



جامعة غرداية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

بعنوان:

أثر الذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - وحدة غرداية (بوهراوة)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

-برغاييد أميرة

- معروف خديجة

تحت اشراف الاستاذ:

أ.د/هوارى معراج

أمام لجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	رئيسا
هوارى معراج	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقرا
شلاي محمد البشير	أستاذ مساعد "أ"	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2022/2021



جامعة غرداية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

بعنوان:

أثر الذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية

دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - وحدة غرداية (بوهراوة)

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

-برغاييد أميرة

- معروف خديجة

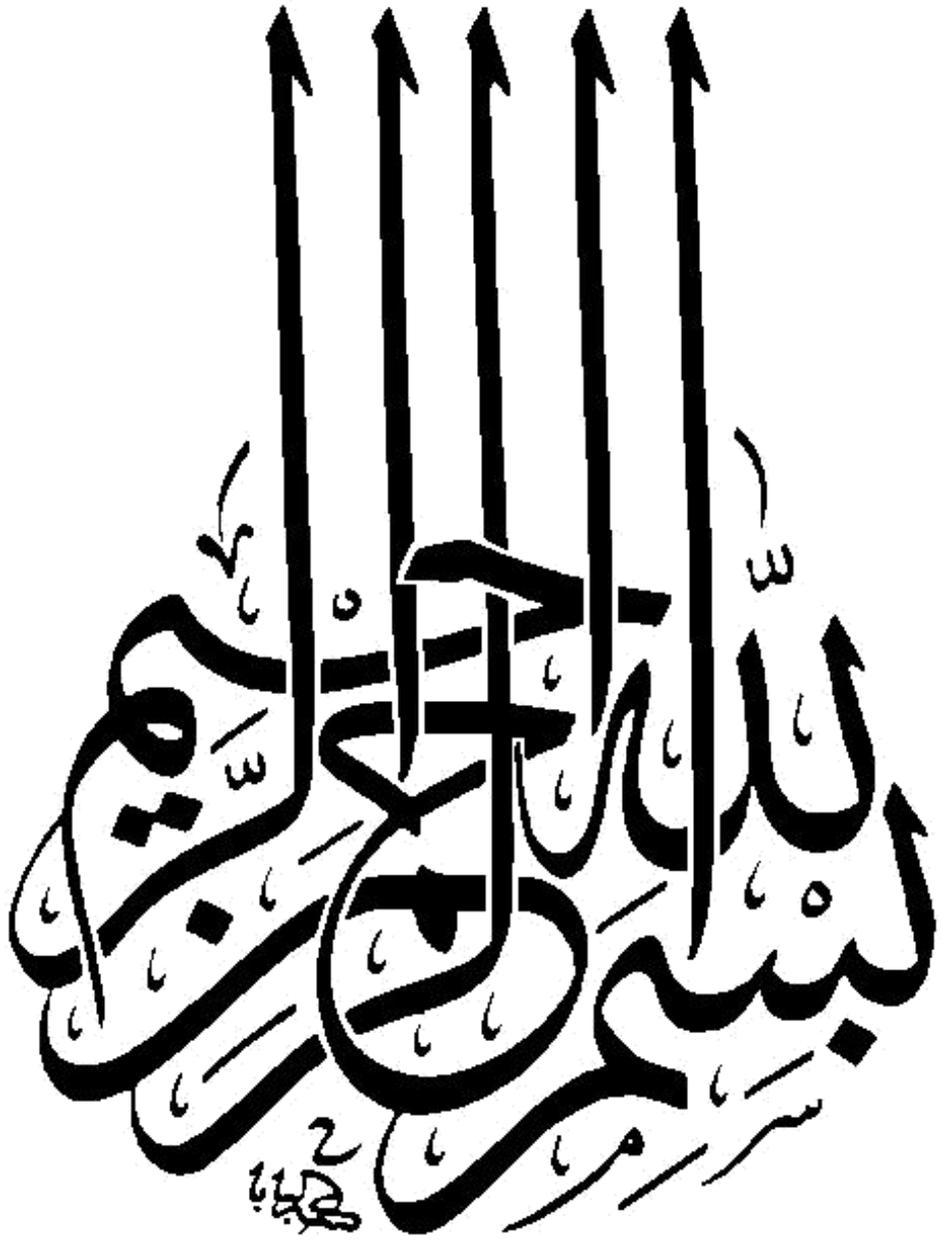
تحت اشراف الاستاذ:

أ.د/هوارى معراج

أمام لجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة غرداية	رئيسا
هوارى معراج	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقرا
شلالي مُحَمَّد البشير	أستاذ مساعد "أ"	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2022/2021



الإهداء

بعد الصلاة والسلام على أشرف المسلمين سيد الخلق اجمعين و خاتم الانبياء والمرسلين
إلى من لونت عمري بوجودها الى منبع العطف و الحنان وفرحة قلبي الذي يعجز اللسان
عن وصف جميلها وأحلى و أغلى من نطق لها اللسان..... أمي الغالية.
إلى صاحب الوجه الطيب و الأفعال الحسنة، فلم يبخل علي طيلة حياته والدي
العزیز.

إلى من اعتمد عليه في كل كبيرة وصغيرة..... أخي المحترم.
إلى من تربع على عرش قلبي و أجمل ما جمعني بهم القدر أحبابي وأصدقائي
وكل عائلي

أهديكم جميعا ثمرة هذا العمل وفاء وتقديرا ومحبة ودعاء

برغايد أميرة

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل إليه لولا فضل الله علي أما بعد:
إذا كان الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء، فالإهداء إلى من اطفأت كل شموع حياتها
لإضاءة حياتنا، إلى من كان دعاءها سر النجاح، وحنانها بلسم جراحي، إلى أحلى
كلمة نطقها لساني أمي.

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار إلى من علمني العطاء بدون مقابل إلى أبي.

إلى أفراد اسرتي خاصة اخوتي سندي في الدنيا.

إلى صديقتي ورفيقة دربي التي شاركتني في مشوار دراستي (أميرة)

إلى كل من هو في قلبي ولم آت على ذكره.

معروف خديجة

شكر وعرّفان

الحمد لله حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه، والصلاة و السلام

على سيدنا وحبينا محمد ﷺ، وبعد:

عند وصولنا لمفتق الطريق، حيث شارفت رحلتنا على الانتهاء، وعند أول عرفان لنا بعد طول دراسة وتعب، ومصادقا لحديث الرسول صلى الله عليه وعلى آله وصحبه ومن والاه الى يوم الدين: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " .

فإننا نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من وقف إلى جانبنا خلال فترة دراستنا هذه.

أتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان إلى أستاذنا الكريم "هوارى معراج" مؤطر مذكرتنا هذه .

وكل الشكر والامتنان لطاقتهم أساتذة قسم علوم التسيير الذين تدرّسنا على أيديهم، جزاهم الله كل خير. أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الذين منوا علينا بقبول مناقشة المذكرة، أرجو أن تكون في المستوى الذي يتوقون إليه.

اللهم أجزهم عنا كل الخير، ووفقنا ووفقهم الى رفعة هذه الامة، وارض اللهم عن عملنا هذا، واجعله بداية الطريق لنيل رضاك.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر الذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية، في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية. و من أجل تحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وكذا المعطيات إحصائية، بالإضافة إلى تحليل (70) استبيان موزعة على مجموعة من اطارات العاملين في الشركة، وتم تحليل البيانات واختيار الفرضيات من خلال البرنامج الاحصائي ((spss) .

الكلمات المفتاحية: ذكاء العاطفي، قيادة الاستراتيجية، شركة توزيع كهرباء و الغاز غرداية .

Abstract:

The Objective of this Study the impact of emotional intelligence on Strategic Leadership Marketing in the Electricity and Gas distribution Company Ghardaia. In order to Achieve This Objective, The Analytical Descriptive Method And Statistical Data Were Adopted. In Addition, The Data Analysis and Testing of Hypotheses Were carried out through the Statistical Pro-gram (spss), Using Statistical Method (Alpha Crombach).

Keywords: Emotional Intelligence, Strategic Leadership, Electricity and Gas Distribution Company Ghardaia.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
/	إهداء
/	الشكر والعرفان
/	الملخص
/	الفهرس
/	قائمة الجداول
/	قائمة الأشكال
/	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية للذكاء العاطفي و القيادة الاستراتيجية	
ص 07	تمهيد
ص 08	المبحث الأول : الادبيات النظرية للذكاء العاطفي و القيادة الاستراتيجية
ص 08	المطلب الأول: ماهية الذكاء العاطفي
ص 12	المطلب الثاني: ماهية القيادة الاستراتيجية
ص 16	المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية للذكاء العاطفي و القيادة
ص 16	المطلب الأول: الدراسات السابقة
ص 20	المطلب الثاني: مقارنة دراستنا الحالية بالدراسات السابقة
ص 22	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للذكاء العاطفي و القيادة الاستراتيجية بال.....	
ص 24	تمهيد
ص 25	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
ص 25	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
ص 27	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
ص 33	المبحث الأول: عرض نتائج الدراسة

فهرس المحتويات

33 ص	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
39 ص	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
59 ص	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات
70 ص	خلاصة الفصل
71 ص	الخاتمة
73 ص	المراجع
77 ص	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مفهوم الذكاء العاطفي حسب التطور الزمني	ص 08
02	يوضح مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة	ص 20
03	متغيرات الدراسة	ص 35
04	مقياس ليكارت الخماسي	ص 36
05	مقياس التحليل.	ص 36
06	معاملات الثبات لمعدل كل بعد من محور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	ص 37
07	معاملات الارتباط بين كل بعد مع المعدل الكلي للمحور (جميع فقرات الاستبيان).	ص 38
08	نتائج اختبار كومولجروف _ سمرنوف في توزيع البيانات.	ص 39
09	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	ص 39
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.	ص 40
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	ص 41
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.	ص 42
13	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.	ص 43
14	يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "الوعي بالذات" مرتبة حسب الأهمية.	ص 45
15	يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "تنظيم الذات" مرتبة حسب الأهمية	ص 46
16	يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "الدافعية" مرتبة حسب الأهمية.	ص 47
17	يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "التعاطف" مرتبة حسب الأهمية	ص 49
18	يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "المهارات الاجتماعية" مرتبة حسب الأهمية.	ص 50
19	يوضح تصورات أفراد العينة لمحور الذكاء العاطفي مرتبة حسب الأهمية	ص 51
20	يوضح تصورات أفراد العينة لبعء "التوجه الاستراتيجي" مرتبة حسب الأهمية.	ص 53
21	يوضح تصورات أفراد العينة لبعء "رأس المال البشري" مرتبة حسب الأهمية.	ص 54

فهرس الجداول والأشكال

22	يوضح تصورات أفراد العينة لبعء "الثقافة التنظيمية" مرتبة حسب الأهمية.	ص55
23	يوضح تصورات أفراد العينة لبعء "الرقابة التنظيمية" مرتبة حسب الأهمية.	ص57
24	يوضح تصورات أفراد العينة لمحور القيادة الاستراتيجية مرتبة حسب الأهمية.	ص58
25	يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين.	ص59
26	يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الوعي بالذات والقيادة الاستراتيجية.	ص60
27	يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط تنظيم الذات والقيادة الاستراتيجية.	ص61
28	يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الدافعية والقيادة الاستراتيجية.	ص61
29	يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط التعاطف والقيادة الاستراتيجية.	ص62
30	يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط المهارات الاجتماعية والقيادة الاستراتيجية.	ص63
31	يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية.	ص63
32	يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة.	ص64
33	يوضح تحليل التباين ودرجة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	ص67
34	يوضح نتائج تحليل T-test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير نوع الشركة في مستوى ولاء المشتري الصناعي.	ص68
35	يوضح التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات حول (العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) حول القيادة الاستراتيجية.	ص69

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	نمذج متغيرات الدراسة	01
ص12	نمذج ابعاد الذكاء العاطفي	02
ص16	نمذج أبعاد القيادة الاستراتيجية	03
ص29	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية .	04
ص40	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.	05
ص41	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	06
ص42	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	07
ص43	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	08
ص44	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	09

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
78	استبيان حول أثر الذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية في شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة بوهراوة "	01

مقدمة

يعد التغيير المتسارع في جميع مجالات الحياة هو السمة المميزة لعصرنا الحالي، الذي انبثق من خلاله ظهور عالم بلا حدود فتأكلت حدود الأوطان وتأكلت معها بالتبعية حدود وأسوار منظمات كثيرة، كان يظن أن لها حصانة ثقافية متينة من قبل، ولاشك أن كل منظمة يهملها أن تكون فاعلة وناجحة في تحقيق أهدافها، لاسيما في عالم اليوم حيث التحديات والتهديدات المتزايدة، والتنافس الشديد على الموارد المالية والبشرية المحدودة.

فطبيعة العصر وتحديات العولمة دعت بمنظمات الأعمال للبحث على نوعيات جديدة من القادة الإداريين عالي الكفاءة ورفيعي المستوى الأكاديمي، فلم نعد نسعى فقط للبحث عن الكوادر البشرية المؤهلة معرفيا و فقط بل اتجهنا اتجاهها حديثا أكثر تخصصا في علم النفس ودراسة للسلوك الانساني ألا وهو البحث عن اثر الذكاء العاطفي على القيادة الاستراتيجية ومعرفة قدراتهم ووعيهم بذاتهم ومشاعرهم وانفعالاتهم.

