

# أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية الدور الوسيط الحكمة: مراجعة نظرية

سعد كريم الهبارنة

جامعة العلوم الإسلامية العالمية - الأردن  
saaddajeh16@yahoo.com

قبول البحث: 2021/12/13

مراجعة البحث: 2021 /12/2

استلام البحث: 2021 /10/26

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.3>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية الدور الوسيط للحكمة: مراجعة نظرية

سعد كريم الهبارنة

جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن

saaddajeh16@yahoo.com

استلام البحث: 2021/10/26 مراجعة البحث: 2021/12/2 قبول البحث: 2021/12/13 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.3>

### الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى البحث في الدراسات السابقة عن أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية، وذلك بوجود الدور الوسيط للحكمة. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام الأسلوب الاستنباطي في صياغة الأفكار التي تغطي هذه المحاور في هيكل الدراسة النظري. وبناءً عليه، تم بناء هيكل نظري يحتوي على مجموعة من الأبعاد المدروسة من جانب الذكاء العاطفي وهي: (تقييم العواطف الذاتية، تقييم عواطف الآخرين، والتواصل الاجتماعي)، وقد احتوى أيضاً على جانب فاعلية القيادة التحويلية متضمناً في ذلك الأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الإلهام، التمكين). وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر معنوي إيجابي لأبعاد الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية، بوجود الدور الوسيط للحكمة، ولكن بدرجة قليلة. وذلك بسبب نقص الدراسات السابقة التي أخذت الحكمة كمتغير وسيط بين هذين المتغيرين. وأوصت الدراسة على مجموعة من التوصيات، أهمها: تكثيف البحث عن أثر الذكاء العاطفي على القادة التحويلية بوجود الحكمة كمتغير وسيط. بالإضافة إلى دراسة الذكاء العاطفي دراسة ميدانية في مجتمع دراسة يمكن التطبيق عليه بعينة كبيرة للقادة أو المدراء.

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي؛ الحكمة؛ القيادة التحويلية؛ القيادة.

### 1. المقدمة:

تواجه الإدارات في المؤسسات في الوطن العربي، ضغوطات كبيرة تتعلق بالعمل الإداري وسير العمليات داخل المنظمة وخارجها. وخلال ذلك، يقع العبء الكبير على المديرين في تنظيم وتوجيه موظفيهم، ليتسلموا مهامهم الرئيسية الموكلة بهم. ومع تراكم هذه الأعباء، يهتم المديرين في تنمية ذكاءهم العاطفي ليستطيعوا التكيف مع ضغط العمليات الإدارية التي تجري في المؤسسة. ويعرف الذكاء العاطفي بأنه: فهم وتقييم المشاعر الإنسانية الذاتية وللآخرين، ومحاولة التأقلم فيها مع أنواع الشخصيات الخارجية التي يتعامل معها الإنسان، من خلال اكتسابه مهارات اجتماعية في تفهم الآخرين ومواقفهم.

ومن خلال البحث في الدراسات التي اهتمت في الذكاء العاطفي، كمفهوم إنساني هام. وجد الباحث أن هناك اهتماماً في دراسة تأثير الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية، والتي تعرف بأنها: نمط من الأنماط القيادية التي تهتم بالرؤية المستقبلية ووضع الأهداف الواضحة ومشاركتها مع الأفراد، وتحاول أن تحدث تطوراً للأوضاع الحالية بالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب. وقد أضاف الباحث في ذلك عنصراً بسيطاً؛ وهو الحكمة، والتي تعرف بأنها: المعرفة التي تم اكتسابها واستثمارها مع الخبرة، فأصبحت ذات تغذية راجعة جديدة تساعد في الوصول إلى قرار رشيد. ولأحظ الباحث، قلة الدراسات التي اهتمت في البحث بالحكمة كمتغير وسيط وتأثيرها بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية. بالإضافة إلى أنه لاحظ أن الدراسات التي بحثت في أثر الذكاء العاطفي في القيادة التحويلية، لم تأتي جميعها في مصطلح القيادة التحويلية بشكل خاص، بل جاء البعض منها يحتوي على مصطلح القيادة بشكل عام. بالإضافة إلى أن هناك محدودية في الدراسات التي بحثت الموضوع بالتأثير على فاعلية القيادة التحويلية، وهذا ما دفع بالباحث لبحث في الذكاء العاطفي بما يغطي العناصر التالية: تقييم العواطف الذاتية، تقييم عواطف الآخرين، والتواصل الاجتماعي، وأثره في فاعلية القيادة التحويلية بالذات، بما يغطي العناصر التالية: التأثير المثالي، التحفيز الفكري، والإلهام والتمكين. لأهميتها في القائد، والتي تعتبر أساس كونه قائداً لمجموعة من الناس.

## 1.1. مشكلة الدراسة واستلها:

إن الإهتمام بموضوع الذكاء العاطفي في العالم، جعل الناس يتيقظوا لتنمية قدراتهم النفسية والاجتماعية وتحسينها ليستطيعوا التأقلم مع المحيط حولهم. وهذا ينطبق أيضاً على الأشخاص الذين يعملون في المؤسسات والشركات المنتشرة في البلاد، وبناءً عليه يهتم المدراء في تحسين أنفسهم كأشخاص يؤثرون ويتأثرون في المحيط إما داخل المؤسسة أو خارجها، ويطمحون لقيادة التغيير الجيد في مؤسستهم ومروؤوسهم. وبناءً على ذلك، يرى الباحث أن مشكلة الدراسة تركز في موضوع الذكاء العاطفي من ناحية، بما يتضمن: تقييم العواطف الذاتية، تقييم عواطف الآخرين، والتواصل الاجتماعي، وفي موضوع فاعلية القيادة التحويلية الكامنة في دور المدراء من ناحية أخرى، بما يتضمن: التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الإلهام، والتمكين كصفات مهمة في القيادة التحويلية. بالإضافة إلى ما سبق، فإن مشكلة الدراسة أيضاً تركز على تأثير الذكاء العاطفي نفسه على المدراء، وعلى دورهم في قيادتهم التحويلية. وبناءً على ذلك، فإن الباحث قد وضع مشكلة الدراسة في مجموعة من الأسئلة البحثية. وهذه الأسئلة:

## 2.1. أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: هل هناك اثر للذكاء العاطفي بأبعاده (تقييم العواطف الذاتية، تقييم عواطف الآخرين، التواصل الاجتماعي) في فاعلية القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الإلهام، التمكن)؟  
ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي، مجموعة من الأسئلة الفرعية. وهذه الأسئلة هي:

- ما أثر تقييم العواطف الذاتية في فاعلية القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الإلهام، والتمكين) ؟
- ما أثر تقييم عواطف الآخرين في فاعلية القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الإلهام، والتمكين) ؟
- ما أثر التواصل الاجتماعي في فاعلية القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الفكري، الإلهام، والتمكين) ؟

## 3.1. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى: "تحديد أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية". ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بوضع أهدافاً فرعية أخرى، تعمل على تحقيق الهدف الرئيسي أعلاه:

- التعرف إلى مدى اهتمام المنظمات في تبني مفهوم الذكاء العاطفي، خلال الدور الذي يقوم به المدراء في أداء الأعمال.
- التعرف إلى السمات التي تغلب على وجود الذكاء العاطفي في القادة التحويليين في منظمات الأعمال من خلال الدراسات السابقة.
- التعرف إلى السمات التي تغلب على وجود صفة القيادة التحويلية بالمدراء وتعطيم استحقاقاً بأن يكونوا قادة من خلال الدراسات السابقة.
- إضافة إطار نظري يغطي موضوعي الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة التحويلية بأبعادها.

## 4.1. أهمية الدراسة:

إن الدراسة الحالية، تكمن أهميتها في أهمية موضوع الذكاء العاطفي وأهمية وجوده لدى الأفراد العاملين في الشركات، وخصوصاً المدراء. بالإضافة إلى أهمية القيادة التحويلية، التي تساعد المؤسسة على إحداث التغيير الجيد والاستمرار قدماً في التطوير المستمر، وأهمية الإسهامات التي من الممكن أن يضيفها الذكاء العاطفي في القيادة التحويلية، للوصول إلى الفاعلية المطلوبة فيها. ويحتوي الذكاء العاطفي على عناصر رئيسية، من أهمها: تقييم العواطف الذاتية، تقييم عواطف الآخرين، والتواصل الاجتماعي.

وقد اهتم الباحث بهذه العناصر: لأن الإنسان يبدأ بنفسه أولاً، ليستطيع تفهم الآخرين في مواقفهم والتواصل معهم اجتماعياً بشكل سليم. وكلما احتوت المنظمة على قيادات ذات ذكاء عاطفي عالي، أدى ذلك إلى وضوح في الآراء المتبادلة بين الأطراف داخل المؤسسة، مع وجود بعض الضغوطات التي قد تؤدي إلى سوء فهم وجهات النظر.

وهذا بدوره، يسهم في تحسين قدرة المدير على التحلي بالصفات المهمة في توليه للقيادة التحويلية. لذلك رأى الباحث أن لدراسته أهمية علمية بالغة، وأنها ستؤثر في أصحاب السلطات الذين يهتمون في تحسين الأساليب الإدارية في المؤسسات الرسمية بشكل عام، من خلال مدراءها الموزعين في الأقسام المختلفة.

