

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة أعمال

استكشاف تأثير الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير
الربحية: دراسة حالة على المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

أميرة حزام الدويش

٢٤٢٠٠١٣٤٧

إشراف/

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د / فايز جراد

2025 – 1446

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيره

أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله

فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابه سماحة العارفين

إهداء

هدي هذا العمل المتواضع إلى أبي الذي لم يبخل علي يوماً بشيء

وإلى أمي التي ذودتني بالحنان والمحبة

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تأثير الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية ، و تم اختيار عينة عشوائية طبقية متناسبة من 300 مديراً في الإدارات العليا والوسطى، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن ارتفاع مستوي الذكاء العاطفي لدى العاملين في المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية ، ارتفاع مستوي فعالية القيادة في المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية

بناءً على هذه النتائج ، توصي الدراسة ضرورة العمل على الحفاظ على المستوي المتميز من الذكاء العاطفي لدى العاملين في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية من خلال توفير الدورات والبرامج التدريبية المتعلقة بالمهارات الشخصية والفردية ، الاهتمام بالحفاظ على المستوي المرتفع فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية لزيادة قدراتهم ومهاراتهم وتعريفهم بكافة الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل

الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي – فعالية القيادة – المنظمات الغير ربحية

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
4.....	1.1 مشكلة الدراسة:
7.....	2.1 أهمية الدراسة:
11.....	3.1 أهداف الدراسة:
13.....	4.1 تساؤلات الدراسة:
14.....	5.1 فرضيات الدراسة:
16.....	6.1 الدراسات السابقة:
18.....	7.1 المنطلقات النظرية للدراسة
21.....	8.1 المنهجية وطرق البحث:

23.....	9.1 أدوات الدراسة:
25.....	10.1 حدود الدراسة:
27.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
27.....	المبحث الأول: الذكاء العاطفي
27.....	1.1.2 مفهوم الذكاء العاطفي
29.....	2.1.2 جذور ونشأة وتطور الذكاء العاطفي
31.....	3.1.2 نماذج الذكاء العاطفي
33.....	4.1.2 سمات الذكاء العاطفي المرتفع والمنخفض
36.....	المبحث الثاني: القيادة
36.....	مقدمة:
36.....	1.2.2 مفهوم القيادة
38.....	2.2.2 الاتجاهات الحديثة في القيادة
39.....	3.2.2 أهمية القيادة
40.....	4.2.2 السمات الشخصية للقائد
43.....	5.2.2 أدوار وواجبات القائد
46.....	6.2.2 أنماط القيادة
53.....	7.2.2 نظريات القيادة
59.....	8.2.2 استكشاف تأثير الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية

61.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
61.....	المقدمة:.....
61.....	1.3 المنهجية وطرق البحث:
61.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة.....
62.....	3.3 أدوات الدراسة:
62.....	4.3 صدق أداة الدراسة.....
63.....	2 المحور الأول: الذكاء العاطفي
65.....	2 المحور الثاني: فعالية القيادة
66.....	5.3 ثبات أداة الدراسة:.....
66.....	6.3 أساليب المعالجة الإحصائية.....
68.....	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي
68.....	مقدمة.....
68.....	1.4 خصائص عينة الدراسة
69.....	2.4 تحليل محاور الدراسة.....
69.....	2 المحور الأول: الذكاء العاطفي
74.....	2 المحور الثاني: فعالية القيادة
76.....	3.4 اختبار فروض الدراسة.....
82.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات ومقترحات لبحوث مستقبلية.....

82.....	مقدمة
82.....	1.5 استنتاجات الدراسة
84.....	2.5 التوصيات
85.....	3.5 مقترحات لدراسات مستقبلية
86.....	Abstract
87.....	المراجع:
87.....	المراجع باللغة العربية
91.....	المراجع باللغة الانجليزية
99.....	الملاحق
100	
100	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول رقم (1) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.	62
2.	جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الاول	63
3.	جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني	65
4.	جدول (4) معامل الثبات لمتغيرات استمارة الاستبيان	66
5.	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية	68
6.	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات التحكم والوعي بالذات	69
7.	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات إدارة الذات	70
8.	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات الوعي الاجتماعي	71
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات إدارة العلاقات	72
10.	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات التحفيز الذاتي	73

75	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات فعالية القيادة	.11
76	جدول (12) تأثير الذكاء العاطفي على فعالية القيادة	.12
77	جدول (13) تأثير التحكم والوعي على فعالية القيادة	.13
78	جدول (14) تأثير إدارة الذات على فعالية القيادة	.14
79	جدول (15) تأثير الوعي الاجتماعي على فعالية القيادة	.15
80	جدول (16) تأثير إدارة العلاقات على فعالية القيادة	.16
80	جدول (17) تأثير التحفيز الذاتي على فعالية القيادة	.17

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

لقد برز الذكاء العاطفي كعامل حاسم في فعالية القيادة، وخاصة في القطاع غير الربحي حيث تلعب العلاقات الشخصية والتعاطف أدوارًا محورية. في بيئة تتسم بالتحديات الاجتماعية والحاجة إلى التعاون، يكون القادة الذين يمتلكون مستويات عالية من الذكاء العاطفي مجهزين بشكل أفضل لإلهام وتحفيز فرقهم، والتنقل عبر المناظر العاطفية المعقدة، وتعزيز ثقافة التفاهم والرحمة. يهدف هذا التقديم إلى استكشاف تأثير الذكاء العاطفي على فعالية القيادة، مع التركيز بشكل خاص على المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية (Coronado-Maldonado، 2023).

لقد شهد القطاع غير الربحي في المملكة العربية السعودية نموًا كبيرًا في السنوات الأخيرة، مدفوعًا بالطلب المتزايد على الخدمات الاجتماعية ودعم المجتمع. وبينما تسعى هذه المنظمات إلى تحقيق مهامها، تصبح فعالية قيادتها ذات أهمية قصوى. على عكس الكيانات الربحية التي تقيس النجاح في المقام الأول من خلال الأداء المالي، تقيس المنظمات غير الربحية فعاليتها بناءً على قدرتها على تحقيق الأهداف الاجتماعية، وتعبئة المتطوعين، والحفاظ على علاقات المانحين. يجب على القادة في هذا القطاع أن يتنقلوا عبر تحديات فريدة، مثل الموارد المحدودة، والدعم العام المتقلب، والحاجة إلى إلهام الالتزام بين أصحاب المصلحة المتنوعين. وبالتالي، يصبح دور الذكاء العاطفي في تعزيز فعالية القيادة ذا أهمية متزايدة (Masoud، 2023).

إن الذكاء العاطفي، الذي يُعرّف على نطاق واسع بأنه القدرة على التعرف على عواطف المرء وفهمها وإدارتها مع التعاطف مع عواطف الآخرين، أمر حيوي بشكل خاص في سياق المنظمات غير الربحية. إن القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع ماهرون في خلق بيئة شاملة حيث يشعر أعضاء الفريق بالتقدير والفهم. وهذا لا يعزز الروح المعنوية فحسب، بل يعزز أيضًا التعاون والابتكار، وهما عنصران أساسيان لنجاح المبادرات

غير الربحية. وفي المملكة العربية السعودية، حيث تؤكد القيم الثقافية على الجماعية والعلاقات الشخصية القوية، قد يلعب الذكاء العاطفي دورًا أكثر أهمية. يمكن للقادة القادرين على التعامل مع هذه الفروق الثقافية الدقيقة إشراك المتطوعين والمناحين والمستفيدين بشكل فعال، وبالتالي زيادة احتمالية تحقيق نتائج ناجحة للمشروع (Jain, 2023).

تشير الأبحاث إلى أن القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي قوي يميلون إلى امتلاك مهارات اتصال أفضل، وهي ضرورية لتحفيز وتوجيه الفرق في القطاع غير الربحي. يعزز الاتصال الفعال الشفافية، ويبني الثقة، ويشجع الحوار المفتوح بين أعضاء الفريق. في مجال حيث يكون للمتطوعين وأعضاء الفريق غالبًا خلفيات ودوافع مختلفة، يمكن للقادة ذوي الذكاء العاطفي سد هذه الاختلافات، ومواءمة وجهات النظر المتنوعة نحو الأهداف التنظيمية المشتركة. هذا التوافق مهم بشكل خاص في المنظمات الخيرية، حيث يجب على القادة حشد الدعم وزراعة الشعور بالهدف المشترك بين الأفراد الذين قد يكونون مدفوعين بالإيثار أو التجارب الشخصية أو احتياجات المجتمع (Koutsoumpa, 2023).

علاوة على ذلك، غالبًا ما يكون القادة ذوو الذكاء العاطفي أكثر مرونة وقدرة على التكيف في مواجهة التحديات. يمكن أن يكون القطاع غير الربحي غير متوقع، مع عوامل خارجية مثل الركود الاقتصادي أو التحولات في المشاعر العامة التي تؤثر على التمويل ومشاركة المتطوعين. يمكن للقادة الذين يمتلكون الذكاء العاطفي إدارة ضغوطهم وعواطفهم بشكل فعال، مما يسمح لهم بالاستجابة للنكسات بهدوء وتفكير استراتيجي. لا تؤثر هذه المرونة على عمليات صنع القرار فحسب، بل تحدد أيضًا نغمة المنظمة بأكملها، وتشجع ثقافة المثابرة والإيجابية.

في سياق المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية، يمكن أن يوفر فهم تأثير الذكاء العاطفي على فعالية القيادة رؤى قيمة لتعزيز الأداء التنظيمي. إن التقاطع بين الذكاء العاطفي والديناميكيات الثقافية داخل المجتمع السعودي يمثل فرصة فريدة لاستكشاف كيف يمكن للقادة التواصل بشكل أفضل مع فرقهم وأصحاب

المصلحة. على سبيل المثال، يمكن للقادة الأذكياء عاطفياً الاستفادة من المعايير الثقافية التي تعطي الأولوية للاحترام والشرف والمجتمع لخلق روابط قوية بين أعضاء الفريق وتعزيز بيئة مواتية للتعاون والابتكار (Jaiswal, 2024).

وعلاوة على ذلك، فإن آثار الذكاء العاطفي تمتد إلى ما هو أبعد من الديناميكيات التنظيمية الداخلية؛ فهي تؤثر أيضاً على العلاقات الخارجية مع المانحين والمستفيدين. تعتمد المنظمات الخيرية بشكل كبير على دعم المانحين والمتطوعين، مما يجعل إدارة العلاقات جانباً بالغ الأهمية من القيادة. يمكن للقادة ذوي الذكاء العاطفي العالي أن يزرعوا علاقات قوية ودائمة من خلال إظهار التعاطف والتفاهم، وبالتالي زيادة الاحتفاظ بالمانحين ومشاركة المتطوعين. في بلد حيث تعتبر الأعمال الخيرية ودعم المجتمع جزءاً لا يتجزأ من القيم المجتمعية، يمكن للقيادة الذكية عاطفياً أن تعزز سمعة المنظمة ومصداقيتها (Alkamoua, 2023).

إن دمج الذكاء العاطفي في برامج تدريب وتطوير القيادات داخل القطاع غير الربحي أمر ضروري لتنمية القادة الفعالين. ومن خلال تعزيز الوعي والفهم للذكاء العاطفي، يمكن للمنظمات تمكين قادتها من تعزيز مهاراتهم الشخصية، والمرونة، والقدرة على التكيف. ولا يعود هذا الاستثمار في تنمية القيادة بالفائدة على القادة أنفسهم فحسب، بل يخلق أيضاً تأثيراً متموجاً في جميع أنحاء المنظمة، مما يحسن ديناميكيات الفريق، وإشراك أصحاب المصلحة، والفعالية التنظيمية الشاملة (Kumar, 2024).

مع تعمقنا في هذه الدراسة، من الأهمية بمكان أن ندرك أن الذكاء العاطفي ليس مجرد سمة فطرية، بل مهارة يمكن تطويرها وصقلها بمرور الوقت. تتمتع المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية بفرصة تعزيز ثقافة الذكاء العاطفي من خلال التدريب المستمر والتطوير المهني. ومن خلال إعطاء الأولوية للذكاء العاطفي في أطر القيادة الخاصة بها، يمكن لهذه المنظمات تعزيز قدرتها على الاستجابة للاحتياجات المعقدة والديناميكية لمجتمعاتها (Alharbi, 2018).

وفي الختام، فإن استكشاف الذكاء العاطفي وتأثيره على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية، وخاصة داخل المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية، يحمل وعدًا كبيرًا. ومن خلال فهم قوة الذكاء العاطفي والاستفادة منها، يستطيع القادة خلق بيئات تعزز التعاون والابتكار والمرونة، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى دفع منظماتهم نحو مزيد من الفعالية والتأثير. ومع استمرار تطور القطاع غير الربحي، فإن دمج الذكاء العاطفي في ممارسات القيادة سيلعب بلا شك دورًا حاسمًا في تشكيل مستقبل المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية، وتعزيز قدرتها على تلبية الاحتياجات المتنوعة للمجتمعات التي تخدمها. وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤى قيمة حول هذه العلاقة الحيوية، والمساهمة في الخطاب الأوسع حول القيادة الفعالة في القطاع غير الربحي.

1.1 مشكلة الدراسة:

تركز مشكلة الدراسة على فهم العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية. نظرًا لأن المنظمات الخيرية تواجه تحديات فريدة، مثل الموارد المحدودة والحاجة إلى المشاركة المجتمعية، فإن استكشاف هذه العلاقة يمكن أن يحدد طرقًا لتعزيز قدرات القيادة وتحسين الأداء التنظيمي العام في تحقيق مهامها.

(1) فهم محدود للذكاء العاطفي في القيادة:

تفتقر العديد من المنظمات غير الربحية إلى فهم شامل لكيفية تأثير الذكاء العاطفي على فعالية القيادة. يمكن أن تمنع هذه الفجوة في المعرفة القادة من الاستفادة الكاملة من مهاراتهم وكفاءاتهم العاطفية. وبالتالي، قد يفشلون في بناء علاقات قوية مع فرقهم، مما قد يؤدي إلى انخفاض الدافع والمشاركة والرضا الوظيفي العام بين الموظفين. من خلال تسليط الضوء على أهمية الذكاء العاطفي، تهدف هذه الدراسة إلى تمكين القادة من تنمية ثقافة تنظيمية أكثر دعمًا وإنتاجية، مما يعزز في النهاية قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية وخدمة مجتمعاتهم بشكل فعال (Shakeel, 2023).

(2) التحديات في التعاون الجماعي:

غالبًا ما يواجه قادة المنظمات غير الربحية صعوبات كبيرة في تعزيز التعاون بين الفرق المتنوعة المكونة من أفراد من خلفيات وخبرات ودوافع مختلفة. إن انخفاض الذكاء العاطفي قد يؤدي إلى سوء التواصل وسوء الفهم والصراعات بين أعضاء الفريق، مما قد يقوض العمل الجماعي ونجاح المشروع. من خلال التحقيق في تأثير الذكاء العاطفي على ديناميكيات الفريق، تسعى هذه الدراسة إلى تحديد استراتيجيات محددة لتعزيز العمل الجماعي وخلق بيئة تعاونية داخل المنظمات الخيرية. يمكن لهذه الأفكار تمكين القادة من تسهيل التواصل والتعاون بشكل أفضل، مما يؤدي في النهاية إلى مبادرات أكثر نجاحًا تحقق مهمة المنظمة (Thabit, 2024).

(3) التأثير على إدارة المتطوعين:

تعتمد المنظمات الخيرية بشكل كبير على دعم المتطوعين، مما يجعل إدارة المتطوعين الفعالة ضرورية لتحقيق أهدافها. قد يكافح القادة الذين يفتقرون إلى الذكاء العاطفي للتواصل مع المتطوعين على المستوى الشخصي وفهم دوافعهم الجوهرية للتبرع بوقتهم. يمكن أن يؤدي هذا الانفصال إلى انخفاض مشاركة المتطوعين وارتفاع معدلات دوران العمل، مما يعرض في النهاية قدرة المنظمة على خدمة مجتمعها بشكل فعال للخطر. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن للذكاء العاطفي أن يعزز مشاركة المتطوعين، ويحسن الاحتفاظ بهم، ويخلق قاعدة متطوعين أكثر التزامًا، وبالتالي المساهمة في نجاح المنظمة وقدرتها على تحقيق مهمتها في مساعدة المحتاجين (Ilyas, 2020).

(4) التأثير على علاقات أصحاب المصلحة:

إن بناء علاقات قوية ودائمة مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الجهات المانحة وأعضاء المجتمع والمنظمات الشريكة، أمر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح الطويل الأجل للمنظمات غير الربحية. إن القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع مجهزون بشكل أفضل لتعزيز الثقة والتعاطف في تفاعلاتهم مع أصحاب المصلحة، مما قد يؤدي إلى تحسين التواصل والتعاون. سيبحث هذا البحث في كيفية تأثير الذكاء العاطفي على

وجه التحديد على هذه العلاقات، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الدعم والتمويل والموارد للمنظمات الخيرية. إن فهم هذه الديناميكيات يمكن أن يساعد في تقديم أفضل الممارسات في إشراك أصحاب المصلحة وتعزيز الفعالية الإجمالية للمبادرات غير الربحية (Mato-Santiso، 2021).

5) المرونة في مواجهة التحديات:

غالبًا ما تواجه المنظمات غير الربحية تحديات غير متوقعة، مثل تخفيضات التمويل، وتحولات احتياجات المجتمع، وزيادة المنافسة على الموارد. يميل القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع إلى إظهار قدر أكبر من المرونة والقدرة على التكيف في مواجهة الشدائد. يمكنهم إدارة عواطفهم الخاصة مع البقاء مستجيبين للاحتياجات العاطفية لفرقهم وأصحاب المصلحة. ستستكشف هذه الدراسة كيف يساهم الذكاء العاطفي في قدرة القادة على التعامل مع الشدائد، وتمكين المنظمات من الحفاظ على فعاليتها والتزامها بالوفاء بمهامها على الرغم من الضغوط الخارجية. من خلال تحديد هذه العوامل، يمكن للبحث أن يوجه المنظمات في تنمية ممارسات القيادة المرنة.

6) الحاجة إلى برامج تنمية القيادة:

تفتقر العديد من المنظمات غير الربحية حاليًا إلى برامج تنمية القيادة المنظمة التي تركز بشكل خاص على الذكاء العاطفي. ونتيجة لذلك، قد يفوت القادة المحتملون فرصًا قيمة للنمو الشخصي والمهني. تؤكد هذه الدراسة على الأهمية الحاسمة لدمج تدريب الذكاء العاطفي في مبادرات تنمية القيادة الحالية. من خلال تزويد القادة بالأدوات والمهارات اللازمة لتعزيز كفاءاتهم العاطفية، يمكن للمنظمات تحسين فعالية القيادة بشكل عام، والتأثير بشكل إيجابي على الثقافة التنظيمية، وفي النهاية تحقيق نتائج أفضل في عملها القائم على المهمة. سيساهم هذا التركيز على تنمية القيادة في بناء قطاع غير ربحي أكثر قدرة وفعالية في المملكة العربية السعودية.

2.1 أهمية الدراسة:

يحلل هذا البحث وظيفة الذكاء العاطفي في تعزيز القيادة داخل قطاع الأعمال الخيرية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على العواقب العلمية والعملية. من خلال استكشاف كيفية تأثير الذكاء العاطفي على فعالية القيادة، يهدف البحث إلى تعزيز تقنيات القيادة في الشركات حيث يكون التأثير الاجتماعي ودعم المجتمع وتحسين الموارد أمراً أساسياً.

• الأهمية العلمية:

(1) توسيع البحث حول الذكاء العاطفي في المنظمات غير الربحية:

تضيف الدراسة إلى أبحاث الذكاء العاطفي من خلال التركيز على كيفية تأثير الذكاء العاطفي على القيادة داخل الشركات غير الربحية، والتي تعمل بشكل مختلف عن الشركات الربحية. تواجه المنظمات غير الربحية عمومًا قضايا شخصية محددة، مثل إدارة المتطوعين والموارد المحدودة، والتي تحتاج إلى قادة لتطبيق المهارات العاطفية بشكل فعال. يوسع هذا البحث فهم الذكاء العاطفي في البيئات التنظيمية حيث يكون الهدف الأساسي هو التأثير الاجتماعي وليس الربح، مما يوفر منظورًا دقيقًا للدور التكيفي للذكاء العاطفي في إدارة توقعات أصحاب المصلحة المتنوعين، وبالتالي إثراء المجال الأوسع لعلم النفس التنظيمي ودراسات القيادة (Gilar-Corbi، 2019).

(2) دراسة الذكاء العاطفي في القيادة الفريدة ثقافيًا:

من خلال تحليل الذكاء العاطفي ضمن البيئة الثقافية للمملكة العربية السعودية، يقدم هذا البحث رؤى حول كيفية تفاعل الذكاء العاطفي مع تقنيات القيادة المتميزة ثقافيًا. يعمل القادة السعوديون في ظل نظام يعطي الأولوية للمسؤولية التعاونية والاحترام ودعم المجتمع. يوضح استكشاف تأثيرات الذكاء العاطفي في هذه البيئة كيف ينشر القادة بنجاح صفات الذكاء العاطفي، مثل التعاطف والمرونة، بطرق ذات صلة ثقافية. لا

تعمل هذه المعلومات على تعزيز معرفة ممارسات القيادة في المملكة العربية السعودية فحسب، بل إنها تعلم المنظمات العالمية أيضاً حول الاستخدامات الحساسة ثقافياً للذكاء العاطفي، مما يجعل الدراسة مهمة لدراسات القيادة المحلية والدولية (Miao، 2018).

(3) المساهمة في علم النفس التنظيمي:

يساهم البحث في علم النفس التنظيمي من خلال تسليط الضوء على أهمية الذكاء العاطفي في الديناميكيات الشخصية للمنظمات غير الربحية، والتي عادةً ما يكون لها أهداف مختلفة، وتركيبات فريق، وإعدادات عمل مختلفة. من خلال التركيز على المنظمات غير الحكومية، تكشف الدراسة كيف يمكن للذكاء العاطفي أن يغير السلوك التنظيمي بما يتجاوز النماذج المدفوعة بالربح. إن هذه الاكتشافات تثرى المهنة من خلال إظهار أهمية الذكاء العاطفي في تطوير أماكن العمل الواعية عاطفياً، حيث يمكن للقادة الذين يفهمون الديناميكيات العاطفية تعزيز الثقافات المؤيدة للتعاون والمرونة. تقدم هذه الدراسة معلومات أساسية للتحقيقات المستقبلية حول كيفية عمل النظريات النفسية للذكاء العاطفي عبر أنظمة تنظيمية متنوعة (Abri، 2021).