ونظرا لقلة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع جاءت هذه الدراسة لإلقاء مزيد من الضوء على الذكاء العاطفي ودراسة اثره على القيادة الاستراتيجية، وبالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة بو هراوة و الذي يتمتع بأهمية كبيرة.

ومن هذا المنطلق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير الذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر موظفي شركة توزيع الكهرباء

والغاز وحدة بو هراوة؟

من أجل معالجة مختلف جوانب الإشكالية تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تبني الذكاء العاطفي في شركة توزيع الكهرباء والغاز؟
- ما مدى تأثير أبعاد الذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية بشركة توزيع الكهرباء والغاز؟
- هل يوجد فروق في القيادة الاستراتيجية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ب- فرضيات البحث:

بغرض الإلمام ببحوثات الموضوع ومحاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية قمنا بالاستعانة بمجموعة من الفرضيات وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى شركة الكهرباء والغاز في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

وتتفرع إلى 5 فرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الوعي بالذات لدى شركة الكهرباء والغاز في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى تنظيم الذات لدى شركة الكهرباء والغاز في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدافعية لدى شركة الكهرباء والغاز في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعاطف لدى شركة الكهرباء والغاز في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى المهارات الاجتماعية لدى شركة الكهرباء والغاز في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

وتتفرع إلى 5 فرضيات:

- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الوعي بالذات في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى تنظيم الذات في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدافعية في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعاطف في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى المهارات الاجتماعية في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

الفرضية الرئيسية الثالثة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الاستراتيجية في شركة الكهرباء والغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي".

ج- أهمية البحث:

تظهر أهمية البحث فيما يلي:

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول مفهوماً حديثاً ومهما نسبياً وهو الذكاء العاطفي، والذي حظي باهتمام الباحثين في مجال علم النفس والإدارة معاً لأهميته وتأثيره على العديد من السلوكيات والتصرفات لدى الإنسان بشكل عام وللموظفين والعاملين بشكل خاص.

د-أهداف البحث:

- إن الغاية المنشودة من دراسة هذا الموضوع تتمثل فيما يلي:
- _ التعرف على درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز.
 - _ اختبار العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية.
 - _ إعطاء قيمة مضافة للباحثين في الجانب العلمي الأكاديمي.

ه-مبررات ودوافع البحث:**1. دوافع ذاتية:**

- كون الموضوع حديث ويضم جانبي هما الذكاء العاطفي و القيادة الاستراتيجية بالإضافة الى أنهما مختلفين احدهما سيكولوجي و الثاني اداري.
- الرغبة في معرفة العلاقة التي تربط المتغيرين الذكاء العاطفي و القيادة الاستراتيجية.

2. دوافع موضوعية:

- قيمة و أهمية الموضوع وإمكانية المواصلة في البحث فيه.
- التعرف على الذكاء العاطفي و اثره على القيادة الاستراتيجية.

و-حدود الدراسة :

- **الحدود المكانية :** المكان الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية كان على المستوى المحلي والذي كان في شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة بوهراوة ، والتي سنتطرق لها تفصيلا لها تفصيلا في الجزء التطبيقي من هذه الدراسة.
- **الحدود الزمانية:** تمت دراستنا خلال شهر مارس 2022.
- **الحدود البشرية :** العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة غرداية.
- **الحدود الموضوعية:** أثر أبعاد الذكاء العاطفي على القيادة الاستراتيجية.

ز-منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف والمفاهيم العامة للذكاء العاطفي و القيادة الاستراتيجية والعلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على الدراسة الميدانية من خلال المقابلة والاستبيان و باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS (Statistical Package for Social Science)، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذا قيمة من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على مد أثر الذكاء العاطفي على القيادة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

ز- صعوبات البحث:

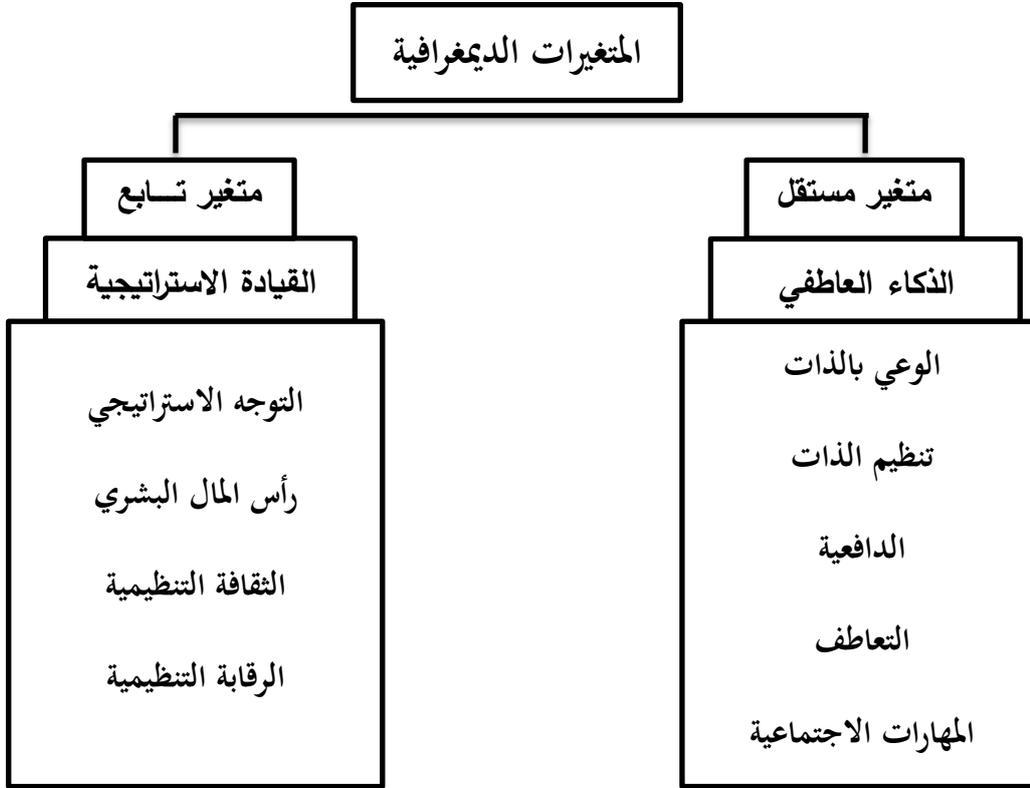
- __ حصر المفاهيم الخاصة بالموضوع نظرا لأن الموضوع واسع.
- __ تأخير واضح في الحصول على اجابات الاستبانات المقدمة وذلك لعدم التعاون نظرا لتزامن مع الشهر الفضيل لأن اغلب العمال كانوا في عطلة .
- __ صعوبة اقناع بعض أفراد العينة بمليء الاستبيان بجدية .

ح- تقسيمات البحث :

الفصل الاول : ويتعلق بالأدبيات النظرية والتطبيقية للذكاء العاطفي من خلال مبحثين الاول نتناول فيه الادبيات النظرية للذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية ويندرج ضمن مطلبين الاول بعنوان ماهية الذكاء العاطفي والثاني ماهية القيادة الاستراتيجية ، أما المبحث الثاني الادبيات التطبيقية للذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية بدوره ينقسم الى مطلبين ، المطلب الاول الدراسات السابقة والمطلب الثاني مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

الفصل الثاني: ويتعلق بالدراسة الميدانية لأثر الذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية بشركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية وحدة بوهراوة ويتضمن كذلك مبحثين ، في المبحث الاول تطرقنا الى الطريقة والادوات المستخدمة في دراسة الحالة اما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة ،أما الخاتمة فقد تطرقنا من خلالها إلى اهم النتائج والتوصيات المتوصل اليها في الدراسة.

الشكل (1): نموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين

الفصل الأول

تمهيد:

يعد مفهوم الذكاء العاطفي من موضوعات الجديدة التي حظيت باهتمام كثير من الباحثين في علوم متعددة (علم النفس، التربية الادارة)، حيث أصبح من السمات التي يتطلب وجودها في العالمين داخل منظمات الاعمال التي لها تأثير واضح ومهم في حياة كل شخص وطريقة تفكيره وعلاقاته، سواء في اتخاذ القرارات الحكيمة او اتاحة فرصة لتفكير الواضح الذي له تأثير بالغ في تحديد الأداء وحل المشاكل وزيادة الانتاجية على مستوى الفرد و المنظمات.

يتناول هذا الفصل ما يلي:

المبحث الاول : الادبيات النظرية للذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية ؛

؛المبحث الثاني: الادبيات التطبيقية للذكاء العاطفي و القيادة

المبحث الأول: الاطار النظري لمتغيرات الدراسة.

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم النقاط الأساسية للذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية ، قمنا بتقسيم المبحث إلى مطلبين ، حيث تطرقنا في المطلب الأول إلى ماهية الذكاء العاطفي وفي المطلب الثاني تحدثنا عن ماهية القيادة الاستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية الذكاء العاطفي .

فرع الاول : مفهوم الذكاء العاطفي:

اولا :تعريف الذكاء العاطفي

ولد مصطلح (الذكاء العاطفي) في الولايات المتحدة الامريكية قبل عشرين عاماً، فقد لاحظ علماء السلوك في امريكا إن نجاح الإنسان وسعادته في الحياة لا يتوقفان على الذكاء العقلي فقط ، وإنما على صفات ومهارات قد تكون موجودة او غير موجودة عند الأشخاص الأذكياء، ومن هنا اطلق العلماء على هذه الصفات والمهارات تسمية الذكاء العاطفي، ويعد الكاتبان (Salovey&Mayer) اللذان بدا سلسلة دراستهما في عام (1990) الرائدان في دراسة الذكاء العاطفي، الا ان فضل انتشار هذا المفهوم يرجع الى (Daniel Goleman) وكتابه المعنون (Emotional Intelligence: Why it Can Matter than IQ)، وبدأوا بإجراء أبحاث وإحصائيات حول هذا الذكاء الذي اكتشفوه، وقد بينت هذه الأبحاث مكونات الذكاء العاطفي، وكيفية تحديده مستواه، وما الوسائل الكفيلة برفع هذا المستوى، كما أكدت بما لا يدع للشك أن النجاح والسعادة في الحياة متوقفان على مستوى الذكاء العاطفي عند الإنسان، وليس على مستوى مجالا ذكائه العقلي¹ لذلك تعددت تعريفات الذكاء العاطفي بتعدد الباحثين ويمكن تلخيص ابرز التعريفات التي وردت عن الذكاء العاطفي من خلال الجدول(1):

جدول(1) مفهوم الذكاء العاطفي حسب التطور الزمني

الكاتب و السنة	تعريف الذكاء العاطفي
Mayer &Salovey, 1990	القدرة على مراقبة مشاعرنا وانفعالنا ومشاعر وانفعالات الآخرين، والتمييز بينهما، واستخدام هذه المعرفة لإرشاد وتوجيه تفكير الشخص وأفعاله
Goleman	بأنه مجموعة من المهارات العاطفية التي يتمتع بها الفرد،

¹ ياسر تيسير العتي: (الذكاء العاطفي، نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة)، دار الفكر، دمشق، الطبعة السادسة، 2010م. ص 15،

واللازمة للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة ¹	1995
بأنه مجموعة منظمة من المهارات والكفايات الغير المعرفية في الجوانب الشخصية والانفعالية والاجتماعية، والتي تؤثر في قدرة الفرد على معالجة المطالب والضغوط البيئية وهو عامل مهم لتحديد قدرة الفرد على النجاح في الحياة ² .	Bar-On

المصدر: نتيجة عمل الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة

بناء على التعريفات السابقة نستنتج ان الذكاء العاطفي يشتمل :

- 1- القدرة على فهم المشاعر الشخصية ومشاعر الاخرين ، والتعبير على العواطف كالفرح والحزن والغضب .. الخ
- 2- الذكاء العاطفي يساعد الانسان على التعامل الإيجابي مع ذاته ومع الآخرين، لتحقيق أكبر قدر من السعادة لنفسه ولمن حوله
- 3- الاستقلالية والقدرة على اتخاذ القرارات.
- 4- الذكاء العاطفي أما أن يكون موروثاً أو قد يكون مكتسباً يمكن تعلمه من خبرات ومواقف الحياة وعن طريق تنمية مهارات الذكاء العاطفي وتحفيزها وهو ما يُعد العامل الرئيسي في ذلك يستطيع الفرد التعامل والتكيف مع نفسه والآخرين.

¹ Goleman, D. (1995). "Emotional Intelligence: Why it can matter more than I.Q." . New York: Bantam Books.p271.

² سعاد جبر سعيد، الذكاء الإنفعالي وسيكولوجية الطاقة اللامحدودة، ط1، جدار الكتاب العالمي، عالم الكتب الحديث، الأردن(2008)،ص11.