## 5.1. مصطلحات الدراسة:

من أجل فهم الموضوع بشكل جيد، وضع الباحث التعريفات للمصطلحات المعتمدة في الدراسة، والتي تعبر عن المتغيرات وأبعادها الموضحة في النموذج والفرضيات. وبناءً على ذلك، فقد اعتمد الباحث المصطلحات التالية:

- **الذكاء العاطفي:** يعرّف الباحث الذكاء العاطفي، بأنه: "فهم وتقييم المشاعر الإنسانية الذاتية وللآخرين، ومحاولة التأقلم فيها مع أنواع الشخصيات الخارجية التي يتعامل معها الإنسان، من خلال اكتسابه مهارات اجتماعية في تفهم الآخرين ومواقفهم".
- **تقييم العواطف الذاتية:** يعرّف الباحث تقييم العواطف الذاتية، بأنه: "مقدرة الفرد على تقييم عواطفه وإحساسه بمراجعة نفسه في أموره دون تدخل خارجي، وذلك خلال احتكاكه مع الأطراف الآخرين وتعايشه مع ظروف حياته"

- تقييم عواطف الآخرين: يعرف الباحث تقييم عواطف الآخرين، بأنه: "مقدرة الفرد على تقييم عواطف الآخرين ومشاعرهم خلال مواجهة المواقف، بملاحظة ردة فعلهم تجاه تلك المواقف، مع تفهم ذلك بحدود تركيز".
- التواصل الاجتماعي: يعرف الباحث التواصل الاجتماعي، بأنه: "اتصال الفرد مع الآخرين المحيطين به بشكل مباشر، ومعاشرتهم وتفهمهم دون توقع أية مواقف سلبية قد تحدث بينه وبينهم".
- الحكمة: يعرف الباحث الحكمة، بأنها: "المعرفة التي تم استثمارها مع الخبرة، فأصبحت ذات تغذية راجعة جديدة تساعد في الوصول إلى قرار رشيد".
- فاعلية القيادة التحويلية: يعرف الباحث فاعلية القيادة التحويلية، بأنها: "نمط من الأنماط القيادية التي تهتم بالرؤية المستقبلية ووضع الأهداف الواضحة ومشاركتها مع الأفراد، وتحاول أن تحدث تطويراً للأوضاع الحالية بالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب".
- التأثير المثالي: يعرف الباحث التأثير المثالي، بأنه: "قدرة القائد التحويلي على التأثير بمرؤوسيه، بالشكل المثالي الذي يحقق له معنى أن يكون قدوة لهم مع استحقاقه لذلك".
- التحفيز الفكري: يعرف الباحث التحفيز الفكري، بأنه: "قدرة القائد التحويلي على تحفيز المرؤوسين فكرياً، حتى يتمكنوا من تنمية أفكارهم وعقولهم ليستطيعوا المشاركة في اتخاذ القرارات".
- الإلهام: يعرف الباحث الإلهام، بأنه: "أن يكون القائد التحويلي قادراً على جذب مرؤوسيه للأفكار النيرة، التي تساعد في طموحاتهم وتحقيق أهدافهم الوظيفية".
- التمكين: يعرف الباحث التمكين، بأنه: "تفويض بعض الصلاحيات الإضافية إلى المرؤوسين، في تسلم بعض المهام التي لا تقع ضمن مسؤولياتهم وإعطاءهم المقدرة على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات".

#### 6.1. محددات الدراسة:

- واجه الباحث في دراسته، بعض المحددات التي ظهرت خلالها. وقد لخص الباحث تلك المحددات في النقاط الرئيسية التالية:
- حاول الباحث الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الدراسات السابقة، التي تثبت قوة بناء نموذج دراسته. ومثال ذلك الدراسات المتعلقة بالتغيير الوسيط، حيث أنه -وحسب علم الباحث- لا يوجد دراسات كثيرة عالجت نفس المشكلة، فتكون مرتبطة بشكل جيد.
- حاول الباحث التأقلم مع الوقت القصير الذي أتيح له خلال دراسته، وبناءً على ذلك قام بالإجراءات البحثية وإنجازها في أسرع وقت ممكن.

## 2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

### 1.2. الإطار النظري:

إن نجاح المؤسسات في المجتمعات، ينتج عن نجاح المدراء العاملون فيها. وبما أن المدير يتصف بالقيادية، ويعتبر قائداً في موقعه الوظيفي، فإن نجاحه يؤثر في عناصر ومكونات المؤسسة. وهذا التأثير ينعكس على أداء المرؤوسين الجيد، وتمكينهم من القيام بدورهم في المؤسسة على أكمل وجه، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة وارتقاءها في عملها وتحقيق التميز فيها. ومع وجود المهام الكثيرة والمتداخلة، يستلزم ذلك من المدراء التمسك بالحنكة عند تعاملهم مع كل ما يجري في أرجاء المؤسسة من تفاعل بين مكوناتها وعناصرها ومهام المرؤوسين فيها. وهذا يتطلب من المدير، ليس فقط التحلي بمهارات الذكاء العقلي لديه، وإنما يتوجب عليه تقييم وإدارة ردود أفعاله والتحكم بها، وتحكيم أفعال الآخرين من المرؤوسين العاملين تحت سلطته. وهذه الخطوات، تعمل على المساهمة في تحقيق مفهوم الولاء التنظيمي وإيجاد بيئة عمل آمنة للمرؤوسين، وتحقيق الثقة لدى الفرد رئيساً أو مرؤوساً. (سكر، 2019، 602)

وتتبع عملية تقييم وإدارة ردود أفعال الأفراد ضمن مفهوم الذكاء العاطفي والذي يعني: "مقدرة الفرد على معالجة معلوماته الشعورية، والتي تشمل على تقييم العواطف الذاتية وللآخرين، وتخطي المصاعب التي تواجههم والتحديات التي تعترض عملهم، وإيجاد حلول للمشكلات ونجاحهم في كافة المجالات" (الذجاوي وآخرون، 2014، 142). ويساهم الذكاء العاطفي في إدارة الانفعالات الفردية، خصوصاً للأفراد الذين يعملون في وظائف تحتوي على مهام واسعة وعملياً إدارية معقدة.

وهذا بدوره، يساعد على تنمية السلوك القيادي للمدير، وزيادة قدرتهم على التأثير في سلوك مرؤوسهم، حيث أن سلوك القائد يعتبر أحد العناصر البارزة التي تساعد ليكون قائداً تحويلياً ناجحاً؛ وذلك لسبب أن نجاح القائد التحويلي، مرتبط بالمهارات التي يتحلى بها خلال تعامله مع مشاعر مرؤوسيه وعواطفهم. وهذا الأمر، يساهم في تحسين تعامل القائد مع احتياجات المرؤوسين، والعمل على حل المشكلات المتعلقة بهم، والعمل على إثارة الدافعية لديهم ليقدموا أداءاً متميزاً. (أبو رحمة، 2018)

وبناءً على ما سبق، قام الباحث بالاستفادة من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تهتم بالذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، والعمل على وضع هيكلية للإطار النظري للدراسة.

## 1.1.2. الذكاء العاطفي:

## • مفهوم الذكاء العاطفي:

ظهر مصطلح الذكاء العاطفي منذ التسعينات في القرن الماضي، حيث شهدت تلك المدة الكثير من البحوث والدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع بطريقة التحليل والجدل والتفسير. وأصبح هناك اهتماماً أقوى لهذا الموضوع، بعد إصدار دانيال جولمان كتاب (الذكاء العاطفي). حيث أنه مهد لقيام ثورة للإهتمام بهذا الشأن من قبل علماء النفس والإجتماع، بالإضافة إلى الإداريين. ولم يتوقف الإهتمام بالذكاء العاطفي عند مجال واحد، بل توسعت تطبيقاته إلى كافة المجالات، مثل: الصحة، الرياضة، السياسة، الإدارة. (الغالي وعلي، 2015، 4).

وقد تم استخدام الذكاء العاطفي بصفته مفهوماً علمياً من قبل ذلك، بعدما جاء العالمان ماير وسالوفي في سنة 1990، فقاما بتعريفه بأنه: "القدرة على معرفة الفرد لمشاعره وانفعالاته وللآخرين وانفعالاتهم، وتمييز المشاعر عن الإنفعالات، واستغلال المعرفة من أجل توجيه تفكير الفرد وأفعاله". (السامرائي والمبيضين، 2018، 19)

ويعرف جولمان الذكاء العاطفي، بأنه: "المقدرة على معرفة مشاعرنا الشخصية ومشاعر الآخرين، من أجل تحفيز ذاتنا وإدارة عواطفنا بالشكل السليم في علاقاتنا مع الآخرين" (أبو رحمة، 2018). ويعرف أيضاً بأنه: "اختبار تقرير ذاتي، يعتمد على الإستجابات للرغبة الإجتماعية" (Nabih, et. al., 2016, 135).

ويعرف الذكاء العاطفي أيضاً بأنه: "مجموعة من الصفات الشخصية التي تتضمن وعي الإنسان بذاته، إدارته للذات، قابلية التأقلم مع التحديات، وعيه الإجتماعي، ومهاراته في إدارة العلاقات". ويلعب الذكاء العاطفي دوراً مهماً في مجالات متعددة، بدءاً من علم النفس والرعاية الصحية إلى إدارة الأعمال. وهناك قدراً كبيراً من الأبحاث، التي شرحت علاقة الذكاء العاطفي بسمات القيادة. (Coskun, Ulutas, Budakoglu, Ugurlu & Ustu, 2018, 644).

وقد عرّف العالم بار أون الذكاء العاطفي في سنة 1997، بأنه: "فهم الفرد نفسه والآخرين بشكل فعال، والارتباط بشكل جيد مع الناس، والتكيف مع والتأقلم بالمحيط المباشر ليكون ناجحاً في التعامل مع المتطلبات البيئية". (Ugoani, Amu &, Kalu, 2015, 567)

ويعرف الذكاء العاطفي أيضاً، بأنه: "مقدرة الشخص في فهم الذات وقراءة أفكار الآخرين من خلال فهم شخصياتهم، وإدارة عواطفه الفعالة أثناء علاقته بهم والقدرة على التأثير على عواطفهم وإنشاء علاقات جيدة معهم" (مولاي، طيبي، وبن الزرقة، 2021، 193).