(4) تقدم نظريات القيادة في القطاعات التي تحركها المهمة:

يساعد هذا البحث في تعزيز نظريات القيادة من خلال دراسة كيفية مساهمة الذكاء العاطفي في القيادة الناجحة في الشركات التي تحركها المهمة. في الجمعيات الخيرية، حيث يكون التركيز الرئيسي على الخدمة المجتمعية والتأثير، قد لا تنطبق نماذج القيادة القياسية بالكامل. القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي جيد هم أكثر قدرة على التعامل مع الاحتياجات الخاصة للعمل الخيري، مثل الحفاظ على الدافع بين الموظفين والمتطوعين. لذلك، تقدم الدراسة إضافات مفيدة لنظريات القيادة، وخاصة تلك التي تركز على القيادة الذكية عاطفياً، والتي يمكن تعديلها بشكل أكبر للصناعات التي تفضل القيمة الاجتماعية فوق الأرباح المالية (Somanathan، 2024).

(5) يسد فجوات البحث في تحديات القيادة غير الربحية:

هناك دراسة ضئيلة حول القضايا الفريدة التي يواجهها الرؤساء التنفيذيون للمنظمات غير الربحية، مثل التغلب على حدود الميزانية، وإدارة مجموعات المتطوعين المختلفة، واكتساب ثقة المجتمع. يعالج هذا البحث هذه الفجوات من خلال دراسة كيف يمكن للذكاء العاطفي أن يخفف من القضايا النموذجية للمنظمات غير الربحية. من خلال هذه الدراسة، قد يحصل قادة الجمعيات الخيرية على رؤى حول إدارة العلاقات بنجاح أكبر والرد على الطبيعة المعقدة والمجهدة أحيانًا للعمل الخيري. تساعد هذه المساهمة في الأدبيات في شرح الصفات الفريدة المطلوبة في القيادة غير الربحية، وتقديم اقتراحات عملية يمكن للمنظمات غير الربحية تطبيقها لزيادة فعالية قيادتها (Meehan، 2017).

• الأهمية العملية:

(1) إرشاد برامج تنمية القيادة:

يقدم التقرير أفكارًا عملية للمنظمات غير الربحية لبناء برامج تنمية القيادة القائمة على الذكاء العاطفي. قد تعزز هذه البرامج قدرة القادة على التواصل مع فرقهم، والتعاطف مع المتلقين، وإدارة الضغوط بنجاح. في قطاع الجمعيات الخيرية، حيث تحد القيود الميزانية عادةً من موارد التدريب، يساعد تنفيذ برنامج تطوير الذكاء العاطفي المصمم خصيصًا على تعظيم قدرات القيادة، مما يؤدي إلى إدارة مشاريع أكثر نجاحًا وثقافة داعمة للشركة. ومن خلال تحديد قدرات الذكاء العاطفي المحددة التي يتعين بناؤها، توفر الدراسة للمنظمات الأساس لتصميم برامج تدريبية متخصصة تتوافق مع الأهداف الفريدة للقطاع.

(2) تحسين التعاون بين الفريق وإشراك المتطوعين:

تعتمد المنظمات غير الربحية بشكل كبير على العمل الجماعي بين الموظفين والمتطوعين. القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع هم أكثر ملاءمة للتعامل مع ديناميكيات الفريق، وتسوية الخلافات، والحفاظ

على الروح المعنوية. من خلال تعزيز الذكاء العاطفي للقادة، قد تعزز الشركات التواصل، مما ينتج عنه جو أكثر سلامًا وإنتاجية. يسلط هذا البحث الضوء على كيفية تطوير الذكاء العاطفي للقادة لثقافة مكان العمل التي تؤكد على الشفافية والاحترام، والتي قد تكون مفيدة بشكل خاص في إدارة المتطوعين. لا تعمل المشاركة التطوعية المعززة على تعزيز كفاءة المنظمة فحسب، بل إنها تعزز أيضًا سمعة المنظمة بين المجتمع، مما يساهم في قابليتها للاستمرار على المدى الطويل (Barreiro، 2020).

(3) تقوية العلاقات مع أصحاب المصلحة:

إن بناء علاقات قوية ودائمة مع أصحاب المصلحة - مثل الممولين وأعضاء المجتمع والمنظمات الشريكة - أمر حيوي للمنظمات غير الحكومية. قد يعزز القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي قوي التعاطف والثقة في هذه اللقاءات، وهو أمر بالغ الأهمية لتأسيس الولاء والدعم لهدف المنظمة. يحلل هذا البحث كيف تعمل القيادة الذكية عاطفياً على تعزيز التواصل مع أصحاب المصلحة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأموال والموارد والدعم العام. من خلال إدراك وظيفة الذكاء العاطفي في بناء العلاقات، يمكن لقادة الجمعيات الخيرية أن يزرعوا هذه القدرات عمداً لضمان استمرار مشاركة أصحاب المصلحة وتدفق الموارد بشكل ثابت (Parker، 2024).

(4) يعزز مرونة القيادة:

تواجه المنظمات غير الربحية عددًا من العقبات، بما في ذلك المخاوف المالية، وتغيرات احتياجات المجتمع، وحدود الموارد. غالبًا ما يكون القادة ذوو الذكاء العاطفي العالي أكثر مرونة وأكثر قدرة على التكيف مع مثل هذه المواقف، والتحكم في عواطفهم ومساعدة موظفيهم على البقاء متحفزين. يقدم هذا البحث رؤى حول كيفية مساعدة الذكاء العاطفي للقادة في الحفاظ على هدوئهم تحت الضغط، وتحفيز موظفيهم على مواصلة جهودهم على الرغم من الخسائر. من خلال تدريب القادة على تقنيات إدارة الإجهاد وتطوير المرونة، تقدم الدراسة مهارات عملية للمنظمات للبقاء في ظروف صعبة، وضمان الأداء التنظيمي المستمر (Martini، 2017).

(5) يشجع التدريب الفعال للذكاء العاطفي:

يؤكد البحث على الحاجة إلى دمج التدريب الذي يركز على الذكاء العاطفي في المنظمات الخيرية لتطوير موظفين أكثر قدرة على التكيف والتعاطف. قد يزود التدريب الفعال للذكاء العاطفي القادة بإدارة المشاكل الشخصية بنجاح أكبر، مما يؤدي إلى تعاون أكبر، وزيادة رضا المتطوعين، وتعزيز العلاقات العامة. ومن خلال حث المنظمات غير الحكومية على التركيز على التدريب على الذكاء العاطفي، يساعد البحث المنظمات على إنشاء فريق قيادي مرن ومجهز لمواجهة صعوبات الخدمة الاجتماعية. وفي نهاية المطاف، تخدم هذه الاستراتيجية هدف المنظمة غير الربحية، حيث يكون القادة القادرون على فهم العواطف والتحكم فيها في وضع أفضل لإلهام نتائج عظيمة وتأثير مجتمعي طويل الأمد.

3.1 أهداف الدراسة:

• الهدف الرئيسي:

دراسة تأثير الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية

• الأهداف الفرعية:

(1) تقييم تأثير الذكاء العاطفي على تماسك الفريق والتواصل:

يهدف هذا الهدف إلى استكشاف كيفية تأثير الذكاء العاطفي لدى القادة على تماسك الفريق والتواصل والتعاون داخل المنظمات غير الربحية. ويحلل كيف تساعد صفات الذكاء العاطفي، مثل التعاطف والتفاهم بين الأشخاص، القادة على إنشاء أماكن عمل داعمة حيث يشعر أعضاء الفريق بالتقدير والدافع. من خلال التعرف على وظيفة الذكاء العاطفي في تعزيز ديناميكيات الفريق، قد تنفذ المنظمات غير الحكومية تقنيات تعزز وجود موظفين أكثر توحيداً، مما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بنهج تعاوني ومتناغم.

(2) تقييم دور الذكاء العاطفي في تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة:

يركز هذا الهدف على كيفية قيام القادة الأذكياء عاطفياً بتطوير علاقات قوية قائمة على الثقة مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الممولين والشركاء والمتطوعين. من خلال استكشاف وظيفة الذكاء العاطفي في إدارة العلاقات، يحاول البحث تحديد كيفية بناء القادة لتصورات إيجابية وتحسين الثقة والاحتفاظ بالدعم للأعمال. ستشجع النتائج المستخلصة من هذا الهدف المنظمات غير الحكومية على تنفيذ مناهج تركز على الذكاء العاطفي لتحسين الروابط الضرورية للدعم المستدام والنجاح في القطاع غير الربحي.

(3) البحث في تأثير الذكاء العاطفي على مشاركة المتطوعين والاحتفاظ بهم:

تعتمد المنظمات غير الربحية بشكل كبير على المساعدة التطوعية، مما يجعل مشاركة المتطوعين أمراً بالغ الأهمية لعملياتها. يحلل هذا الهدف كيف يؤدي الذكاء العاطفي لدى القادة إلى رضا المتطوعين والتزامهم ومشاركتهم على المدى الطويل. من خلال دراسة الوعي العاطفي الذي يظهره القادة تجاه المتطوعين، يأمل البحث في شرح كيف يؤثر الذكاء العاطفي بشكل إيجابي على تجارب المتطوعين، مما يؤدي إلى استقرار تنظيمي أعلى. ستساعد الرؤى المستخلصة من هذا الهدف المنظمات غير الحكومية في تطوير أماكن عمل صديقة للمتطوعين وتعزيز المشاركة والرضا.

(4) فحص مساهمة الذكاء العاطفي في مرونة القيادة في الأوقات الصعبة:

تعتبر مرونة القيادة أمراً بالغ الأهمية في المنظمات غير الحكومية، حيث يواجه القادة عمومًا حدودًا مالية ومتطلبات مجتمعية متقلبة. يهدف هذا الهدف إلى تحليل كيفية مساهمة قدرات الذكاء العاطفي، مثل إدارة الإجهاد والتكيف، في مرونة القادة. من خلال فهم كيفية دعم الذكاء العاطفي في التعامل مع العقبات، قد تتمكن المنظمات غير الحكومية من إعداد القادة بشكل أفضل للبقاء متحفزين ومركزين وناجحين تحت الضغط. ستوفر الرؤى المستمدة من هذا الهدف منصة لتدابير بناء المرونة التي تضمن استمرار الأداء التنظيمي.

5) تحديد الكفاءات الرئيسية للذكاء العاطفي من أجل قيادة فعالة في المنظمات غير الربحية:

يتضمن هذا الهدف تحديد بعض خصائص الذكاء العاطفي الأكثر فائدة لفعالية القيادة في السياقات غير الربحية. سيبحث البحث في كيفية مساهمة أجزاء مختلفة من الذكاء العاطفي - مثل التنظيم الذاتي والمهارات الاجتماعية والدافع - في قدرة القائد على تحفيز وإدارة موظفيه. من خلال تسليط الضوء على أهم قدرات الذكاء العاطفي، سيقدم البحث للمنظمات غير الحكومية إطارًا لبرامج تطوير القيادة التي تركز على تعزيز هذه الكفاءات، وبالتالي تعزيز الإدارة الناجحة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

6) التوصية بمبادرات تطوير القيادة التي تركز على الذكاء العاطفي:

استنادًا إلى النتائج، فإن هذا الغرض هو اقتراح تقنيات تطوير القيادة الفعالة التي تركز على الذكاء العاطفي للمنظمات غير الربحية. وقد تتضمن هذه المقترحات جلسات تدريبية وندوات وبرامج إرشادية تركز على تحسين مهارات الذكاء العاطفي المرتبطة بقيادة الأعمال الخيرية. وسوف تساعد نتائج الدراسة الشركات على تبني جهود مركزة تعمل على تطوير القيادة الذكية عاطفياً، وتوليد قادة أقوى وأكثر نجاحاً ومستعدين لمواجهة الصعوبات الخاصة التي يواجهها القطاع غير الربحي

4.1 تساؤلات الدراسة:

• السؤال الرئيسي:

كيف يؤثر الذكاء العاطفي على أداء القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية؟

• الأسئلة الفرعية:

1) كيف يؤثر الذكاء العاطفي على تماسك الفريق والتواصل في المنظمات غير الربحية؟

(2) كيف يؤثر الذكاء العاطفي على التفاعلات بين المسؤولين التنفيذيين في المنظمات غير الربحية وأصحاب المصلحة الخارجيين؟

(3) كيف يساعد الذكاء العاطفي في إشراك المتطوعين والاحتفاظ بهم في البيئات غير الربحية؟

(4) كيف يمكن للذكاء العاطفي مساعدة قادة المنظمات غير الربحية على خلق المرونة في مواجهة التحديات التنظيمية؟

(5) كيف تعمل بعض قدرات الذكاء العاطفي على تعزيز فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية؟

(6) كيف يمكن أن تساعد تقنيات الذكاء العاطفي في تطوير القيادة في المنظمات غير الربحية؟

5.1 فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية:

الذكاء العاطفي يحسن بشكل إيجابي أداء القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

• الفرضيات الفرعية:

(1) الذكاء العاطفي يزيد من تماسك الفريق والتواصل في الشركات غير الربحية

من المرجح أن ينشئ القادة ذوو الذكاء العاطفي العالي ثقافات تدعم التواصل المفتوح والثقة المتبادلة، مما يمكن أعضاء الفريق من العمل بشكل مشترك. تحلل هذه الفرضية كيف يمكن للقيادة الأذكى عاطفياً تعزيز علاقات الفريق، وزيادة التماسك العام والفعالية الجماعية.

(2) يزيد الذكاء العاطفي من التفاعلات مع أصحاب المصلحة الخارجيين، بما في ذلك الرعاية والشركاء المجتمعيين والمتطوعين

تشير هذه النظرية إلى أن القادة الأذكياء عاطفياً أكثر قدرة على التعاطف والتواصل مع أصحاب المصلحة، وتوليد الثقة والتفاهم الذي قد يؤدي إلى دعم أكثر استدامة. من خلال توظيف قدرات التعاطف وإدارة العلاقات، يمكن للقادة تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة، وهو جانب حيوي لاستدامة المنظمات غير الربحية.

(3) يحسن الذكاء العاطفي بشكل كبير مشاركة المتطوعين والاحتفاظ بهم في المنظمات غير الربحية

نظراً لأن المتطوعين يشكلون أهمية بالغة لنجاح الأعمال الخيرية، فإن هذه الفرضية تحلل ما إذا كان القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع قادرين على إنشاء بيئة عمل ودية وجذابة تحفز المتطوعين على البقاء منخرطين. قد يفهم القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي جيد دوافع المتطوعين بشكل أفضل ويعترفون بالجهود، مما يؤدي إلى تحسين الرضا والالتزام الطويل الأجل.

(4) يضيف الذكاء العاطفي إلى مرونة القائد في المنظمات غير الربحية، ويساعد في التعامل مع الصعوبات والتغيير

تحلل هذه الفرضية وظيفة الذكاء العاطفي في مساعدة القادة على التكيف مع العقبات وإدارة الإجهاد والاحتفاظ بالتركيز على الأهداف المؤسسية. من المرجح أن يُظهر القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع مرونة أعلى، وهو أمر حيوي للمنظمات التي تواجه عادةً قيود الميزانية والأهداف المتغيرة.

(5) إن الصفات المحددة داخل الذكاء العاطفي، مثل الوعي الذاتي والتحكم العاطفي، تعزز فعالية القيادة.

تقترح هذه النظرية أن خصائص الذكاء العاطفي المحددة لها تأثير مباشر على أداء القيادة، مما يمكن القادة من اجتياز التفاعلات الاجتماعية المعقدة واتخاذ خيارات مدروسة ومستنيرة. من خلال تحديد هذه القدرات، يساعد البحث في اقتراح مجالات لتطوير القيادة المركزة داخل الجمعيات الخيرية.

6) إن تنفيذ مبادرات التطوير التي تركز على الذكاء العاطفي يزيد من قدرات القيادة في المنظمات غير الربحية.

تزعم هذه الفرضية أن المنظمات غير الربحية التي تتبنى برامج التدريب وأنشطة التطوير التي تركز على الذكاء العاطفي من شأنها أن تولد قادة أكثر نجاحًا. ومن خلال دمج الذكاء العاطفي في التدريب، قد يكتسب القادة مهارات شخصية أقوى، وقدرات أكبر على حل المشكلات، ومرونة متزايدة، مما يساعد في نهاية المطاف على دعم الأعمال وتحقيق أهدافها.

6.1 الدراسات السابقة:

تعتبر القيادة في المملكة العربية السعودية أحد الأهداف الأساسية لرؤية 2030، والتي تهدف إلى تعزيز الشركات والمنظمات العامة وغير الربحية في البلاد. وبالتالي، يتعين على القيادة دمج المخاوف المهمة التي تنشأ في سياق بناء القدرات الحاسمة لإدارة مثل هذه الشركات في المستقبل. تقدم هذه الدراسة رؤى نوعية حول ممارسة القيادة من خلال تقييم التأثيرات على تحقيق القيادة المستدامة من خلال اكتساب فهم شامل للأساليب التي يستخدمها قادة القطاع غير الربحي لدفع الاستدامة والتحول في منظماتهم. يحتاج تشجيع الاستدامة إلى قدرات فريدة، والقيادة الفعالة مهمة لعملية ضمان استدامة الحوكمة. في هذه الدراسة تم تصميم منهجية نوعية، وشارك خمسة عشر مديرًا تنفيذيًا من المنظمات غير الربحية في مقابلات شبه منظمة بالإضافة إلى مجموعة مركزة تضم ستة محترفين من قطاعات الشركات غير الربحية بما في ذلك التعليم والصحة والأندية البيئية والمؤسسات والموارد البشرية. تم استخدام التحليل الموضوعي لتقييم المكونات الحاسمة التي أثرت على قدرات الأفراد على المساهمة في النجاح المؤسسي. أشارت النتائج إلى ثمان فئات من الوظائف والأنشطة القائمة على النتائج للقيادة المستدامة غير الربحية لكشف رؤى حول القيادة. وتشمل هذه الهياكل الإدارية، والقيادة كدور ديناميكي، وتمكين مجموعات العمل، وإجراءات الاستراتيجية والإجراءات، وموارد الرقابة والحوكمة، والتعاون والروابط الشبكية، ودعم الاستثمار الاجتماعي، ونتائج القيمة الاجتماعية.

وتشير النتائج إلى أن قادة المنظمات غير الربحية المختلفة يجب أن يتغلبوا على المشاكل الخارجية والداخلية بنجاح من أجل النجاح في مهمتهم مع التركيز على الأسباب المالية والاجتماعية. إن استكشاف طبيعة قدرات القيادة المستدامة في المنظمات غير الربحية السعودية من شأنه أن يؤدي إلى التعلم والابتكار والتحول من حيث النتائج من خلال السماح للقيادة بالمساهمة بالقيمة الاجتماعية كجانب أساسي من غرضهم (Mohammed, 2024).

لقد أثر استخدام تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي بشكل كبير على القطاعات والمنظمات المختلفة في المملكة العربية السعودية. على وجه الخصوص، يتمتع الذكاء الاصطناعي بالقدرة على تغيير عملية التوظيف في الشركات الكبرى من خلال تبسيط وتحسين عملية التوظيف. تهدف هذه المقالة الدراسية إلى دراسة تأثير الذكاء الاصطناعي على عملية التوظيف في الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية. ستركز الدراسة على مزايا وعيوب استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف، بما في ذلك إمكانية التحيز والتمييز. سيقوم البحث أيضًا بتقييم الدرجة التي تستخدم بها الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية الآن الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف والمتغيرات التي تؤثر على اختيارها لاستخدام الذكاء الاصطناعي. عملية التوظيف هي إجراء صعب ويستغرق وقتًا طويلاً ويحتاج إلى الكثير من العمل والموارد من الشركة. قد يساعد تطبيق الذكاء الاصطناعي في أتمتة العديد من المهام المشاركة في عملية التوظيف، مثل تقييم السير الذاتية، وترتيب المقابلات، وحتى إجراء المقابلات الأولية. قد يساعد هذا في تقليل العبء على خبراء الموارد البشرية، وتمكينهم من التركيز على الأنشطة الحاسمة الأخرى. ميزة أخرى لاستخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف هي أنه قد يساعد في تقليل التحيز والتمييز. قد يتم تدريب خوارزميات الذكاء الاصطناعي على إزالة التحيز أو تقليله في عملية التوظيف من خلال إزالة معايير مثل العمر والجنس والعرق. قد يساعد هذا في ضمان أن تكون عملية التوظيف عادلة ونزيهة، وأن يتم اختيار أفضل الأفراد بناءً على قدراتهم ومؤهلاتهم. ومع ذلك، هناك أيضًا بعض الجوانب السلبية المحتملة لاعتماد الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف. تتمثل إحدى القضايا الرئيسية في أن خوارزميات الذكاء الاصطناعي قد تكون متحيزة بطبيعتها، اعتمادًا على البيانات المستخدمة لتدريبها. على سبيل

المثال، إذا كانت البيانات المستخدمة لتدريب نظام الذكاء الاصطناعي متحيزة ضد فئات معينة من الأفراد، فقد تكون الخوارزمية متحيزة أيضًا ضد هذه المجموعات. هناك مخاوف أخرى تتمثل في أن خوارزميات الذكاء الاصطناعي قد لا تكون قادرة على تقييم المواهب والصفات المحددة التي تعتبر حاسمة لمهن معينة. على سبيل المثال، قد لا يكون نظام الذكاء الاصطناعي قادرًا على تقييم المهارات الناعمة مثل التواصل والتعاون، والتي تعد حيوية للعديد من المهن. وعلى الرغم من هذه القضايا، فإن العديد من الشركات الكبرى في المملكة العربية السعودية تبني بالفعل الذكاء الاصطناعي في إجراءات التوظيف الخاصة بها. سيتناول البحث مدى توظيف الذكاء الاصطناعي في الوقت الحالي، والمتغيرات التي تحفز المؤسسات على تبني الذكاء الاصطناعي. كما سيقوم البحث آراء المتخصصين في الموارد البشرية فيما يتعلق باستخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف، وأي تحفظات قد تكون لديهم. ستبني الدراسة نهجًا مختلطًا، يشتمل على أساليب جمع البيانات النوعية والكمية. سيتم استخدام منهجيات نوعية لإجراء مقابلات مع المتخصصين في الموارد البشرية لدراسة أفكارهم وتجاربهم في توظيف الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف. سيتم استخدام منهجيات كمية لجمع البيانات من المؤسسات الكبرى في المملكة العربية السعودية لتقييم الدرجة التي يتم بها توظيف الذكاء الاصطناعي الآن، والمتغيرات التي تؤثر على تبنيه. ستساعد نتائج هذه الدراسة في فهم أفضل لإمكانات الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف، والتأثير على وضع اللوائح والمعايير للاستخدام الأخلاقي والناجح للذكاء الاصطناعي في هذا السياق. سيعطي الاستطلاع أيضًا رؤى حول مواقف وتجارب المتخصصين في الموارد البشرية فيما يتعلق باستخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التوظيف، وأي مشكلات قد يواجهونها (Mahmoud، 2024).