فرع الثاني: أهمية الذكاء العاطفي:

- يعتبر الذكاء العاطفي مفهوماً عصرياً شغل فكر الكثير من الباحثين في العلوم الإدارية والنفسية والاجتماعية وازداد الاهتمام بهذا المفهوم بالتزامن مع ازدياد التهديدات والتحديات التي تواجه الأفراد والمنظمات وفي ظل اشتداد حدة المنافسة للحفاظ على الموارد البشرية التي تعتبر رأس مال فكري لهذه المنظمات ظهرت الحاجة للذكاء العاطفي كأحد الأساسيات التي يجب أن يتمتع بها الأفراد سواء عاملون أو قادة¹.
- كما يعد الذكاء العاطفي صفة أساسية في تكوين شخصية القائد الناجح، وذلك أن القدرة على التأثير في الآخرين هي الصفة الأهم في القيادة، لأن هذه الصفة تحدد فيما إذا كانت الصفات الأخرى ستعمل أم لا، فما قيمة صفة الذكاء والقدرة على التخطيط إذا لم يكن القائد قادراً على التأثير في الآخرين؟!².
- تتمتع العاملين بالذكاء العاطفي يزيد من دافعية العمل لديهم، مما يخلق جواً من النمو والتطور، كما يساعد على تحسين الإنتاج ورفع مستوى الأداء وتوفير مناخ جيد للعمل³.
- يمنح الذكاء العاطفي في مجال عمل الفرد القدرة التعامل والتكيف مع الأشخاص المختلفين عنه وبالنتيجة يؤدي الافتقار إليه إلى الفشل ويكون ردود أفعال سلبية وخاطئة وتبرز عكسياً على أداء الفرد ضمن فريق العمل⁴.
- ولقد أشارت نتائج البحوث إلى أن النجاح في الأداء أو أماكن العمل في الحياة العامة يعتمد بقدر كبير على الذكاء العاطفي، بنسبة 80%، بينما يعتمد 20% فقط منه على الذكاء العقلي⁵، وقد وجد أن للذكاء العاطفي علاقة كبيرة بالنجاح في التجارة والأعمال، فقدرة الإنسان على التعامل مع المشاعر والعواطف، والقدرة على التكيف مع الشدة والتوترات، تؤدي إلى تحقيق النجاح في العمل⁶.

¹ - الغالي، الطاهر حمسن منصور، علي، ليلي لفتة. (دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة،

دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق، المجلد الثامن، العدد 15. 2014

² العيني، د. ياسر العيني، الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة، دار الفكر، دمشق، 2004م، ص 15-

³ المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية-المجلد 5، العدد 2-2019 ص 98.

⁴ - سالم، طالب، احمد، سافرة سعدون . الذكاء العاطفي وعلاقته بالتحمل لدى طلبة جامعة بغداد، قسم التربية وعلم النفس/كلية التربية للبنات/

جامعة بغداد، جملة البحوث التربوية والنفسية العدد(34). 2012

⁵ -أ.د. السيد إبراهيم السمدوني، الذكاء الوجداني. ط1، دار الفكر ناشرون، عمان، 1428هـ/2007م، ص 45.

⁶ - د. مأمون المبيض، الذكاء العاطفي والصحة العاطفية، المكتب الإسلامي، بيروت، دون سنة الطبع، الذكاء العاطفي، ص 22.

فرع الثالث : أبعاد الذكاء العاطفي.

حدد Goleman خمسة أبعاد للذكاء العاطفي والتي يرى أنه يجب أن تتواجد في كل نشاط فردي وجماعي، تشمل على ما يلي¹:

1. **الوعي بالذات:** وهي معرفة الفرد لذاته ومعرفة تفضيلاته وعواطفه وتفضيلاتها.

كما يعرف بأنه: معرفة الفرد لعواطفه ووعيه بذاته وإدراك مشاعره حال حدوثها هو أساس الثقة بالنفس وهو الأساس الذي يبني عليه الفرد قراراته التي يتخذها في مجمل أمور وشؤون حياته.²

2. **تنظيم الذات:** وهي أن يدير الفرد حالته الداخلية ويدير اندفاعه ويضبط نفسه ويراقب عواطفه وأن يكون مرناً في معالجة ما يدور بداخله وأن يكون لديه أفكار مبتكرة ومعلومات جديدة

وتعرف أيضا بأنها : قدرة الفرد على عرض مشاعره والتعبير عنها بطريقة مقبولة اجتماعياً، وبالتالي قدرة الفرد على التحكم في مشاعره.³

3. **الدافعية:** أن يكون لدى الفرد ميول عاطفية تسهل وصول الدافع إلى انجاز الأهداف، وإيجاد دافع لتحسين معايير التميز وتبليتها، والالتزام بأهداف الجماعة وأهداف المنظمة، واستمرار التفاؤل في تحقيق الأهداف على الرغم من العقبات والنكسات.

وتعرف بأنها : هو تقدم الفرد والسعي نحو دوافعه، كما يعتبر الأمل محفز ومكون للدافعية لكثير من الأفراد مما يجعلهم يتمسكون بتحقيق أحلامهم وطموحاتهم بكل عزيمة وإصرار.⁴

4. **التعاطف:** الوعي بحاجات الآخرين والإحساس بمشاعرهم ومخاوفهم، وفهم وجهة نظرهم، وتعزيز قدراتهم وتوقعاتهم.

ويعرف بأنه : ويعني التفهم ، أي قدرة الفرد على قراءة مشاعر الآخرين و التوحد معهم عاطفياً وفهم مشاعرهم و عواطفهم، وإن لم يفصحوا عنها لتناغمهم معها ومعايشة مشكلاتهم واعطائهم الحلول لها.¹

¹ - Goleman, D 1998, 'What makes a leader?', Harvard Business Review, vol.76, no. 6.p.5.

² - حسين، محمد عبد الهادي. "الذكاء العاطفي وديناميات قوة التعلم الاجتماعي"، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2007 ص 256-255.

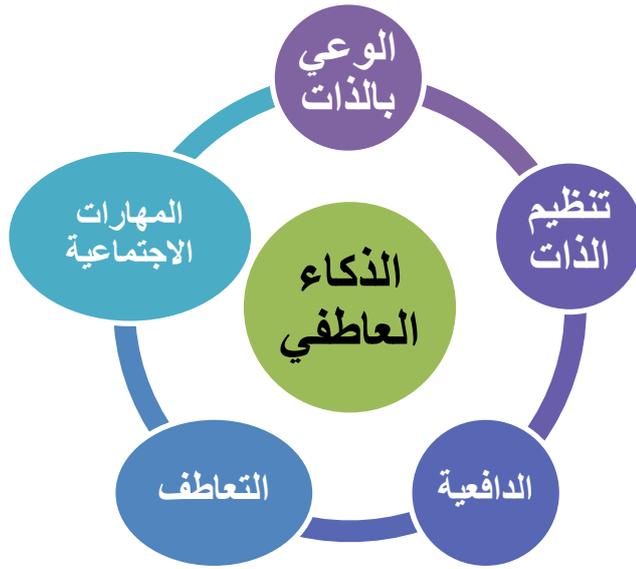
³ - الرقاد، هناء وأبو دية، عزيزة. «الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية». مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية، 20 (2):737-763

⁴ - الخولاني، محمد والحمداني، صبا 2018 استراتيجيات الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية وتأثيرها على رأس المال الاجتماعي التنظيمي دراسة استطلاعية على عينة من القيادات الإدارية للكليات الأهلية في بغداد، مجلة جامعة الفلوجة، 5 (2) ، 13-28. 2012

5. **المهارات الاجتماعية:** المهارة في الاستجابة للآخرين والتأثير فيهم، واستخدام الوسائل الفعالة لإقناعهم، وهي مهارة الاتصال والاستماع للآخرين، وإدارة الصراعات والخلافات والتفاوض، وإدارة التغيير، والتعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة.

وتعرف أيضا بأنها : وهي توضيح مدى قوة علاقات وصدقات الفرد وحسن إدارتها مع الآخرين و التعامل مع المجتمع بكل مهارة و اقتدار ، وحل مشكلات و النزاعات والقدرة على التفاوض².

الشكل 02: نموذج أبعاد الذكاء العاطفي



المصدر: نتيجة عمل الباحثين بالاعتماد على نموذج جولمان

يبين الشكل الأبعاد الخمسة التي اعتمدها الباحثين في دراستهما وهي (إدارة الذات وتنظيم الذات و الدافعية و التعاطف و المهارات الاجتماعية)

المطلب الثاني: ماهية القيادة الاستراتيجية.

إن القيادة الاستراتيجية عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل مستمر، كما إن التغيرات السريعة في البيئة الخارجية فرضت الحاجة إلى قيادات استراتيجية، تملك رؤية استراتيجية للمستقبل؛ لتواكب المنظمات الأمنية والمدنية هذه التغيرات المتسارعة

فرع الاول : مفهوم القيادة الاستراتيجية

اولا -تعريف القيادة الاستراتيجية

¹ - اليوسف، رامي. «الذكاء العاطفي وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والأهلية بمنطقة حائل التعليمية».

رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر. 2011. ص444.

² حسين، سلامة، وحسين، طه، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007. ص 231

ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية Leadership Strategic لأول مرة على يد (1984,Mintzberg) و(1982 kotter) , في اشارة الى المدير التنفيذي او رئيس الشركة، كما اشار كل من (Shrivastava & Nachman1989) , الى ان بروز مفهوم القيادة الاستراتيجية تلا ظهور مفهوم الادارة الاستراتيجية بعدة سنوات ويتفق (Crossan & Vera2004) و (Zoogah2009) إلى إن هناك فرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية، إذ تتمثل الأولى بأي مستوى في المنظمة بينما الثانية تتمثل في مستوى القمة في المنظمة ، والفرق الثاني ان القيادة تركز على العلاقة بين القادة والمرؤوسين بعكس القيادة الاستراتيجية التي تركز على العمل التنفيذي ليس فقط كمنشآت علائقي و إنما أيضا كمنشآت استراتيجي . ويصفها (Mungong 2007) بأنها القدرة على التوقع والتصور والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي كضرورة ، ويضيف له (Hitt & Ireland2005) التفكير الاستراتيجي والعمل مع الآخرين لبدأ التغييرات التي من شأنها خلق مستقبل حيوي للمنظمة¹ .

وعرفها كل من (Macmillan & Tampoe2000) بأنها " عملية تتعلق بتحقيق الميزة

التنافسية مقارنة بالمنافسين، وهي نتائج الإدارة الاستراتيجية"²

وعرف Guillot : القيادة الإستراتيجية بأنها "قدرة القائد ذي الخبرة وصاحب الحكمة والرؤية على

ابتكار وتنفيذ الخطط واتخاذ القرارات الناجمة عن ذلك في بيئة إستراتيجية غامضة و متقلبة ومعقدة"³

ويعرفها Pisapia : بأنها "القدرة على صناعة القرارات المنطقية حول الغايات، والأفعال، في بيئات

الغموض أو عدم التأكد"⁴

ثانيا- أهمية القيادة الاستراتيجية:

إن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في كونها تساهم في:

1. تساهم القيادة الاستراتيجية في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على التغيير لتحقيق أهداف المنظمة،

حيث توجد علاقة ايجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وبين تنفيذ أعمال المنظمات وأهدافها.¹

¹ حنتبة (سلمي) دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد 4 العدد 9، 2012ص: 251.

² جلاب،إحسان دهش، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير" الطبعة الأولى. دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن ، 2011 ، ص 26.

³ Guillot , W. Michael, Stategic Leadership, DefiningThe challenge Air & Space Power Journal ,Vol.17,No.4.2003

⁴ Pisapia, John, The Strategic Leader – New Tactics For A Globalizing World. Information Age publishing ,USA.2009.

2. القيادة الاستراتيجية مصدر الابتكارات ولإبداع وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية الإبداعية للقيادة الاستراتيجية، وما تملكه من رؤية مستقبلية.²
3. تكمن أهمية القيادة الاستراتيجية في دورها التوافقي بين حاجات الأطراف المختلفة، فهي تسعى لإرضاء جميع الأطراف ولو كانت رغباتهم متعارضة، حيث تحرص القيادة الاستراتيجية صاحبة القدرات والمؤهلات على تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات والحاجات المتقاطعة.³
4. تلعب القيادة الاستراتيجية دوراً مؤثراً في عملية تنفيذ الاستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال القيادية.⁴
5. القيادة الاستراتيجية كونها هيكلية فهي تتكامل من خلال الأدوار والمهام والمسؤوليات ضمن نسق يضبط السلوك الاستراتيجي للمنظمة ككل، ولذلك يعد مجلس الإدارة في المنظمات هو القائد الاستراتيجي الذي يحمي حقوق المالكين في مجال الشركات المساهمة أو يحمي حقوق المجتمع في حالة الملكية العامة لوسائل الإنتاج.⁵
6. حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

ثالثاً- أبعاد القيادة الاستراتيجية:

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية نظراً لاختلاف توجهاتهم الفكرية المختلفة وانسجاماً مع الدراسة الحالية ثم اختيار الأبعاد الآتية:

1. التوجه الاستراتيجي:

" مفهوم التوجه الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهتم بتحديد المستقبل للمنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها وتقوم بفهم البيئة الداخلية للمنظمة ومعرفة نقاط القوة والضعف فيها، وفهم البيئة الخارجية ومعرفة الفرص والمخاطر التي تحيط بها. وصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها".¹

¹Lee, Yuan –Puen & Chen, Shin – Hao. A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership Leadership and Business Execution –An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia Pacific Management Conference " Melbourne Australia ,2007:1028.