## • أهمية الذكاء العاطفي:

أشار الباحثون والمفكرين أمثال العالم جولمان إلى أن درجة ما يقدر بـ 10-20% من درجات تباين النجاح في المهنة، من الممكن أن تعود أسبابه إلى المقدرة العقلية، بينما أن هناك 80% من أسباب النجاح في المهنة، تعود إلى وجود المهارات الإجتماعية، ضبط الإنفعال، وإدارة وتحفيز الذات (العمرات، 2014، 178). وقد حظي الذكاء العاطفي في العقدين الأخيرين من القرن الماضي، باهتمام باحثي الإدارة وعلم النفس الواسع، إلى أن أصبح من أهم الموضوعات التي بُحثت في ذلك الوقت؛ وذلك نظراً لدوره الفعال في الحياة الإنسانية وأهميته للأفراد وعلاقته الوثيقة مع ذكاء العاملين وتفكيرهم، وقدرتهم على النجاح والتكيف في وسط المواقف الصعبة التي يواجهونها. بالإضافة إلى أن الذكاء العاطفي يمنح الأفراد في مجال عملهم، المقدرة على التكيف والتعامل مع باقي الأفراد المختلفين بشخصياتهم عن، ويعتبر مؤشراً مهماً من مؤشرات نجاح الأداء الوظيفي المطلوب، ومن المحتمل أن يزيد الذكاء العاطفي مع الزيادة الحاصلة في الخبرة لدى القادة. (السامرائي والمبيضين، 2018، 21-22)

وقد وضّح جولمان وتشارنيز مجموعة من النقاط الهامة التي تبرز من خلالها أهمية الذكاء العاطفي، وقد قام الباحث بتلخيصها كالتالي (أبو رحمة، 2018):

- أ. أن الأشياء التي تؤثر على فاعلية أذهان الأشخاص العاملين في الشركات، يؤدي إلى التأثير على نجاح الشركات نفسها. من أجل ذلك، أصبح للذكاء العاطفي أهمية للشخص نفسه أكثر من أهمية الذكاء العقلي نفسه.
- ب. أن الذكاء العاطفي يؤثر في حياة الأشخاص، حيث أن التعاون بين القلب والعقل أو المشاعر والأفكار يبين أهمية للذكاء العاطفي، سواء إن كان ذلك في اتخاذ القرار الصائب أو في فتح المجال للتفكير بوضوح وصفاء، إذا ما تم الاعتبار أن العواطف إذا قويت أدت إلى فساد قدراتنا على التفكير الصحيح والوصول إلى قرارات صحيحة.
- ج. إن الذكاء العاطفي له تأثير على الصحة الجسدية، حيث أن قدرة الأشخاص على الرعاية بأجسادهم عند حالة الإجهاد، يكون بسبب الوعي بالعواطف وردود الأفعال في إدارة ذلك الإجهاد من أجل الحفاظ على صحة سليمة.
- د. إن الذكاء العاطفي يسهم في الراحة العقلية وتحسينها للأشخاص في التأثير على السلوك، ويساعد كذلك في خفض التوتر والقلق وتقلبات المزاج؛ وذلك لأن الذكاء العاطفي العالي له علاقة موجبة طردية مع تحسين الحالة المزاجية والنفسية لدى الأفراد.
- هـ. إن الذكاء العاطفي يؤثر على علاقة الفرد بالآخرين، فهي تساعد على إدارة وفهم المشاعر وبصورة أكبر، فيجعل الفرد أكثر تفهماً لشعور الآخرين وحاجاتهم، وبهذا يصبح لدى الفرد علاقة قوية ومترابطة بشكل أكبر مع الآخرين.

## • أبعاد الذكاء العاطفي:

## 1. تقييم العواطف الذاتية:

إن تقييم العواطف الذاتية يشمل مكونين رئيسيين، هما: الوعي بالذات، وإدارة الذات. حيث يعرف الوعي بالذات، بأنه: قدرة الفرد على معرفة ذاته وعواطفه، ومفضلاته و تأثيراته. أما فيما يتعلق بإدارة الذات، فتعريف بأنها: "أن يقوم الفرد بإدارة الحالة الداخلية لديه واندفاعاته وضبط نفسه، ومراقبة عواطفه". (مولاي وآخرون، 2021، 194)

ويمثل وعي الفرد بذاته أو كفاءته الشخصية، ثقته بنفسه وقدرته على تقييمها بشكل واقعي. وذلك من خلال القدرة على رفع الكفاءة الذاتية وللآخرين، حيث أن الأفراد القادرين على فهم ذاتهم العاطفية، يملكون على الأغلب الحدس فيما يتعلق بأفضل الخيارات. وذلك يجعلهم يتميزون بالصدق والصرحة، خلال حديثهم عن قناعاتهم ومشاعرهم. ويعتبر الوعي الذاتي، من أهم سمات الذكاء العاطفي، حيث يعدّ الأفراد المدركين لذاتهم الخاصة والمتأكدين من مشاعرهم أكثر قدرة على اتخاذ القرار الصحيح، وتعزيز المهارات الشخصية لدى الفرد يساعده في الوصول إلى النجاح في المهنة، ويبدأ ذلك من خلال التعرف إلى دوافعه، عواطفه، وقيمه وطريقة تفكيره. بالإضافة إلى أن الوعي الذاتي يحدث، عندما يستطيع الفرد فهم مشاعره السلبية وتحسين طريقته في التعامل معها، وخلق ظروف البهجة للآخرين. (الذبحاوي وآخرون، 2014، 142)

## 2. تقييم عواطف الآخرين:

إن تقييم عواطف الآخرين تشمل مكونين رئيسيين، هما: الوعي والتعاطف مع الآخرين، والمهارات الاجتماعية. فتعريف الأولى بأنها: "وعي الفرد باحتياجات الآخرين وإحساسه بشعورهم وتفهم منظورهم، بالإضافة إلى إحساسه بخوفهم وتعزيز توقعاتهم في الأمور وقدراتهم". أما فيما يتعلق بالمهارات الاجتماعية، فتعريف بأنها: "مهارة الفرد في الإستجابة لمن حوله وقدرته للتأثير فيهم". (مولاي وآخرون، 2021، 194).

ويعرف تقييم عواطف الآخرين، بأنه: "ميل الشخص ليكون قادراً على فهم وإدراك عواطف الآخرين" (Nabih et. al. 2016, 136). ويعرف كذلك بأنه: "عملية تقييم للمكونات العلائقية والمهارات والقدرات الاجتماعية، ومحاولة تطبيق ذلك بشكل واقعي للاستفادة منها في إدارة علاقات الفرد مع الآخرين". وتتكون هذه العملية من ثلاثة عناصر رئيسية، هي كالتالي (الغالي وعلي، 2014، 15):

- أ. مهارات التعاطف: وتعبر عن الفهم والوعي بمشاعر الآخرين، وتقدير تلك المشاعر ومراعاتها من خلال اهتمام الفرد بهم واندفاعه نحو مساعدتهم.
- ب. مسؤولية الفرد الاجتماعية: وتعبر عن مقدرة الفرد على أن يكون شخصاً مشاركاً متعاوناً ومساهماً في مجموعته، وتتضمن هذه القدرة التصرف كمسؤول نحو الجماعة حتى إن لم يأخذ الفرد شيئاً في ذلك.
- ج. العلاقات بين الأفراد: وتعبر عن القدرة على إقامة علاقات جيدة مع الأفراد الآخرين.

## 3. التواصل الاجتماعي:

تستند تفاعلات الفرد الاجتماعية في بيئة عمله، على وجود الذكاء الاجتماعي والعاطفي وتحسينهما لمنع وقوع الصراع بينه وبين من يحيط به. وتتكيف علاقات الفرد الاجتماعية خلال تطورها في بيئة العمل مع البيئة نفسها، وتتفق مع القول التالي: أن تطوير الكفاءات في بيئة العمل يعتمد على مدى قدرة الفرد على استيعاب المعرفة الجديدة، ووضع تلك المعرفة في موضع الإنجاز. ويتطلب تطوير الفرد، دراسة مكثفة في محيطه، والبحث في آراء الأشخاص الآخرين، وبذل الجهد في فهمها ودعم بناء الفريق والروابط المشتركة. (الذبحاوي وآخرون، 2014، 143)

## 2.1.2. الحكمة:

يعتبر (ستانلي هول) أول العلماء النفسانيين الذين جاءوا يتحدثوا بمصطلح الحكمة. وقد كان ذلك في سنة 1922 عندما ظهر اهتمام رجال الدين والفلسفة. وقد ظهرت مرة أخرى في فترة لاحقة في الثمانينات، فكان معظم ذلك بشكل نظري. حتى قام روبرت ستيرنبيرج بإصدار كتابه الذي جاء يتحدث عن أصول الحكمة وطبيعتها ونموها. وتعريف الحكمة بأنها: "حالة تبين للفرد مستواه المرتفع في تفكيره، والتي تبين سعيه في الوصول للحقيقة والمعرفة بدون أية تشوهات. ومن خلالها يستطيع الفرد فهم مشاعره ومشاعر الآخرين، والتعامل معها بطريقة إيجابية". (بركات، 2020، 4)