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تستند الأسس النظرية لهذا البحث إلى نماذج تربط الذكاء العاطفي بفعالية القيادة والسلوك التنظيمي وإدارة المنظمات غير الربحية. توفر هذه الأسس منصة لفهم كيفية تأثير قدرات الذكاء العاطفي على ديناميكيات القيادة وعلاقات الفريق والنجاح التنظيمي.

(1) نظرية الذكاء العاطفي

تنص نظرية الذكاء العاطفي التي طورها بيتر سالوفي وجون د. ماير وروج لها دانييل جولمان على أن الذكاء العاطفي يتألف من صفات مثل الوعي الذاتي وتنظيم الذات والدافع والتعاطف والمهارات الاجتماعية. قد يتمكن القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي جيد من تنظيم عواطفهم بشكل أفضل والتواصل مع الآخرين وإنشاء بيئة عمل صحية. تقدم هذه الفكرة أساساً رئيسياً لهذا البحث، حيث تزعم أن القادة الأذكياء عاطفياً أكثر إنتاجية، وخاصة في الشركات غير الربحية حيث تكون القدرات التي تركز على الناس بالغة الأهمية (Craig، 2019).

(2) نظرية القيادة التحويلية

تؤكد نظرية القيادة التحويلية، التي ابتكرها جيمس ماكجريجور بيرنز وطورها برنارد باس، على أن القادة يلهمون ويحفزون شعبهم من خلال تطوير شعور بالهدف والرؤية المشتركة. إن القادة الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي قادرون على التحول بشكل عام، حيث يمكنهم اكتشاف الاحتياجات العاطفية لأعضاء فريقهم والاستجابة لها. وتدعم هذه الفكرة مفهوم أن الذكاء العاطفي يعزز فعالية القيادة من خلال مساعدة القادة على تطوير الثقة والولاء والدافع، والتي تعد حاسمة في تحقيق الأهداف التنظيمية في السياقات غير الربحية (Moffitt، 2023).

(3) نظرية التبادل الاجتماعي

تزعم نظرية التبادل الاجتماعي، التي اقترحها عالم الاجتماع جورج هومانز، أن الروابط الاجتماعية تقوم على التبادلات المتبادلة والمنافع المتبادلة. في منظمة غير ربحية، قد يقيم القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع علاقات اجتماعية مع أصحاب المصلحة الداخليين (العمال، المتطوعون) والخارجيين (المانحون، الشركاء)، مما يشجع الثقة والولاء. تفيد هذه الفرضية تحليل الدراسة لكيفية تعزيز الذكاء العاطفي لمشاركة

أصحاب المصلحة والاحتفاظ بهم، حيث يفضل القادة الأذكاء عاطفياً تطوير الروابط التي تفيد كل من الناس والشركة (Ahmad، 2023).

(4) نظرية تقرير المصير

تركز نظرية تقرير المصير، التي طورها إدوارد ديشي وريتشارد رايان، على كيفية تعزيز تلبية الاحتياجات النفسية الأساسية (الكفاءة والاستقلالية والارتباط) للدافع. إن القادة الذين يظهرون التعاطف والفهم - وهي السمات الأساسية للذكاء العاطفي - قادرون على تلبية هذه المطالب لأعضاء فريقهم، وبالتالي خلق الدافع والالتزام الجوهريين. تدعم هذه الفكرة تقييم الدراسة لتأثير الذكاء العاطفي في إشراك المتطوعين والاحتفاظ بهم، حيث من المرجح أن يظل المتطوعون في المنظمات غير الربحية الذين يشعرون بالتقدير والفهم منخرطين (Ackerman، 2018).

(5) نظرية المرونة

نظرية المرونة، المهمة في علم النفس التنظيمي، تتعلق بكيفية تكيف الأشخاص والمنظمات مع الشدائد. إن القادة الأذكاء عاطفياً الذين يتمتعون بالبراعة في تنظيم العواطف وإدارة الإجهاد هم أكثر ملاءمة لمواجهة المشاكل، وهو أمر بالغ الأهمية في البيئة الديناميكية والمحدودة الموارد للجمعيات الخيرية. تقدم هذه الفرضية منصة لاستكشاف كيف يعزز الذكاء العاطفي مرونة القيادة، وتمكين القادة من التكيف والاحتفاظ بالنجاح في مواجهة الشدائد التنظيمية (Wut، 2022).

(6) نظرية إدارة المنظمات غير الربحية

تغطي نظرية إدارة المنظمات غير الربحية العناصر الفريدة لإدارة الشركات التي تحركها المهمة والتي تؤكد على التأثير الاجتماعي فوق الربح. ونظراً للتأكيد على ثقة أصحاب المصلحة، ومشاركة المتطوعين، ودعم المجتمع، يجب على مديري المنظمات غير الربحية إظهار مهارات شخصية جيدة. إن الذكاء العاطفي يشكل أهمية

بالغة في هذا الموقف، لأنه يساعد القادة على التفاعل مع مجموعات مختلفة وتعزيز ثقافة تحفيزية. وتدعم هذه الفكرة أهمية الدراسة في فهم وظيفة الذكاء العاطفي في القيادة غير الربحية، وخاصة في تطوير الروابط القوية التي تدعم هدف المنظمة.

8.1 المنهجية وطرق البحث:

يتبنى هذا البحث نهجاً مختلطاً يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لتقييم تأثيرات الذكاء العاطفي على أداء القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بشكل كامل. تتضمن العملية استطلاعات منظمة، وتحليل البيانات الكمية، ومنهجيات تحليلية فعالة، ونمذجة البيانات، وتحليل متعدد المتغيرات لضمان استنتاجات قوية.

(1) الاستبيانات:

الطريقة الرئيسية لجمع البيانات لهذا البحث هي استبيان منظم يهدف إلى فحص جوانب متعددة من الذكاء العاطفي وارتباطه بفعالية القيادة. يجمع الاستبيان بين المقاييس المعتمدة التي تقيم خصائص الذكاء العاطفي المهمة، مثل الوعي الذاتي، والتعاطف، والتنظيم العاطفي، مع الأسئلة التي تقيم مؤشرات نجاح القيادة، بما في ذلك تماسك الفريق، ومشاركة المتطوعين، واتصالات أصحاب المصلحة. سيتم توزيع الاستبيان على المديرين التنفيذيين وأعضاء الفريق عبر المنظمات الخيرية المتنوعة، مما يوفر عينة تمثيلية. سيرد المشاركون باستخدام مقياس ليكرت لقياس انطباعاتهم، مما يوفر تحليلاً إحصائياً مباشراً للارتباطات بين العوامل.

(2) تحليل البيانات الكمية:

سيتم إجراء تحليل البيانات الكمية باستخدام برامج إحصائية مثل SPSS أو R. ستشمل المراحل الأولية إحصاءات وصفية لوصف البيانات وفحص توزيعها. وسيتبع ذلك إحصاءات استدلالية لاختبار

فرضيات الدراسة. سيتم تنفيذ تقنيات مثل تحليل الارتباط لتقييم الروابط بين الذكاء العاطفي ومقاييس أداء القيادة. بالإضافة إلى ذلك، سيتم استخدام تحليل الانحدار لتحليل قوة وأهمية هذه الروابط، وتصحيح أي عوامل مربكة. سيحاول التحقيق العثور على خصائص الذكاء العاطفي الرئيسية التي تتنبأ بقوة بنجاح القيادة في القطاع غير الربحي.

(3) نمذجة البيانات:

ستتضمن نمذجة البيانات تطوير نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) لشرح الروابط بين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة والنتائج التنظيمية الأخرى. يوفر SEM التحقيق في التفاعلات المعقدة، بما في ذلك التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، ضمن إطار واحد. ستساعد هذه النمذجة في توضيح كيفية مساهمة جوانب مختلفة من الذكاء العاطفي في فعالية القيادة وإلهام إنشاء رؤية قابلة للتنفيذ للمنظمات غير الربحية. سيتم تقييم النموذج من حيث مدى ملاءمته للتحقق من ملاءمته في عكس البيانات.

(4) التحليل الفعال:

سيركز التحليل الفعال في هذا البحث على دمج البيانات من المكونات الكمية والنوعية. وفي حين يقدم التحليل الكمي رؤية إحصائية، يمكن تطبيق الأساليب النوعية، مثل الأسئلة المفتوحة ضمن الاستطلاعات أو المقابلات المتابعة مع مجموعة مختارة من القادة. يوفر نهج الأساليب المختلطة هذا فهمًا أكبر لكيفية ظهور الذكاء العاطفي في سلوكيات القيادة وتأثيره على ديناميكيات المنظمة. سيحاول التحليل الفعال إيجاد روابط بين البيانات الرقمية والعواقب في العالم الحقيقي، مما يعزز الاستنتاجات العامة للدراسة.

(5) التحليل المتعدد المتغيرات:

سيتم تطبيق أساليب التحليل المتعدد المتغيرات لدراسة الارتباطات بين العديد من المتغيرات في وقت واحد. ويشمل ذلك مناهج مثل تحليل الانحدار المتعدد، والذي يسمح بفحص كيفية تأثير قدرات الذكاء

العاطفي المتميزة معًا على أداء القيادة مع التعديل وفقًا للخصائص الديموغرافية والتنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن إجراء تحليل المكونات للعثور على الأبعاد الأساسية للذكاء العاطفي ضمن مجموعة البيانات، مما يساعد على تحسين البنيات التي تم تقييمها في الاستبيان. من خلال تطبيق التحليل المتعدد المتغيرات، يهدف البحث إلى تقديم فهم أعمق لكيفية تأثير الذكاء العاطفي على ديناميكيات القيادة في المنظمات غير الربحية، مما يؤدي إلى نتائج واقتراحات أكثر شمولاً.

9.1 أدوات الدراسة:

لتقييم تأثيرات الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بنجاح، ستستخدم الدراسة ثلاث أدوات بحثية أساسية: الاستبيانات والمقابلات الشخصية وتحليل الوثائق. كل أداة تؤدي دورًا مختلفًا، مما يساهم في فهم كامل لموضوع الدراسة.

1) الاستبيانات

إن تقنية جمع البيانات الرئيسية لهذا البحث هي استبيان منظم يهدف إلى اختبار الذكاء العاطفي وتداعياته على فعالية القيادة. سيتضمن الاستبيان مقاييس معتمدة تختبر عناصر متعددة من الذكاء العاطفي، مثل الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، سيتضمن أسئلة لقياس مؤشرات نجاح القيادة، بما في ذلك تماسك الفريق، والمشاركة التطوعية، واتصالات أصحاب المصلحة.

سيتم توزيع الاستبيان على المديرين التنفيذيين وأعضاء الفريق عبر العديد من المنظمات الخيرية، مما يضمن عينة واسعة وتمثيلية. سيقوم المستجيبون بتقييم انطباعاتهم باستخدام مقياس ليكرت، مما يوفر بيانات كمية يمكن دراستها إحصائيًا. ستساعد هذه الأداة في الكشف عن الأنماط والصلات بين قدرات الذكاء العاطفي وفعالية القيادة، مما يوفر إطارًا كمياً قوياً للبحث.

(2) المقابلات الشخصية

لاستكمال البيانات الكمية التي تم الحصول عليها من خلال الاستطلاعات، سيتم إجراء مقابلات شخصية مع المسؤولين التنفيذيين المختارين في المنظمات غير الربحية وأصحاب المصلحة المهمين. ستسمح هذه المقابلات شبه المنظمة بإجراء دراسة متعمقة لتجارب المشاركين ووجهات نظرهم بشأن الذكاء العاطفي في المناصب القيادية. سيتم تنظيم المقابلات لاستخراج بيانات نوعية غنية، مما يسمح للمشاركين بالتعبير عن أفكارهم حول كيفية تأثير الذكاء العاطفي على أنماط قيادتهم وديناميكيات الفريق والتفاعلات مع المتطوعين وأصحاب المصلحة.

سيوفر الأسلوب شبه المنظم المرونة، مما يمكن المستجيبين من استكشاف القضايا المهمة التي ربما لم يتم تغطيتها في الاستبيانات. سيتم تسجيل المقابلات (بموافقة المشاركين) ونسخها للتحليل. سيعزز هذا المكون النوعي البحث من خلال تقديم السياق والعمق للنتائج، مع التركيز على العواقب والقضايا الواقعية التي يواجهها قادة الجمعيات الخيرية.

(3) تحليل المستندات

سيعمل تحليل المستندات كتقنية بحث إضافية لإعطاء سياق أوسع للدراسة. ستستلزم هذه العملية تقييم الأوراق التنظيمية المهمة، مثل الخطط الاستراتيجية والتقارير وتقييمات الأداء من المنظمات الخيرية المختارة. من خلال دراسة هذه الأوراق، سيكتسب البحث رؤى حول ثقافة الشركة وأساليب القيادة والتركيز على الذكاء العاطفي داخل القطاع غير الربحي.

سيساعد تحليل المستندات في تحديد البيانات من الاستبيانات والمقابلات، مما يعزز صحة وموثوقية البحث. كما سيتمكن من اكتشاف الاتجاهات والأنماط المرتبطة بالذكاء العاطفي وفعالية القيادة عبر مؤسسات متعددة. تضمن هذه المنهجية الشاملة أن الدراسة توفر فهمًا كاملاً للعلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة في سياق المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

10.1 حدود الدراسة:

• الحدود البشرية

ستركز الحدود البشرية لهذا البحث على القادة وأعضاء الفريق داخل المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية. وسيشمل المشاركون أولئك الذين يشغلون أدوارًا قيادية، مثل المديرين التنفيذيين ومديري البرامج وقادة الفريق، فضلاً عن العمال والمتطوعين العاملين داخل هذه المنظمات. يوفر هذا الاختيار تقييماً كاملاً لكيفية ظهور الذكاء العاطفي على مستويات مختلفة من القيادة وتأثيراته على ديناميكيات الفريق وكفاءة المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، سيحاول البحث تجنيد مجموعة متنوعة من المشاركين من مختلف التركيبة السكانية، مثل العمر والجنس والخلفيات المهنية، لضمان أن تعكس النتائج السياق الأوسع للمنظمات غير الربحية في المنطقة. سيكون التركيز على أولئك الذين يشاركون بشكل مباشر في مناصب قيادية أو عمليات تنظيمية، مع استبعاد أصحاب المصلحة الخارجيين مثل الممولين أو أعضاء المجتمع ما لم يتأثروا بشكل مباشر بممارسات القيادة التي يتم التحقيق فيها.

• الحدود الزمنية

ستشمل الحدود الزمنية لهذا البحث نطاقاً زمنياً محدداً مسبقاً لجمع البيانات وتحليلها. سيتم إجراء الدراسة على مدى فترة زمنية محددة، وعادة ما تمتد لعدة أشهر للسماح بجمع البيانات وتحليلها على نطاق واسع. قد يتضمن هذا مرحلة تحضيرية لتوليد واختبار الاستبيانات، تليها مرحلة جمع البيانات الرئيسية التي تتضمن كل من الاستبيانات والمقابلات الشخصية.

قد يحلل البحث أيضاً الذكاء العاطفي وفعالية القيادة في سياق القضايا المعاصرة التي تواجهها المنظمات غير الربحية، مثل تلك التي جلبتها التغيرات الاقتصادية أو آثار وباء كوفيد-19. من خلال التركيز على

حقبة معينة، ستحاول الدراسة التقاط التفاعل الديناميكي بين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة استجابة للقضايا التنظيمية الحديثة.

• الحدود المكانية

ستقتصر القيود المادية للبحث جغرافيًا على المنظمات غير الربحية العاملة داخل المملكة العربية السعودية. يسمح هذا النهج بالتحقيق السياقي في الذكاء العاطفي واستراتيجيات القيادة الخاصة بالبيئة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمملكة العربية السعودية. لن يمتد البحث إلى المنظمات غير الربحية خارج المملكة أو إلى قطاعات أخرى، مما يوفر تقييمًا مركّزًا للسمات الخاصة للقيادة غير الربحية في هذا المجال.

وفي المملكة العربية السعودية، قد يستهدف البحث المنظمات غير الربحية عبر قطاعات متعددة، مثل الرعاية الصحية والتعليم والخدمات الاجتماعية، لجمع مجموعة واسعة من الخبرات والآراء. ومع ذلك، لن يشمل البحث المجموعات الحكومية أو الشركات الربحية، مع الاحتفاظ بالتركيز الواضح على القطاع غير الربحي.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الذكاء العاطفي

1.1.2 مفهوم الذكاء العاطفي

إن مفهوم الذكاء العاطفي مفهوم حديث لفت انتباه الكثير من الباحثين والعامّة، وإن كان أول من استخدم مصطلح الذكاء العاطفي هما ماير وسالوفي سنة 1990، إلا أن الفضل في توسع هذا المفهوم يعود إلى الذكاء العاطفي: لماذا يمكن أن يكون مهما (في كتابه بعنوان جولمان أكثر من الذكاء الذي نشر سنة 1995، ومن ثم فإن هذه الفكرة لا تعتمد على الإنجازات العقلية للفرد، بل تعتمد بالدرجة الأولى على قدرات هذا الفرد، وهو ما يسمى بالذكاء العاطفي. (أبو عيادة، 2022)

وفيما يتعلق بهذا المفهوم فقد اختلف الكتاب والباحثون في الوطن العربي في ترجمتهم لمصطلح (الذكاء العاطفي)، فمنهم من ترجمه بالذكاء العاطفي أو الذكاء العاطفي أو الذكاء العاطفي، وأخيراً هناك من ترجمه بالذكاء العاطفي.

هناك تعريفات عديدة للذكاء العاطفي، وذلك لأن العلوم الإنسانية تختلف عن العلوم الطبيعية في أن مصطلحاتها ومفاهيمها ليس لها تعريف محدد يتفق عليه الجميع، ولكن الباحثين في هذا المجال كثيراً ما يرددون أن الذكاء العاطفي هو قدرة الإنسان على التعامل بإيجابية مع نفسه والآخرين، وتحقيق أكبر قدر ممكن من السعادة لنفسه ولبن حوله، وهو استقرار الذات العاطفية التي تستخرج نتيجتها في التفاعلات الاجتماعية. (اسماعيل، 2021)

عرف شميدت الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على عواطف ومشاعر الآخرين والاستجابة لها، وكذلك القدرة على مساعدة الآخرين على إدارة عواطفهم. وعرف ماير وسالوفي الذكاء العاطفي بأنه قدرة

الإنسان على فهم العواطف والتعبير عنها، والقدرة على إدراكها وفهمها واستخدامها، والقدرة على إدارة العواطف الكامنة في نفسه والآخرين.

كما وجدنا أن بار أون عرفها بأنها مجموعة من القدرات العاطفية والشخصية التي تؤثر على قدرة الشخص الكلية على التكيف مع متطلبات الحياة وضغوطها، وعرفها بأنها مجموعة من القدرات غير المعرفية التي تؤثر على قدرة الشخص على النجاح في الحياة والعمل، وعمل مع القدرات الإدارية على نحو متساو، مما يدل على أنه يعرف الذكاء العاطفي بأنه معزز للأداء. وذلك من أجل تعظيم قدرة الشخص وفعاليته في اتخاذ القرارات المناسبة استجابة لهذه المشاعر. (حنان، 2022)

بينما وجدنا من عرفها بأنها "قدرة الفرد على إدراك أهمية مشاعره الخاصة وتحديدتها وفهمها جيداً وتنظيمها واستثمارها في فهم مشاعر الآخرين ومشاركتها عاطفياً وتحقيق النجاح في التواصل مع الآخرين وتنظيم العلاقات الشخصية كمهارات نفسية اجتماعية" كـ"مهارات نفسية" علاقته بنفسه والآخرين من خلال التعرف على مشاعره الخاصة ومشاعر الآخرين وتشمل نتائج إيجابية مثل اللهجة والتفاؤل والنجاح في المدرسة والعمل والحياة. الذكاء العاطفي هو قدرة الفرد على فهم عواطفه وانفعالاته الخاصة، وقدرته على تنظيم تلك العواطف والتحكم فيها، وقدرته على فهم عواطف الآخرين وفهمها والتعاطف معها، وقدرته على إدارة الضغوط النفسية والاجتماعية، وقدرته على حل المشكلات واتخاذ القرارات الناجحة. (عبدالقادر، 2022)

يعرف اللوزي الذكاء العاطفي بأنه قدرة الفرد على فهم وإدراك عواطفه وانفعالاته الخاصة وفهم وتقدير عواطف من حوله وقدرته على التكيف بمرونة مع التغيرات من حوله والتعامل بإيجابية مع المشاكل اليومية التي يواجهها بطريقة تجعله قادراً على التعامل مع الضغوط النفسية والضغوط الذهنية والتحكم فيها بشكل فعال في النهوض بعواطفه يحدد الجوانب المهنية، وبالتالي يؤهله لتعلم العديد من المهارات الإيجابية في الحياة. (بن يحي، 2024)

2.1.2 جذور ونشأة وتطور الذكاء العاطفي

من منظور تاريخي فإن مفهوم الذكاء العاطفي بدءاً من نشأته ومروراً بمراحل تطوره في عدة فترات زمنية، وكذلك من خلال تتبع نظريات الذكاء وعلاقتها بالعواطف، يتضح أن العلماء والباحثين ينظرون إلى الذكاء كمفهومين متكاملين وليس متناقضين.