²مسلم، علي عبد الهادي "أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 45. العدد 2، 2005م، ص 171-237

³يونس، طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقيادة: دروس مستوحاة من التجارب العلمية والعربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، العدد 362 الطبعة الأولى، 2002، ص 27

⁴رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش، الإدراك الاستراتيجية: مدخل تكاملي، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص 370

⁵المربع، صالح بن سعد، "القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني" أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2008م

2. رأس المال البشري:

"يشير إلى المعارف والخبرات والمهارات الموجودة عند العاملين والتي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة، والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فعالية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة، وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة اللازمة".²

3. الثقافة التنظيمية:

"منظومة المعاني والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".³

4. الرقابة التنظيمية:

"عملية مستمرة ومتجددة، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير الموضوعية، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح".⁴

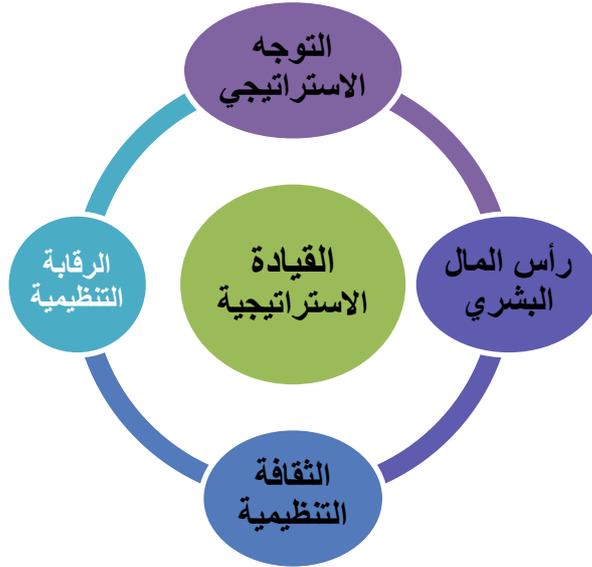
¹ - جبارة، روند صالح. أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الاردن. . 2017ص 1-199 .

² -أبو سلطان، حنان موسى. دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة. 2016

³ - القريوتي، مجد قاسم. نظرية المنظمة والتنظيم. (الطبعة الرابعة) دار وائل للنشر والتوزيع، عمان. 2015 .

⁴ -البارودي، منال أحمد. القائد المتميز وأسرار الإبداع الإداري. (الطبعة الثانية) المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. 2016

الشكل 03: نموذج أبعاد القيادة الاستراتيجية



المصدر: نتيجة عمل الباحثين بالاعتماد على

يبين الشكل الأبعاد الأربعة التي اعتمدها الباحثين في دراستهما وهي (التوجه الاستراتيجي ، رأس المال البشري ، الثقافة التنظيمية ، الرقابة التنظيمية)

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للذكاء العاطفي و القيادة الاستراتيجية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع البحث من خلال دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع الحالي، بحيث اختلفت وتباينت الدراسات في معالجة مواضيعها بغية توصل إلى النتائج المرجوة. ومنه فتعتبر هذه الدراسة كمحاولة تكملية أو تطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم توصل إليها من خلال الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الاول: الدراسات العربية .

1 دراسة (نعيمه، 2016) بعنوان "الذكاء العاطفي وتأثيره على كفاءة وفعالية المنظمة"

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة (مدينة بوسعادة ولاية المسيلة) حول مفهوم الذكاء العاطفي وتأثيره على كفاءة منظماتهم وقدمت الدراسة عن طريق المقابلات مع اعضاء المؤسسة الفاعلين الرئيسيين في عملية تيسير العمل والممثلين في مدير المؤسسة ، نوابه، رئيس المجلس الطبي . وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية كبيرة بين الذكاء العاطفي وتأثيره على سير العمل بالمنظمة وتحسين ادائها فكلما امتلك العاملين مقدرات وكفاءات الذكاء العاطفي كلما زاد ذلك في فعالية الاتصال والعلاقات الايجابية داخل المنظمة وهذا بدوره يزيد من

القدرة على حل المشاكل وإدارة الصراع ويرفع من فاعلية الاداء الجماعي للعاملين وهذا يؤثر بإيجابية على كفاءة وفاعلية المنظمة ككل.

2.دراسة (العايد و منصور،2016) بعنوان " اثر الذكاء العاطفي على الفاعلية التسويقية للبنوك الاسلامية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها "

هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في العوامل التي تؤثر في استخدام الذكاء العاطفي (الجنس، المؤهل العلمي، الخبر) وتأثيره على الفاعلية التسويقية للبنوك وبلغت حجم العينة (120) موظفا وموظفة موزعين على مصرفين اسلاميين هما البنك العربي الاسلامي و البنك الاسلامي الفلسطيني. توصلت الدراسة بوجود ارتباط قوي وإيجابي بين الذكاء العاطفي والفاعلية التسويقية لذلك اوصى الباحثان بوجود مبادرة البنوك بوضع استراتيجية مناسبة لتطبيق الذكاء العاطفي بما يتفق مع قدراتها وان تقوم هذه البنوك بعقد الدورات وورش العمل التي تتضمن الاتجاهات الادارية الحديثة وعلى راسها الذكاء العاطفي لتبصير المديرين والعاملين بمفهومه وانشطته وعملياته.

3.دراسة (مُحَمَّد، 2016) بعنوان " القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية الادارة العليا في جامعة النهرين "

دراسة ميدانية كان هدفها التعرف على القيادة الاستراتيجية و تأثيرها على فرق الادارة العليا وفعاليتها وقدرتها على تحقيق الاهداف المخطط لها. استخدمت الدراسة عينة تتكون من (98) رئيس جامعة وعمداء كليات ومعاونين ورؤساء اقسام علمية. توصلت الدراسة الى وجود علاقة بين القيادة الاستراتيجية وبين فاعلية القيادة العليا واوصت الدراسة على الاهتمام المستمر بتقييم فاعلية الادارة العليا، وضرورة اختيار اعضاء فريق الادارة العليا من خلال مجموعة من السمات و الخصائص الواجب توفرها لدى هؤلاء وبناء معيار خاص لهم.

4, دراسة (المصري،2015) بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة بوزارة الداخلية والامن الوطني "

هدفت الدراسة الى ايجاد طبيعة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات ادارة المعرفة بوزارة الداخلية في قطاع غزة في فلسطين، شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في الوظائف الاشرافية (رئيس شعبة حتى وكيل وزارة) وتكونت عينة الدراسة من (177) فردا واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الوصفي SPSS. توصلت الدراسة الى ان هناك ضعف في الاهتمام بالكادر الوظيفي ذوي الخبرات و المؤهلات العلمية وضعف في توفير الوسائل التكنولوجية المتطورة لتجميع و توثيق التجارب و الخبرات للمساعدة في اكتساب المعرفة وكان من بين اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية والعمل على تطوير عمليات ادارة المعرفة في القطاع.

الفرع الثاني : الدراسات باللغة الاجنبية.

1.دراسة (Shaaban, 2017) " The Impact Of Emotional Intelligence On Effective Leadership In The Ministry Of Military Production (Momp) In Egypt"

تأثير الذكاء العاطفي في فاعلية القائد دراسة في وزارة التصنيع الحربي في مصر، الهدف من اجراء الدراسة هو معرفة دور الذكاء العاطفي في زيادة فاعلية القائد في تلك الوزارة . تم الحصول على البيانات من عينة تضم (150) موظف يتمتعون بمهارات عالية ومواهب مميزة في اعمالهم واشارت النتائج الى ان القائد ذو الذكاء العاطفي هو الاكثر فاعلية ونجاح في المنظمة.

2. دراسة (kalil & bashir , 2016) بعنوان " A Study Of Emotional Intelligence Based Instructional Leadership Styles and Related Indicators At University Level In Pakistan"

دراسة الذكاء العاطفي القائم على اساليب القيادة والمؤشرات ذات الصلة على مستوى الجامعة في باكستان، هدفت الدراسة الى استكشاف مؤشرات الذكاء العاطفي على اساس انماط القيادة المستخدمة من قبل رؤساء الاقسام من معاهد التعليم العالي في باكستان، عينة الدراسة كانت (360) عضوا من اعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات والاقسام في 5 جامعات حكومية و 5 جامعات اهلية تعمل في نطاق منطقة البنجاب في باكستان واطهرت نتائج الدراسة ان نسبة الذكاء العاطفي تختلف تبعا للنمط القيادي المستخدم من قبل القائد.

3.دراسة (carragher,2016) بعنوان " Leadership and emotional intelligence in nursing and midwifery education and practice : adiscussion paper.

القيادة و الذكاء العاطفي في تعليم و ممارسة مهنة التمريض ورقة بحث، هدفت الدراسة مناقشة مفاهيم القيادة و الذكاء العاطفي في المهن الصحية وقد اجريت الدراسة في مراكز الرعاية الصحية في المملكة المتحدة وايرلندا ل(81) موظف يمتهن التمريض وافترضت الدراسة الى بروز الذكاء العاطفي كعامل مهم في القيادة الفعالة للمهن الصحية توصلت الدراسة الى ان هناك صلة مهمة بين القيادة الناجحة و الذكاء العاطفي وان تخصصات التمريض والقبالة تتماشى بشكل وثيق مع نماذج الذكاء العاطفي .

4. دراسة (Abu Zaid, 2016) بعنوان " Testing The Impact Of Strategic Leadership On Organizational Ambidexterity: A Fied Study On The Jordanian Chemical Manufacturing Companie

اختبار اثر القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية دراسة ميدانية على شركات الصناعات الكيماوية الاردنية هدفت الدراسة تحديد تأثير القيادة الاستراتيجية على البيئة التنظيمية ل(94) شركة من شركات الصناعات الكيماوية الاردنية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية. تتضمن عينة الدراسة جميع مجتمع الدراسة. اشارت نتائج الدراسة الى ان القيادة الاستراتيجية لها تأثير ايجابي على البيئة التنظيمية وعلى القائد الاستراتيجي ان يتمتع بالمهارات التالية وهي: الرؤية والتركيز والتنفيذ وحث المنظمات على اعتماد هذه الابعاد.

5.دراسة (Kitonga, 2016) بعنوان « Strategic Leadership And Organizational PerformanceIn Not-For Profit Organizations InNairobi County In Kenya»

القيادة الاستراتيجية والاداء التنظيمي للمنظمات غير الربحية في محافظة نيروبي في كينيا، هدفت هذه الدراسة الى فهم العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية الاداء التنظيمي في المنظمات الغير هادفة للربح، وكانت عينة الدراسة (328) من المنظمات غير هدفة الربح في كينيا ووجدت الدراسة علاقة ايجابية كبيرة بين متغيرات القيادة الاستراتيجية والأداء التنظيمي وتقتح الدراسة الى تعزيز القيادة الاستراتيجية للوصول الى اداء تنظيمي متميز.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال متابعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضع الدراسة الحالية تبين انها تناولت:

1. متغيرات للقيادة الاستراتيجية المتمثلة بالتوجه الاستراتيجي و الممارسات الاخلاقية و الرقابة الاستراتيجية لم تدرس من قبل وبشكل مجتمع مما يوسع من فهم الظاهرة المبحوث ويعطي تفسير أدق للنتائج.
2. تناولت الدراسات السابقة الموضوع في أماكن مختلفة بينما ستطبق هذه الدراسة على شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.
3. حاولت هذه الدراسة معرفة أثر الذكاء العاطفي على القيادة الاستراتيجية وكيفية استخدام هذا الذكاء من قبل القادة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.
4. تعتبر هذه الدراسة استكمالاً لما بداهه الباحثون السابقون فهي تبني على ما توصلوا اليه من نتائج وما قدموه من توصيات واقتراحات

المطلب الثاني: الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

الفرع الاول: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

حاولنا في هذا الفرع تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية او الاجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق إلى أهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

الجدول (02) يوضح مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تناولت هذه الدراسات التي أنجزت في بيئة عربية و أجنبية، وكانت من سنة 2015 إلى 2017. التي شملت الاماكن التالية: الجزائر(مسيلة)وفلسطين، العراق، مصر، باكستان، المملكة المتحدة، إرلندا، الاردن، كينيا	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2022/2021. اما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة بوهراوة.	من حيث المكان و الزمان
تم التركيز في الدراسات السابقة على موظفي الصحة، موظفي البنوك ، عمداء و رؤساء في قطاع التعليم العالي ،موظفي الوزارات ،موظفي الشركات ، منظمات محافظة....	العينة التي اعتمدنا عليها في دراستنا هي العينة العشوائية وهي عينة من مختلف العملاء بالشركة محل الدراسة الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة، بحيث شملت العينة 80 مفردة. كما اجرينا مقابلة اوليه مع المدير وبعض المسؤولين	من حيث العينة

<p>استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، الاحصائي كما اعتمدت أدوات الدراسة (المقابلة، الملاحظة، الاستبيان)</p>	<p>استخدامنا المنهج الوصفي في الجانب النظري أما في التطبيقي اعتمدنا الاستبيان و المقابلة مع المدير وبعض المسؤولين</p>	<p>من حيث منهج الدراسة</p>
<p>استهدفت معظم الدراسات السابقة القطاع العام (خدمانية ، علمية ، انتاجية).</p>	<p>استهدفت الدراسة القطاع العمومي حيث كانت العينة عبارة عن مؤسسة من المؤسسات ذات الطابع العمومي وهي "مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة بوهراوة".</p>	<p>من حيث نوع القطاع</p>
<p>اعتمدت الدراسات السابقة على عدة متغيرات مختلفة: الذكاء العاطفي، الكفاءة و الفعالية، القيادة الاستراتيجية، عمليات ادارة المعرفة، فاعلية القائد، البراعة التنظيمية ، الاداء التنظيمي .</p>	<p>تم الاعتماد في دراستنا على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل الذكاء العاطفي والمتغير التابع القيادة الاستراتيجية.</p>	<p>من حيث المتغيرات</p>
<p>هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على تأثير و تأثير الذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية على المتغيرات المذكورة أعلاه.</p>	<p>تهدف دراستنا إلى معرفة أثر الذكاء العاطفي على القيادة الاستراتيجية المؤسسة محل الدراسة</p>	<p>من حيث الهدف</p>

المصدر: من اعداد الطالبتين

خلاصة الفصل الأول :

من خلال هذا الفصل حاولنا التطرق الى الجانب النظري جاء في محتواه التعرف على المفاهيم العامة للذكاء العاطفي و التعرف على أبعاده (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية)، إضافة الى المفاهيم العامة للقيادة الاستراتيجية وابعادها (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية) والعلاقة بينهما .

