أخرى يساعد في إنجاح القيادة الإدارية بالمنظمة.
- قامت الدراسة باختبار صحة الفرضية التي مفادها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أبعاد الذكاء العاطفي تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المستوى الإداري)، وتوصلت إلى نفي

صحة الفرضية بفروعها وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر أبعاد الذكاء العاطفي تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة، المستوى الإداري)، وهذا راجع:

- مستوى الخبرة لدى الأساتذة الإداريين لا يؤثر على مدى اكتساب مهارات الذكاء العاطفي.

- أن مستوى الذكاء العاطفي لا يتأثر بالمستوى الإداري، حيث أنه موجود عند الأفراد فطرياً ولكن بنسب متفاوتة، ويمكن تمييزه بالتدريب والممارسة في الحياة، وليس للمستوى الإداري أي أثر في ذلك، فالمستويات الإدارية لا تقدم أي نوع من التمايز في اكتساب مهارات الذكاء العاطفي.

وبعد القيام بعملية إسقاط المعلومات النظرية على أرض الواقع والميدان التطبيقي بجامعة الشلف تم إقتراح التوصيات الآتية:

- ❖ ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى الذكاء العاطفي لدى الأساتذة الإداريين بالجامعة لما له من أثر ايجابي على أدائهم، وبالتالي أداء الجامعة ككل.
- ❖ القيام ببرامج وأنشطة ارشادية وتعريفية بمضمون الذكاء العاطفي وأهميته البالغة في تطوير وتحسين مستويات القيادة الادارية.
- ❖ تخصيص ورشات وأنشطة ارشادية وتعريفية بمضمون الذكاء العاطفي واهميته البالغة في تطوير وعصرنة مفهوم القيادة الإدارية.
- ❖ تخصيص ورشات خاصة بمخابر الجامعة تتكفل بإعداد مقاييس معدة خصيصا لقياس مستوى الذكاء العاطفي لدى الاساتذة الاداريين الحاليين والمرتبين.
- ❖ محاولة تطبيق أسس ونظريات القيادة الادارية الحديثة لمواكبة التطور الحاصل في حقل الادارة بقطاع التعليم العالي مثل الجامعات العالمية الناجحة.
- ❖ نشر ثقافة الذكاء العاطفي في أوساط الاسرة الجامعية، وبيان دورها في نجاح الفرد مهنياً.

7- قائمة المراجع :

1. Charles W., L. (2001). , (2001). *Strategic Management theory*. New York: Harold Burch.
2. Chernis, c., & Mitchell. (2000). *promoting Emotional intelligence in Organizations : Make training in Emotional*

- Intelligence Effective*. Washington: American Society for Training and Development.
3. Cherniss, c., & Goleman, D. (2001). *Cary Cherniss and Daniel Goleman, (2001).The Emotionally Inteligent Woorkplace, How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. san Francisco: jossey-Bass.
 4. السمدوني، ا. (2007). *الذكاء الوجداني أسسه تطبيقاته وتميمته*. عمان: دار الفكر.
 5. العمري، ق. ب. (2009). *أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية/أطروحة دكتوراه*. (البصرة، كلية الادارة و الاقتصاد، العراق: جامعة البصرة).
 6. القاضي، ع. م. (2012). *الذكاء الوجداني وعلاقته بالاندماج الجامعي لدى طلبة كلية التربية جامعة تعز، المجلة العربية لتطوير التفوق، العدد (4) ص 26-80*. *المجلة العربية لتطوير التفوق*. 26-80، (04).
 7. جروان، ف. ع. (2006). *الذكاء العاطفي والتعلم الاجتماعي العاطفي*. ط. 1. عمان. الأردن دار الفكر. عمان: دار الفكر.
 8. جولمان، د. . (2000). *الذكاء العاطفي*. الكويت. عالم المعرفة) . ل. الجبالي، (Trad.) الكويت: عالم المعرفة.
 9. حسن، س. ع. (2007). *حسن، سالي علي*. (2007). *الذكاء الوجداني لمعلمات رياض الأطفال*. الاسكندرية: دار المعرفة.
 10. سعيد، س. ج. (2009). *الذكاء الإنفعالي وسيكولوجية الطاقة اللامحدودة*. عمان: عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع.
 11. سليمان، ع. ا. (2012). *يوسف إبراهيم، سليمان عبد الواحد*. (2012). *الذكاء الإنساني بين الأحادية والتعددية رؤية تحليلية لأنواع العقول الإنسانية*. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

12. شين ، ف ، (2014). ديسمبر . (أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة إتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة .مجلة لأبحاث اقتصادية و ادارية. 245-270, (16)
13. عبودي ، ز . م . (2007). القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان :دار البداية ناشرون و موزعون.
14. محمد عبد العظيم حسين . (2006). تنمية الذكاء العاطفي مشاغل تدريبيه. العين: دار الكتاب الجامعي.
15. مدحت ، ا . ن . (2008). مدحت، أبو النصر تنمية الذكاء العاطفي(الوجداني) مدخل للتمييز في العمل والنجاح في الحياة. القاهرة :دار الفجر للنشر و التوزيع.