وتعريف الحكمة، بأنها: "إملاك المقدرة على الإدراك الكافي للتصرف بطريقة تقود للمزيد من النتائج النافعة". وهي أيضاً: "المعرفة الصائبة والحقيقية، التي بناءً عليها يقوم الإنسان بعمله ويتصرف بطريقة أكثر عقلانية ومشروعية وعلمية صائبة". وهي أيضاً: "الجانب الذي يمثل استخدام مبدأ الأخلاق والشجاعة والعدل في مختلف الظروف، عند التعامل مع الآخرين". وهي أيضاً: "الفهم العميق للواقع، وهذا يحتاج إلى معرفة أبعد من تلك التقنية لكيفية تفاعل الأشخاص وإتمام الأمور". ويلاحظ من التعريف، أن الحكمة تتصف بمجموعة من الصفات. وهذه الصفات هي: (1) الاشتغال على الجوانب المعرفية وغير المعرفية. (2) الاهتمام بعدم اليقين المتعلق بأمور الحياة. (3) وجود الجوانب الأخلاقية. (4) قابليتها للتطور والنمو كالذكاء. (5) تتطلب وجود بصيرة عميقة لتفهم الذات والآخرين. وللحكمة أهمية بالغة، وتكمن هذه الأهمية في مجموعة من النقاط المهمة: (1) الحصول على أقصى افادة من المعارف المتوفرة. (2) تجعل الشخص يميل إلى خدمة الآخرين في المجتمع، وأن يكون له خبرات من التجارب القديمة، وأن يكون على قدر من الحدس والروح والقلب. (3) تعلم فن العيش، وكيفية قيادة الحياة بصورة تنفع للذات والآخرين والمجتمع ككل. وتتكون الحكمة من مجموعة من المكونات، وهذه المكونات هي: (1) المعرفة العميقة: والتي تتسم بالشمول والعمق. (2) الاستبصار: وتكون بحصول الشخص على البصيرة، فيكون قادراً على الوعي بالذات والآخرين والاحداث والطبيعة. (3) الانضباط والتفهم الوجداني: ويكون بقدرة الشخص على كتم غيظه والتحكم بانفعالاته، وتحمل حالة الغموض التي



تحيط بالفرد. 4) التوازن: ويكون بالقدرة على موازنة المكونات والأبعاد المختلفة المتضمنة في الفرد، وتكون باختصار حالة موازنة بين العاطفة والعقل. 5) التوجه الأخلاقي. 6) الإدارة برشد في أمور الحياة: وتكون بقدرة الشخص على استثمار إمكانياته ومعارفه في إدارة الحياة، بصورة ذات فاعلية في كافة المجالات (الغالي وعلي، 2014، 18-20).

وبناءً عليه، يعرف الباحث الحكمة بأنها: "المعرفة التي تم اكتسابها واستثمارها مع الخبرة، فأصبحت ذات تغذية راجعة جديدة تساعد في الوصول إلى قرار رشيد".

### 3.1.2. فاعلية القيادة التحويلية:

#### • مفهوم الفاعلية:

تعرف الفاعلية بأنها: "استعداد المؤسسة في الاستخدام الأفضل للموارد المتوفرة فيها، ويعبر عنها بالانتاجية". وهي أيضاً "عدد الوحدات المستغلة من الموارد في إنتاج وحدة واحدة لمنتج معين" والفاعلية تعتبر مصطلح واسع في الاستعمال، خصوصاً في مجال الإدارة. حيث أن الإدارة بطبيعتها تهدف إلى حسن الاستخدام والتنسيق للموارد المتاحة، لأجل تحقيق الأهداف التنظيمية. وأصل الفاعلية هو الإشارة إلى ما يقوم بإحداث الأثر الإيجابي المتوقع، بمعنى آخر ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة. (سعال، 2018، 81-82).

وتعرف الفاعلية بأنها: "الدرجة التي تحقق فيها المنظمة أهدافها". وهي أيضاً "القابلية لتحريك مراكز القوة تجاه الإنتاج بكفاءة، والتأقلم مع المشكلات الداخلية والخارجية". وهي أيضاً "القابلية لخلق النتائج المرضية في تلبية طلبات الجماعات التي تهتم بالمنظمة". وهي أيضاً "الدرجة التي يتم فيها الإنتاج ضمن عمليات للحصول على المخرجات المقصودة". (آل ياسين، 2012، 55-56)

وتعرف فاعلية القيادة بأنها: "العملية التي يتم فيها التأثير في الأنشطة لمجموعة من الأشخاص من أجل تحقيق الأهداف في المنظمة". (أبو ناموس، 2016، 17)

#### • مفهوم القيادة التحويلية:

تعرف القيادة بأنها: "عملية التأثير في الناس لتحقيق أهداف مشتركة" (Coskun et. al. 2018, 644). وتعرف القيادة أيضاً بأنها: "تأثير الشخص على جماعة من الناس، بحيث أن يكون قادراً على السيطرة على زمام الأمور، ويقوم بعمل مبادرات وامتلاك المقدرة على توجيه الطاقات الكامنة في أعضاء مجموعته للقيام بما يلقي عليهم من أعمال جماعية". (لزرقي وبن عبو، 2019، 739).

وتعرف القيادة التحويلية، بأنها: "مقدرة القائد على رفع ثقة المرؤوسين، والعمل على تنمية وتطوير مهاراتهم من أجل النهوض بالواقع المنظمي وتحقيق أهداف المنظمة والحصول على أعلى مستوى في النجاح ضمن بيئة العمل، التي تتميز بالتغيير والحركة المستمرين". وتعتبر القيادة التحويلية مفهوماً حديثاً من مفاهيم الإدارة الحديثة، وتقوم بدور هام في المساهمة في التغيير التنظيمي من أجل تعزيز الوصول للهدف، وذلك من خلال دور القائد في سعيه للإلتقاء بالمستوى العام لمرؤوسيه من أجل التطوير الذاتي والإنجاز في العمل، وتنمية العاملين والمنظمة بشكل عام. وتتضمن القيادة التحويلية، عملية إنشاء للذات باعتبار أن القيادة التحويلية نموذج يمكن الاحتذاء به من خلال حصول القائد على ثقة المرؤوسين. ويختلف هذا الأسلوب عن أساليب القيادة الأخرى في التعامل، حيث تكون الإدارة بشكل تقليدي بحث، فيقوم القائد بمكافأة أو معاقبة المرؤوسين بناءً على أداء العاملين، ويعمل على تحفيزهم من أجل تحسين الأداء. بالإضافة إلى قيامه بالدعم العاطفي ككل، وسعيه في إحداث تغيير إيجابي في الطرق التي يتبعها المرؤوسين. (الذبحاوي وآخرون، 2014، 143)

وقد توصل المفكرون كينيدي وأندرسون في سنة 2002، إلى نتيجة مفادها أن سلوكيات القيادة التحويلية، مثل التحفيز الإلهامي والإعتراف الفردي، ساعدت المرؤوسين في التأقلم والإندماج مع أحداث العمل المربكة، وساعدتهم أيضاً على الشعور بالتفاؤل في العمل. وهذا بدوره، قاد إلى زيادة في مستوى المبيعات الفردية (Mfikwe & Pelsner, 2017, 118). وتوصلت الدراسات السابقة المرتبطة بالقيادة، إلى نتيجة أخرى مفادها أن فاعلية القيادة تتعلق بأسلوب المدير القيادي، وهذا بدوره يتأثر بعوامل متعددة، مثل: قوة الشخصية، الثقة عند اتخاذ القرار، مهارات الإتصال. وهذه العوامل جميعها تظهر من خلال تفكير القائد الجيد ومزجه بين الذكاء والعاطفة، وهذا ينتج ما يطلق عليه بالذكاء العاطفي. (لزرقي وبن عبو، 2019، 748).

وقد قام المفكران كوهلر وبانكوسكي في سنة 1997، بوضع مجموعة من المبادئ التي تركز عليها القيادة التحويلية، وهذه المبادئ يمكن تلخيصها بالنقاط الرئيسية التالية: (أبو رحمة، 2018)

- أ. النظر إلى المنظمة على أنها نظام: ويعني ذلك إدراك القائد التحويلي بأن المنظمة تعتبر نظام يتضمن مجموعة من العناصر المرتبطة والتفاعلات التي تجري بين أفرادها، وأن دوره يجب أن يركز على تحسين عمليات المنظمة وتبني النظم الإدارية الفعالة.
- ب. إيجاد استراتيجية للمنظمة، وتبليغها للآخرين: ويعني ذلك أن على القائد التحويلي أن يعمل على إيجاد رؤية ورسالة للمنظمة، وقيمتها وبناءها التنظيمي وأهدافها، التي يتشارك بها مع الآخرين بإعلانها وأن لا تبقى سرية.
- ج. العمل على تأسيس أسلوب إداري ملائم للمنظمة: وذلك من خلال توحيد الأساليب الإدارية المتبعة والتي يجب أن تلائم المنظمة، واعتبارها نظام واحد من خلال إزالة المعتقدات والمبادئ الإدارية التقليدية المتناقضة.

د. العمل على تمكين الآخرين وفرق العمل: وذلك من خلال أن يقوم القائد التحويلي بمنح العاملين الحرية التي يحتاجونها، من أجل أن يعملوا على إبراز دورهم في تحسين العملية الإدارية بصفة دائمة، وذلك من خلال العمل الفردي أو الجماعي. بناءً على ما سبق، تعرّف فاعلية القيادة بأنها: "قابلية القائد أو المدير وإرادته، في استخدام نمط مناسب للقيادة التي تتلائم مع جهوزية المسؤولين لديه". ويختلف مفهوم فاعلية القيادة من باحث إلى آخر؛ لأن فاعلية القائد تعتمد على القائد الذي تم اختياره كمعيار للفاعلية (Nabih et al. 2016, 134).

ويعرّف الباحث فاعلية القيادة التحويلية بأنها: "نمط من الأنماط القيادية التي تهتم بالرؤية المستقبلية ووضع الأهداف الواضحة ومشاركتها مع الأفراد، وتحاول أن تحدث تطوراً للأوضاع الحالية بالشكل الذي يحقق الهدف المطلوب".