أي من وجهة نظره فإن القدرة على فهم الآخرين والتصرف بحكمة في العلاقات الإنسانية هي مظهر من مظاهر الذكاء، ونشر هذه الفكرة في مجلة هاربر وأطلق عليها الذكاء الاجتماعي، وفسر علماء النفس في ذلك الوقت الذكاء بأنه: "القدرة على جعل الآخرين يتصرفون كما تريد" وفي دراسة (1943) أظهر وجود علاقة قوية بين معايير الشخصية بالمعنى العاطفي والمعرفي (ويكسلر) اعتبر هذه النظرية مجموع جوانب عقلية وغير عقلية، وفي كتاب مفهوم الذكاء الاجتماعي صورها بأنها عديمة الفائدة. (محمد، 2020)

وفي عام 1985 ناقش ستيرنبرج مفهوم الذكاء الاجتماعي في كتابه ما وراء الذكاء وذكر أن هذا الذكاء مستقل عن القدرات الأكاديمية وهو مفتاح النجاح في الحياة، وفي نفس العام 1985 أكد جاردنر في كتابه عن الذكاءات المتعددة أن فهم الإنسان لنفسه وللآخرين وقدرته على استخدام وتطبيق الذكاء الشخصي يعد أحد نماذج الذكاء الشخصي في فهم وتطبيق هذا النموذج، وقد ساهم جاردنر في هذا المجال عندما قدم مصطلح الذكاء العاطفي واقترح الحاصل العاطفي وصمم أيضاً اختباراً لقياس الذكاء العاطفي. (البياتي، 2019)

وفي عام 1990 نشر ماير وسالوفي مقالاً بعنوان "الذكاء العاطفي" أشارا فيه إلى أن أهم وظائف الذكاء الاجتماعي هي توجيه التفكير وتخصيص القدرات التي تساعد على حل المشكلات والتمييز بينها واستخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها لتبرير تفكير الفرد وأفعاله وقراراته.

في عام 1995 قدم جولمان أفضل ما كتب عن الذكاء العاطفي في كتابه الشهير الذكاء العاطفي حيث ناقش فيه ما أسماه بالعقل العاطفي وطبيعة الذكاء العاطفي والمجالات التي يلعب فيها دوراً ودوره في نبوغ

الإنسان وتقدمه في مجالات الحياة العملية مقارنة بالذكاء الأكاديمي الذي ينقسم دوره في الذكاء العاطفي والذكاء العاطفي إلى ثلاثة أقسام: الذكاء الوطني والمزاج الشخصي يؤثران بشكل عام على تفكير الناس ومن الجدير بالذكر أن ماير يرى أن الذكاء العاطفي يمر بخمس مراحل في تطوره: (الجوهر، 2023)

- المرحلة الأولى: تستمر من عام 1900 إلى عام 1969، وخلالها تناولت الدراسات النفسية الذكاء والعواطف كموضوعين محدودين ومنفصلين.
- المرحلة الثانية: تستمر من عام 1970 إلى عام 1989، وخلالها ركز علماء النفس دراساتهم على التفاعل بين العواطف والتفكير.
- المرحلة الثالثة: تستمر من عام 1990 إلى عام 1993، حيث تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلح الذكاء العاطفي في العديد من الدراسات والمقالات العلمية. (الحجامي، 2022)
- المرحلة الرابعة: وتمتد من عام 1994 إلى عام 1997، وقد تميزت هذه الفترة بتوسع مفهوم الذكاء العاطفي في مختلف المجالات العلمية والمهنية.
- المرحلة الخامسة: وتمتد من عام 1998، وتتميز بدراسة مفهوم الذكاء العاطفي من خلال الدراسات والمؤلفات المتعلقة بطبيعته ومكوناته وكيفية قياسه.

وقد لوحظ في البيئة العربية وجود اهتمام من قبل الباحثين والكتاب بهذا المجال، ويمكن الاستدلال على ذلك من صدور العديد من الكتب والإصدارات للعديد من الباحثين العرب والتي تناولت مفهوم الذكاء العاطفي تحت عناوين مختلفة، منها كتاب الذكاء العاطفي للأخوين الدكتور سلامة والدكتور طه عبد العظيم (حسين) وصدرت الطبعة الأولى من هذا الكتاب سنة 2006، كما صدر كتاب الأستاذ الدكتور سيد إبراهيم الصمدوني بعنوان الذكاء العاطفي أسسه وتطبيقاته وتطوره وصدرت الطبعة الأولى منه سنة 2007، كما صدر كتاب الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي والذكاء العاطفي لخبر عجاج بعنوان "الذكاء العاطفي الأسس النظرية والتطبيقات" سنة 2002، بالإضافة إلى العديد من الدراسات العربية في مجالات مختلفة تناولت الذكاء العاطفي.

(حديدي، 2023)

3.1.2 نماذج الذكاء العاطفي

بعد استعراض وفحص مفهوم الذكاء العاطفي، وكيف نشأ وتطور تاريخياً، لاحظنا أن الأبحاث في مجال الذكاء العاطفي تتقدم يوماً بعد يوم، فقد ذكر (2005) في دراسة علمية منشورة عن الذكاء العاطفي أن نتيجة البحث في ثمانية من أكبر قواعد البيانات على شبكة الإنترنت أسفرت عن (1255) دراسة من يناير 1990 إلى مايو 2004 تناولت موضوع الذكاء العاطفي. (حسين، 2024)

لذلك فإن كثرة الأبحاث العلمية حول هذا المفهوم قد صاحبتها ظهور عدد من النظريات التي تحاول تفسيره، وكما هو الحال في أغلب العلوم الجديدة فإن تعدد الباحثين أدى إلى ظهور عدد من النظريات والتأويلات لهذا المفهوم، والتي تختلف باختلاف وجهة نظر كل عالم وباحث حول هذا المفهوم. ويعتقدون أن نماذج الذكاء العاطفي يمكن تقسيمها إلى قسمين: نماذج القدرة والنماذج المختلطة، وبعضها يقسمها إلى ثلاثة أقسام، مثل موقع ويكيبيديا على الإنترنت الذي يقسمها إلى نماذج القدرة والنماذج المختلطة ونماذج السمات. وعلى الرغم من وجود نظريات مختلفة للذكاء العاطفي، إلا أن هناك ثلاثة نماذج تمثل أفضل النماذج: (خاطر، 2021)

1. نموذج مايروسالوفي

يتميز هذا النموذج بالتركيز على القدرات المعرفية حول الجوانب العاطفية والشخصية. ووفقاً لهذا النموذج فإن الذكاء العاطفي يتكون من أربعة أنواع. (الدباس، 2022)

- أولاً: الإدراك العاطفي: وهي القدرة على التعرف على المشاعر وفك شفرتها إلى صور وأصوات وإبداعات ثقافية إنسانية، والتي تشمل القدرة على توجيه الذات نحو مشاعر المرء الخاصة، مما يجعل من الممكن معالجة بقية المعلومات العاطفية.
- ثانياً: استخدام المشاعر: وهي القدرة على التحكم في المشاعر لتسهيل الأنشطة المعرفية المختلفة مثل التغيير وحل المشكلات.

- ثالثاً: فهم المشاعر: ويشير ذلك إلى القدرة على فهم لغة المشاعر وتقدير العلاقات المعقدة بين المشاعر نفسها. على سبيل المثال، يتضمن فهم المشاعر القدرة على الحساسية من أجل تقليل شدة الاختلافات والاحتياجات بين المشاعر، وكذلك القدرة على فهم ووصف كيفية تطور المشاعر. (الدحود، 2022)
- رابعاً: إدارة المشاعر: وهي القدرة على تنظيم مشاعر المرء ومشاعر الآخرين، لذلك فإن الشخص الذي عاطفياً يستطيع التحكم في مشاعره الخاصة، حتى المشاعر السلبية، وإدارتها لتحقيق أهدافه المرجوة.

2. نموذج بار أون

يرى نموذج بار أون أن الأشخاص ذوي الذكاء العام المرتفع يستجيبون للمطالب والضغوط البيئية والاجتماعية، وباختصار يعترف بار أون بوجود علاقة وثيقة بين الذكاء العاطفي والذكاء العقلي أو المعرفي، لأنهما يؤديان بدورهما إلى زيادة الذكاء العام للفرد، مما يعطي المجتمع انطباعاً بأن هذا الشخص من أنجح الناس، سواء في الحياة المهنية أو في الحياة الاجتماعية. (فادي، 2022)

- أولاً: الذكاء الشخصي: الذي يشير إلى القدرات والكفاءات والمهارات المتعلقة بذلك الشخص.
- ثانياً: الذكاء الشخصي: يشير إلى القدرات والمهارات الشخصية ويحاول تطبيقها في الميدان والاستفادة منها في إدارة علاقات ذلك الشخص مع الآخرين.
- ثالثاً: القدرة على التكيف: يوضح كيف يتمكن الشخص من التكيف والتكيف مع الظروف والاحتياجات البيئية من خلال زيادة مهاراته ومرونته في التعامل مع الآخرين وحل المشكلات بشكل منطقي ومهارة. (الدسوقي، 2021)
- رابعاً: إدارة الضغوط: يشير إلى قدرة الشخص على إدارة الضغوط والتكيف معها بفعالية كبيرة.
- خامساً: المزاج العام: وهو يعكس قدرة الشخص ومهارته في الاستمتاع بالحياة والحفاظ على مكانته وموقفه الإيجابي في المجتمع، وهو يتضمن السعادة والتفاؤل.

3. نموذج جولمان: بناءً على النموذجين السابقين حاول علماء النفس تقديم نماذج متوافقة بين هذين النموذجين، وأشهرها نموذج جولمان الذي يرى أن الذكاء العاطفي يشمل الاستعداد والكفاءات والمهارات غير المعرفية التي تؤثر في قدرة الشخص على النجاح والتكيف مع احتياجات البيئة المحيطة، وهي مرتبة على النحو التالي: (رايس، 2022)

- الوعي الذاتي: قدرة الشخص على التعرف على نفسه وفهمها.
- التنظيم الذاتي: قدرة الشخص على إدارة نفسه ودوافعه وموارده.
- الدافعية: تعبر عن الميل العاطفية التي تدفع الشخص إلى تحقيق الأهداف.
- التعاطف: وعي الشخص بمشاعر الآخرين واحتياجاتهم وهمومهم.
- المهارات الاجتماعية: قدرة الشخص على إثارة ردود الفعل المرغوبة من الآخرين.

4.1.2 سمات الذكاء العاطفي المرتفع والمنخفض

في عامي (1996) و (1999) حدد العالم (هاين) مجموعة من السمات والعادات السلوكية للأشخاص ذوي الذكاء العاطفي المرتفع ومجموعة من السمات والعادات السلوكية للأشخاص ذوي الذكاء العاطفي المنخفض على النحو التالي: (رحمة الله، 2024)

1. سمات الأشخاص ذوي الذكاء العاطفي المرتفع

- يعبرون عن مشاعرهم بوضوح ومباشرة بجمل من ثلاث كلمات مثل (أشعر بالسعادة، الحزن، إلخ).
- لا يخافون من التعبير عن مشاعرهم أو عواطفهم.
- قادرون على قراءة وفهم التواصل غير اللفظي مع الآخرين.
- مستقلون، معتمدون على أنفسهم، لديهم أخلاق ومبادئ خاصة بهم.

- واقعيون في مسارات حياتهم، متفائلون أحياناً ومتشائمون أحياناً أخرى، حسب متطلبات الموقف.
(السعيد، 2022)

- يولون أهمية كبيرة لمشاعر وعواطف الآخرين.

2. سمات الأشخاص ذوي الذكاء العاطفي المنخفض

- لا يتحملون مسؤولية مشاعرهم الخاصة، بل يلومون الآخرين عليها.
- لا يستطيعون أن يقولوا لماذا يشعرون بالطريقة التي يشعرون بها.
- يحاولون في كثير من الأحيان تحليل والتعبير عن مشاعر الآخرين.
- ليسوا صادقين في مشاعرهم وضميرهم.
- غير حساسين أو غير مباليين بمشاعر الآخرين.
- غير آمنين أو لا يشعرون بالأمان العاطفي وعادة ما يتخذون موقفاً دفاعياً ويجدون صعوبة في الاعتراف بالأخطاء أو الاعتذار بصدق أو الندم على أخطائهم. (سمعان، 2023)

وفي هذا الصدد أشار العديد من العلماء إلى أن من أهم السمات التي تميز الذكاء العاطفي عن الذكاء العقلي (IQ) أنه يمكن زيادته وتحسينه من خلال الممارسة والتدريب وورش العمل مقارنة بالذكاء العقلي. ولكن في المقابل فإن تطوير قدرات الذكاء العاطفي يختلف عن الذكاء العقلي وطبيعته تتطور على مدى فترة زمنية أطول، فمجموعة القدرات العقلية تتطلب فترة شهر واحد، ثم قدرات الذكاء العاطفي تتطلب ثمانية أشهر.

يمكن تنمية الذكاء العاطفي بطريقتين: المنهج المنفصل والمنهج الدراسي. يعتمد أسلوب المنهج المنفصل الذي ابتكرته منظمة الخدمات التعليمية السادسة الثانية عام 1377 على ثلاثة افتراضات أساسية: (السنهوتي، 2022)

- لا يوجد تفكير بدون شعور ولا يوجد شعور بدون تفكير.

- كلما كان الشخص أكثر وعياً بخبراته، كلما كان بإمكانه التعلم منها.
- يعتبر الوعي الذاتي جزءاً مهماً من عملية التعلم.

بينما يعتمد أسلوب المنهج الذي ابتكرته جوين دوتي في كتاب تطوير الذكاء العاطفي (2001) على وجود خمسة عناصر أساسية لتنمية الذكاء العاطفي لدى الفرد، وهي (الوعي بالذات والآخرين، وقبول الذات والآخرين، والمسؤولية الشخصية، وإيجاد المعنى في التعلم، وتقدير سلامة وأخلاقيات العناصر الأخيرة، وتحقيق هذه العناصر أمر ضروري). (شوشة، 2023)

المبحث الثاني: القيادة

مقدمة:

إن التجمعات البشرية بدون قيادة حكيمة تسعى إلى مصالح أتباعها وتنفر من الخير والشر، دون ظلم وإهمال، ستدفع المنظمة إلى الأمام، وإذا لم تكن القيادة ناجحة وكفؤة ومقتدرة، فسيكون الأداء والإدارة الجيدة ناقصين في الاتصال والقيادة واتخاذ القرار وإصدار الأوامر والتحفيز. (عبدالله، 2022)

لذلك، كلما كانت القيادة ناجحة أو كان المدير قائداً إدارياً، كان العمل أفضل، وكانت النتائج أفضل، والقيادة تدفع الناس إلى العمل بمعنويات عالية وتخلق التعاون والعمل الجماعي بينهم لتحقيق أهداف المنظمة. ومن هنا يقولون إنه مدير وليس مديراً، لأن المدير يأخذ سلطته من المنظمة، أي السلطة الرسمية، وتفرض على المجموعة، بينما يأخذ القائد بالإضافة إلى المنظمة سلطته أيضاً من المحيطين به، وهو أفضل من أي مدير، مدير فعال بسبب رضاه عن كفاءته وجاذبيته للأفراد. (العجمي، 2024)

القيادة من المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين، وذلك لدور القيادة وتأثيرها على حركة الجماعة، وكذلك خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة. والقيادة عملية مهمة وضرورة أساسية في كافة المؤسسات العامة والخاصة، وذلك لدورها في تحقيق التميز والنجاح.

1.2.2 مفهوم القيادة

هناك عدة تعريفات للقيادة، منها ما يلي:

القائد هو الشخص الذي يملك السيطرة على الناس والقائد هو الشخص الذي يبدأ الشعار. متحمس، عنيد، بطل مستكشف، مرتجل، كاتب مسرحي، مدرب، ميسر، باني ويجب أن يتمتع القائد بتفاؤل معدي، والاختيار النهائي للقائد هو كيف تشعر عندما تحضر اجتماعاً معه والقيادة تعني الرؤية، والشعور

بالقيادة، والشغف، والحب، والثقة، والحيوية، والحماس، والهوس، والتشابه في التفكير، واستخدام الرموز، والانتباه، والتظاهر الصريح، وخلق الأبطال على كافة المستويات، والتدريب، والتجوال الفعال والقيادة هي قدرة القائد على التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف والقيادة هي القدرات والإمكانات التي يمتلكها القائد من خلال التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف والقيادة لا تعني السيطرة على الناس والهيمنة عليهم، بل محاولة الكشف عن قدراتهم وإمكاناتهم ومواهبهم. ولأن الموارد البشرية هي أعلى شيء ومصدر للتقدم، فإن الاتجاهات الحديثة في القيادة تظهر أن القائد الناجح هو من يساعد المنظمة على تحقيق رسالتها، وليس من يقول إن القائد هو من يحمل كل التخصصات ويسيطر على الأشخاص الذين يقودهم. (العيساوي، 2022)

إن جوهر عملية القيادة هو قبول المسؤولية ومدى قبولها وإصدار القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية ومن خلال التأثير أو الجذب من أجل تحقيق هدف محدد، وبهذا المعنى يجمع استخدام السلطة الرسمية مع التأثير على سلوك الآخرين وجذبهم للتعاون لتحقيق الهدف.

تعرف القيادة بأنها: قدرة القائد على إقناع الناس والتأثير عليهم للقيام بمهام وواجبات تساهم في تحقيق الهدف المشترك للمجموعة. وبعبارة أخرى، فإن القيادة هي الدور الذي يلعبه الشخص المسؤول عن المنظمة عند التأثير على المرؤوسين -أفراداً وجماعات- وقيادتهم لتحقيق أهداف المنظمة من خلال الجهود المشتركة. (الغامدي، 2021)

تعرف القيادة بأنها عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين. تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتنسيق جهودهم لتقديم أفضل النتائج الممكنة لتحقيق الأهداف والغايات المحددة.

وبناء على ما تقدم يلاحظ الباحث أن مفهوم القيادة يقوم على عملية التأثير على الآخرين من خلال مجموعة من السلوكيات أو الأفعال التي يقوم بها القائد للتأثير على الآخرين وقيادتهم لتحقيق الهدف المطلوب، أي التركيز على المنهج السلوكي في تفسير مفهوم القيادة. (غانم، 2022)

يعتمد مفهوم القيادة على نظريات المواقف

- القيادة هي خلق رؤية يسعى إليها الآخرون وتحفيزهم للعمل من أجلها.
- في كل منظمة، هناك حاجة إلى شخص ما ليجمع المجموعات معًا. والمهام الموجودة
- القيادة هي عملية التأثير على المرؤوسين من خلال تحديد وتوضيح المهام والواجبات المطلوبة من المرؤوسين في موقف معين من أجل تسهيل الجهود الفردية والجماعية وتحقيق الأهداف المشتركة.
- القيادة هي عملية إعداد وترتيب موقف قيادي بحيث يتمكن مختلف أعضاء المجموعة، بما في ذلك القائد، من تحقيق الأهداف المشتركة بأقصى قدر من الكفاءة الاقتصادية وأقل تكلفة اقتصادية في وقتهم. (الفوزان، 2024)

2.2.2 الاتجاهات الحديثة في القيادة

1. القيادة هي علم وفن إدارة منظمة تتألف من أفكار وأشخاص قياديين لتحقيق نتائج مثبتة.
2. القيادة هي القدرة على صياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وكذلك القدرة على تحفيز وإلهام الآخرين للاعتقاد وفهم تلك الرؤية.
3. وفقا لهيلريجل وآخرين، تشير القيادة إلى عملية تطوير الأفكار والوجهات النظر والاعتماد على القيم التي تدعم عملية استخدام تلك الأفكار والوجهات النظر للتأثير على سلوك الآخرين. (إيهاب، 2022)
4. القيادة هي توجيه وتنسيق وإشراف القائد على عمل الآخرين في المكتب، وهي وسيلة مناسبة يمكن من خلالها للمدير أن يطور روح التنسيق والتعاون المثمر بين موظفي المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
5. إن جوهر عملية القيادة يكمن في قدرات الفرد نفسه، والتي من خلالها يؤثر على سلوك ومشاعر مجموعة من الأشخاص الآخرين. وفي تأثير القيادة، يمتلك الفرد القدرة على التأثير على الآخرين من خلال دوره كقائد للمرؤوسين أو الآخرين الذين يمثلون الأتباع.

6. القيادة وظيفة ظرفية، وتظهر، على الأقل جزئياً، استجابةً لظروف ومتطلبات المنصب. والقيادة هي علاقة نفوذ بين القادة والأتباع الذين يرغبون في تحقيق تغييرات تعكس أهدافهم المشتركة. ويعني النفوذ أن العلاقة بين الأفراد ليست سلبية أو أن القيادة متعددة الاتجاهات وغير حكمية. (قشقش، 2022)

3.2.2 أهمية القيادة

تنبع أهمية القيادة من حاجة المنظمات إلى شخص قادر على قيادة المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة من خلال مراعاة الجوانب الإنسانية للمرؤوسين، لأن المبادئ التقليدية للقيادة تعتبر مرجعاً ودليلاً للقائد، تذكره بالنقاط التي يجب مراعاتها والانتباه إليها حتى تكون قيادته فعالة وبناءة ومستجيبة للمواقف المطلوبة. تعمل القيادة العظيمة من خلال العواطف، أي أن الحالات العاطفية وأفعال القادة تؤثر فعلياً على مشاعر الموظفين الذين يقودونهم وبالتالي على عملية الإنتاج. (قوار، 2022)

هناك من يعتقد أنه لا حاجة لقائد في الوقت الحالي، لأن العمل جماعي وكل فرد مسؤول عن إدارة العمل، لكن هذه النظرة محدودة من وجهة نظر الطالب، لأن المجتمعات والثقافات تختلف في كثير من النواحي، لذا فإن وجود قائد في المنظمة مهم لإدارة عملية القيادة. (كريملي، 2020)

1. إنه حلقة الوصل بين الموظفين وخطط المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
2. يعتبر شجرة تتكامل فيها كل المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
3. تعزيز القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. ضبط وحل مشاكل العمل وحل الصراعات وموازنة الآراء.
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة والأفراد قدوة للقائد الإداري.
6. مواكبة التغيرات من حولنا وتوظيفها لخدمة المنظمة.
7. تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها المرسومة

4.2.2 السمات الشخصية للقائد

هناك مجموعة من السمات أو الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد الناجح، وهذه السمات غالباً ما تحددها السمات النفسية والاجتماعية للزعماء المتميزين. (كول، 2019)

1. التعرف على طبيعة وسمات شخصية القائد الناجح
2. القيادة وعملية القيادة محور مهم في عملية ووظيفة المنظمة، لأنها مع التنظيم والتخطيط والرقابة تشكل إجراءً متكاملًا إذا تم إتقانه فإنه يلبي كافة متطلبات المنظمة، ومنها:
 - القيادة الرؤيوية هي القدرة على رؤية المستقبل بوضوح وفهم كيفية تحقيقه. (لرزق، 2019)
 - القيادة في سياق الوظيفة هي عملية إلهام الآخرين أو التأثير عليهم أو إلهامهم للعمل بالتزام ومثابرة عالية لأداء وإنجاز المهام المطلوبة.
 - القيادة هي التأثير الإيجابي على سلوك الآخرين دون استخدام الإكراه والقوة، ويقبل الآخرون هذه القيادة لأنفسهم.
3. أجرى داني كوكس وجون هوفر دراسة على مجموعة من القادة في بعض المنظمات ومن خلالها تمكنا من تلخيص خصائص القادة في عشر خصائص وهي: (مزداد، 2024)

- التحلي بأعلى معايير الأخلاق الشخصية.
- النشاط العالي
- الإنجاز: يتمتع القائد الفعال بالقدرة على تحديد الأولويات.
- التحلي بالشجاعة
- العمل بإبداع.
- والعمل الجاد بإخلاص والتزام.