أيضا قصد التعرف أكثر عن أثر الذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية ركزنا في المبحث الثاني لهذا الفصل على مجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع، والتي هدفت جميعها إلى ابراز اثر الذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية.

وعليه سنحاول في الفصل الثاني الى اجراء دراسة ميدانية لما تم تطرق له اعلاه و الإجابة في نفس الوقت على الفرضية الرئيسية بالإضافة الى الفرضيات الفرعية التي تم صياغتها.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية للذكاء العاطفي و القيادة الاستراتيجية

بالشركة توزيع الكهرباء والغاز

تمهيد:

بعدها تطرقنا في الفصل الاول الى الاطار النظري لمتغيرات الدراسة التي تمحورت حول الذكاء العاطفي و القيادة الاستراتيجية سوف نحاول في هذا الفصل اسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري من خلال القيام بدراسة ميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة بوهراوة ، مبرزين مدى توافر مختلف الجوانب المتعلقة بالذكاء العاطفي ومعرفة دورها في تعزيز القيادة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة.

ويهدف هذا الفصل الى توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة ، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمه ، طرق جميع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة ،تحديد أهم الاساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، ولدراسة أعمق لهذا الفصل تم تقسيمه إلى مبحثين.

المبحث الاول :طريقة الدراسة وأدواتها

المبحث الثاني :عرض نتائج والمناقشة

المبحث الأول: طريقة الدراسة و أدواتها .

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط من المؤسسات التي تقوم بإنتاج و توزيع الكهرباء في الجزائر و الفاعلة في الاقتصاد الوطني لها هدف رئيسي تسعى لتحقيقه وهو تعميم التراب الوطني بالغاز و الكهرباء.

المطلب الأول: نبذة عن شركة سونلغاز الأم و مراحل تطورها.

اولا : نشأة و مراحل التطور شركة الوطنية للكهرباء و الغاز:

تعتبر النشأة الحقيقية لنشأة و تأسيس مجمع سونلغاز بالجزائر وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 59/69 من يوم 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969 المتضمن إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز شركة محل كهرباء و غاز الجزائر التي كانت تنشط في الجزائر حسب نفس المرسوم ، وقد حدد المرسوم فالمهمة الرئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد ، إن احتكار إنتاج و نقل توزيع و استيراد و تصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد فرز من مكانة الشركة ، كما أن احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز و تسيير قوات النقل و شبكة التوزيع .

وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت في سنة 1973م، بإعدادات تشكل البنية التحتية لقواعدها و مركباتها لتقدر الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاواط سنة 1969م إلى 1200 ميغاواط سنة 1974م، بفضل المركز الحرارية المتواجدة كل من عنابة، وهران، بالإضافة إلى المولدات الغازية المتواجدة في الجزائر، أرزيو، حاسي مسعود، تقرت، غرداية، مستعملة بذلك خطوطا لنقل يزيد طولها من 850 كلم للضغط المتوسط والمنخفض.

وفي سنة 1983م شهدت شركة سونلغاز أول عملية هيكلية وضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لم تفلت سونلغاز هي الأخرى من إعادة الهيكلة لتمخض عنها سنة مؤسسات فرعية وهي:

- ✓ أشغال الكهرباء (KAHRIF)
- ✓ تركيب البنى التحتية و الإنشاءات الكهربائية (KAHRAKIB)
- ✓ إنجاز قنوات نقل و توزيع الغاز (KANAGHAZ)
- ✓ أعمال الهندسة المدنية (INERGA)
- ✓ التركيب الصناعي (ETTERKIB)
- ✓ صناعة عدادات الكهرباء و آلات القياس و الرقابة (AMC)

في سنة 1991 أصبحت شركة سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وذلك حسب المرسوم التنفيذي 280/95 بتاريخ 17 سبتمبر 1995 لتحكم لحساب الدولة النشاطات التالية:

✓ إنتاج ونقل الكهرباء (مجمع صناعي) وحدة SP.

✓ نقل الكهرباء المنتجة GRTE.

✓ نقل الغاز GRTG.

✓ توزيع الكهرباء والغاز¹ SD.

أما في سنة 2002 تحولت مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة ذات أسهم بموجب المرسوم الرئاسي رقم 2002/195 المؤرخ في 1 يونيو 2002 سمحت لها بتوسيع أنشطتها إلى ميادين أخرى متعلقة بالطاقة ، وأيضا تسمح لها بالنشاط خارج التراب الوطني والمشاركة في رأس مال شركات وطنية أو أجنبية، هذا ما سمح للشركة إلى أن ترقى إلى مجمع صناعي في سنة 2004.

ما بين 2004 و 2006 شهد مجمع سونلغاز توسعها توسعا كبيرا حيث أصبح عبارة عن هولدينغ يشمل شركة أم أو عدة مؤسسات متفرغة منها المختصة بالمهام القاعدية.

وفي 2006 تم هيكلة وظيفة توزيع الكهرباء والغاز، حيث تم استحداث أربعة مؤسسات للتوزيع حسب المناطق وهي : الجزائر، الشرق، الغرب والوسط.

ما بين 2007 و 2008 تمت نهاية عملية الهيكلة ، إذ ركزت الجهود في العمل على تحسين نوعية الموجهة للزبون ، من خلال ضخ إمكانيات مالية الضخمة موجهة لتعزيز البنية التحتية لوسائل إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية .

ثانيا: نشاطات الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز:

إن شركة سونلغاز تتحكم و تحتكر الإنتاج ، النقل و التوزيع كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سوناطراك الذي تتولى إنتاجه هذه الأخيرة .

1- بالنسبة للكهرباء : تنتج عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط على القطر الوطني و هذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية خطوط و مراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين و إما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجات حرارتها حتى تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط، 220 فولط .

¹ من مديرية توزيع الكهرباء و الغاز "غرداية".

2- بالنسبة للغاز: الغاز يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز وهو العكس الكهرباء حيث أن الغاز يتم شراؤه من المؤسسة المنتجة له سوناطراك، كما أنه يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن طريق القنوات هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو أن تمر بمراكز تخفض من درجة الضغط ثم توضع في شبكات توزيع الغاز و منها توصل إلى المشتركين.

ثالثا: أهداف شركة الوطنية للكهرباء و الغاز.

تعمل المؤسسة من اجل تحقيق العديد من الأهداف لما تمتلكه من قدرات و مؤهلات كبيرة جعل أهم طموحها في أن تصبح من بين المؤسسات الخمس الأولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز، معتمدة في ذلك على:

1- دعم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية :

- تهدف المؤسسة إلى استقطاب رؤوس الأموال من أجل تحقيق برامجها الاستثمارية؛
- العمل على تطوير المنشآت الأساسية للكهرباء والغاز التي تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد؛

2- التوسع: تهدف شركة إلى تحقيق استراتيجيتها التوسعية داخل و خارج الوطن وحتى تنويع منتجاتها وكذلك نطاق العمل من صناعي إلى تجاري وصناعي وذلك بإعادة هيكلة نفسها في شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية الآتية:

* سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).

* مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).

* مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة منافسة لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق ملامحها في الأفق وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل خمسة متعاملين التابعين للقطاع في حوض البحر المتوسط.

المطلب الثاني: تقديم مديرية التوزيع كهرباء والغاز غرداية:

نظراً لكون دراستنا التي تستهدف المديرية الجهوية للتوزيع بغرداية سنقدم عرضا بسيطا لهذه الوكالة ولمختلف وظائفها.

أولاً: نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحد غرداية:

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفروع التوزيع الخاصة. حيث تنتمي المديرية الجهوية للتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط- البلدية- SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية:(ولاية البلدية، تيزي وزوو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة ، تمنراست، الوادي، بسكرة وإيليزي) ويقدر رأس مال المديرية بـ : 15 مليار دينار ويتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز، و يبلغ عدد عمالها:¹

- 2014: 99 اطار، 229 عون تحكم، 109 عمال تنفيذ.
- 2013: 93 اطار، 215 عون تحكم، 98 عمال تنفيذ.
- 2012: 92 اطار، 204 عون تحكم، 102 عمال تنفيذ.
- 2012: رقم المتعاملين 162432.
- زبائن الكهرباء 105291.
- زبائن الغاز 57141.

ثانياً: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية.

إن مديرية توزيع الكهرباء والغاز هي شركة تقوم بعدة وظائف و مهام، وبدورها تنقسم إلى عدة أقسام و يوضح ذلك:

¹ -بوسماحة نذير، رئيس إدارة الموارد البشرية، تعريف مصلحة الموارد البشرية، شركة سونلغاز بوهران، 22 مارس 2015.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية .



المصدر: رئيس قسم تسيير الموارد البشرية 2018.

- شرح الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية .

ويمكن اختصار ابرز محتويات هيكل مديرية توزيع الكهرباء والغاز في العناصر التالية:

• مدير توزيع الكهرباء و الغاز غرداية: ويعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم

المديرية حيث يقوم بالسهر على المتابعة، الإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمديرية وله بعض

الصلاحيات المتعلقة بالعمليات المالية ، كالإمضاء على الوثائق المحاسبية ، التقييم السنوي للميزانية الختامية وغيرها من المهام الرئيسية التي تقع على عاتقه .

1-الأمانة العامة: تهتم بمتابعة البريد الوارد والصادر من وإلى المركز وبكل أجهزة الاتصال من هاتف وفاكس... إلخ

2-المكلف بالاتصال: يحرص على توفير المعلومات المتعلقة بالعاملين داخل المؤسسة حيث تتمثل مهامه في تسهيل الاتصالات بين المؤسسة والعاملين معها ، تسهيل الاتصالات الداخلية بالمؤسسة ، تمثيل المؤسسة في الخارجيات الإعلامية .

3-قسم استغلال الكهرباء: ويتكون من ثلاث مصالح وهي: مصلحة مراقبة و استغلال الشبكات ومصلحة الصيانة ومصلحة التسيير عن بعد للمصالح التقنية ومهامها:

استمرارية الخدمة بنوعية عالية، الاستمرارية بالتموين بالطاقة الكهربائية مع التقليل قدر الإمكان من الانقطاعات ، النوعية بتقديم الخدمة جيدة حسب الأنظمة المعمول لها في دفتر الشروط ، تصليح الأعطال الكبرى في الشبكة و التحولات وصيانتها .

4-مهندس الأمن الصناعي: من مهامه تأمين وتوزيع الطاقة الكهربائية وصيانة الشبكات وتسيير المشتركين في الملائمة للنوعية والأمن ومن واجباته :صيانة الشركات بواسطة برنامج منظم ، تحليل الحوادث التي تصب في الشركة ، تسيير المشتركين في حدوث المقاطعة ، تسيير الوسائل(الأفراد ، السيارات...) تمثيل المؤسسة لدى السلطات المحلية في حدود صلاحيته .

5-الملحق القانوني: يقوم بمتابعة الجوانب القانونية للمؤسسة .

6-قسم استغلال الغاز: نجد أن هذا القسم ينقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

أ-مصلحة الصيانة: تقوم بالعمل وفقا لبرنامج سنوي مقسم إلى أسابيع، حيث تقوم بالبحث عن التسرب الحاصل في الغاز في جميع المناطق التي تعطيها مديرية الكهرباء والغاز ،غرداية ومتابعة الشبكات (خاصة شبكات الحديد والنحاس)

ب- مصلحة المراقبة والاستغلال: تقوم بمراقبة ومتابعة كل ما يتعلق بالشبكات كما تقوم بتحديد برامج ومهام المكلف، وإنشاء برامج لمشروع معين، بالإضافة لإنشاء برامج الطوارئ.

ج-المصالح التقنية: في حالة مشكلة ما ولتكن حدوث تسرب غاز لأحد الزبائن فإنه يتصل بالمصلحة التقنية وهي لا تقوم بالإصلاح ماما ترسل رسالة إلى مصلحة الاستغلال والتي تحتوي على عنوان الزبون، سبب المشكلة، وتقوم باتخاذ الإجراءات المناسبة.

7- المكلف بالأمن الداخلي: دوره هو التقليل من الحوادث الحفظ داخل المؤسسة.

8- قسم العلاقات التجارية: يلعب هذا القسم دورا هاما في الشركة حيث يرأسه رئيس القسم ويساعده ثلاث مساعدين (مكلف بالإحصائيات، مكلف بشكاوي الزبائن، مكلف بعمليات إحصاء شراء وبيع الكهرباء و الغاز) ولتخفيف العبء عليهم تم وضع مصالح ووكالات تابعة لهذا القسم وكل منها تقوم بوظيفة معينة من أجل توفير الخدمات وهي:

أ- مصلحة تنمية المبيعات: تختص بربط الزبائن الجدد بالكهرباء والغاز.

ب- مصلحة الحسابات الكبرى: بفاتورة الشركات والمؤسسات والإدارات .

ج- مصلحة التحصيل: تقوم بتحصيل حقوق المؤسسة اتجاه زبائنها.