#### • صفات القائد التحويلي:

تتضمن القيادة، مجموعة من السمات التي يجب أن تكون متوفرة في القائد، وهذه الصفات هي: مؤثر، داعم للآخرين، ذو وصول وإتصال مع الآخرين. وتتضمن القيادة السمات الشخصية والإدارية، أما بالنسبة للإدارية فأهمها، تحفيز الآخرين من خلال أساليب جديدة، وتقبل وإدراك الأهداف التي تمت صياغتها بشكل مترابط ومشترك. وسمات القيادة مرتبطة بالتطوير الشخصي ومهارات التفاعل الاجتماعي، ككون الشخص صبور، متعاطف، اجتماعي، وذو عزيمة (Coskun et al. 2018, 644). وبناءً على ما جاء في الدراسات السابقة، فقد توصل الباحث إلى أن فاعلية القيادة توجد ضمن القادة التحويليين، والتي تعبر عن القابلية لإلهام الأفراد في تحقيق ماضي ما كان يُعتقد في الأصل. (Nabih et al. 2016, 134). ويجدر التذكير بأن الصفات التي يتحلى بها القائد التحويلي، يمكن أن يتم تطويرها وتحسينها من خلال التدريب. الذي يترك تأثيراً مهماً على التزامات وتصورات المسؤولين وأدائهم في المنظمة، وأثبتت الدراسات العلمية والتجارب، أن البرامج التدريبية المصممة يمكن أن تحسن من فاعلية المديرين (أبو رحمة، 2018).

#### 2.2. الدراسات السابقة:

للوصول إلى هذه الآثار الناتجة من تطبيق الذكاء العاطفي على قادة المنظمات والمؤسسات بشكل عام، تم التنقيب عن الدراسات السابقة التي تفيد في هذا الموضوع. وبعد الوصول إلى عدد جيد من الدراسات المطبقة على فاعلية القيادة بشكل عام والقيادة التحويلية بشكل خاص، عمل الباحث على تلخيص تلك الدراسات وعرضها من الأحدث إلى الأقدم كالتسلسل التالي:

##### 1.2.2. الدراسات العربية:

- بحثت دراسة بركات (2020) في علاقة الحكمة بالأنماط القيادية لدى عينة من العاملين في الوظائف الإدارية، فهدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحكمة والأنماط القيادية، بالإضافة إلى التعرف للفروق بين الذكور والإناث تجاه الحكمة في تلك الوظائف. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي المقارن وتوزيع استبانة على 180 عاملاً وعاملة في الوظائف الإدارية (90 عامل و90 عاملة)، والذين تتراوح أعمارهم بين 40-55، بمتوسط 47.65 سنة، وانحراف معياري  $4.85 \pm$ . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحكمة ككل والقيادة الديمقراطية، في حين أنه لا يوجد علاقة بين الحكمة ككل والقيادة الحرة. بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على النوع الاجتماعي حول الحكمة ككل. وأوصت الدراسة على تكثيف الجهود في البحث عن أثر الحكمة في الأنماط القيادية في بيئة مختلفة.
- وبحثت دراسة غبون وآخرون (2020) في علاقة الذكاء العاطفي بالمهارات القيادية لدى مدراء مدارس بيت لحم في فلسطين، فهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الذكاء العاطفي في المدارس في محافظة بيت لحم في فلسطين، وهدفت كذلك إلى التعرف إلى العلاقة بين الذكاء العاطفي والمهارات القيادية. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، اعتمد الباحثون المنهج الوصفي الإرباطي واستخدام أداتين: الأولى لقياس الذكاء العاطفي (في استبانة تحتوي على 40 فقرة)، والثانية لقياس المهارات القيادية (في استبانة تحتوي على 32 فقرة). وتوصلت الدراسة إلى: وجود درجة ذكاء عاطفي مرتفعة لدى مديري ومديرات المدارس في بيت لحم، والتي بلغت النسبة 70%. وأن درجة المهارات القيادية جاءت مرتفعة. وقد أوصت الدراسة على: الاهتمام بالدور الذي يساهم فيه الذكاء العاطفي بعملية صنع القرارات، العمل على تصميم البرامج التدريبية الخاصة بالمهارات القيادية بالمواكبة مع التطورات العلمية والتكنولوجية، واستخدام الإختبار الذي صممه الباحثون وتطويره لقياس الذكاء العاطفي.
- وبحثت دراسة بوخالفة وبن شيخ (2019) في العلاقة بين الذكاء الوجداني بأبعاد القيادة التحويلية في معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في جامعة محمد بوضياف في الجزائر، فهدفت هذه الدراسة إلى التفتيش في العلاقة بين الذكاء الوجداني والقيادة التحويلية، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في مستوى الذكاء الوجداني والقيادة التحويلية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي وتطبيق أداة تقيس الذكاء الوجداني وأخرى تقيس القيادة التحويلية، وبلغت عينة الدراسة 30 مفردة من أساتذة علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية العاملون في الجامعة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: يوجد علاقة ارتباط بين الذكاء الوجداني والقيادة التحويلية، وقد بلغت درجة القيادة التحويلية درجة متوسطة. وبناءً على ما جاءت به الدراسة من نتائج، أوصى الباحثان على أهمية مراجعة المعايير التي تستند عليها عملية الاختيار للقادة، بحيث تصبح منسجمة أكثر مع التطورات المعاصرة ومتطلباتها.



- وبحثت دراسة لزرق وبن عبو (2019) في دور الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة، بالتطبيق على القطاع الاقتصادي والإدارة العمومية في معسكر في الجزائر، فهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر الذكاء العاطفي على فاعلية القيادة، وذلك من خلال اختبار الأبعاد التالية: الذكاء الداخلي، القدرة على التكيف، الذكاء الاجتماعي، المزاج العام، وإدارة الضغوط، على فاعلية القيادة من خلال استخدام المنهج الوصفي والقيام باختبار الفرضيات من أجل تحقيق أهداف الدراسة. وقد اعتمد الباحثان على نموذج (بار-أون وباركر، 2000)، في قياس الذكاء العاطفي ونموذج (توماس كينت، 2001) في قياس فاعلية القيادة. وقد قام الباحث بجمع البيانات وتحليل النتائج، باستخدام اختبار الارتباط الخطي والإنحدار المتعدد. وبناءً عليه توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة، في القطاع الاقتصادي والإدارة العمومية في معسكر في الجزائر.
- وبحثت دراسة سكر (2019) في معرفة مستوى الذكاء العاطفي عند مدرّاء المدارس الحكومية في مدينة غزة، وعلاقة ذلك في مدى نجاحهم في الممارسات القيادية، فهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الذكاء العاطفي بالتطبيق على مديري المدارس الحكومية في محافظة غزة، وفحص في حالة إذا كان هناك علاقة ارتباط بين مستوى الذكاء العاطفي والممارسات القيادية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على عينة تكونت من 736 معلم ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع لدى المدرّاء من الذكاء العاطفي، والذي بلغ في وزنه 75.6%، وكذلك وجود مستوى مرتفع من الممارسات القيادية حيث بلغت نسبتها 77.6%. بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى الذكاء العاطفي لدى المدرّاء بأبعاده المدروسة (المعرفة الوجدانية، إدارة الإنفعالات، تنظيم الإنفعالات، التعاطف، التواصل الاجتماعي)، وفروق ذات دلالة إحصائية في تقدير مستوى الممارسات القيادية (التحدي، الإلهام التمكين، التشجيع، القدوة)، وأخيراً وجود علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين مستوى الذكاء العاطفي والممارسات القيادية. وأوصت الدراسة على أهمية اختيار المدرّاء بناءً على مستوى ذكاءهم العاطفي، والإهتمام بمهارات المدرّاء وقدراتهم عن طريق استثمار الذكاء العاطفي لديهم.
- وبحثت دراسة أبو رحمة (2018) في علاقة الذكاء العاطفي بالقيادة التحويلية في القطاع السياحي في غزة، فهدفت هذه الدراسة إلى التعرف لمفهوم الذكاء العاطفي، وعلاقته بالقيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين فيها. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الإستبانة في جمع البيانات، وتوزيع 57 استبانة على عينة الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية في القطاع السياحي في قطاع غزة، وذلك من خلال الأبعاد التالية بالترتيب التنازلي (الدافعية، الوعي بالذات، المهارات الاجتماعية، التعاطف، إدارة الإنفعالات). بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الذكاء العاطفي لدى العاملين تعزى للعوامل الديمغرافية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي)، وأن مستوى القيادة التحويلية كان إيجابياً بدرجة مرتفعة مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى القيادة التحويلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية. وأوصت الدراسة على زيادة نشر ثقافة القيادة التحويلية في القطاع السياحي، الاهتمام الكبير بتنظيم وإعداد برامج تدريبية متخصصة في القيادة التحويلية باستمرار، وذلك لتنمية الذكاء العاطفي بمختلف أبعاده.
- وبحثت دراسة الذيابات (2018) في الذكاء العاطفي واثره في الأنماط القيادية في البنوك الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، فهدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأثر الناتج عن الذكاء العاطفي في الأنماط القيادية، والتعرف على مستوى الذكاء العاطفي والأنماط القيادية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استبانة للكشف عن الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات). وتكشف أيضاً عن مستوى الأنماط القيادية. وقد تمثلت عينة الدراسة في 390 موظف وموظفة، يعملون في البنوك الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في الأنماط القيادية، وقد كان أكثر الأبعاد تأثيراً هو الوعي الاجتماعي، في حين كان أكثر استخدام للأنماط القيادية لصالح القيادة التبادلية. وأوصت الدراسة على أهمية تركيز القيادات على استخدام نمط القيادة التحويلية، لما لها من أثر في تحريك الطاقات الكامنة للعاملين وتعطي للعمل معنى عن طريق تمكين العاملين لتحقيق الإلتزامات الحالية نحو إكمال المهام والعمل، وضرورة إجراء أبحاث تضيف متغيرات معدلة أو وسيطة مثل العدالة التنظيمية المتغيرات الشخصية أو تصميم العمل.
- وبحثت دراسة السامرائي والمببضين (2018) في أثر الذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية، والبالغ عددها 13 بنك. فهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الذكاء العاطفي بأبعاده: (إدارة الذات، فهم الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) في القيادة الإستراتيجية بأبعاده: (التوجه الإستراتيجي، الرقابة الإستراتيجية، الممارسات الأخلاقية، وتطوير رأس المال البشري). وقد تكون مجتمع الدراسة من 366 مفردة، تم توزيع استبانة عليهم فاسترد الباحث 306 استبانة من أصل 366. وتوصلت الدراسة إلى نتائج، من أهمها: أن البنوك التجارية الأردنية تهتم بالذكاء العاطفي، حيث جاء مستواه في الأداة مرتفعاً. وفيما يتعلق بالقيادة الإستراتيجية، فقد تبين أن هناك اهتمام في أبعادها بشكل عام. بالإضافة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في القيادة الإستراتيجية في البنوك التجارية الأردنية.
- وبحثت دراسة العتيبي (2016) في البحث في علاقة الذكاء العاطفي في سلوكيات القيادة التحويلية، بالتطبيق على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. فهدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة التحويلية والتعرف لإمكانية التنبؤ