- تحديد الأهداف.
- الحفاظ على حماسك.
- التحلي باللباقة.
- مساعدة الآخرين على النمو

4. قدم السيد عليفا الخصائص الشخصية والقيادية التالية: (مقدادي 2023)

- السمعة الطيبة والصدق والأخلاق الحميدة.
- الهدوء والتوازن في التعامل مع المشاكل والرصانة والعقلانية في اتخاذ القرار.
- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- المرونة وسعة الأفق.
- القدرة على ممارسة ضبط النفس عند الضرورة.
- المظهر الجيد
- احترام نفسك واحترام الآخرين.
- الموقف الإيجابي في العمل
- القدرة على الابتكار والأداء الجيد
- يجب أن تتميز علاقاته مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين بالكمال والتعاون. (مرزوق، 2020)

5. صفات للقائد الجيد حسب كارلوس

- البصيرة، الطلاقة، الصدق.
- الالتزام.
- المعرفة الجيدة

- الاستعداد لتفويض السلطة والقوة.

- الاستخدام الذكي للسلطة

- الذكاء العاطفي.

6. تشرح جوليا هانا صفات القائد والمدير في مقالها أن أغلب هؤلاء الأشخاص يعيشون حياة طيبة مع أسر

منتجة. إنهم يريدون إحداث فرق والقيام بأشياء عظيمة. (نوري، 2023)

أظهر الاستطلاع أن لديهم الكثير من وقت الفراغ. إذا أرادوا القيام بشيء ما، فيجب عليهم ذلك. ومن خلال الكتابات والدراسات السابقة حول الصفات الشخصية للقائد، اتضح للباحث أن هناك العديد من المكونات والصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد لينجح في قيادة منظمته. (كمال، 2022)

- الصفات الشخصية: بعض هذه الصفات فطرية، مثل الذكاء والحماس والقدرة على الإبداع والابتكار والمثابرة والإقناع والحيوية العقلية. - بعض هذه الصفات يمكن اكتسابها وتنميتها، مثل الشعور بالمسؤولية، وأهمية الهدف، والود، والصلابة، والقدرة على اتخاذ القرارات، وتدريب الآخرين، واكتساب الخبرة، واستخلاص المعلومات والاستفادة منها.

- القبول الجماعي: يجب أن يكون القائد مطلعاً على نظريات ومبادئ علم الإدارة والأساليب العلمية المتقدمة المتعلقة بأداء المهام الإدارية والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة للمواقف المختلفة، والقدرة على التعامل مع المشكلات وتجنب التجربة والخطأ والإدارة العشوائية. وفي التقييم الصحيح للمشكلات. (أبو عيادة، 2022)

- درجة إشباع احتياجات العاملين في إطار المصلحة العامة: وهنا لا بد من الفهم الكامل لتأثير الظروف البيئية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية على السياسات المستهدفة للمنظمة والجهود المبذولة لتطوير القدرات الفنية والإدارية للمرؤوسين ودعم مفهوم العلاقات الإنسانية في التعامل معهم، أو

فيما بينهم أو بين الأشخاص الذين يتعاملون مع المنظمة تحت التوجيه والإشراف المستمر، لتحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة. (اسماعيل، 2021)

5.2.2 أدوار وواجبات القائد

إن دور القائد هو السلوك الذي يقوم به القائد لأنه يشغل منصباً محدداً في دائرة العمل وهذا المنصب يستلزم توقعات تعتبر واجبات تقع على عاتق من يشغل تلك المناصب وهنا لابد من ذكر الأدوار التي يمكن إسنادها للقائد حتى تكتمل صورته من كافة النواحي.

أدوار القيادة

القائد الفعال هو من يقوم في المواقف المختلفة التي تخلقها الظروف والمتغيرات بأداء كافة الأدوار المطلوبة منه بطريقة مميزة فهو قائد ونموذج وقدوة يحتذى بها وهو قائد يؤثر بفاعليته على سلوك الآخرين ويراقب أدائه الخاص وقد قدم المستقبل (مايكل أرمسترونج) مجموعتين من الأدوار القيادية من الأولويات التي اعتبرها أساسية ووضعها في المقام الأول والأخرى ثانوية يتولاها القائد بحكم منصبه القيادي. (حنان، 2022)

الواجبات الأساسية للقائد

للقائد واجبات محددة يجب ذكرها هنا للإرشاد وفهم أبعادها:

الواجبات الرسمية توكل للقائد لقيادة المرؤوسين لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة، ولكن الواجبات غير الرسمية لا يجب إهمالها، باعتبار أن العاملين تحت قيادته هم أشخاص ذوو شخصيات وثقافات مختلفة، فيجب عليه الاقتراب منهم ومعرفة أحوالهم حتى لا يقعوا في مجال واحد ولا يستطيعون تحقيق الأهداف التي وضعوها في المستقبل وهي خطط طموحة بعيدة عن الواقع، لذا سنوضح معنى كل منها على النحو التالي:

(عبدالقادر، 2022)

- المهام الرسمية: وتشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق بين مجموعات العمل وفصائلها وتوجيه جميع العاملين نحو الهدف الرئيسي للمنشأة وتشجيع الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية وتكوين شبكة اتصال عمودية وأفقية والمتابعة والمراقبة.

- المهام غير الرسمية: وتشمل الحماس والتواصل الدائم مع أصحاب المصلحة في المنشأة ومشاركة الموظفين في القرارات والبحث في مشاكل العمل ومعالجتها وإيجاد حلول ناجحة لها بروح جماعية متكاملة وتمثيل القيم الإنسانية والمثل الأخلاقية والتبصر في الأهداف العامة للمنشأة وربطها بالأهداف العامة المتعلقة بالمستجمعات المائية المرتبطة بالمجتمع ويقودهم إلى أن يكونوا أكثر سخاءً وفعالية من غيرهم. (بن يحيى، 2024)

وبهذا يكتسب أتباعاً جيدين يديرون أنفسهم جيداً ويحافظون على المنظمة وهدفها ورسالتها وغيرها ويركزون جهودهم على التأثير الأكبر ويكونون جريئين ومخلصين وموثوقين.

فالمهمة الرئيسية للقائد هي تحديد متطلبات الحوكمة وخاصة فيما يتعلق بالأشخاص والاستراتيجية ومراحل المخاطر. ومن خلال ما تقدم يتبين أن أدوار ومهام القيادة تتجسد في جوانب عديدة يمكن تلخيصها على النحو التالي: (محمد، 2020)

1. اتخاذ القرار: وهو مرتبط بشكل مباشر بسلوك وعمل القائد، فهو الذي ينعكس أداؤه عليه ويؤثر سلباً وإيجاباً على تماسك تنظيم العمل ونشاط العاملين فيه، ومن هنا اهتم علم الإدارة العامة بهذه القضية اهتماماً كبيراً وتطورت حولها النظريات والنماذج.

2. تقييم الأداء: وهو وسيلة منطقية لقياس تدرج وفعالية التطوير الإداري، ولذلك شرفت العديد من الأنظمة السياسية باعتماده كوسيلة ديمقراطية لاكتشاف المواهب ومنح الحقوق لكل الأفراد ووضع القائد المناسب في مواقع اتخاذ القرار، ومن ثم يستخدم الراميد كوسيلة لاكتشاف القدرات التي تؤهل موظفاً معيناً لاستخدامه عمودياً في السلم الإداري لشغل منصب أعلى في المستقبل. (البياتي، 2019)

3. التعامل مع الأزمات: بما أن القائد يتعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية (الأزمات)، فإن ذلك يتطلب

قدرات خارقة، من أهمها القدرة على الوقوف والشجاعة، وفحص موقع الأمور، والتعمق في خبايا

الأحداث، وتجنب الشكوك والريبة، وعدم الهروب لمجرد الإشاعات، مع أنه من السهل معرفة أدايمهم.

أصعب الأمور

ومن كل ما سبق يمكن القول بأن مناصب القيادة تعتبر واجباً فوق أي واجب آخر وأمانة لا تضاهيها

أية أمانة أخرى. ومن خلال ما تم عرضه ومناقشته توصل الباحث إلى استنتاجات حول القائد حتى يكون ناجحاً

في قيادته مثل: (الجوهر، 2023)

أ. يجب على القائد اختيار العنصر البشري لمنظمته، ونوعية العاملين، وطريقة اختيارهم، والتعرف على

ميولهم وتوجهاتهم أمر مهم.

ب. إن القيام بدور ترجمة السياسة العامة وتعليمها لمن يرى طبيعة عملهم ضرورة تدريبهم عليها، عملية

أصبحت ضرورية جداً، وخاصة إذا كانت السياسة العامة جديدة، أو كان إنجازها السريع ضرورة ملحة،

أو إذا كانت هناك مقاومة بسبب الجهل أو عدم الرغبة في الالتزام بها. (الحجامي، 2022)

ت. يجب أن يكون حكيماً في التشخيص وصبراً في العلاج، كما يجب أن يجد نوعاً من التوازن بين المطالب

المتضاربة ويقلل من حدة الاحتكاك، خاصة وأنه يعمل في بيئة اجتماعية تتعرض لضغوط اقتصادية

واجتماعية، وهو الوضع الذي يؤثر بشكل مباشر على الدوائر العاملة ويقودها إلى حالة من التوتر

والالتزام وقلة الالتزام بالوقت والهدر وعدم التنسيق. (حديدي، 2023)

ث. إن الطبيب مسؤول عن خلق درجة عالية من التعاون الودي بين قسمه والأقسام الأخرى إلى درجة تقترب

من ما هو شائع في الشعوب المتقدمة، إن لم نقل أكثر من ذلك، عندما نعلم أن أقسام الحكومة في

الشعوب المتخلفة تعاني من عدم القدرة على التواصل مع الآخرين، وبالتالي فإن الطبيب مسؤول عن

إيجاد نوع من التعاون الودي بين قسمه والأقسام الأخرى إلى درجة تقترب من ما هو شائع في الشعوب

المتقدمة، إن لم نقل أكثر من ذلك، عندما نعلم أن أقسام الحكومة في الشعوب المتخلفة تعاني من عدم القدرة على التواصل مع الآخرين. (حسين، 2024)

6.2.2 أنماط القيادة

تتأثر القيادة بالعديد من المتغيرات وتظهر حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال التأثير على أتباعه أو مرؤوسيه بحكم السلطة الرسمية التي يتمتع بها.

كما يظهر دور القيادة في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حيث يبدو أن أحدهم يتمتع باحترام وفخر الآخرين في بنية المجموعة، وبالتالي فإن دور القيادة لا يقتصر على الشخصية الرسمية، بل قد لا يصل الإطار الرسمي للفرد إلى مستوى عالٍ مقارنة بالتأثير الذي يحققه في إطار التفاعلات غير الرسمية للأفراد. (خاطر، 2021)

أنماط القيادة بناءً على أسلوب القيادة

تنقسم أنماط القيادة إلى أربعة أنماط رئيسية وفقاً لأسلوب القيادة وبيئة العمل وهي: القيادة الأوتوقراطية، والمعروفة أيضاً باسم (الأوتوقراطية)، والقيادة الديمقراطية، والقيادة الفوضوية، والقيادة بلا اتجاه: (الدباس، 2022)

1. القيادة الأوتوقراطية

غالبًا ما يُطلق لقب (الرئيس) على القائد الأوتوقراطي بدلاً من لقب (الزعيم)، لأن الشخص الأوتوقراطي يتحكم في أتباعه ويتلاعب بمصيرهم ضد إرادتهم ويضع أجندته الخاصة لهم وحده وبعيداً عنهم. - لا يشاطرهم رأيه ولا يستمع إليهم، بل يملئ عليهم أوامره ويطلب منهم تنفيذ الأوامر الاستبدادية دون مناقشة، بل يفرض هذه الأوامر عليهم باستخدام أساليب التحكم والاستبداد. أو أن تأثير القائد الاستبدادي غالباً ما

يتسم بالوضوح والإيجابية والموضوعية. - السعي الدائم إلى السلطة والهيبة بأي ثمن. - يحتفظ بأسرار وخفايا عمله لنفسه ويلوم معاونيه، لكنه يمدح نفسه عندما ينجح: - القادة الظالمون. (الدحودح، 2022)

- القائد المستبد هو قائد مستبد شديد الاستبداد ويعتبر الحفاظ على سلطته وسلطته همه الرئيسي، حتى لو كان ذلك يعني التضحية بمصالح جماعته.
- القائد المستبد العادل - غالباً ما يكون شخصاً خيراً، يدير الجماعة بروح عائلية، حتى لو كانت أسرته تعتمد عليه بشكل كامل في إدارة كل شيء. إلا أن هذا الاعتماد المطلق على القائد يعرض الجماعة للخطر في حال غياب قائدها. (فادي، 2022)

وبشكل عام يمكن القول أن القيادة الاستبدادية قد تكون مفيدة على المدى القريب وخاصة في الأزمات أو عند ظهور الجماعة، أما على المدى البعيد فإن القيادة الاستبدادية تصبح مصدر دمار وخراب للمنظمة، حيث تدفع المرؤوسين إلى الشكوى والتحول إلى أعداء، وبالتالي إضعاف معنوياتهم ونقل كفاءتهم، وتسبب الإحباط بين المساعدين، حيث يدمر القائد الاستبدادي شخصيتهم. (الدسوقي، 2021)

2. القيادة الديمقراطية

وفيها يتشاور القائد مع المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات ويفوض إليهم الكثير من صلاحياته وقدراتهم الإدارية

3. القيادة الفوضوية

يتميز هذا النمط من القيادة بأن القائد يسمح للأعضاء بالعمل ويترك لمساعديه حرية فعل ما يريدون فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون السبل لتحقيقها ولا يشارك القائد الفوضوي بشكل يؤثر على شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها والازدواجية في الجهود وإهدار الوقت بشكل مفرط وإهمال بعض الجوانب المهمة في مجال تفويض السلطة. (رايس، 2022)

عمومية الأوامر والتردد وعدم الاستقرار. ونادراً ما نجد هذا النمط في الحياة العملية، ولكن إذا طلبناه هنا فقط من أجل الانقسام الكامل، فنادراً ما نجد في الواقع قيادة استبدادية مطلقة أو قيادة ديمقراطية مطلقة. ولكننا نجد أن القائد يطبق درجات من الاستبداد ودرجات من الديمقراطية في إدارته، بناء على ما تمليه عليه الظروف التي يواجهها وطبيعة المواقف التي يعيش فيها والأشخاص الذين يقودهم أو يتعامل معهم. (رحمة الله، 2024)

4. القيادة غير الموجهة

ينجح هذا النوع من القيادة عندما يتخلى عن سلطة اتخاذ القرار لمؤوسيه، كما هو الحال في مؤسسات البحث العلمي والدراسات في هذا النوع من المراكز المتخصصة والعلوم الطبية وغيرها، ولا يكون له سيطرة مباشرة على مؤوسيه. ونقسم سلوكه إلى قسمين: جماعي يسعى إلى تحقيق المنفعة، وشخصي يسعى إلى تحقيق مصالحه المادية والروحية.

أنماط القيادة في المكاتب وفقاً لقدرات الذكاء العاطفي

لا تنبع استجابة القائد للأتباع من مزاج القائد الجيد أو قدرته على قول الشيء الصحيح فحسب، بل تنبع أيضاً من مجموعة كاملة من الأنشطة المنسقة التي تتضمن أنماط قيادة محددة. عادةً، يعمل أفضل القادة وأكثرهم فعالية وفقاً لنمط أو أكثر من أنماط القيادة المختلفة ويتنقلون بمهارة بينها. (السعيد، 2022)

1. تخلق البصيرة الاستجابة والرنين.

القيادة الثاقبة هي نوع القيادة التي تحرك المناخ العاطفي نحو الأفضل. على سبيل المثال، يبني القادة الرؤيويون فريقاً، لكنهم لا يخبرون الناس كيف يفعلون ذلك - مما يمنح الناس الحرية في الابتكار والتجريب والمجازفة. يخلق الشعور بأن الجميع يعملون نحو أهداف مشتركة التزاماً جماعياً: يشعر الناس بالفخر بالانتماء إلى مؤسستهم، ويتلقى القادة الرؤيويون مكافأة أخرى: يحتفظون بأهم موظفيهم وأكثرهم قيمة. إذا تماهى الناس

مع قيم الشركة وأهدافها ورسالتها، فستكون هذه الشركة أفضل مكان لهم للعمل فيه. تدرك الشركة الرائعة أن رؤيتها ورسالتها تمنح الناس علامة تجارية فريدة، ووسيلة لتمييز أنفسهم عن الشركات الأخرى في نفس الصناعة. من خلال صياغة المهمة الجماعية في شكل رؤية أساسية، يضع هذا النموذج معيارًا لملاحظات الأداء حول هذه الرؤية، مما يساعدهم على رؤية كيف يتماشى عملهم مع هذه الرؤية الأكبر. الأهداف والاستراتيجية الشاملة طويلة المدى (سمعان، 2023)

2. فن المعلم الفردي أو المدرب الشخصي

أسلوب التدريب يجب على كل قائد أن يتبنى هذا الأسلوب. يبني قادة التدريب علاقة طيبة وثقة من خلال التأكد من إجراء محادثات شخصية مع الموظفين. إنهم يتواصلون مع مرؤوسهم باهتمام حقيقي بهم، بدلاً من رؤيتهم كأدوات مجردة لإنجاز المهمة. هذا الأسلوب، الذي يظهر فيه القائد كمدرب شخصي، يخلق بالتالي حوارًا مستمرًا يسمح للموظفين بالاستماع بشكل أكثر انفتاحًا إلى ملاحظات الأداء لأنهم يرون أنها تخدم طموحاتهم الخاصة، وليس فقط مصالح الرئيس. ويقول أوبراين إن التعرف على الأشخاص وجهاً لوجه أصبح أكثر أهمية من أي وقت مضى، ويضيف أنه إذا أمضيت ساعة في محادثة شخصية مع شخص ما، فإن تلك المحادثة ستظل في ذهنك بعد ستة أشهر. (السنهوتي، 2022)

3. بناء علاقات بأسلوب تكاملي

إن تبادل المشاعر هذا هو السمة المميزة لأسلوب القيادة التكاملي. إن أساليب المدرب أو المرشد في رفع جميع المعايير من خلال الاعتراف بأن الموظفين بشر - وتقديم الدعم العاطفي خلال الأوقات الصعبة في حياتهم - تخلق ولاءً غير عادي وشعورًا أقوى بالانتماء. متى يكون نموذج التكامل منطقيًا؟ إن تأثيره التكاملي بشكل عام يجعله هيكلًا متجاوبًا في جميع المواقف، ولكن يجب على القادة استخدامه بشكل خاص عند السعي إلى زيادة تماسك الفريق، وتعزيز الروح المعنوية، وتحسين التواصل، أو معالجة الثقة المكسورة في المنظمة. تضع العديد من الثقافات قيمة عالية على العلاقات الشخصية القوية وتعتبر بناء التفاهم شرطًا أساسيًا لممارسة الأعمال

التجارية. في العديد من الثقافات الآسيوية، وكذلك في أمريكا اللاتينية وبعض الدول الأوروبية، يعد بناء التفاهم القوي شرطاً أساسياً لممارسة الأعمال التجارية. تأتي هذه المرحلة بشكل طبيعي للقادة الذين يتبنون الأسلوب التكاملي. (شوشة، 2023)

4. الأسلوب الديمقراطي

يعمل النهج الديمقراطي بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي يجب اتخاذه ويحتاج إلى أفكار من الموظفين الذين يمكنهم تقديمها. ولأنه كان غريباً عن عالم صناعة الكمبيوتر، فقد اضطر جيرشتاينر إلى الاعتماد على الأسلوب الديمقراطي، والتوجه إلى زملائه الأكثر خبرة وحكمة لطلب المشورة. وفي النهاية، قاد جيرشتاينر تحولاً ناجحاً بشكل مذهل على الرغم من خفض التكاليف بمقدار 9 مليارات دولار سنوياً وتسريح الآلاف من الموظفين مؤقتاً. وعلى هذا، فإن جيرشتاينر، وهو يرسم اتجاهًا استراتيجيًا جديدًا للشركة، وينظر إلى الوراء، يفاجأ بأن قراراته اليومية كانت تستند إلى تلقي نصائح جيدة من زملاء يعرفون الكثير. (عبدالله، 2022)

إن أنماط القيادة الأربعة الأولى - الرؤية، والتدريب، والشمول، والديمقراطية - هي محركات أكيدة للاستجابة والتناغم. ولكل منها تأثير إيجابي قوي على المناخ العاطفي في المنظمة. والأسلوبان الآخران، أسلوب التنظيم وأسلوب القيادة والسيطرة، لهما أيضاً مكانهما في صندوق أدوات القائد. ولكن لا بد من استخدام كل منهما بمهارة إذا كان له أن يكون له تأثير إيجابي. وعندما يستخدم القادة أساليب التنظيم والقيادة بشكل مفرط، ويستخدمونها في كثير من الأحيان أو بتهور، فإنهم يسعون إلى التنافر، وليس الاستجابة. (العجيجي، 2024)

5. الاستخدام الاقتصادي للمنظم

إذا كان من المقرر أن يجد نموذج المنظم مكاناً في صندوق أدوات القائد، فيتعين عليه أن يستخدمه باقتصاد، نظراً للمواقف التي ينجح فيها حقاً. وعلى الرغم من كل هذا، فإن خصائص أسلوب المنظم تبدو

جديرة بالإعجاب: فالقائد يضع معايير عالية للأداء الأفضل والأسرع، ويطلب من الجميع أن يفهموا هذا، وسريع في التعرف على الأداء الضعيف، ويطلبهم بالمزيد، وينسحب إذا لم يرتق إلى المستوى المطلوب. ولكن إذا استخدم القائد هذا الأسلوب بشكل مفرط، أو بلا مبالاة، أو في موقف خاطئ، فقد يشعر الموظفون بالإرهاق من مطالب القائد القاسية. ولأن المنظمين غالباً ما يكونون غامضين بشأن الخطوط العريضة. فهم يتوقعون من الآخرين أن يكتشفوا ما يجب عليهم أن يفعلوه بأنفسهم. فإن الأتباع غالباً ما يشككون في ما يريده القائد. والنتيجة هي أنه عندما يرون قائدهم يدفعهم بقوة مفرطة، تنخفض معنوياتهم. أو الأسوأ من ذلك، إذا شعروا بأن القائد لا يهتم بالقيام بالأمور على طريقتهم، فقد يصبح المنظمون شديدي التركيز على أهدافهم الخاصة لدرجة أنهم لا يبدون اهتماماً بالأشخاص الذين يثقون بهم. إن النتيجة الحقيقية هي الفوضى. فكثيراً ما يسمم المنظم الأجواء العامة. وخاصة بسبب التكاليف العاطفية عندما يعتمد القائد على ذلك كثيراً. (العيساوي، 2022)