9- قسم الموارد البشرية : ويتكون من مصلحة إدارة الموارد البشرية ومصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين وتكمن مهامها في:

تسيير الموظفين، متابعة تكوين العمال، التربصات، متابعة حوادث العمل، متابعة الوثائق الإدارية وحفظ القرارات.

أ- مصلحة الشؤون القانونية: تتمثل مهامها في: قص النزاعات بين المؤسسة والمتعاملين، الإشراف على إبرام العقود بين المؤسسة والمتعاملين معها، تمثيل المؤسسة في المرافعات القانونية.

10- قسم المالية والمحاسبة: ينقسم إلى أربعة مصالح:

أ- مصلحة المحاسبة: تقوم بتصنيف الإيرادات ومصاريف الشركة حسب إرادتها وتعتبر بوابة لاستقبال جميع الفواتير سواء المتعلقة بالاستثمارات أو الخدمات لأجل تحصيل مختلف المعاملات وتصنيف كل نوع على حدى.

ب- مصلحة المالية : تشرف هذه المصلحة على ضبط العمليات المالية للشركة، حيث تربطها بالمؤسسات المالية الأخرى مثل: البنك والبريد وتقوم هذه الخيرة بتسديد الفواتير المقابلة للدفع بعد الحصول عليها من طرف قسم الاستغلال وهي مصلحة تتوسط كل من مصالح قسم المحاسبة المالية.

ج- مصلحة الميزانية: تقوم بدراسة التكاليف والنتيجة الإجمالية المقترحة والمستخرجة من المحاسبة العامة مع تقديم ومراقبة أرباح الشركة ضمن مكتب مراقبة التسيير ومصلحة المالية، وتحتوي هذه المصلحة على مكتب مراقبة التسيير.

11- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال المتعلقة بالكهرباء والغاز: وينقسم إلى أربعة مصالح : مصلحة الدراسات

وتنفيذ أشغال الكهرباء و أشغال الغاز، مصلحة البرنامج العمومي للكهرباء، مصلحة البرنامج العمومي للغاز تكمن مهامه:

دراسة طلبات الزبائن الجدد، متابعة أشغال وإنجاز المنشآت الكهربائية والغازية.

12-مصلحة الشؤون القانونية: تتمثل مهامها في: قص النزاعات بين المؤسسة والمتعاملين، الإشراف على إبرام

العقود بين المؤسسة والمتعاملين معها، تمثيل المؤسسة في المرافعات القانونية.

13-قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية: من مهامه: معالجة المعلومات وطباعة الفواتير، تسيير برامج الإعلام الآلي

والأنظمة المعلوماتية الخاصة بالشركة.

14-قسم الوسائل العامة: يهتم بتوفير كل الأجهزة المستعملة داخل المراكز والوكالات التابعة له فهو يوفر

المكاتب والسيارات لمختلف التنقلات التي يحتاجها العمل، وأجهزة الإعلام، معدات العمل.

ثالثا: مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية

ونلخص مهام المديرية بما يلي:

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتنوع وسط مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون.

-تطبيق السياسات التجارية للشركة على أكمل وجه.

-توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة بالتكاليف المحددة أيضا و إرشادهم و

توعيتهم.

-ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها و مختلف عمليات الصيانة بها.

وضع برنامج الأشغال و ضمان تنفيذها.

-تسيير الموارد البشرية و توفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.

- ضمان امن الأشخاص و الممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع و توعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.

- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

المبحث الثاني: دراسة حالة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها، والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضا عرض مجريات التحكيم وطرق التحقق من الصدق والثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة.

الفرع الأول: منهجية الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر الذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية، وقد طبقت هذه الدراسة على شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة بوهراوة، ولبلوع هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها، وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical SPSS Package for Social Science)، والاستعانة أيضا ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العملاء بشركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة بوهراوة الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت 80 مفردة.

الفرع الثالث: أداة الدراسة.

من خلال طبيعة الدراسة وطبيعة البيانات والمعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب على الاهتمام على:

- الاستبيان: حيث تمثل الأداة الدراسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على عدد من الأساتذة المختصين لتحكيمه، وبعد تعديله تم توزيع 80 استبيان على أفراد عينة الدراسة، وذلك خلال شهر مارس من سنة 2022، إذ تم استرجاع 70 استبيان.

- يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة أثر الذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية في شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة بوهراوة، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه، حيث مر تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استناداً على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاته.

- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرف.

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية نحث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من خمس فقرات تخص: "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي"، قصد التعرف على خصوصيات الباحثين.

القسم الثاني: يوضح متغيرات الدراسة إذ تقسيمه إلى محورين:

المحور الأول: يوضح أبعاد المتغير المستقل: الذكاء العاطفي، التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (30) فقرة، إذ يحتوي (5) أبعاد للذكاء العاطفي، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (6) فقرات الوعي بالذات، و(06) فقرات متعلقة بتنظيم الذات، و(6) فقرات متعلقة بالدافعية، و(6) فقرات متعلقة بالتعاطف، و(6) فقرات متعلقة بالمهارات الاجتماعية.

المحور الثاني: يوضح أبعاد المتغير التابع: القيادة الاستراتيجية، التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (24) فقرة، إذ يحتوي (4) أبعاد للقيادة الاستراتيجية، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (6) فقرات التوجه الاستراتيجي، و(06) فقرات متعلقة رأس المال البشري، و(6) فقرات متعلقة بالثقافة التنظيمية، و(6) فقرات متعلقة بالرقابة التنظيمية.

بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة تمثل فيما يلي:

-المقابلة الشخصية والملاحظة: وذلك من خلال مقابلة شخصية لمدير الشركة وبعض المسؤولين بها بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا وشرح توضيح مضمون الاستبيان للعينة، ومن خلال الزيارات الميدانية للشركة محل الدراسة، وسمح مسؤوليها لنا بالتنقل والاستفسار، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بتصرف العاملين، ما سيساعد لاحقاً في تفسير النتائج والتعليق عليها.

- وثائق الدراسة: تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالشركة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للشركة بمختلف مصالحها المقدمة، وبعض معلومات حول طبيعة نشاط الشركة ووظائفها.

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة.

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): متغيرات الدراسة.

الاسم	المتغيرات
الذكاء العاطفي	المتغير المستقل
القيادة الاستراتيجية	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبتان.

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

قد أجريت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور وأبعاد الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات وقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
- اختبار كولومجروف - سمرنوف (1-Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التآثرية بين المتغير المستقل والتابع.
- الاختبار الإحصائي Anova لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على متغيرات الدراسة.
- اختبار t_test: لاختبار العينات المستقلة لمعرفة أثر المتغير المستقل حول متغيرات الدراسة.
- وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي كما هو موضح في الجدول رقم (02) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منه عند تحليل النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مقياس ليكارت الخماسي.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات

حسب مستوى الأهمية وذلك النحو التالي:

الجدول رقم (05): مقياس التحليل.

مرتفع	متوسط	منخفض
3.67 فأكثر	3.66-2.34	2.33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) / عدد المستويات.

حيث أن عدد المستويات 3، $1.33 = 3/4 = 3/(1-5)$

وبناء عليه فإن كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعا (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة)، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34 - 3.66 فيكون المستوى متوسطا، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1 - أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان.

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة، وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته. أ-اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان والاتساق الداخلي لفقراته في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): معاملات الثبات لمعدل كل بعد من محور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات

الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
الوعي بالذات	6	0.689
تنظيم الذات	6	0.850
الدافعية	6	0.756
التعاطف	6	0.824
المهارات الاجتماعية	6	0.807
محور الذكاء العاطفي	30	0.899
التوجه الاستراتيجي	6	0.902
رأس المال البشري	6	0.877
الثقافة التنظيمية	6	0.860
الرقابة التنظيمية	6	0.913
محور القيادة الاستراتيجية	24	0.943
جميع الفقرات	54	0.994

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ معامل الثبات العام للاستبيان عالي حيث بلغ (0.994) كما تراوحت معاملات الثبات للأبعاد بين (0.689 - 0.943) حيث كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول العام لمعامل الثبات وهذا يدل على أن الاستبيان بجميع محاوره يتمتع بدرجة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات:

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين كل بعد مع المعدل الكلي للمحور (جميع فقرات الاستبيان).

عنوان البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
بعد الوعي بالذات	0.614**	0.000
بعد تنظيم الذات	0.648**	0.000
بعد الدافعية	0.711**	0.000
بعد التعاطف	0.376**	0.001
بعد المهارات الاجتماعية	0.744**	0.000
محور الذكاء العاطفي	0.858**	0.000
بعد التوجه الاستراتيجي	0.767**	0.000
بعد رأس المال البشري	0.710**	0.000
بعد الثقافة التنظيمية	0.651**	0.000
بعد الرقابة التنظيمية	0.744**	0.000
محور القيادة الاستراتيجية	0.879**	0.000

جميع الفقرات

** الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط المبنية للدالة عند مستوى المعنوي (0.05)، حيث نلاحظ أن معاملات الارتباط مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول "الذكاء العاطفي" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.858)، أما معامل الارتباط بين المحور الثاني "القيادة الاستراتيجية" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.879)، وهذا ما يدل على تجانس الاستبيان.

ج- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كوجروف_سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (08): نتائج اختبار كوجروف_سمرنوف في توزيع البيانات.

عدد الفقرات	قيمة z	قيمة مستوى الدلالة
عبارات محور الذكاء العاطفي	0.410	0.996
عبارات محور القيادة الاستراتيجية	0.595	0.871

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة Z للمحور الأول "الذكاء العاطفي" تساوي (0.410) وأن مستوى الدلالة يساوي (0.996) أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح قيمة Z للمحور الثاني "القيادة الاستراتيجية" تساوي (0.595)، وأن مستوى الدلالة (0.05)، فقيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية H_0 ، ونرفض الفرضية البديلة H_1 ، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق العلمية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

في هذا المبحث سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS، ثم تحليلها ومناقشتها.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة.

1- توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

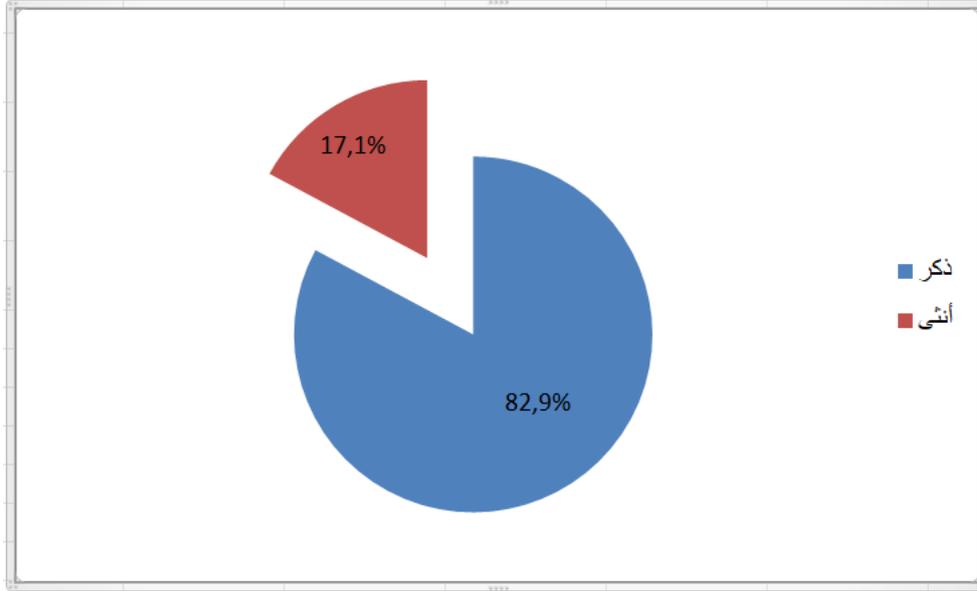
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	58	82.9%
أنثى	12	17.1%

المجموع	70	100%
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة ذكورا بنسبة 82.9%، وبالمقابل نجد نسبة الإناث 17.1%.

الشكل رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على معطيات الجدول السابق بالاستعانة ببرنامج Excel.

2- توزيع أفراد العينة تبعا للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.

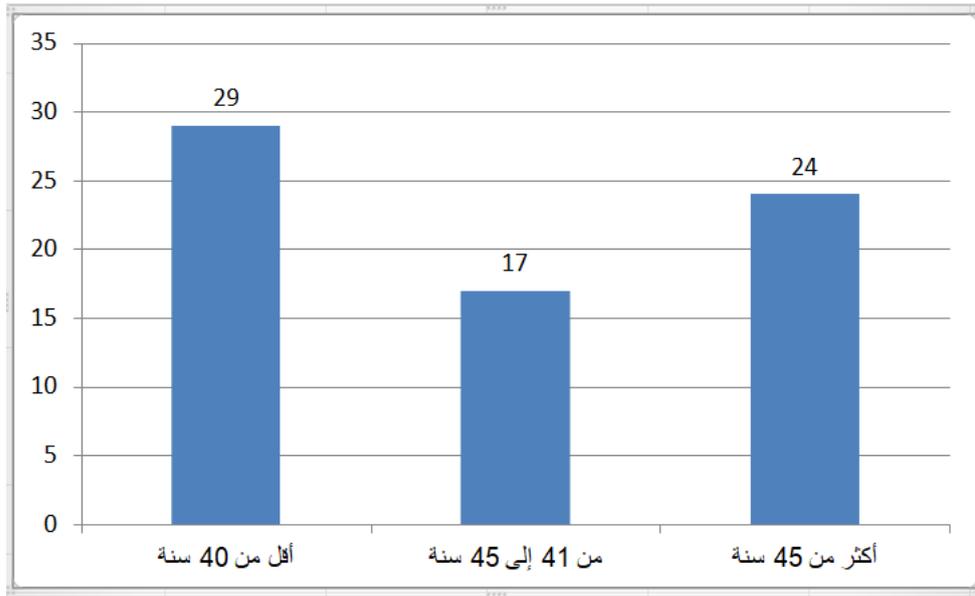
العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 40 سنة	29	41.9%
من 41 إلى 45 سنة	17	24.3%
أكثر من 45 سنة	24	34.3%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 41.9% عمرهم أقل من 30 سنة، بينما نجد نسبة الذين

عمرهم أكثر من 45 سنة 34.3%، أما نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 41-45 قدرت بـ 24.3%.