بسلوكيات القيادة التحويلية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على عيّنتين ممثلتان بـ 161 مدير و 273 مرؤوس، العاملين في شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية. وقد تم قياس الذكاء العاطفي من خلال الابعاد (تقييم العواطف الذاتية، تقييم عواطف الآخرين، ضبط العواطف، استخدام العواطف) وقياس سلوكيات الفاعلية التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبارات الفردية). وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بدرجة متوسطة بين الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة التحويلية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في بعدين هما على الترتيب: تقييم العواطف الذاتية وضبط العواطف. وأوصت الدراسة على أهمية قيام المنظمات بتخصيص الموارد التي تعزز مستوى الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة التحويلية، وتشجيعها على القيام ببرامج تدريبية تزيد من اكتساب مهارات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية.

- وببحث دراسة الغالي وعلي (2014) في دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية بوجود التأثير الوسيط لمتغير الحكمة، بالتطبيق على قيادات جامعات العراق في الوسط والجنوب. فهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء العاطفي لدى القيادات الجامعية في ممارسة القيادة التحويلية، من خلال وجود الدور الوسيط للحكمة كمتغير وسيط. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانات على 11 جامعة، بإجمالي مفردات 100 مفردة تشمل القيادات العليا في الجامعات الموجودة في مجالس الجامعات والمكونة من رئيس الجامعة، مساعديه، وعمداء الكليات. وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يعتبر من المعايير الهامة التي يجب أن يتحلى بها القيادات العليا. وأوصت الدراسة إلى أهمية تشجيع القادة للقيام باختبارات تقيس مستوى ذكاءهم العاطفي.
- وببحث دراسة الذبحاوي وآخرون (2014) في معرفة دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية في المديرية العامة للتربية في النجف الأشرف، فهدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة والأثر للذكاء العاطفي بأبعاده (المهارات الاجتماعية، الوعي الذاتي، التعاطف) على تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الدافع الملهم، الإعتبار الفردي، والتحفيز الفكري). ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على 433 عامل من عاملي المديرية العامة في تربية النجف الأشرف. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في سلوكيات القيادة التحويلية، بمعنى أن القادة لا تسمح للمرؤوسين غير المتفقيين مع قادتها بالإفصاح عن مشاعرهم إلى الآخرين. وقد أوصت الدراسة على أهمية تفعيل رفع الوعي الذاتي عند العاملين، ودعم قدرتهم في توظيف التعاطف في حاجاتهم وقدراتهم شرط أن لا يكونوا في موقف ضعف أمام القائد، وأن يسعوا إلى تطوير مهاراتهم الاجتماعية وتحسين العلاقات مع الآخرين والقادة والإصغاء بشكل جيد في تعاملهم مع المشكلات.
- وببحث دراسة العمرات (2014) في علاقة الذكاء الانفعالي بفاعلية القائد، وذلك من وجهة نظر المدراء والمديرات في مدارس تربيته البتراء ووادي السير في الأردن، فهدفت هذه الدراسة إلى التعرف لمستوى الذكاء الانفعالي بأبعاده: تقييم الإنفعالات والتعبير عنها، إدارة الإنفعالات، التواصل الاجتماعي، استخدام الإنفعالات في التفكير الكلي، وعلاقته بفاعلية القياديين عن طريق دراسة الابعاد التالية: الإلهام، التحفيز الفكري، التقدير الفردي، التأثير المثالي، اتخاذ القرار. وقام الباحث من أجل تحقيق الهدف بتوزيع استبانتين: الأولى تقيس مستوى الذكاء الانفعالي، والثانية تقيس مستوى فاعلية القيادة التحويلية. وقد تكونت العينة البحثية من 102 مدير ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن مستوى الذكاء الانفعالي لدى المدراء جاء بنسبة متوسطة، ومثل ذلك في سمات القائد التي وصلت إلى نسبة متوسطة أيضاً. وأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في المستوى العام للذكاء الانفعالي، حيث يعزى ذلك للمتغيرات: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة، ومستوى المدرسة. وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى فاعلية القائد تعزى للمؤهل العلمي، بالإضافة إلى أنه يوجد علاقة ارتباط بين مستوى الذكاء الانفعالي وفاعلية القائد. وأوصى الباحث إلى: العمل على تدريب المدراء في المدارس، حتى يكون لديهم ذكاء انفعالياً عالياً.

## 2.2.2. الدراسات الأجنبية:

- بحثت دراسة Jakubik (2020) في معرفة كيف للحكمة العملية ان تظهر وتثبت نفسها في ممارسات الإدارة والقيادة الخمسة الأساسية، فهدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف الممارسات الخمسة الأساسية للمدراء والقادة، من خلال القراءة في الأدبيات النظرية. وتوضيح كيفية ظهور الحكمة العملية ضمن هذه الممارسات. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الإستقرائي النوعي القائم على البحث التفسيري. وقد تم جمع البيانات من خلال الدراسات السابقة، لعمل مراجعة نظرية تناقش الموضوع. وتوصلت الدراسة إلى أن الحكمة العملية تعمل على توفير حياة جيدة للفرد والآخرين، وأنها تتضمن أدوات ومهارات مثل الوعي بالذات، طريقة الحكم، موازنة التوتر.
- أما دراسة Papouts & Drigas (2019) فقد ناقشت موضوع الذكاء العاطفي بصفته أصل مهم للموارد البشرية في المنظمات لدى القادة والموظفين، فهدفت هذه الدراسة إلى مناقشة نتائج تطبيق الذكاء العاطفي في المدراء والموظفين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الأدب النظري في البحث عن أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة، وأثره كذلك على فاعلية الفريق. وتوصلت الدراسة إلى نموذج مقترح للذكاء العاطفي مفاده أنه بوجود بيئة عمل تتضمن قادة وموظفين لديهم ذكاء عاطفياً، فإن ذلك سيؤدي إلى فاعلية القيادة. وبالتالي، سيرفع من فاعلية المؤسسة.

وأوصت الدراسة على تصميم البرامج التدريبية التي تتعلق بالذكاء العاطفي بعناية، وأنه يجب الأخذ بالاعتبار أن تطوير المهارات الإنفعالية والعاطفية عملية طويلة مع الجهد المتواصل، لكنها في النهاية تفيد جميع الأطراف على المستوى الشخصي والجماعة خلال العمل.