إن معضلة رائد الأعمال في الأساس هي: كلما زاد الضغط الذي يمارسه على الناس لتحقيق النتائج، كلما زاد القلق الذي يخلقه. وفي حين أن الإجهاد المعتدل قد ينشط الناس، على سبيل المثال، عندما يواجهون تحدي إنجاز مهمة في الوقت المحدد، فإن الإجهاد المرتفع والمستمر قد يكون منهكاً. وفي حين قد يحصل المنظمون على الامتثال وتعزيز قصير الأجل للنتائج، فإنهم لا يحصلون على الأداء الحقيقي الذي يمكن للناس تحقيقه. (الغامدي، 2021)

يكنم الذكاء العاطفي لهذا الأسلوب في الدافع إلى تحقيق الأهداف من خلال إيجاد طرق مستمرة لتحسين الأداء. جنباً إلى جنب مع جرعة كبيرة من المبادرة لاغتنام الفرص. والقدرة على التسليم تعني أن رواد الأعمال يسعون إلى تعلم أساليب جديدة من شأنها أن تزيد من مستوى أدائهم وأداء الأشخاص الذين يقودونهم. وهذا يعني أيضاً أن هؤلاء القادة لا يحركهم مكافآت خارجية، مثل المال أو الألقاب، بل مدفوعون بحاجة قوية إلى تلبية معاييرهم العالية للتميز. ويتطلب تحديد الوتيرة أيضاً المبادرة والاستعداد لتحمل المخاطر وخلق الفرص لتحسين الأداء. (غانم، 2022)

أنماط القيادة وفقاً لسلوك القيادة

يتناول القسم الرابع من هذا الموضوع أنماط القيادة وفقاً لسلوك القيادة، أي أن لكل نمط أربعة ركائز رئيسية للسلوك، منها ما يتعلق بالعمل ومصالحة العاملين وله خمسة أنماط، والأنظمة الإدارية وله أربعة أنماط، والفعالية والكفاءة وله ثمانية أنماط، وأخيراً التوجيه والدعم وله أربعة أنماط، وهي على النحو التالي: (الفوزان، 2024)

1. الاهتمام بالعمل والموظفين وينقسم أساس السلوك في هذا الجانب إلى قسمين: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالموظفين، وعليه يمكن تصنيف أنماط القيادة الخمسة على النحو التالي:

- القائد السلبي (المنسحب): لا يقوم بواجبات القيادة. يعطي المرؤوسين حرية غير مقيدة للعمل. كما أنه قليل الاهتمام بالعمل والمصلحة العامة. لا يحقق أي أهداف ولا يوجد رضا وظيفي بين موظفيه. وأخيراً تكون الصراعات والخلافات في مكان العمل عالية جداً. (إيهاب، 2022)
- القائد الرسمي (العملي): يعطي أهمية كبيرة للعمل والنتائج، ضعيف المشاعر والعلاقات مع الموظفين، ويمارس السلطة والسيطرة عليهم.
- القائد الاجتماعي (المتعاطف): يهتم هذا القائد اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري من حيث الرعاية والتطوير، ويحرص على القضاء على ظاهرة الخلاف بين العاملين ولا يهتم كثيراً بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف. (قشقش، 2022)
- القائد المتأرجح: وهنا نرى أن القائد متأرجح، فتارة يفكر في الناس والعلاقات، وتارة أخرى يفكر في العمل والإنتاج، ويمارس أسلوباً وسطياً يفشل في تحقيق التوازن والأهداف.
- القائد الجماعي (المتكامل): يهتم القائد هنا بالأبعاد الإنسانية والعملية ويهتم كثيراً بالعمل والإنتاج، ويحرص على تلبية الاحتياجات الإنسانية، ويكسب مشاركة فعالة للعاملين، ويستمد سلطته من الأهداف والطموحات، ويربط الناس بالمنظمة ويتعامل مع التغيير والتحديث. (قوار، 2022)

2. الأنظمة الإدارية: وهي التي تظهر أسس السلوك المبني على الأنظمة الإدارية، وتنقسم إلى قسمين:

الثقة بالعاملين. وتبرز منه قدرة العاملين وأربعة أنماط قيادية وهي:

القيادة الاستغلالية (السلطوية): حيث يكون مستوى ثقة القائد بالمرؤوسين منخفضاً جداً ويركز

على أساليب الترهيب والإقناع، ويكون التفاعل والتواصل ضعيفاً بين الرؤساء والمرؤوسين باستخدام أساليب

الرقابة الصارمة، ويستخدم هذا الأسلوب في الأزمات واتخاذ القرارات الحساسة. (كريملي، 2020)

7.2.2 نظريات القيادة

تقول بعض الكتابات أن هناك خلط بين أساليب القيادة والنظريات ومن ناحية أخرى تتباعد عن

بعضها البعض، فمثلاً أسلوب القيادة التحويلية هو نظرية القيادة التحويلية ذاتها، أما في نظرية الشبكات

الإدارية فلا يمكن القول أن أسلوب القيادة هو الشبكة الإدارية.

1. نظريات القيادة التقليدية

يعتبر موضوع القيادة والقائد وكيفية نشوئه وخصائصه محورا للدراسة والتحقيق في العلوم الإدارية

وإدارة الأعمال، باعتبار أن المدير القائد الذي يتمتع بكفاءات وخصائص وسمات معينة يستطيع استخدامها

للتأثير بشكل إيجابي على سلوك العاملين وبالتالي تحقيق نجاح المنظمة. وخصائصهم الفردية (كول، 2019)

2. نظرية الرجل العظيم

الرجل العظيم هو شخص ترجع عظمته إلى مواهب وقدرات فردية وراثية، فهو يتمتع بشخصية

كاريزمية وتمثل هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة. حاولت هذه

النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصية القادة العسكريين والسياسيين المتميزين،

فيعتبرون هذه العظمة نتيجة لمواهب وقدرات غير عادية منحها الله تعالى لمثل هؤلاء الأشخاص فطرياً ووراثياً.

وفي مجال الأعمال، يمكننا أن نجد شخصيات فريدة ساهمت في نجاح منظمات كانت صغيرة أو غامضة وأصبحت شركات يلجأ إليها الناس. وفقًا لهذه النظرية، فإن القائد هو فرد عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية جذابة ويحظى بولاء عدد كبير من الأشخاص الذين يتبعونه طواعية ويضحي بنفسه لتحقيق إنجازات كبيرة طوعًا وليس تحت الضغط. (لرزق، 2019)

في السياق السياسي أو العسكري، يمكن التعرف عليه وتحقيق نجاحات هائلة. لتقييم هذه النظرية، يمكن القول إن هذه النظرية تفسر جانبًا واحدًا من ظاهرة إنسانية معقدة ومهمة جدًا في إطار التركيز على نماذج بارزة وواضحة من القادة وكبار السياسيين والعسكريين ورجال الأعمال، لكنها لا تساعد في تفسير ظاهرة القيادة بشكل شامل من خلال وجود قادة شباب ناجحين ولكن غير معروفين. القبة، ولكن عامة الناس قد يطورون مهاراتهم القيادية من خلال التجارب والدراسة والقراءة. (مزداد، 2024)

3. نظرية السمات

السمات هي سمات الأشخاص الأذكياء والمتحمسين والواثقين والحاسمين، إلخ. وفي إطار هذه النظرية تم فحص سمات مجموعة كبيرة من المديرين والقادة الناجحين لتحديد السمات والميزات التي يمكن اعتبارها لنجاح القائد ويمكن اعتبار الشخص الذي يتمتع بحس عالٍ للمسؤولية وذكاء عالٍ وحسب في المواقف الحرجة ودافعية عالية وثقة بالنفس والقدرة على فهم المعلومات والتفكير الإبداعي والأصالة والصدق والإخلاص والمعرفة الجيدة بالعمل، إلخ، سمات ضرورية للنجاح، لكنها ليست كافية لتفسير ظاهرة القيادة. (مقدادي 2023)

في مراحل لاحقة، حدد بعض الباحثين صفات القيادة الأساسية، حيث أنها تتعلق بالجوانب السلوكية والقدرة على العمل مع الآخرين وامتلاك مهارات الاتصال، حتى يتمكن القائد من إثارة حماس الآخرين ويكون قدوة حسنة للآخرين كمرجع للسلوك الأخلاقي الملتزم والصحيح. وتعتبر كل هذه الجوانب سمات تساعد على زيادة تأثير القائد. إن زيادة الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد وصعوبة وضع هذه الصفات في إطار الأولويات

من حيث أهميتها، يفسر دائماً جانباً من جوانب القيادة من حيث الزمان والمكان والموقف. ومن الاعتراضات عليها أيضاً أنها لا تقدم تفسيراً معقولاً لماذا لا يمكن لمن يمتلك هذه الصفات أن يصبح قائداً معروفاً وناجحاً، بينما يبرز آخرون بصفات أو سمات أقل. وبشكل عام، تقدم هذه النظرية نهجاً يساعد مراكز البحوث والجهات ذات الصلة بالقيادة على تأهيل الأفراد بشكل مناسب وتعزيز هذه الصفات الإيجابية فيهم من خلال الدراسة والبحث والدراسة. (مرزوق، 2020)

4. النظريات السلوكية

تعتبر النظريات السلوكية للقيادة ظاهرة مرتبطة بدور القائد في الجماعة، حيث بدلاً من التركيز على الصفات والسمات، تم إجراء أبحاث على سلوك وأداء القادة، والذي يُذكر إذا كان أحد الأساليب هو أفضل نتيجة.

5. نظرية الشبكة الإدارية

تلخص هذه الشبكة الأفكار السابقة في هذه المقدمة لوصف أنماط القيادة لدى المديرين وفقاً لبعدين: القائد الذي يركز على المهام وعملية التخطيط ويحدد العمل المنجز بناءً على فرضيات، مما يدل على التركيز على أداء القائد وأدائه وكفاءته. وفي المقابل فإن القائد الذي يركز على الناس يدعم الرؤوسين ويبني علاقات اجتماعية معهم ويحترم مشاعرهم ويراعي احتياجاتهم ويثق بهم. (نوري، 2023)

6. نظريات المواقف

في إطار النظريات السابقة وجد أن هناك العديد من المتغيرات والتفاعلات التي تحدد كفاءة وفعالية القيادة، من ثقافة وفلسفة المنظمة وطبيعة البيئة التي تعمل فيها والعديد من العناصر الأخرى. فلا يوجد نمط سلوكي واحد يكون فعالاً في جميع المواقف والظروف. (كمال، 2022)

7. نظرية سلوك القائد

قدم الباحثان تاننباوم وشميدت مصفوفة تعرض سلوكيات القائد المختلفة حسب تأثيرها على خصائص المرؤوسين وخصائص الموقف، بالإضافة إلى خصائص المدير أو القائد، لأن هذه المصفوفة تمثل مقارنة موقفية للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل في اتخاذ القرار ودرجة السلطة التي يستخدمها القائد. ومن الخصائص المؤثرة للقائد نجد منظومة القيم ودرجة الثقة التي يملكها في المرؤوسين، أما في حالة الخصائص المؤثرة للمرؤوسين نجد حاجة المرؤوسين إلى الاستقلال واستعدادهم لقبول وتحمل المسؤولية وقدرتهم على العمل في مواجهة الغموض وعدم الوضوح المطروح ومصالحهم ومشكلاتهم. ومن أهم خصائص الموقف المؤثر نوع التنظيم وفعالية مجموعات العمل وطبيعة المشكلة أو المشكلات وضغط الوقت وغيرها. (أبو عيادة، 2022)

8. نظرية التفاعل

في إطار هذه النظرية فإن القيادة هي عملية تنتج عن تفاعل التأثير المتبادل بين الأبعاد الثلاثة المهمة وهي القائد والمرؤوسين وطبيعة الموقف ولذلك فقد عبر بعض الباحثين عن مفهوم التبادل الاجتماعي في إطار هذه النظرية والذي يشمل العلاقات والتفاعلات بين القائد والمرؤوسين وخصائص الموقف فإذا كان القائد مؤثراً على المرؤوسين فإن استجابتهم تتشكل حسب طبيعة التفاعل بينهم من جهة وتفاعلهم في الإطار التبادلي بين هذا الإطار وشكل الموقف أو البيئة. أنماط القيادة المؤثرة والفعالة في المنظمة (اسماعيل، 2021)

9. نظرية فيدلر للسلوك القيادي

القيادة وسلوك القيادة وفقاً لهذه النظرية فإنها تفسر العلاقة بين اتجاهين أحدهما للعلاقات والآخر للمهام فالقائد العلائقي هو القائد الذي يقدر العاملين والعلاقات الاجتماعية. إن القائد الموجه نحو المهام هو المحفز الأساسي لأداء المهام المطلوبة. يتم قياس أسلوب القيادة من خلال استبيان يسمى زميل العمل الأقل تفضيلاً (LBC)، وهو مقياس لتحديد زميل العمل الأقل تفضيلاً. يتكون هذا المقياس من 16 سمة أو صفة يتم

قياسها على مقياس من ثماني نقاط. يمكن فهم توجه المدير نحو العلاقات أو المهام وفقًا لإجاباته، وفي هذه الحالة يكون المدير أكثر انتباهاً لمشاعر الموظفين من الاتجاه الذي يتم تكليفه به بخلاف ذلك. عندما فحص فيدلر العلاقات بين أسلوب القيادة والموقف وأداء الموظفين، وجد أن القائد الموجه نحو المهام يكون فعالاً عندما يكون الموقف مواتياً للغاية أو مواتياً للغاية للقائد أو غير مواتٍ وغير مواتٍ له للغاية. إذا كان القائد موجهاً نحو العلاقات، فسيكون فعالاً عندما يكون الموقف مواتياً له. (حنان، 2022)

10. نظرية هيرسي وبلانشارد

تعتمد هذه النظرية على قدرة القائد على تعديل أسلوب قيادته بناءً على استعداد واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم، حيث يمكن استخدام أربعة أنماط قيادية. إن استعداد الموظفين لأداء المهام وخبرتهم أو استعدادهم للقيام بالعمل وتحمل المسؤولية ومستوى الثقة يشير إلى أنه إذا كانت جاهزية قدراتهم وقدرتهم على القيام به بشكل صحيح منخفضة فإن أسلوب الإخبار هو الأنسب، لأن القائد يعطي أوامر واضحة ومحددة ودقيقة. تفتقر الأسر إلى المهارات والقدرات، ولكن لديهم الرغبة في العمل ويمكن الوثوق بهم، لذلك يتعين على القائد أن يشرح ويوضح قراراته، أما إذا كانت جاهزية الموظفين عالية فإن أسلوب المشاركة هو الأكثر فعالية، لأن المرؤوسين لديهم قدرات وخبرات، ولكن لا يمكن الوثوق بهم، لأنهم يحتاجون إلى توجيه القائد. عندما تكون جاهزية الموظفين عالية جدًا فإن أسلوب التفويض هو الأنسب ولذلك فإن تحقيق أهدافهم يتطلب من المديرين أن يكونوا مرنين ويتحركون بأربعة أنماط قيادية وهي: (عبدالقادر، 2022)

- القيادة التوجيهية: يحتاج المرؤوسون إلى التوجيه والتوعية بما يجب عليهم فعله وكيفية القيام بالعمل، والحاجة إلى تحديد مواعيد نهائية واضحة أو معايير ورقة العمل.
- القيادة الداعمة: يجب جعل العمل أكثر متعة من خلال ضمان المساواة بين أعضاء المجموعة وبناء جسور الصداقة والاحترام والرعاية لجميع الموظفين دون تمييز.

- القيادة القائمة على الإنجاز: يتم تحديد أهداف صعبة، وتوقع أداء عالٍ، والسعي إلى التحسين المستمر، وإظهار الثقة بالنفس ووضع معايير أداء عالية. (بن يحيى، 2024)

- القيادة التشاركية: تقوم على دمج العاملين في عملية صنع القرار، واستشارتهم، وطلب اقتراحاتهم ودمجهم في صنع القرار في إطار النظرية التي تفترض استخدام أسلوب قيادي مناسب للموقف مع تجنب التصرفات أو السلوكيات المتطرفة. وأهم العوامل الموقفية التي تعتبرها نظرية المسار والهدف والتي تؤثر على سلوك المرؤوسين وتحقيقهم لما هو مطلوب منهم هي الخصائص الفردية للمرؤوسين والخصائص البيئية. يتحدد سلوك القيادة المناسب من خلال الاعتبارات الظرفية سواء من حيث خصائص المرؤوسين أو بيئة العمل. (محمد، 2020)

11. نظرية فروم-جاغو: تعتمد هذه النظرية على مساعدة القائد في اختيار أفضل طريقة لاتخاذ القرار بشأن مشكلة معينة ومقدار المشاركة المسموح بها من قبل المرؤوسين.

تفرق هذه النظرية بين ثلاثة نماذج يتبناها القائد في اتخاذ القرار: القرار الذي يتخذه القائد ثم يعلنه للمرؤوسين (القرار المتعمد، القرار الذي يتخذ بعد التشاور مع أعضاء المجموعة) والقرار الجماعي، القرار الذي يتخذه أعضاء مجموعة محددة.

- يتخذ القرار بمفرده، وهو ما يسمى بالقرار السلطوي، ثم يعلن القرار للمجموعة. (البياتي، 2019)
- يتشاور مع بعض المرؤوسين بشكل فردي للاستفادة من اقتراحاتهم.
- يتشاور مع مجموعة من خلال دعوتهم إلى اجتماع عمل، ثم يطرح المشكلة ويشاركهم فيها ويستمع إلى جميع آرائهم.
- يسهل مناقشة المشكلة ثم اتخاذ القرار من قبل المجموعة بأكملها.
- يفوض سلطة اتخاذ القرار للمجموعة. (الجوهر، 2023)

قد تكون الخيارات الخمسة المذكورة مناسبة لبعض المواقف، ولكل منها مزاياها وعيوبها، ولكن نجاح القائد في اتخاذ القرار يعتمد على مدى توافق الطريقة المتبعة مع خصائص المشكلة المطروحة. ومن القواعد التي يمكن اعتمادها لاختيار الطريقة المناسبة: (الحجامي، 2022)

- تعتمد جودة اتخاذ القرار على من لديه المعلومات ذات الصلة بحل المشكلة.
 - قبول القرار، والذي يعتمد على أهمية القبول واستعداد المرؤوسين لتنفيذ القرار.
 - توقيت القرار، بناءً على الوقت المتاح لاتخاذ القرار وتنفيذه.
- إن مسألة إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار تكون أكثر ملاءمة في الحالات التالية:

- يفتقر القائد إلى المعلومات والخبرة حول المشكلة التي يتم حلها.
- المشكلة غير واضحة وهناك حاجة إلى المساعدة لتوضيح الموقف.
- إن قبول القرار والالتزام به أمران ضروريان لتنفيذه.
- وجود وقت كافٍ للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار. (حديدي، 2023)

12. نظرية دورة الحياة: يحاول هذا النموذج ربط المعرفة السابقة حول القيادة باستعداد الأتباع، بما في ذلك قدرتهم واستعدادهم لأداء مهام محددة، والتي يتم تحديدها من خلال دافع الأداء، والقدرة على تحمل المسؤولية عن مهام محددة، والخبرة المناسبة ومستوى التعليم للوظيفة. يمكن وصف سلوكيات القيادة عندما يتطابق سلوك القائد مع مستوى استعداد الأتباع. (حسين، 2024)

8.2.2 استكشاف تأثير الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية

تشكل المنظمات غير الربحية جزءاً مهماً من النسيج الاجتماعي والاقتصادي، وتلعب دوراً رئيسياً في معالجة القضايا الاجتماعية والبيئية والثقافية. وتتطلب القيادة الفعالة في هذه المنظمات مجموعة متنوعة من المهارات، بما في ذلك القدرة على التحفيز والإلهام، وبناء علاقات قوية مع الأفراد والمجتمعات. وفي هذا السياق،

يبرز مفهوم الذكاء العاطفي كأداة رئيسية تعزز فعالية القيادة، حيث يمكّن القادة من فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين والتفاعل بشكل إيجابي مع التحديات اليومية التي تواجه منظماتهم. (خاطر، 2021)

ويشمل الذكاء العاطفي مجموعة من المهارات المتعلقة بالوعي الذاتي وإدارة المشاعر والتعاطف والقدرة على بناء العلاقات. وفي المنظمات غير الربحية، يساعد الذكاء العاطفي في تعزيز التواصل الفعال بين القادة والموظفين والمتطوعين، مما يخلق بيئة عمل إيجابية وملممة. والقادة الذين يتمتعون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي أكثر قدرة على التعرف على احتياجات أعضاء الفريق وتزويدهم بالدعم اللازم، مما يزيد من التزامهم وولائهم للمنظمة. (الدباس، 2022)

بالإضافة إلى ذلك، يمكّن الذكاء العاطفي القادة من إدارة الأزمات بشكل أكثر فعالية. عندما يواجه القادة الذين يتمتعون بمهارات الذكاء العاطفي تحديات مالية أو اجتماعية تواجهها المنظمات غير الربحية، فإنهم أكثر قدرة على إدارة التوتر والبقاء هادئين في المواقف الصعبة. هذه القدرة على إدارة المشاعر الفردية والجماعية تزيد من قدرة المنظمة على التكيف والنمو، مما يساعدها على تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية. (الحدوح، 2022)

كما يلعب الذكاء العاطفي دورًا رئيسيًا في تعزيز التعاون والمشاركة في المنظمات غير الربحية. يمكن للقادة الذين يتمتعون بمهارات التعاطف بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة، سواء المانحين أو المتطوعين أو أعضاء المجتمع. يزيد هذا النوع من التعاون من فعالية البرامج والمبادرات ويزيد من تأثير المنظمة على المجتمع.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

1.3 المنهجية وطرق البحث:

سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة. يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث وصف الظواهر والمشاكل العلمية المختلفة وفهمها بشكل دقيق. ثم يعمل على حل المشكلات والتساؤلات التي تدرج تحت مجال البحث العلمي، ويقوم الباحث في هذا المنهج بجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة من مصادر مختلفة ويقوم بتحليلها وتفسيرها بطريقة دقيقة ومنهجية. ثم يقوم بتطبيق أدوات التحليل المناسبة للبيانات المجمعة بهدف إعطاء تفسير ونتائج مناسبة حول تلك الظاهرة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فقد تضمن مجتمع الدراسة جميع الموظفين في المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لمجتمع الدراسة فقد استخدمت الدراسة العينة العشوائية البسيطة في جمع البيانات وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 300 فرد وهم الذين أجابوا على استئلة استمارة الاستبيان.