الشكل رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات الجدول السابق بالاستعانة ببرنامج Excel.

3- توزيع أفراد العينة تبعاً للمؤهل العلمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

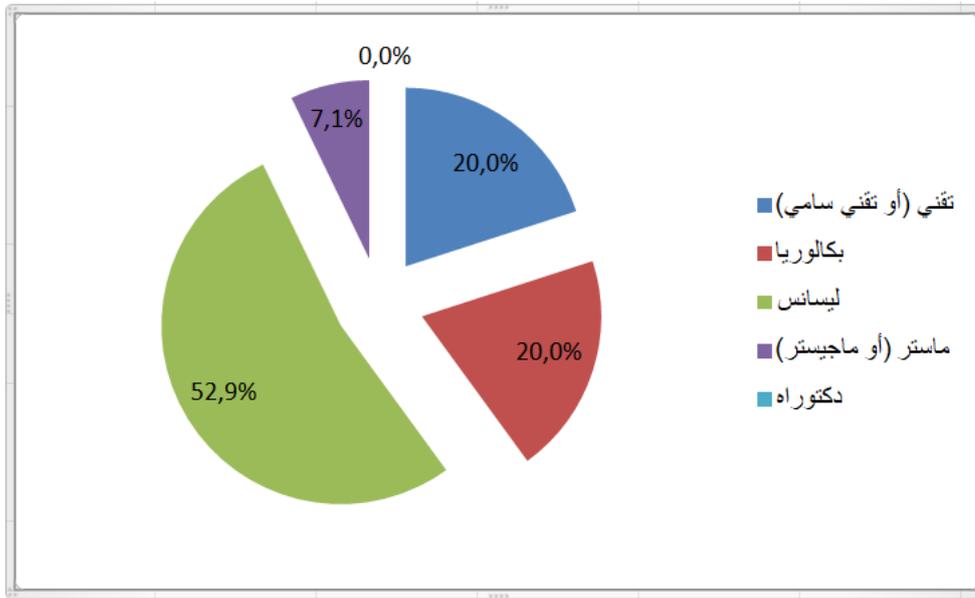
الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
20%	14	تقني (أو تقني سامي)
20%	14	بكالوريا
52.9%	37	ليسانس
7.1%	5	ماستر (أو ماجيستر)
0%	0	دكتوراه
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة لديهم مؤهل ليسانس بنسبة 52.9%، ونجد نسبة 20% لديهم مؤهل بكالوريا، وكذلك نجد 20% لديهم مؤهل تقني (أو تقني سامي)، في حين نجد الأفراد الذين لديهم مؤهل ماستر (أو ماجيستر) قدرت نسبتهم ب 7.1%، بينما لم يكن هنالك أي فرد من عينة الدراسة يحمل مؤهل الدكتوراه.

الشكل رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات الجدول السابق بالاستعانة ببرنامج Excel.

4- توزيع أفراد العينة تبعا لسنوات الخبرة: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

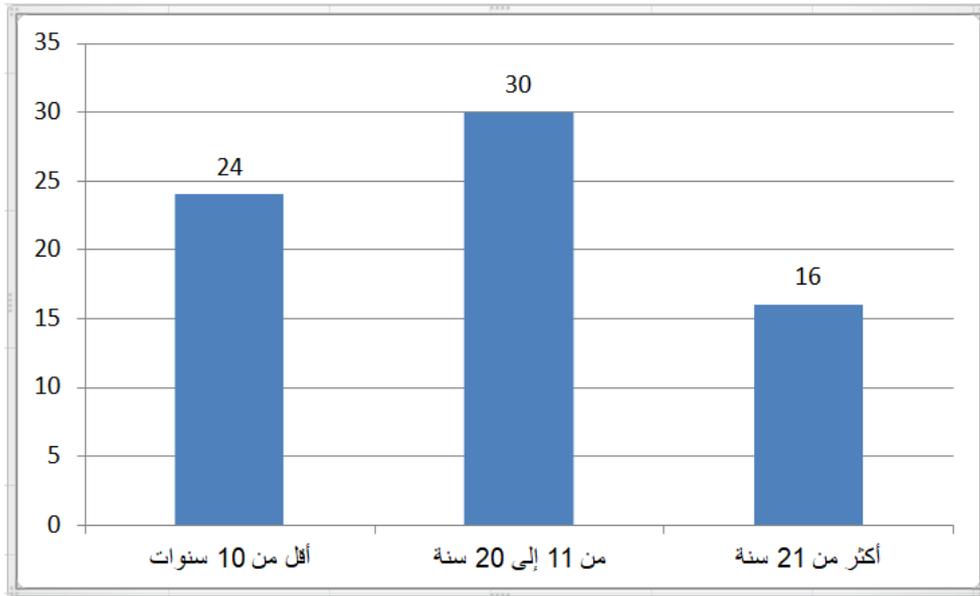
الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

النسبة %	التكرار	الخبرة
34.3%	24	أقل من 10 سنوات
42.9%	30	من 11 إلى 20 سنة
22.9%	16	أكثر من 21 سنة
100%	70	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 42.9% لديهم خبرة من 11 إلى 20 سنة، بينما نجد نسبة الذين لديهم خبرة أقل من 10 سنوات 34.3%، أما نسبة الذين لديهم خبرة أكثر من 21 سنة قدرت بـ 22.9%.

الشكل رقم (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات الجدول السابق بالاستعانة ببرنامج Excel.

5- توزيع أفراد العينة تبعاً للمركز الوظيفي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

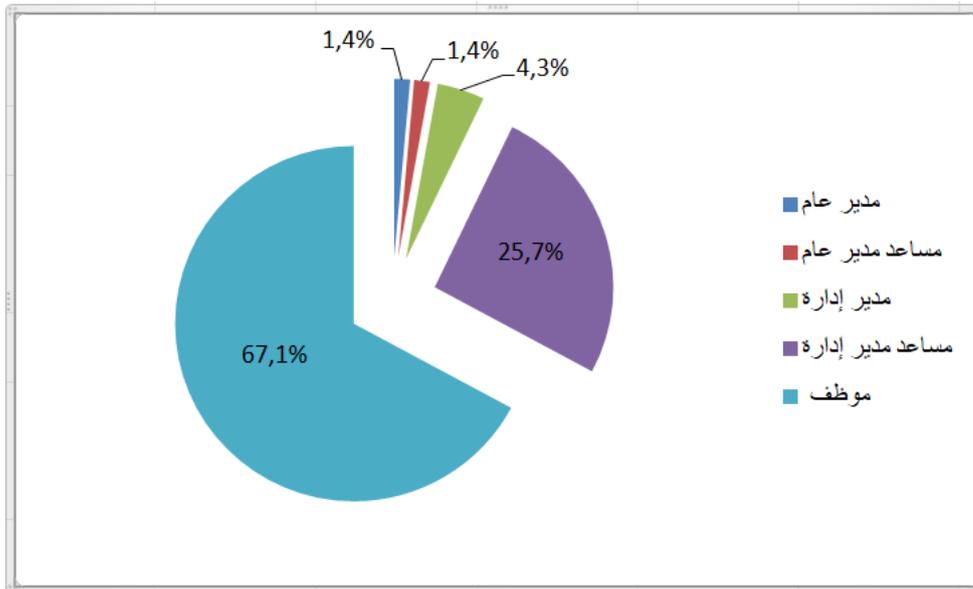
الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي.

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة %
مدير عام	1	1.4%
مساعد مدير عام	1	1.4%
مدير إدارة	3	4.3%
مساعد مدير إدارة	18	25.7%
موظف	47	67.1%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة لديهم مركز وظيفي برتبة موظف بنسبة 67.1%، بينما نجد نسبة الأفراد مساعدين مدرء الإدارة 25.7%، ونسبة الأفراد مدرء الإدارة 4.3%، بالمقابل نجد نسبة المدير العام 1.4%، وكذلك نسبة 1.4% لمساعد المدير العام.

الشكل رقم (09): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبان بناء على معطيات الجدول السابق بالاستعانة ببرنامج Excel.

من خلال ما سبق من نتائج تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر إيجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي، مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة.

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى الذكاء العاطفي من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى القيادة الاستراتيجية.

المحور الأول: الذكاء العاطفي.

البعد الأول: الوعي بالذات.

للتعرف على مستوى الوعي بالذات بها في كافة المستويات والتي تلعب دورا في زيادة تحقيق القيادة الاستراتيجية للشركة، تم اقتراح (6) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (14): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "الوعي بالذات" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفعة	0.69	4.20	أمتلك القدرة على فهم مشاعري.	01
3	مرتفعة	0.77	4.13	لدي القدرة على تقييم نقاط قوتي وضعفي بشكل واقعي.	02
6	متوسطة	0.91	3.50	أعتقد أنني قادر على التأثير في مشاعر الآخرين.	03
5	متوسطة	0.86	3.59	أعبر عن مشاعري للآخرين حتى وإن كنت مختلف معهم.	04
2	مرتفعة	0.73	4.16	أستثمر خبراتي السابقة.	05
4	متوسطة	0.97	3.64	أفهم مشاعر الآخرين بسهولة.	06
/	مرتفعة	0.52	3.86	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعد "الوعي بالذات" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (01): "أمتلك القدرة على فهم مشاعري."، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.20)، وانحراف معياري (0.69)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (05): "أستثمر خبراتي السابقة."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (4.16)، وانحراف معياري (0.73)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (02): "لدي القدرة على تقييم نقاط قوتي وضعفي بشكل واقعي."، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.13)، وانحرافها المعياري (0.77)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاء الفقرة رقم (06): "أفهم مشاعر الآخرين بسهولة."، بلغ متوسطها الحسابي (3.64)، وانحراف معياري قدر ب (0.97)، تليها في المرتبة

الخامسة فقد جاء الفقرة رقم (04): " أعبّر عن مشاعري للآخرين حتى وإن كنت مختلف معهم"، بمتوسط حسابي (3.59)، وانحراف معياري (0.86)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (03): "أعتقد أنني قادر على التأثير في مشاعر الآخرين"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.50)، وانحراف معياري يقدر ب (0.91)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن نسب الوعي بالذات بها قد جاء مرتفع ب (3.86) وانحراف معياري (0.52).

البعد الثاني: تنظيم الذات.

للتعرف على مستوى تنظيم الذات بما في كافة المستويات والتي تلعب دورا في زيادة تحقيق القيادة الاستراتيجية للشركة، تم اقتراح (6) فقرات لتقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (15): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "تنظيم الذات" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	متوسطة	0.90	3.60	أستطيع السيطرة على انفعالاتي السلبية.	01
2	مرتفعة	0.90	3.73	أبتجّب الأحكام السريعة على أعمال الآخرين.	02
2	مرتفعة	0.91	3.73	أمتلك مهارة التكيف مع الظروف المتغيرة.	03
5	متوسطة	0.95	3.57	أتسم بقدرتي على اغتنام الفرص.	04
1	مرتفعة	0.75	3.79	أضبط مشاعري عند سماع الأخبار المزعجة.	05
3	مرتفعة	0.98	3.69	أحافظ على هدوئي تحت أي ضغط.	06
/	مرتفعة	0.68	3.68	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بـ "تنظيم الذات"، حيث ساهمت الفقرة رقم (05): "أضبط مشاعري عند سماع الأخبار المزعجة"، في إغناء هذا البعد حيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.79)، وانحراف معياري (0.75)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (02): "أجنب الأحكام السريعة على أعمال الآخرين"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.73)، وانحراف معياري (0.90)، تليها في نفس المرتبة الفقرة رقم (03): "أمتلك مهارة التكيف مع الظروف المتغيرة"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.73)، وانحراف معياري (0.91)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (06): "أحافظ على هدوئي تحت أي ضغط"، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.69)، وانحرافها المعياري (0.98)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاء الفقرة رقم (01): "أستطيع السيطرة على انفعالاتي السلبية"، بلغ متوسطها الحسابي (3.60)، وانحراف معياري قدر بـ (0.90)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (04): "أتمس بقدرتي على اغتنام الفرص"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.57)، وانحراف معياري يقدر بـ (0.95)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن نسب تنظيم الذات بما قد جاء مرتفع بـ (3.68) وانحراف معياري (0.68).

البعد الثالث: الدافعية.