- وببحث دراسة (Coskun et. al. (2018 في علاقة الذكاء العاطفي بسمات القيادة، وذلك من وجهة نظر المعالجين الفيزيائيين، فهدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي وسمات القيادة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على 2975 ذكر و972 أنثى، يعملون ضمن مراكز الرعاية الصحية في سبعة أقاليم في تركيا. وتوصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي لدى المعالجين يختلف من شخص لآخر حسب النوع الاجتماعي، العمر، والخبرة في الرعاية الصحية وموقع عملهم. وأن الإناث لديهم أعلى مستوى متوسط حسابي من الذكور في الأبعاد التالية (الراحة النفسية، العواطف، الذكاء العاطفي مع الغير)، بالإضافة إلى اكتشاف وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الذكاء العاطفي لدى المعالجين الفيزيائيين وسمات القيادة؛ إذ أن الذكاء العاطفي العالي يرتبط بعلاقة طردية مع سمات القيادة. وأوصت الدراسة على أهمية زيادة مستوى الذكاء العاطفي لدى المعالجين الفيزيائيين الأصغر سناً وأقل خبرة، حتى يكون لديهم قدرة أكثر على العطاء أثناء عملهم.
- وببحث دراسة (Pelser & Mfikwe (2017 في التعرف على معنوية الذكاء العاطفي في أنماط القيادة بالتطبيق على القادة الكبار في حكومة جنوب أفريقيا، فهدفت هذه الدراسة إلى إيجاد الفروق بناءً على النوع الاجتماعي، في معنوية الذكاء العاطفي وأنماط القيادة من بين المبحوثين. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة على 85 مدير من ذوي الخبرة العاملين في دوائر جنوب أفريقيا الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تجاه أنماط القيادة والذكاء العاطفي بناءً على النوع الاجتماعي؛ وذلك بسبب أن معايير الإدارة الأساسية للقادة الكبار في الحكومة، تساعد على بناء ممارسة للإدارة الجيدة في الخدمات العامة. وأوصت الدراسة على تنبيه القادة ذوي الذكاء العاطفي العالي، أنه مهما كان جنسهم، رسالتهم، أو بلاغهم الذي قدموا لأجله، فإن ذلك سيؤدي لردود أفعال سلبية أو إيجابية من قبل مرؤوسهم. لذلك، فعليهم أن يكونوا آخذين بالحسبان أمر رسالتهم وإتصالهم التي ينقلونها للآخرين، خلال تقديمهم للنفع لكافة المؤسسة أو على مستوى مرؤوسهم.
- وببحث دراسة (Nabih et. al. (2016 في الذكاء العاطفي كمؤشر تنبؤي لفاعلية القيادة في شركة (FMCG) الواقعة في مصر، فهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى علاقة الذكاء العاطفي بفاعلية القيادة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على دراسة الحالة، وبناءً عليه تم توزيع استبانة على 141 موظف يعملون في الشركة المذكورة، وقد تم قياس الذكاء العاطفي من خلال الأبعاد (تقييم العواطف الذاتية، الراحة النفسية، استخدام العواطف، تنظيم العواطف) وقياس فاعلية القيادة من خلال الأبعاد (نمذجة الطريقة، الرؤية المشتركة، التحدي، التمكين، التشجيع). وقد توصلت الدراسة إلى أن الذكاء العاطفي يعتبر مؤشر تنبؤ لوجود فاعلية في القيادة، وأن العاملين في شركة (FMCG) يتحلون بالذكاء العاطفي، حيث كانت أكثر الأبعاد تأثيراً على الترتيب: تقييم العواطف الذاتية واستخدام العواطف. وأوصت الدراسة على إيجاد متغيرات وسيطة مثل إدارة التوتر، الدعم التنظيمي، الراحة النفسية، المتغيرات الشخصية والإدارية.
- وببحث دراسة (Dapke (2015 في أثر ذكاء القادة العاطفي وسلوكهم التحويلي على فاعلية القيادة المدركة، فهدفت هذه الدراسة إلى البحث في العلاقة بين الأداء القائم على الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية كما تم عرضها على المشاركين في العمل، ودور ذلك في فاعلية القيادة كما تم إدراكها من قبل الرؤساء والمرؤوسين، من خلال قياس الأبعاد التالية في الذكاء العاطفي (الذكاء العاطفي الإختباري، الذكاء العاطفي الإستراتيجي، الذكاء العاطفي الكلي)، والأبعاد التالية لسمات السلوك التحويلي (سمات التأثير المثالية، سلوك التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والإعتبار الفردي). ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توزيع استبانة متعددة العوامل المؤثرة تحتوي على اختبار الذكاء العاطفي لمابر، سالوفي وكاروسو. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أنه وعلى الرغم من الوجود الإيجابي للذكاء العاطفي في فاعلية القيادة، إلا أنه فشل في الظهور كمؤشر تنبؤ إيجابي. ومن ناحية أخرى، ظهرت السلوكيات التحويلية كمؤشرات تنبؤية إيجابية في فاعلية القيادة. وأوصت الدراسة على أهمية التدريب والتطوير والتركيز فيه على تحسين المعلومات العاطفية، وصقل مهارات القيادة التحويلية.
- وببحث دراسة (Toit (2014 في علاقة الذكاء العاطفي في القيادة في مؤسسات الخدمات المالية في جنوب أفريقيا، فهدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا كان هناك علاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة، بالتطبيق على القادة الكبار في مؤسسات جنوب أفريقيا للخدمات المالية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع استبانة تحتوي على اختبار بار-أون للذكاء العاطفي على 973 مفردة، وجمع البيانات المتعلقة بالقيادة من خلال تقييمات متعددة للزملاء والمرؤوسين ومن خلال تقييم الباحث. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والقيادة من وجهة نظر القادة، مع وجود درجة تنبؤ ضعيفة بين المتغيرات. وأوصت الدراسة، على تكثيف الجهود في البحث عن تأثير الذكاء العاطفي في القيادة.

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن الدراسات السابقة التي اتبعت للباحث، أغلبها عمل على قياس أثر الذكاء العاطفي على القيادة أو فاعلية القيادة. وبعضها عمل على قياس أثر الذكاء العاطفي على القيادة التحويلية وسلوكياتها. ولكن لم يجد الباحث أية دراسات تفيد في البحث عن أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة

التحويلية، وبناءً على ذلك اهتم الباحث بفاعلية القيادة التحويلية. بالإضافة إلى أن الباحث يميز دراسته بإضافة دور وسيط وهو الحكمة. حيث أنه لم يجد دراسات كافية بحثت في ذلك الأثر، سوى دراسة (الغالي وعلي، 2014) المرتبطة بشكل مباشر في أبعادها مع أبعاد هذه الدراسة، والتي بحثت في أثر الذكاء العاطفي على تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية بوجود دور وسيط للحكمة، بالإضافة إلى دراسة (بركات، 2020) المرتبطة بشكل غير مباشر في هذه الدراسة، والتي بحثت بعلاقة الحكمة بالأنماط القيادية. وهذه الأخيرة، تعين بشكل غير مباشر في إدخال متغير وسيط إلى هذه الدراسة -وهو الحكمة-.

### 3. الخاتمة:

تعتبر هذه الدراسة استكشافية في غرضها وإستنتاجية في طبيعتها؛ وذلك لاعتمادها على الدراسات السابقة والنظريات الإدارية. وقد كان الاهتمام فيها بفكرة التعمق بالدراسات السابقة والتعرف إلى أثر الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية من خلال نتائج تلك الدراسات، وإضافة دراسات تهتم بالحكمة كمتغير يتوسط بين الذكاء العاطفي وفاعلية القيادة التحويلية، بالإضافة إلى وضع إطار نظري يرتب المحاور التي توضح مصطلحات الدراسة. وناقشت الدراسة الأبعاد المتعلقة بالذكاء العاطفي من جهة، والأبعاد المتعلقة بفاعلية القيادة التحويلية من جهة أخرى. وذلك من خلال الرجوع إلى الكتب والمراجع والدراسات السابقة، وطرح ذلك على شكل محاور توضح المفاهيم والأهمية والعناصر لكل مصطلح من مصطلحات الدراسة. وبناءً على ذلك فقد توصلت الدراسة إلى نتيجة أن هناك أثراً إيجابياً معنوياً للذكاء العاطفي في فاعلية القيادة التحويلية بشكل عام دون النظر إلى الدور الوسيط للحكمة. وقد لاحظ الباحث ذلك من خلال دراسات بوخالفه وبن شيخ (2019)، وأبو رحمة (2018)، والعتيبي (2016)، حيث أنه وجد أن هذه الدراسات جاءت بنتائج إيجابية حول علاقة الذكاء العاطفي في القيادة التحويلية وأثرها عليها، في حين أن دراسة الذبحاوي وآخرون (2014) عاكست نتائج هذه الدراسات، والتي وجدت أنه لا يوجد أثر للذكاء العاطفي في سلوكيات القيادة التحويلية. بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للذكاء العاطفي بأبعاده في فاعلية القيادة التحويلية، وقد لاحظ الباحث من خلال دراستي الغالي وعلي (2014) وبركات (2020) أن الذكاء العاطفي كصفة من المهم أن يكون موجوداً لدى القادة التحويليين بوجود الحكمة؛ ذلك لأن الحكمة تسهل على الفرد أن يكون عقلانياً في قراراته وهادئاً عند حدوث أية انفعالات قد يواجهها في بعض المواقف خلال العمل، خصوصاً وأن القائد هو من يقود فريقه وعليه أن يكون مسؤولاً مؤهلاً لعمل التغيير الإيجابي على الأفراد بشكل خاص والمنظمة بشكل عام. ولاحظ الباحث أن الدراسات الأجنبية قد ناقشت الموضوع بناءً على دراسة الأثر في القيادة بشكل عام دون التطرق إلى القيادة التحويلية، وقد أفادت هذه الدراسات في صياغة فكرة الدراسة عند وضعها. وأوصت الدراسة على تكثيف البحث في الدراسات حول موضوع أثر الذكاء العاطفي في القيادة التحويلية بوجود الحكمة كمتغير وسيط بين هذين المتغيرين، والبحث في العلاقة بين الذكاء العاطفي ومتغيرات أخرى تتعلق بالقيادة.

### المراجع:

#### أولاً: المراجع العربية:

- بركات، سوسن حامد. (2020). الحكمة وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى عينة من العاملين في بعض الوظائف الإدارية. *مجلة الدراسات النفسية المعاصرة*: 2 (1)، 24-1.
- بوخالفه، حمزة وبن شيخ، يوسف. (2019). علاقة الذكاء الوجداني بأبعاد القيادة التحويلية دراسة تطبيقية على أساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. *مجلة العلوم التربوية النفسية*: 3 (19)، 116-98.
- الذبحاوي، عامر عبد كريم، العطوي، مهند حميد والعبيدي، أزهار عزيز. (2014). دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في المديرية العامة لتربية النجف الأشرف. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية*: 16 (3)، 153-136.
- الذبابات، بسام فتحي (2018). أثر الذكاء العاطفي في الأنماط القيادية من وجهة نظر العاملين في البنوك الأردنية. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*: 5 (2)، 32-11.
- أبو رحمة، إبراهيم أحمد. (2018). الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة التحويلية دراسة حالة- القطاع السياحي في قطاع غزة. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات*: 7 (4).
- السامرائي، ندى طاهر محمود والمببطين، محمد ذيب (2018). الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الإستراتيجية دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير منشورة. المملكة الأردنية الهاشمية، عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- سكر، ناجي رجب. (2019). مستوى الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية بمدينة غزة وعلاقته بدرجة النجاح في ممارساتهم القيادية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة دراسات*: 46 (2)، 623-601.
- سعال، سومية. (2018). الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة. *مجلة الباحث للعلوم الإنسانية والإجتماعية*: 35، 90-81.