3.3 أدوات الدراسة:

قامت الدراسة باستخدام استمارة الاستبيان وقد تضمنت استمارة الاستبيان قسمين حيث يتناول القسم الأول منها الخصائص الشخصية لعينة الدراسة والتي تتمثل في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) في حين يوضح القسم الثاني من استمارة الاستبيان العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تشتمل علي محور الذكاء العاطفي ويتضمن خمسة أبعاد (التحكم والوعي بالذات، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات، التحفيز الذاتي) ويشتمل علي 25 عبارة ومحور فعالية القيادة ويشتمل علي 9 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشده) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول رقم (1) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

درجة الترميز (الوزن النسبي)	فئة المتوسط		مقياس الحكم علي النتائج
	من	إلى	
1	1	1.80	ضعيفة جداً
2	1.81	2.60	ضعيفة
3	2.61	3.40	متوسطة
4	3.41	4.20	كبيرة
5	4.21	5.00	كبيرة جداً

4.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة ودرجة العبارة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة حيث جاءت النتائج كما يلي:

❖ المحور الأول: الذكاء العاطفي

جدول (2) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول

الفقرة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
التحكم والوعي بالذات		
لدي علم بحالتي المزاجية في العمل	0.543**	0.000
أقبل الانتقادات الذاتية من الزملاء	0.617**	0.000
أدرك مدى تأثير مشاعري على القرارات التي اتخذها في العمل	0.628**	0.000
لدى علم بمشاعر أصدقائي من سلوكهم	0.728**	0.000
أتعامل بفاعلية ما الأشياء التي تزعجني في العمل	0.654**	0.000
إدارة الذات		
انجح في التعامل بفاعلية مع المواقف العصيبة في العمل	0.728**	0.000
أبادر بالأفعال التي تعمل على تحسين ادائي	0.633**	0.007
أسعى لتحسين نفسي من خلال تحديد اهداف طموحه	0.639**	0.000
أسعى لتحسين ادائي	0.661**	0.000
استجيب بشكل مناسب للزملاء الذي يحبطوني في العمل	0.581**	0.000
الوعي الاجتماعي		
لدى حساسية لمشاعر وعواطف الآخرين	0.630**	0.000
لدى فهم جيد لعواطف الناس من حولي	0.692**	0.021

0.000	0.711**	ألاحظ حيدا مشاعر الآخرين
0.000	0.693**	استجيب بشكل فعال لمشاعر الآخرين
0.000	0.586**	أرى الموقف بدقة من وجهات نظر الآخرين
إدارة العلاقات		
0.000	0.714**	أساعد في تهيئة بيئة عمل إيجابية
0.000	0.689**	أساعد الآخرين على حل النزاعات في مكان العمل
0.000	0.623**	أقدم دعما مفيدا للآخرين
0.000	0.609**	أساعد الآخرين على الاستجابة بفاعلية للمواقف الصعبة
0.000	0.660**	لدى تأثير ايجاب على الطريقة التي يشعر بها الآخرون
التحفيز الذاتي		
0.000	0.723**	أهتم بتشجيع نفسي على أداء المهام الصعبة
0.000	0.633**	أقوم بإعطاء نفسي مكافآت عند انجاز المهام المطلوبة مني
0.000	0.725**	أهتم بتحديد الأهداف التي أسعى الي تحقيقها بدقة
0.000	0.663**	أهتم بالحصول على تجارب جديدة اثناء تأدية أعمالي
0.000	0.679**	أقوم باختيار أفضل الطرق التي يمكن من خلالها انجاز المهام المطلوبة مني

**** ذات دلالة إحصائية عند 0.01**

ويتبين من الجدول السابق رقم (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور الذكاء العاطفي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات محور الذكاء العاطفي وإنها صالحة للتطبيق وتحقيق اهداف الدراسة

❖ المحور الثاني: فعالية القيادة

جدول (3) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني

الدلالة الاحصائية	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
0.000	**0.697	تستهدف القيادة إنجاز كافة الاهداف المطلوبة
0.000	**0.757	تستهدف القيادة تلبية احتياجات العاملين
0.000	**0.748	تستهدف القيادة تحقيق أفضل استفادة ممكنة للمؤسسة وزيادة قدراتها وامكانياتها
0.000	**0.702	تستهدف القيادة تحقيق علاقات متميزة مع باقي المؤسسات والجهات
0.000	**0.658	تستهدف القيادة العمل على حل كافة المشكلات التي تواجه نظام العمل
0.000	**0.581	تستهدف القيادة اقتراح طرق جديدة يمكن من خلالها تنفيذ المهام المطلوبة
0.000	**0.673	تهتم القيادة بتوفير كافة الاساليب والوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ القرارات المرتبطة بالعمل.
0.000	**0.729	تعمل القيادة على اتخاذ القرارات التي تتناسب مع المواقف المختلفة التي يتعرض لها العاملين في المؤسسة
0.000	**0.747	تهتم القيادة باتخاذ القرارات التي يمكن من خلالها مواجهة كافة الظروف الطارئة التي تتعرض لها بيئة العمل

**** ذات دلالة إحصائية عند 0.01**

ويتبين من الجدول السابق رقم (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور فعالية القيادة كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات محور فعالية القيادة وإنها صالحة للتطبيق وتحقيق أهداف الدراسة

5.3 ثبات أداة الدراسة:

جدول (4) معامل الثبات لمتغيرات استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كورنباخ	عدد العبارات
الذكاء العاطفي	0.945	25
فعالية القيادة	0.870	9
إجمالي استمارة الاستبيان	0.960	34

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة وتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لكافة محاور أداة الدراسة مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات أداة الدراسة وارتفاع مستوى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة.

6.3 أساليب المعالجة الإحصائية

تم باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب التالية:

- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة. المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن محاور الدراسة.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتهي إليه.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach,s Alpha- α): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار البسيط: للتعرف على تأثير المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل الإطار التطبيقي للدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية

م	الخصائص الشخصية	الفئات	العدد	النسبة %
1	الجنس	ذكر	231	77
2		أنثى	69	23
1	العمر	أقل من 30 سنة	123	41
2		من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	78	26
3		من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	52	17.3
4		50 سنة فأكثر	48	16
1	المؤهل العلمي	متوسط	103	34.3
2		بكالوريوس	148	49.3
3		ماجستير	41	13.7
4		دكتوراه	8	2.7

49	147	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخبرة	1
29	87	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		2
14	42	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة		3
10	30	15 سنة فأكثر		4

2.4 تحليل محاور الدراسة

■ المحور الأول: الذكاء العاطفي

1- التحكم والوعي بالذات

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات التحكم والوعي

بالذات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
لدي علم بحالتي المزاجية في العمل	4.047	0.837	2	مرتفع
أقبل الانتقادات الذاتية من الزملاء	3.970	0.882	5	مرتفع
أدرك مدى تأثير مشاعري على القرارات التي اتخذها في العمل	4.060	0.912	1	مرتفع
لدى علم بمشاعر أصدقائي من سلوكهم	4.033	0.873	3	مرتفع
أتعامل بفاعلية ما الأشياء التي تزعجني في العمل	4.013	0.978	4	مرتفع
المتوسط العام للبعد	4.025	0.896		مرتفع

تم ترتيب عبارات محور الذكاء العاطفي المتعلقة بالتحكم والوعي بالذات من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (أدرك مدى تأثير مشاعري على القرارات التي اتخذها في العمل) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.060 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (أقبل الانتقادات الذاتية من الزملاء) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.970 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور الذكاء العاطفي المتعلقة بالتحكم والوعي بالذات تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى التحكم والوعي بالذات كأحد أبعاد الذكاء العاطفي لدى العاملين في المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات التحكم والوعي بالذات 4.025 بانحراف معياري 0.896

2- إدارة الذات

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات إدارة الذات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
انجح في التعامل بفاعلية مع المواقف العصيبة في العمل	3.887	0.885	5	مرتفع
أبادر بالأفعال التي تعمل على تحسين ادائي	4.057	0.858	1	مرتفع
أسعى لتحسين نفسي من خلال تحديد اهداف طموحه	4.027	0.907	3	مرتفع
أسعى لتحسين ادائي	3.890	0.921	4	مرتفع
استجيب بشكل مناسب للزملاء الذي يحبطوني في العمل	4.050	0.732	2	مرتفع

المتوسط العام للبعد	3.982	0.860	مرتفع
---------------------	-------	-------	-------

تم ترتيب عبارات محور الذكاء العاطفي المتعلقة بإدارة الذات من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (أبادر بالأفعال التي تعمل على تحسين ادائي) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.057 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (انجح في التعامل بفاعلية مع المواقف العصيبة في العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.887 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور الذكاء العاطفي المتعلقة بإدارة الذات تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى إدارة الذات كأحد أبعاد الذكاء العاطفي لدى العاملين في المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات إدارة الذات 3.982 بانحراف معياري 0.860

3- الوعي الاجتماعي

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات الوعي الاجتماعي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
لدى حساسية لمشاعر وعواطف الآخرين	3.927	0.919	3	مرتفع
لدى فهم جيد لعواطف الناس من حولي	3.873	1.033	4	مرتفع
ألاحظ جيداً مشاعر الآخرين	3.950	1.051	3	مرتفع
استجيب بشكل فعال لمشاعر الآخرين	3.783	0.938	5	مرتفع

أرى الموقف بدقة من وجهات نظر الآخرين	3.967	0.974	1	مرتفع
المتوسط العام للبعد	3.900	0.983		مرتفع

تم ترتيب عبارات محور الذكاء العاطفي المتعلقة بالوعي الاجتماعي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (أرى الموقف بدقة من وجهات نظر الآخرين) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 3.967 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (استجيب بشكل فعال لمشاعر الآخرين). هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.783 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور الذكاء العاطفي المتعلقة بالوعي الاجتماعي تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الوعي الاجتماعي كأحد أبعاد الذكاء العاطفي لدى العاملين في المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الوعي الاجتماعي 3.900 بانحراف معياري 0.983

4- إدارة العلاقات

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات إدارة العلاقات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
اساعد في تهيئة بيئة عمل إيجابية	3.930	0.865	4	مرتفع
أساعد الآخرين على حل النزاعات في مكان العمل	3.933	0.839	3	مرتفع
أقدم دعماً مفيداً للآخرين	3.850	0.866	5	مرتفع

مرتفع	1	0.883	4.077	اساعد الاخرين على الاستجابة بفاعلية للمواقف الصعبة
مرتفع	2	0.976	3.990	لدى تأثير ايجاب على الطريقة التي يشعر بها الاخرون
مرتفع		0.886	3.956	المتوسط العام للبعد

تم ترتيب عبارات محور الذكاء العاطفي المتعلقة بإدارة العلاقات من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (اساعد الاخرين على الاستجابة بفاعلية للمواقف الصعبة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.077 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (أقدم دعماً مفيداً للآخرين) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.850 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور الذكاء العاطفي المتعلقة بإدارة العلاقات تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى إدارة العلاقات كأحد أبعاد الذكاء العاطفي لدى العاملين في المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات إدارة العلاقات 3.956 بانحراف معياري 0.886

5- مبدأ التحفيز الذاتي

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة لعبارات التحفيز الذاتي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
أهتم بتشجيع نفسي على أداء المهام الصعبة	3.860	0.936	5	مرتفع
أقوم بإعطاء نفسي مكافآت عند انجاز المهام المطلوبة مني	4.013	0.907	2	مرتفع

مرتفع	1	0.897	4.030	أهتم بتحديد الأهداف التي اسعى الي تحقيقها بدقة
مرتفع	3	0.976	3.983	اهتم بالحصول على تجارب جديدة اثناء تأدية أعمالي
مرتفع	4	0.966	3.917	أقوم باختيار أفضل الطرق التي يمكن من خلالها انجاز المهام المطلوبة مني
مرتفع		0.937	3.961	المتوسط العام للبعد

تم ترتيب عبارات محور الذكاء العاطفي المتعلقة بالتحفيز الذاتي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (أهتم بتحديد الأهداف التي اسعى الي تحقيقها بدقة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.030 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (أهتم بتشجيع نفسي على أداء المهام الصعبة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.860 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور الذكاء العاطفي المتعلقة بالتحفيز الذاتي تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى التحفيز الذاتي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي لدى العاملين في المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات التحفيز الذاتي 3.961 بانحراف معياري 0.937

ويتبين مما سبق ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي لدى العاملين في المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الذكاء العاطفي 3.965 بانحراف معياري 0.912

■ المحور الثاني: فعالية القيادة

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات فعالية القيادة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تستهدف القيادة إنجاز كافة الاهداف المطلوبة	3.943	0.957	6	مرتفع
تستهدف القيادة تلبية احتياجات العاملين	3.967	0.943	4	مرتفع
تستهدف القيادة تحقيق أفضل استفادة ممكنة للمؤسسة وزيادة قدراتها وامكانياتها	4.020	0.985	2	مرتفع
تستهدف القيادة تحقيق علاقات متميزة مع باقي المؤسسات والجهات	3.973	0.967	3	مرتفع
تستهدف القيادة العمل على حل كافة المشكلات التي تواجه نظام العمل	3.850	0.866	9	مرتفع
تستهدف القيادة اقتراح طرق جديدة يمكن من خلالها تنفيذ المهام المطلوبة	4.050	0.732	1	مرتفع
تهتم القيادة بتوفير كافة الاساليب والوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ القرارات المرتبطة بالعمل.	3.927	0.919	7	مرتفع
تعمل القيادة على اتخاذ القرارات التي تتناسب مع المواقف المختلفة التي يتعرض لها العاملين في المؤسسة	3.873	1.033	8	مرتفع
تهتم القيادة باتخاذ القرارات التي يمكن من خلالها مواجهة كافة الظروف الطارئة التي تتعرض لها بيئة العمل	3.950	1.051	5	مرتفع

المتوسط العام للمحور	3.950	0.939	مرتفع
----------------------	-------	-------	-------

تم ترتيب عبارات محور فعالية القيادة من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تستهدف القيادة اقتراح طرق جديدة يمكن من خلالها تنفيذ المهام المطلوبة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.050 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تستهدف القيادة العمل على حل كافة المشكلات التي تواجه نظام العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.850 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور فعالية القيادة تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى فعالية القيادة في المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور فعالية القيادة 3.950 بانحراف معياري 0.939

3.4 اختبار فروض الدراسة

الفرض الرئيسي: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

جدول (12) تأثير الذكاء العاطفي على فعالية القيادة

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.917	0.840	**1567.167	**39.587	0.363

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية

السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) يفسر 84 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (فعالية القيادة) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج ويتضح وجود تأثير طردي لمستوي الذكاء العاطفي على فعالية القيادة واتضح وجود علاقة طردية بين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.917 وتبين أن كلما ازداد مستوى الذكاء العاطفي بمقدار 1 % ازداد مستوى فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.363 %

الفرض الفرعي الاول: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للتحكم والوعي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

جدول (13) تأثير التحكم والوعي على فعالية القيادة

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.668	0.446	**239.902	**15.489	1.181

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوي التحكم والوعي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (التحكم والوعي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي) يفسر 44.6 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (فعالية القيادة) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج ويتضح وجود تأثير طردي لمستوي التحكم والوعي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة واتضح وجود علاقة طردية بين التحكم

والوعي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي وفعالية القيادة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.668 وتبين أن كلما ازداد مستوى التحكم والوعي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي بمقدار 1 % ازداد مستوى فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.181 %

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة الذات على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

جدول (14) تأثير إدارة الذات على فعالية القيادة

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.765	0.585	**430.382	**20.503	1.431

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى إدارة الذات كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (إدارة الذات كأحد ابعاد الذكاء العاطفي) يفسر 58.5 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (فعالية القيادة) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج ويتضح وجود تأثير طردي لمستوى إدارة الذات كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة واتضح وجود علاقة طردية بين إدارة الذات كأحد ابعاد الذكاء العاطفي وفعالية القيادة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.765 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة الذات كأحد ابعاد الذكاء العاطفي بمقدار 1 % ازداد مستوى فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.431 %

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للوعي الاجتماعي على فعالية القيادة في

المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

جدول (15) تأثير الوعي الاجتماعي على فعالية القيادة

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.864	0.747	**877.939	**29.630	1.374

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوي الوعي الاجتماعي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (الوعي الاجتماعي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي) يفسر 74.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (فعالية القيادة) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج ويتضح وجود تأثير طردي لمستوي الوعي الاجتماعي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة واتضح وجود علاقة طردية بين الوعي الاجتماعي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي وفعالية القيادة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.864 وتبين أن كلما ازداد مستوي الوعي الاجتماعي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي بمقدار 1 % ازداد مستوي فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.374 %

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة العلاقات على فعالية القيادة في

المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

جدول (16) تأثير إدارة العلاقات على فعالية القيادة

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.885	0.783	**1075.871	**32.800	1.637

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى إدارة العلاقات كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (إدارة العلاقات كأحد ابعاد الذكاء العاطفي) يفسر 78.3 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (فعالية القيادة) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج ويتضح وجود تأثير طردي لمستوي إدارة العلاقات كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة واتضح وجود علاقة طردية بين إدارة العلاقات كأحد ابعاد الذكاء العاطفي وفعالية القيادة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.885 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة العلاقات كأحد ابعاد الذكاء العاطفي بمقدار 1 % ازداد مستوى فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.637 %

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية للتحفيز الذاتي على فعالية القيادة في

المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية.

جدول (17) تأثير التحفيز الذاتي على فعالية القيادة

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
010.0	0.818	0.669	**602.071	**24.537	1.317

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

**** ذات دلالة احصائية عند 0.01**

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوي التحفيز الذاتي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (التحفيز الذاتي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي) يفسر 66.9% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (فعالية القيادة) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج ويتضح وجود تأثير طردي لمستوي التحفيز الذاتي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة واتضح وجود علاقة طردية بين التحفيز الذاتي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي وفعالية القيادة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.818 وتبين أن كلما ازداد مستوى التحفيز الذاتي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي بمقدار 1 % ازداد مستوى فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.317 %

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات ومقترحات لبحوث مستقبلية

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان الالكتروني وإجراء اختبارات الفروض الخاصة بالدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومقترحات لبحوث يمكن إجراؤها مستقبلا

1.5 استنتاجات الدراسة

- ✓ ارتفاع مستوى الذكاء العاطفي لدى العاملين في المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور الذكاء العاطفي 3.965 بانحراف معياري 0.912
- ✓ ارتفاع مستوى فعالية القيادة في المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لعبارات محور فعالية القيادة 3.950 بانحراف معياري 0.939
- ✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة ويتضح وجود تأثير طردي لمستوى الذكاء العاطفي على فعالية القيادة واتضح وجود علاقة طردية بين الذكاء العاطفي وفعالية القيادة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.917 وتبين أن كلما ازداد مستوى الذكاء العاطفي بمقدار 1 % ازداد مستوى فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.363 %

✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوي التحكم والوعي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة ويتضح وجود تأثير طردي لمستوي التحكم والوعي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة واتضح وجود علاقة طردية بين التحكم والوعي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي وفعالية القيادة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.668 وتبين أن كلما ازداد مستوي ت التحكم والوعي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي بمقدار 1 % ازداد مستوي فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.181 %

✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوي إدارة الذات كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة ويتضح وجود تأثير طردي لمستوي إدارة الذات كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة واتضح وجود علاقة طردية بين إدارة الذات كأحد ابعاد الذكاء العاطفي وفعالية القيادة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.765 وتبين أن كلما ازداد مستوي إدارة الذات كأحد ابعاد الذكاء العاطفي بمقدار 1 % ازداد مستوي فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.431 %

✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوي الوعي الاجتماعي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة ويتضح وجود تأثير طردي لمستوي الوعي الاجتماعي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة واتضح وجود علاقة طردية بين الوعي الاجتماعي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي وفعالية القيادة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.864 وتبين أن كلما ازداد مستوي الوعي الاجتماعي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي بمقدار 1 % ازداد مستوي فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.374 %

✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوى إدارة العلاقات كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة ويتضح وجود تأثير طردي لمستوي إدارة العلاقات كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة واتضح وجود علاقة طردية بين إدارة العلاقات كأحد ابعاد الذكاء العاطفي وفعالية القيادة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.885 وتبين أن كلما ازداد مستوي إدارة العلاقات كأحد ابعاد الذكاء العاطفي بمقدار 1 % ازداد مستوي فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.637 %

✓ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمستوي التحفيز الذاتي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية عند مستوي 0.01 مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة ويتضح وجود تأثير طردي لمستوي التحفيز الذاتي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي على فعالية القيادة واتضح وجود علاقة طردية بين التحفيز الذاتي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي وفعالية القيادة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.818 وتبين أن كلما ازداد مستوي التحفيز الذاتي كأحد ابعاد الذكاء العاطفي بمقدار 1 % ازداد مستوي فعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية بمقدار 1.317 %

2.5 التوصيات

- 1- ضرورة العمل على الحفاظ على المستوي المتميز من الذكاء العاطفي لدى العاملين في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية من خلال توفير الدورات والبرامج التدريبية المتعلقة بالمهارات الشخصية والفردية
- 2- الاهتمام بالحفاظ على المستوي المرتفع لفعالية القيادة في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية من خلال توفير البرامج والدورات التدريبية لزيادة قدراتهم ومهاراتهم وتعريفهم بكافة الأساليب التكنولوجية الحديثة في مجال العمل

- 3- الاهتمام بتطوير كافة الإمكانيات والاحتياجات للعاملين في المنظمات غير الربحية في المملكة العربية السعودية لزيادة مستويات الاداء بكفاءة وفاعلية

3.5 مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة مجموعة من الأبحاث والدراسات التي يمكن اجراؤها مستقبليا:

- 1- الدراسات والأبحاث المتعلقة بالذكاء العاطفي وأهم العوامل المؤثرة عليه وكيفية تحقيق أفضل استفادة ممكنة منه
- 2- الدراسات والأبحاث المتعلقة بفاعلية القيادة والتعرف على أهم العوامل المؤثرة عليها

Abstract

This study aimed to investigate the impact of emotional intelligence on leadership effectiveness in non-profit organizations. A proportional stratified random sample of 300 managers from senior and middle management levels was selected. Data were collected using an online questionnaire and analyzed using a descriptive-analytical approach. A range of statistical methods were applied.