9. العتيبي، مرزوق سعد. (2016). الذكاء العاطفي وسلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. جامعة الملك سعود، ورقة مؤتمر. متاح على: <https://fac.ksu.edu.sa/salotaiby/publication/160990>
10. العمرات، محمد سالم. (2014). مستوى الذكاء الإنفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها في الأردن. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*: 10 (2)، 177-190.
11. الغالي، طاهر محسن منصور وعلي، ليلي لفته. (2014). دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة. *مجلة جامعة البصرة*: 8 (15)، 2-47.
12. غبون، رولا يوسف، أبو خيران، أشرف محمد وشعيبات، محمد عوض. (2020). الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*: 25 (4)، 174-201.
13. لوزق، نوال وبن عبو، جيلالي. (2019). دور الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة. دراسة حالة بالقطاع الإقتصادي والإدارة العمومية بمعسكر. *مجلة البشائر الإقتصادية*: 5 (3)، 737-749.
14. مولاي، أمينة، طيبي، إكرام وبن الزرقعة، إكرام. (2021). تطبيق الذكاء الإصطناعي والذكاء العاطفي في اتخاذ القرار. *مجلة مجاميع المعرفة*: 7 (1)، 187-205.
15. أبو ناموس، رائدة علي عبد الكريم. (2016). *فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة*. رسالة ماجستير منشورة: أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
16. آل ياسين، محمد "محمد حسن". (2012). تقييم الفاعلية المنظمية لمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة والإقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*: 27 (2)، 49-96.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Coskun, Ozlem, Ulutas, Ilkay, Budakoglu, Isil Irem, Ugurlu, Mehmet & Ustu, Yusuf (2018). Emotional Intelligence and leadership traits among family physicians. *Postgraduate Medicine*, 130 (7), 644-649. <https://doi.org/10.1080/00325481.2018.1515563>
2. Dapke, Deepika (2015). Impact of Leader's Emotional Intelligence and Transformational Behavior on Perceived Leadership Effectiveness: A multiple Source View. *Business Perspectives and research*, 3(2), 1-14.
3. Jakubik, Maria (2021). How can practical wisdom manifest itself in five fundamental management and leadership practices?. *Vilakshan- XIMB Journal of Management*, 18 (1), 3-25. <https://doi.org/10.1108/xjm-08-2020-0078>
4. Kim, Hyejin & Kim, Taeksung (2017). Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Review of Empirical Studies. *Human Resource Development Review*, 16 (4), 377-393. <https://doi.org/10.1177/1534484317729262>
5. Mfikwe, N.M.G & Pelser, T.G. (2017). The significance of emotional intelligence and leadership styles of senior leaders in the South African Government. *Journal of Contemporary Management Issues*, 22 (2), 115-126. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2017.22.2.115>
6. Nabih, Yasmeen, Metwally, Ayman H. & Nawar, Yehia Sabri (2016). Emotional Intelligence as a predictor of leadership effectiveness. *The Business and Management Review*, 7 (5), 133-142.
7. Papoutsis, Chara & Drigas, Athanasios (2019). Emotional Intelligence as an important asset for HR in Organizations: Attitudes and Working Variables. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 12 (2), 21-34. <https://doi.org/10.3991/ijac.v12i2.9620>
8. Toit, Alison Jane Du (2014). *Emotional Intelligence and Leadership in a South African Financial Services Institution*. Online thesis. University of South Africa.
9. Ugoani, John N. N. Amu, Christain U. &, Kalu, Emenike O. (2015). Dimensions of Emotional Intelligence and Transformational Leadership: A Correlation Analysis. *Independent Journal of Management & Production*, 6 (2), 563-584. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v6i2.278>



## The Impact of Emotional Intelligence on Transformational Leadership Effectiveness the Mediating Role of Wisdom: Theoretical Framework

Saad Kareem Alhabarneh

World Islamic Science & Education University, Jordan

Saaddajeh16@yahoo.com

Received: 26/10/2021 Revised: 2/12/2021 Accepted: 13/12/2021 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2022.12.1.3>

**Abstract:** This research aims to review the previous studies which played a role in scientific research in determining the impact of emotional intelligence on the effectiveness of transformational leadership, and the mediating role of wisdom. For achieving the research's goals, the descriptive method was used. For that, the researcher selected a deductive thinking way in forming the theoretical framework. Accordingly, the research made the chapters to cover the research variables, which are: Emotional Intelligence (Self-Emotions Appraisal, Others-Emotion Appraisal, and Social Communication), and transformational leadership (Idealized influence, Intellectual stimulation, Inspiration, Empowerment), and the mediating variable (Wisdom). The research revealed that emotional intelligence has a significant impact on transformational leadership, during the existence of mediating role of wisdom, but in a low degree. And that was because of the insufficient studies, which the researcher used. Therefore, this research recommends future researchers to focus on making studies about the wisdom as a mediating variable between emotional intelligence and transformational leadership with the same sub-variables in applied research method.

**Keywords:** Emotional Intelligence; Wisdom; Transformational Leadership; Leadership.

### References:

1. Al'mrat, Mhmd Salm. (2014). Mstwa Aldka' Alenf'aly W'laqth Bfa'lyt Alqa'd Lda Mdyry Almdars Wmdyratha Fy Alardn. Almjhl Alardnyh Fy Al'lwm Altrbwyh: 10 (2), 177-190.
2. Al'tyby, Mrzwq S'd. (2016). Aldka'al'atfy Wslwkyat Alqyadh Althwylyh Lda Almdyryn Fy Shrkat Alqta' Alkhas Balmmlkh Al'rbyh Als'wdy. Jam't Almlk S'wd, Wrqt M'tmr. Mtah 'la: <https://fac.ksu.edu.sa/salotaiby/publication/160990>
3. Brkat, Swsn Hamd. (2020). Alhkmh W'laqtha Balanmat Alqyadyh Lda 'ynh Mn Al'amlyn Fy B'd Alwza'f Aledaryh. Mjlt Aldrasat Alnfsyh Alm'asrh: 2 (1), 1-24.
4. Bwkhalfh, Hmzh Wbn Shykh, Ywsf. (2019). 'laqt Aldka' Alwjdany Bab'ad Alqyadh Althwylyh Drash Ttbyqyh 'la Asatdh M'hd 'lwm Wtqnyat Alnshatat Albdnyh Walryadyh. Mjlt Al'lwm Altrbwyh Alnfsyh: 3(19), 98-116.
5. Aldbhawy, 'amr 'bd Krym, Al'twy, Mhnd Hmyd Wal'bydy, Azhar 'zyz. (2014). Dwr Aldka' Al'atfy Fy T'zyz Slwkyat Alqyadh Althwylyh Bhth Thlyly Lara' 'ynh Mn Almwzfy Fy Almdyryh Al'amh Ltrbyh Alnjf Alashrf. Mjlt Alqadsyh Ll'lwm Aledaryh Waleqtsadyh: 16 (3), 136-153.
6. Aldyabat, Bsam Fthy (2018). Athr Aldka' Al'atfy Fy Alanmat Alqyadyh Mn Wjht Nzh Al'amlyn Fy Albnwk Alardnyh. Mjlt Aldrasat Almalyh Walmhasbyh Waledaryh: 5 (2), 11-32.
7. Alghalby, Tahr Mhsn Mnsr W'ly, Lyla Lfth. (2014). Dwr Aldka' Al'eatfy Fy T'ezyz Slwkyat Alqyadh Althwylyh Mn Khllal Altathyr Alwsyt Ll'hkmh. Mjlt Jam't Albsrh: 8 (15), 2-47.
8. Ghbwn, Rwla Ywsf, Abw Khyran, Ashrf Mhmd Wsh'ybat, Mhmd 'wd. (2020). Aldka' Al'atfy W'laqth Balmharat Alqyadyh Lda Mdyry Almdars Fy Mhafzt Byt Lhm. Mjlt Al'lwm Altrbwyh Walnfsyh: 25 (4), 174-201.
9. Lzrq, Nwal Wbn 'bw, Jylaly. (2019). Dwr Aldka' Al'atfy Fy F'alyt Alqyadh, Drash Halh Balqta' Aleqtsady Waledarh Al'mwmyh Bm'skr. Mjlt Albsha'r Aleqtsadyh: 5 (3), 737-749.
10. Mway, Amynh, Tyby, Ekram Wbn Alzrqh, Ekram. (2021). Ttbyq Aldka' Alestna'y Waldka' Al'atfy Fy Atkhd Alqrar. Mjlt Mjamy' Alm'rfh: 7 (1), 187-205.



11. Abw Namws, Ra'dh 'ly 'bdalkrym. (2016). Qa'lyh Alqyadh W'laqtha Balslwkw Alebda'y Lda Al'amlyn Balkhdmalt Altbyh Al'skryh Fy Mhafzat Ghzh. Rsalt Majstyr Mnshwrh: Akadymy Aledarh Walsyash Lldrasat Al'lya.
12. Abw Rhmh, Ebrahym Ahmd. (2018). Aldka' Al'atfy W'laqth Balqyadh Althwylyh Drash Halh- Alqta' Alsyahy Fy Qta' Ghzh. Mjlt Jam't Flstyn Llabhath Waldrasat:7 (4).
13. S'al, Swmyh. (2018). Alfa'lyh Altnzymy Fy Zl Altwjhat Aledaryh Alhdythh. Mjlt Albahth Ll'lw Alensanyh Walejtma'yh: 35, 81-90.
14. Alsamra'y, Nda Tahr Mhmwd Walmbydyn, Mhmd Dyb (2018). Aldka' Al'atfy Wathrh Fy Alqyadh Alestratyjy Drash Mydanyh Fy Albnwk Altjaryh Alardnyh. Rsalt Majstyr Mnshwrh. Almmklh Alardnyh Alhashmyh, 'man: Jam't Alshrq Alawst.
15. Skr, Najy Rjb. (2019). Mstwa Aldka' Al'atfy Lda Mdyry Almdars Alhkwmyh Bmdynh Ghzh W'laqth Bdrjt Alnjah Fy Mmarsathm Alqyadyh Mn Wjht Nzh Alm'lmyn. Mjlt Drasat: 46 (2), 601-623.
16. Al Yasyn, Mhmd "Mhmd Hsn". (2012). Tqym Alfa'lyh Almnzmyh Lm'ssat Alt'lym Aljam'y Drash Ttbyqyh 'la 'ynh Mn Klyat Aledarh Waleqtsad Fy Aljam'at Alrsmlyh Al'raqy. Mjlt Jam't Alqds Almftwhh Llabhath Waldrasat: 27 (2), 49-96.