The study results showed that a higher level of emotional intelligence among employees in charitable organizations in Saudi Arabia is associated with an increase in leadership effectiveness within these organizations.

Based on these findings, the study recommends the importance of maintaining a high level of emotional intelligence among employees in non-profit organizations in Saudi Arabia by providing training courses and programs related to personal and individual skills. Additionally, it highlights the need to maintain a high level of leadership effectiveness in non-profit organizations in Saudi Arabia by offering programs and training courses to enhance their abilities and skills and to familiarize them with the latest technological methods in the field of work.

Keywords: Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, Non-Profit Organizations.

المراجع:

المراجع باللغة العربية

1. أبو عيادة، هبة توفيق عودة، و العتري، طلال غربي. (2022). القيادة التحويلية: مبادئ وتحدياتها: دراسة تحليلية. مجلة أبحاث، مج7، ع1 ، 295 - 308.
2. إسماعيل، معاذ غسان. (2021). دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية المنظمة: دراسة ميدانية في الجامعة العراقية - كلية الإدارة والاقتصاد. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج13، ع1 ، 115 - 133.
3. بلعباس، حنان، و حاج داود، نسيم. (2022). الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق الزوجي: دراسة ميدانية علي عينة من المتزوجات بالمجتمع الميزابي بولاية غرداية. مجلة الحوار المتوسطي، مج13، ع3 ، 155 - 169.
4. بن برطال، عبد القادر. (2022). تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة سوناطراك - بالأغواط -. مجلة المنهل الإقتصادي، مج5، ع2 ، 775 - 790.
5. بن يحي، إبراهيم. (2024). القيادة المستدامة: التحدي الجديد للمنظمات لتحقيق التميز. مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مج7، ع2 ، 995 - 1011.
6. بنتن، محمد صالح. (2020). قيادة.. وريادة. مجلة الحج والعمرة، ع911 ، 5.
7. البياتي، رنا حكمت عباس. (2019). فن إدارة الموقف بالذكاء العاطفي: رؤية سوسيولوجية. مجلة الأطروحة - العلوم الاجتماعية، مج3، ع5 ، 157 - 173.
8. الجوهر، زيد قصي، و الحاج، وسام موسى. (2023). الذكاء العاطفي وتأثيره في جودة حياة العمل. مجلة الدراسات المستدامة، مج5، ملحق ، 1996 - 2015.

9. الحجامي، إيهاب ماجد حميد، و العامري، سارة على سعيد. (2022). العلاقة بين الذكاء العاطفي والتسويق النفسي: بحث استطلاعي في شركات الاتصالات "زين العراق - اسيا سيل - كورك". مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع3، 198 - 221.
10. حديدي، عائشة، و طالبي، صلاح الدين. (2023). أثر الذكاء العاطفي على الالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية بخزينة ولاية البيض. مجلة دراسات اقتصادية، مج17، ع3، 362 - 383.
11. حسين، الطيب. (2024). فن القيادة. الوعي الإسلامي، س61، ع711، 48 - 51.
12. خاطر، محمد ابراهيم. (2021). القيادة والوجدان. الوعي الإسلامي، س58، ع676، 16 - 17.
13. الدباس، عبادة حسين، و الشوابكة، روان عودة خلف. (2022). الذكاء العاطفي وأثره على الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية في شركات القطاع الزراعي الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط.
14. الدحدوح، فادي محمد. (2022). القيادة التربوية: أنموذج تجذير التنمية البشرية. مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، ع117، 89 - 91.
15. الدحدوح، فادي محمد. (2022). القيادة المثالية: الأنموذج الأكمل من وحي العلاقات الإنسانية. مجلة الإقتصاد الإسلامي العالمية، ع116، 53 - 55.
16. الدسوقي، أبو بكر فتحي. (2021). القيادة التنموية: منطلقات جديدة للسياسة الخارجية المصرية. مجلة السياسة الدولية، س56، ع225، 84 - 85.
17. رايس، وفاء. (2022). تأثير الذكاء العاطفي على النية المقاولانية: دراسة ميدانية على طلبة السنة الثالثة إدارة أعمال جامعة محمد خضير بسكرة. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج18، ع28، 575 - 588.
18. رحمة الله، أمير عباس. (2024). القيادة البارعة: مقال مراجعة. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع142، 278 - 283.

19. السعودية. كلية الشرق العربي للدراسات العليا. قسم الإدارة والإشراف التربوي. (2021). نظرية القيادة: نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظريات السلوكية، النظريات الموقفية، النظرية التبادلية، النظرية التفاعلية. المجلة العربية لدراسات وبحوث العلوم التربوية والإنسانية، ع25، 241 - 254.
20. السعيد، نصرات، و ممادي، شوقي. (2022). الذكاء العاطفي وعلاقته بالأمن النفسي: لدى عينة من طلبة جامعة الوادي. مجلة العلوم النفسية والتربوية، مج8، ع4، 95 - 113.
21. سمعان، فيفيان نلسن يوسف. (2023). القيادة الموزعة: مدخل لتطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة التربوية، س10، ع38، 129 - 187.
22. السنهوتي، امباركة محمود السيد سليمان. (2022). القيادة الاستراتيجية. مجلة الخدمة الإجتماعية، ع73، ج1، 221 - 239.
23. شوشة، عادل. (2023). القيادة الوالدية. التوحيد، س53، ع628، 50 - 52.
24. عبدالله، أسماء أبو بكر صديق. (2022). لوحة القيادة: مدخل لتحسين الأداء بالجامعات المصرية لتحقيق اليقظة الاستراتيجية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع16، ج1، 175 - 269.
25. العجمي، وضحة ناصر. (2024). القيادة الإيجابية. الوعي الإسلامي، س61، ع711، 46 - 47.
26. العيساوي، هادي مران أحمد. (2022). دور الذكاء العاطفي في تعزيز الأداء المتميز: دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة مصافي الشمال - مصطفى بيحي. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج12، ع1، 209 - 233.
27. الغامدي، مها سعيد صالح. (2021). قيادة الأزمات. الثقافة والتنمية، س20، ع165، 219.
28. غانم، ممدوح حسن. (2022). العلاقة بين ذكاءات ستيرنبرج وجاردنر والذكاء العاطفي. المجلة المصرية للدراسات النفسية، مج32، ع115، 329 - 352.
29. الفوزان، أريج علي محمد. (2024). الذكاء العاطفي والقيادة التربوية التحويلية. مجلة كلية التربية، مج21، ع122، 773 - 793.

30. القبح، إيهاب سمير زهدي، و ملك، فلسطين رمضان. (2022). الذكاء العاطفي وعلاقته بجودة الخدمة: دراسة حالة على الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج18، ع1، 21 - 39.
31. قشقش، زهرة سالم علي. (2022). الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق الزوجي. مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، ع13، 79 - 98.
32. قوار، موسى مصلىح موسى، و مساعدة، ماجد عبدالمهدي محمد. (2022). أثر الذكاء العاطفي في فاعلية اتخاذ القرار: دراسة ميدانية: قطاع شركات التمويل الأصغر الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
33. كريملي، هدي. (2020). النساء والقيادة: المحددات الاجتماعية والمعايير التنظيمية. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع66، 107 - 127.
34. كول مان، دانييل، و غانم، غسان. (2019). الذكاء العاطفي: أهمية مرحلة الطفولة وبداية تكوين الفرد. مجلة الأدب العلمي، ع68، 38 - 47.
35. لرزق، نوال، و بن عبو، الجيلالي. (2019). دور الذكاء العاطفي في فعالية القيادة: دراسة حالة بالقطاع الاقتصادي والإدارة العمومية بمعسكر. مجلة البشائر الاقتصادية، مج5، ع3، 737 - 749.
36. مزداد، حافظ لصفر. (2024). القيادة الفعالة: التحديات والرهانات. مجلة الأرائك للعلوم والإنسانيات، ع7، 173 - 184.
37. مقدادي، زياد محمود. (2023). أثر الذكاء العاطفي في بناء النص الأدبي: دراسة نفسية لنماذج مختارة. مجلة الآداب للدراسات اللغوية والأدبية، مج5، ع2، 377 - 406.
38. مقلاتي، مرزوق. (2020). القيادة الرديئة: دراسة للمؤشرات والمركبات. مجلة العلوم الإنسانية، مج7، ع3، 845 - 861.

39. نوري، مشتاق طالب، و رحيمة، سلى حتيته. (2023). تأثير الذكاء العاطفي على ضغوط العمل: بحث تحليلي لآراء عينة من الأطباء العاملين في مستشفيات دائرة مدينة الطب. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج15، ع4، 370 - 389.
40. يوسف، كمال، و إيمان، بن محمد. (2022). القيادة الروحية: المفاهيم النظرية والمداخل الفكرية. مجلة البحوث والدراسات، مج17، ع2، 143 - 162.

المراجع باللغة الانجليزية

1. Ackerman, C. E. (2018). Self Determination Theory and How It Explains Motivation. Retrieved from <https://positivepsychology.com/self-determination-theory/>
2. Ahmad, R. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9878386/>
3. Al-Abri, N. K. (2021). Role of Organizational Psychology in Dealing with Human Resources and the Performance of the Organizations. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=112441>
4. Alharbi, M. F. (2018). Emotional intelligence of Saudi children in the basic education program. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6146225/>
5. Alkamoua, Z. (2023). The Impact of Artificial Intelligence on Donor Engagement For nonprofit Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/373627757_The_Impact_of_Artificial_Intelligence_on_Donor_Engagement_For_nonprofit_Organizations
6. Barreiro, C. A. (2020). What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement. Retrieved from

[https://www.researchgate.net/publication/341796050_What_makes_an_engaged_employee_A_facet-](https://www.researchgate.net/publication/341796050_What_makes_an_engaged_employee_A_facet-level_approach_to_trait_emotional_intelligence_as_a_predictor_of_employee_engagement)

[level_approach_to_trait_emotional_intelligence_as_a_predictor_of_employee_engagement](https://www.researchgate.net/publication/341796050_What_makes_an_engaged_employee_A_facet-level_approach_to_trait_emotional_intelligence_as_a_predictor_of_employee_engagement)

7. Coronado-Maldonado, I. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10543214/>
8. Craig, H. (2019). The Theories of Emotional Intelligence Explained. Retrieved from <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-theories/>
9. Gilar-Corbi, R. (2019). Can emotional intelligence be improved? A randomized experimental study of a business-oriented EI training program for senior managers. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6808549/>
10. Ilyas, S. (2020). Drivers for Non-Profits' Success: Volunteer Engagement and Financial Sustainability Practices through the Resource Dependence Theory. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2227-7099/8/4/101>
11. Jain, V. (2023). The Importance of Emotional Intelligence in Effective Leadership. Retrieved from <https://semaphoreci.com/blog/emotional-intelligence-leadership>
12. Jaiswal, R. (2024). Exploring The Impact Of Emotional Intelligence On Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis In Management Studies. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379822830_Exploring_The_Impact_Of_Emotional_Intelligence_On_Leadership_Effectiveness_A_Meta-Analysis_In_Management_Studies
13. Koutsoumpa, E. M. (2023). Contribution of Emotional Intelligence to Efficient Leadership. A Narrative Review. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/374549975_Contribution_of_Emotional_Intelligence_to_Efficient_Leadership_A_Narrative_Review

14. Kumar, N. (2024). Enhancing Leadership Effectiveness Through Emotional Intelligence Training. Retrieved from <https://elearningindustry.com/enhancing-leadership-effectiveness-through-emotional-intelligence-training>
15. Mahmoud, T. (2024). Artificial Intelligence Impact on the recruitment process in large organizations in Saudi Arabia V2.0. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380263447_Artificial_Intelligence_Impact_on_the_recruitment_process_in_large_organizations_in_Saudi_Arabia_V20
16. Martini, B. (2017). Leadership and Resilience. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/318034847_Leadership_and_Resilience
17. Masoud, R. Y. (2023). Leadership Competencies in Non-Profit Organizations: Insights from Qualitative Research. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=125510>
18. Mato-Santiso, V. (2021). Managing multi-stakeholder relationships in nonprofit organizations through multiple channels: A systematic review and research agenda for enhancing stakeholder relationship marketing. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/352009423_Managing_multi-stakeholder_relationships_in_nonprofit_organizations_through_multiple_channels_A_systematic_review_and_research_agenda_for_enhancing_stakeholder_relationship_marketing
19. Meehan, W. F. (2017). Filling Essential Gaps in Nonprofit Leadership. Retrieved from https://ssir.org/articles/entry/filling_essential_gaps_in_nonprofit_leadership

20. Miao, C. (2018). A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951617304066>
21. Moffitt, D. (2023). Unlocking the Power of Transformational Leadership. Retrieved from <https://www.kumospace.com/blog/transformational-leadership>
22. Mohammed, R. Y. (2024). Sustainability Leadership in Saudi Non-profit Organizations: A Qualitative Insight Governance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378765169_Sustainability_Leadership_in_Saudi_Non-profit_Organizations_A_Qualitative_Insight_Governance
23. Parker, M. E. (2024). Building Strong Relationships with Stakeholders. Retrieved from <https://michaeleparkerca.medium.com/building-strong-relationships-with-stakeholders-40e446f51704>
24. Shakeel, M. (2023). The Importance of Emotional Intelligence for Transformational Leaders: A Critical Analysis. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/369550055_The_Importance_of_Emotional_Intelligence_for_Transformational_Leaders_A_Critical_Analysis
25. Somanathan, S. (2024). Why is Emotional Intelligence Important in Leadership? Retrieved from <https://clickup.com/blog/emotional-intelligence-in-leadership/>
26. Thabit, I. A. (2024). What are the challenges of applying emotional intelligence in diverse teams? Retrieved from <https://www.linkedin.com/advice/3/what-challenges-applying-emotional-intelligence-6ifkf>

27. Wut, T.-M. (2022). Role of Organizational Resilience and Psychological Resilience in the Workplace—Internal Stakeholder Perspective. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9517200/>
28. Ackerman, C. E. (2018). Self Determination Theory and How It Explains Motivation. Retrieved from <https://positivepsychology.com/self-determination-theory/>
29. Ahmad, R. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9878386/>
30. Al-Abri, N. K. (2021). Role of Organizational Psychology in Dealing with Human Resources and the Performance of the Organizations. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=112441>
31. Alharbi, M. F. (2018). Emotional intelligence of Saudi children in the basic education program. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6146225/>
32. Alkamoua, Z. (2023). The Impact of Artificial Intelligence on Donor Engagement For nonprofit Organizations. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/373627757_The_Impact_of_Artificial_Intelligence_on_Donor_Engagement_For_nonprofit_Organizations
33. Barreiro, C. A. (2020). What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/341796050_What_makes_an_engaged_employee_A_facet-level_approach_to_trait_emotional_intelligence_as_a_predictor_of_employee_engagement

34. Coronado-Maldonado, I. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10543214/>
35. Craig, H. (2019). The Theories of Emotional Intelligence Explained. Retrieved from <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-theories/>
36. Gilar-Corbi, R. (2019). Can emotional intelligence be improved? A randomized experimental study of a business-oriented EI training program for senior managers. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6808549/>
37. Ilyas, S. (2020). Drivers for Non-Profits' Success: Volunteer Engagement and Financial Sustainability Practices through the Resource Dependence Theory. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2227-7099/8/4/101>
38. Jain, V. (2023). The Importance of Emotional Intelligence in Effective Leadership. Retrieved from <https://semaphoreci.com/blog/emotional-intelligence-leadership>
39. Jaiswal, R. (2024). Exploring The Impact Of Emotional Intelligence On Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis In Management Studies. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379822830_Exploring_The_Impact_Of_Emotional_Intelligence_On_Leadership_Effectiveness_A_Meta-Analysis_In_Management_Studies
40. Koutsoumpa, E. M. (2023). Contribution of Emotional Intelligence to Efficient Leadership. A Narrative Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374549975_Contribution_of_Emotional_Intelligence_to_Efficient_Leadership_A_Narrative_Review

41. Kumar, N. (2024). Enhancing Leadership Effectiveness Through Emotional Intelligence Training. Retrieved from <https://elearningindustry.com/enhancing-leadership-effectiveness-through-emotional-intelligence-training>
42. Mahmoud, T. (2024). Artificial Intelligence Impact on the recruitment process in large organizations in Saudi Arabia V2.0. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380263447_Artificial_Intelligence_Impact_on_the_recruitment_process_in_large_organizations_in_Saudi_Arabia_V20
43. Martini, B. (2017). Leadership and Resilience. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/318034847_Leadership_and_Resilience
44. Masoud, R. Y. (2023). Leadership Competencies in Non-Profit Organizations: Insights from Qualitative Research. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=125510>
45. Mato-Santiso, V. (2021). Managing multi-stakeholder relationships in nonprofit organizations through multiple channels: A systematic review and research agenda for enhancing stakeholder relationship marketing. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/352009423_Managing_multi-stakeholder_relationships_in_nonprofit_organizations_through_multiple_channels_A_systematic_review_and_research_agenda_for_enhancing_stakeholder_relationship_marketing
46. Meehan, W. F. (2017). Filling Essential Gaps in Nonprofit Leadership. Retrieved from https://ssir.org/articles/entry/filling_essential_gaps_in_nonprofit_leadership

47. Miao, C. (2018). A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1090951617304066>
48. Moffitt, D. (2023). Unlocking the Power of Transformational Leadership. Retrieved from <https://www.kumospace.com/blog/transformational-leadership>
49. Mohammed, R. Y. (2024). Sustainability Leadership in Saudi Non-profit Organizations: A Qualitative Insight Governance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378765169_Sustainability_Leadership_in_Saudi_Non-profit_Organizations_A_Qualitative_Insight_Governance
50. Parker, M. E. (2024). Building Strong Relationships with Stakeholders. Retrieved from <https://michaelparkerca.medium.com/building-strong-relationships-with-stakeholders-40e446f51704>
51. Shakeel, M. (2023). The Importance of Emotional Intelligence for Transformational Leaders: A Critical Analysis. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/369550055_The_Importance_of_Emotional_Intelligence_for_Transformational_Leaders_A_Critical_Analysis
52. Somanathan, S. (2024). Why is Emotional Intelligence Important in Leadership? Retrieved from <https://clickup.com/blog/emotional-intelligence-in-leadership/>
53. Thabit, I. A. (2024). What are the challenges of applying emotional intelligence in diverse teams? Retrieved from <https://www.linkedin.com/advice/3/what-challenges-applying-emotional-intelligence-6ifkf>
54. Wut, T.-M. (2022). Role of Organizational Resilience and Psychological Resilience in the Workplace—Internal Stakeholder Perspective. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9517200/>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس "استكشاف تأثير الذكاء العاطفي على فعالية القيادة في

المنظمات الغير ربحية"

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث،

نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث،

وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة

☐ 40 – 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ متوسط ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراة

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات

☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الذكاء العاطفي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
التحكم والوعي بالذات					
لدي علم بحالتي المزاجية في العمل					
أقبل الانتقادات الذاتية من الزملاء					
أدرك مدى تأثير مشاعري على القرارات التي اتخذها في العمل					
لدي علم بمشاعر أصدقائي من سلوكهم					
أتعامل بفاعلية ما الأشياء التي تزعجني في العمل					
إدارة الذات					
انجح في التعامل بفاعلية مع المواقف العصيبة في العمل					
أبادر بالأفعال التي تعمل على تحسين ادائي					
أسعى لتحسين نفسي من خلال تحديد اهداف طموحه					
أسعى لتحسين ادائي					
استجيب بشكل مناسب للزملاء الذي يحبطوني في العمل					

الوعي الاجتماعي					
					لدى حساسية لمشاعر وعواطف الآخرين
					لدى فهم جيد لعواطف الناس من حولي
					ألاحظ جيدا مشاعر الآخرين
					استجيب بشكل فعال لمشاعر الآخرين
					أرى الموقف بدقة من وجهات نظر الآخرين
إدارة العلاقات					
					أساعد في تهيئة بيئة عمل إيجابية
					أساعد الآخرين على حل النزاعات في مكان العمل
					أقدم دعما مفيدا للآخرين
					أساعد الآخرين على الاستجابة بفاعلية للمواقف الصعبة
					لدى تأثير ايجابي على الطريقة التي يشعر بها الآخرون
التحفيز الذاتي					
					أهتم بتشجيع نفسي على أداء المهام الصعبة
					أقوم بإعطاء نفسي مكافآت عند انجاز المهام المطلوبة مني
					أهتم بتحديد الأهداف التي أسعى إلى تحقيقها بدقة

					اهتم بالحصول على تجارب جديدة اثناء تأدية أعمالي
					أقوم باختيار أفضل الطرق التي يمكن من خلالها انجاز المهام المطلوبة مني
					إدارة العلاقات

✿ المحور الثاني: فعالية القيادة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق أو افق بشدة	البعد
				تستهدف القيادة إنجاز كافة الاهداف المطلوبة
				تستهدف القيادة تلبية احتياجات العاملين
				تستهدف القيادة تحقيق أفضل استفادة ممكنة للمؤسسة وزيادة قدراتها وامكانياتها
				تستهدف القيادة تحقيق علاقات متميزة مع باقي المؤسسات والجهات
				تستهدف القيادة العمل على حل كافة المشكلات التي تواجه نظام العمل
				تستهدف القيادة اقتراح طرق جديدة يمكن من خلالها تنفيذ المهام المطلوبة
				تهتم القيادة بتوفير كافة الاساليب والوسائل التي يمكن من خلالها تنفيذ القرارات المرتبطة بالعمل.
				تعمل القيادة على اتخاذ القرارات التي تتناسب مع المواقف المختلفة التي يتعرض لها العاملين في المؤسسة
				تهتم القيادة باتخاذ القرارات التي يمكن من خلالها مواجهة كافة الظروف الطارئة التي تتعرض لها بيئة العمل

مع خالص التقدير والاحترام

Midocean University



Management College

Specialization of Business Administration

**Exploring the Impact of Emotional Intelligence on Leadership
Effectiveness in Nonprofit Organizations: A Case Study of Charitable
Organizations in Saudi Arabia**

Student preparation/

Amira Hozam Aldawish

242001347

Supervisor/

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446 – 2025