للتعرف على مستوى الدافعية بما في كافة المستويات والتي تلعب دورا في زيادة تحقيق القيادة الاستراتيجية للشركة، تم اقتراح (6) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (16): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "الدافعية" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفعة	0.61	4.17	أكون متحمس حينما أسعى لتحقيق أهدافي.	01
2	مرتفعة	0.91	3.91	أتحمل المسؤولية وأتحدى المخاطر من أجل إنجاز الأهداف.	02
5	متوسطة	0.89	3.66	لدي القدرة لتحقيق النجاح بالرغم من ضغط العمل.	03

04	أحاول تحفيز الآخرين لإنجاز أعمالهم.	3.89	0.75	مرتفعة	3
05	أستطيع إنجاز ما يطلب مني من مهمات بكل قوة.	3.74	0.87	مرتفعة	4
06	أسعى إلى ابتكار أساليب جديدة لإنجاز الأعمال.	3.43	0.91	متوسطة	6
المعدل العام		3.80	0.56	مرتفعة	/

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة ببعدها "الدافعية" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (01): "أكون متحمس حينما أسعى لتحقيق أهدافي"، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.17)، وانحراف معياري (0.61)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (02): "أتحمل المسؤولية وأتحدى المخاطر من أجل إنجاز الأهداف"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.91)، وانحراف معياري (0.91)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (04): "أحاول تحفيز الآخرين لإنجاز أعمالهم"، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.89)، وانحرافها المعياري (0.75)، تليها في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (05): "أستطيع إنجاز ما يطلب مني من مهمات بكل قوة"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.74)، وانحراف معياري (0.87)، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (03): "لدي القدرة لتحقيق النجاح بالرغم من ضغط العمل"، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.66)، وانحرافها المعياري (0.89)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (06): "أسعى إلى ابتكار أساليب جديدة لإنجاز الأعمال"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.43)، وانحراف معياري يقدر ب (0.91)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن نسب الدافعية بما قد جاء مرتفع بمتوسط (3.80) وانحراف معياري (0.56).

البعد الرابع: التعاطف.

للتعرف على مستوى التعاطف بما في كافة المستويات والتي تلعب دورا في زيادة تحقيق القيادة الاستراتيجية للشركة، تم اقتراح (6) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (17): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعدد "التعاطف" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
5	متوسطة	0.96	3.30	لدي القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين بسهولة.	01
4	متوسطة	0.91	3.49	أبذل جهدي لإسعاد الآخرين.	02
1	مرتفعة	0.61	3.94	أقدم النصح والمشورة للآخرين.	03
6	متوسطة	0.87	3.20	أستطيع أن أشعر بالاحتياجات العاطفية للآخرين.	04
3	متوسطة	0.89	3.51	أتعاطف مع الآخرين في مواقف حياتهم السلبية والإيجابية.	05
2	متوسطة	0.82	3.57	عند إحساسي بأمر يزعج الآخرين أبادر بتقديم العون والمساعدة.	06
/	متوسطة	0.62	3.50	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعده "التعاطف" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (03): "أقدم النصح والمشورة للآخرين."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.94)، وانحراف معياري (0.61)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (06): "عند إحساسي بأمر يزعج الآخرين أبادر بتقديم العون والمساعدة."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.57)، وانحراف معياري (0.82)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (05): "أتعاطف مع الآخرين في مواقف حياتهم السلبية والإيجابية."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.51)، وانحرافها المعياري (0.89)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاء الفقرة رقم (02): "أبذل جهدي لإسعاد الآخرين."، بلغ متوسطها الحسابي (3.49)، وانحراف معياري قدر ب (0.91)، تليها في المرتبة الخامسة فقد جاء الفقرة رقم (01): "لدي القدرة على

الفصل الثاني الدراسة التطبيقية للذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية بالشركة توزيع الكهرباء والغاز

التعرف على مشاعر الآخرين بسهولة."، بمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (0.96)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (04): "أستطيع أن أشعر بالاحتياجات العاطفية للآخرين."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.20)، وانحراف معياري يقدر ب(0.87)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن نسب الوعي بالذات بها قد جاء متوسط ب(3.50) وانحراف معياري (0.62).

البعد الخامس: المهارات الاجتماعية..

للتعرف على مستوى المهارات الاجتماعية بما في كافة المستويات والتي تلعب دورا في زيادة تحقيق القيادة الاستراتيجية للشركة، تم اقتراح (6) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (18): يوضح تصورات أفراد العينة نحو فقرات بعد "المهارات الاجتماعية" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	متوسطة	0.85	3.37	أمتلك مهارات التأثير الإيجابي على الآخرين.	01
3	متوسطة	1.10	3.31	أشارك في الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة.	02
6	متوسطة	0.95	3.09	لدي القدرة على إدارة الصراعات بشكل إيجابي.	03
5	متوسطة	1.08	3.13	ييث صناع القرار روح التعاون داخل الشركة.	04
1	متوسطة	0.87	3.61	أتفاعل ببراعة مع جميع المستويات.	05
4	متوسطة	0.91	3.29	أبني عدد من الشبكات الاجتماعية.	06
/	متوسطة	0.67	3.30	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعدها "المهارات الاجتماعية"، حيث ساهمت الفقرة رقم (05): " أتفاعل ببراعة مع جميع المستويات."، في إغناء هذا البعد حيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.87)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01): "أمتلك مهارات التأثير الإيجابي على الآخرين."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.37)، وانحراف معياري (0.85)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (02): "أشارك في الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.31)، وانحرافها المعياري (1.10)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاء الفقرة رقم (06): "أبني عدد من الشبكات الاجتماعية."، بلغ متوسطها الحسابي (3.29)، وانحراف معياري قدر ب (0.91)، في حين المرتبة الخامسة الفقرة رقم (04): "يحث صناع القرار روح التعاون داخل الشركة."، بلغ متوسطها الحسابي (3.13)، وانحراف معياري قدر ب (1.08)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (03): "لدي القدرة على إدارة الصراعات بشكل إيجابي."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.09)، وانحراف معياري يقدر ب (0.95)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن نسب المهارات الاجتماعية بما قد جاء متوسط ب (3.30) وانحراف معياري (0.67).

1- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الذكاء العاطفي:

قصد التعرف على مستوى الذكاء العاطفي من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـ 5 أبعاد (الوعي بالذات - تنظيم الذات - الدافعية - التعاطف - المهارات الاجتماعية) كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (19): يوضح تصورات أفراد العينة لمحور الذكاء العاطفي مرتبة حسب الأهمية.

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفعة	0.52	3.86	الوعي بالذات
3	مرتفعة	0.68	3.68	تنظيم الذات
2	مرتفعة	0.56	3.80	الدافعية
4	متوسطة	0.62	3.50	التعاطف
5	متوسطة	0.67	3.30	المهارات الاجتماعية
/	متوسطة	0.44	3.63	الذكاء العاطفي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول أعلاه تصورات أفراد العينة محل الدراسة، قد أظهروا موافقة متوسطة حول ممارسات الذكاء العاطفي المتمثلة أبعاده في: (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية)، وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور الذكاء العاطفي ككل (3.63)، والانحراف المعياري (0.44)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد "الوعي بالذات" بمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.52)، وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، يليه في المرتبة الثانية بعد "الدافعية" بمتوسط حسابي (3.80)، وانحراف معياري (0.56)، وفي المرتبة الثالثة بعد "تنظيم الذات" بمتوسط حسابي (3.68)، وانحراف معياري (0.68)، وهي نسبة مرتفعة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد "التعاطف" في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50)، وانحراف معياري (0.62)، أما بعد "المهارات الاجتماعية" فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (3.30)، وانحراف معياري (0.67)، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى الذكاء العاطفي بالشركة محل الدراسة متوسطا، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، من هنا نجد أن العمال لديهم القدرة على فهم قدراتهم وإمكانياتهم، لكنهم بحاجة للاهتمام بتطوير المهارات الاجتماعية لديهم (كالتواصل، المشاركة في الدورات، روح التعاون... الخ)، التي تمكنهم من إدراك عواطف الآخرين فهي بدورها تساهم بشكل كبير في تسهيل حياتهم العملية، كما تزيد من فرص نجاح العمل، وتقلل من مخاطر فشله.

المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية.

البعد الأول: التوجه الاستراتيجي.

قصد التعرف على مستوى التوجه الاستراتيجي من خلال إجابات العاملين بشركة الكهرباء والغاز في هذه الدراسة، تم اقتراح (6) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

الجدول رقم (20): يوضح تصورات أفراد العينة لبعء "التوجه الاستراتيجي" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	متوسطة	0.92	3.54	تمتلك الشركة تصورات مستقبلية للتعامل مع البيئة الخارجية.	01
3	متوسطة	0.94	3.30	تعتمد الشركة على وضع أهداف واضحة من قبل العاملين.	02
2	متوسطة	0.83	3.36	تعمل الشركة على وضع رسالة هادفة يقوم بنشرها بين كافة العاملين.	03
4	متوسطة	1.03	3.20	لدى الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.	04
5	متوسطة	0.96	3.14	تقوم الشركة بتطوير رؤية استراتيجية تستند على فحص دقيق للبيئة الخارجية والداخلية.	05
4	متوسطة	0.91	3.20	تؤمن الشركة توقيت أحداث التغييرات في المسار الاستراتيجي.	06
/	متوسطة	0.76	3.29	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول أعلاه تصورات أفراد العينة المدروسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقة متوسطة حول مستوى التوجه الاستراتيجي في شركة الكهرباء والغاز، وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات الأداء (3.29)، والانحراف المعياري قدر ب(0.76)، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (01): "تمتلك الشركة تصورات مستقبلية للتعامل مع البيئة الخارجية."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.54)، وانحراف معياري (0.92)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): "تعمل الشركة على وضع رسالة هادفة يقوم بنشرها بين كافة العاملين."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.36)، وانحراف معياري (0.83)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (02): "تعتمد الشركة على وضع أهداف واضحة من

قبل العاملين".، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.30)، وانحرافها المعياري (0.94)، في حين المرتبة الرابعة الفقرة رقم (04): "لدى الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية."، بلغ متوسطها الحسابي (3.20)، وانحراف معياري قدر ب (1.03)، تليها في نفس المرتبة الفقرة رقم (06): "تؤمن الشركة توقيت أحداث التغييرات في المسار الاستراتيجي."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.20)، وانحرافها المعياري (0.91)، بينما في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (05): "تقوم الشركة بتطوير رؤية استراتيجية تستند على فحص دقيق للبيئة الخارجية والداخلية."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.14)، وانحرافها المعياري (0.96)، وبالتالي فإن مستوى تحقق التوجه الاستراتيجي جاء متوسط ويخدم تطور ورقي الشركة.

البعد الثاني: رأس المال البشري.

قصد التعرف على مستوى رأس المال البشري من خلال إجابات العاملين بشركة الكهرباء والغاز في هذه الدراسة، تم اقتراح (6) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

الجدول رقم (21): يوضح تصورات أفراد العينة لبعد "رأس المال البشري" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
4	متوسطة	0.97	3.11	تركز الشركة على استقطاب الموارد البشرية القادرة على المشاركة في صياغة الخطط الاستراتيجية.	01
1	متوسطة	1.05	3.31	تساعد الشركة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.	02
3	متوسطة	0.99	3.19	يشترك أغلب الموظفين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم.	03
6	متوسطة	0.89	3.01	تكافئ الشركة العاملين الحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الأداء السنوي.	04
2	متوسطة	0.94	3.20	تعقد الشركة مؤتمرات متعددة لمناقشة الأفكار لتطوير مهارات العاملين.	05
5	متوسطة	0.75	3.09	تساهم الموارد البشرية في الشركة في عملية الابتكار لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.	06

/	متوسطة	0.75	3.15	المعدل العام
---	--------	------	------	--------------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يظهر الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة بعبء "رأس المال البشري"، حيث ساهمت الفقرة رقم (02): "تساعد الشركة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر"، في إغناء هذا البعد حيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.31)، وانحراف معياري (1.05)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (05): "تعد الشركة مؤتمرات متعددة لمناقشة الأفكار لتطوير مهارات العاملين"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.20)، وانحراف معياري (0.94)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (03): "يشترك أغلب الموظفين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم"، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.19)، وانحرافها المعياري (0.99)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاء الفقرة رقم (01): "تركز الشركة على استقطاب الموارد البشرية القادرة على المشاركة في صياغة الخطط الاستراتيجية"، بلغ متوسطها الحسابي (3.11)، وانحراف معياري قدر ب (0.97)، في حين المرتبة الخامسة الفقرة رقم (06): "تساهم الموارد البشرية في الشركة في عملية الابتكار لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي"، بلغ متوسطها الحسابي (3.09)، وانحراف معياري قدر ب (0.75)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (04): "تكافئ الشركة العاملين الحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الأداء السنوي"، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.01)، وانحراف معياري يقدر ب (0.89)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن نسب رأس المال البشري بما قد جاء متوسط ب (3.15) وانحراف معياري (0.75).

البعد الثالث: الثقافة التنظيمية.

قصد التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية من خلال إجابات العاملين بشركة الكهرباء والغاز في هذه الدراسة، تم اقتراح (6) فقرات لقياس هذا الجانب كما يلي:

الجدول رقم (22): يوضح تصورات أفراد العينة لبعء "الثقافة التنظيمية" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
1	متوسطة	0.80	3.24	تمارس الشركة قيم أخلاقية سائدة لتنفيذ الأنشطة التنظيمية.	01

02	تطبق الشركة مبدأ المساواة من خلال العدالة التنظيمية.	2.76	0.97	متوسطة	6
03	تأخذ إدارة الشركة بعين الاعتبار الشفافية في اتخاذ القرارات.	2.84	1.00	متوسطة	5
04	تؤكد أهداف الشركة على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل.	3.16	0.92	متوسطة	2
05	تعمل الشركة على تحديث معايير السلوك الأخلاقي استناداً إلى المداخلات من أصحاب المصالح.	3.04	0.77	متوسطة	3
06	تقوم الشركة بتطوير نظام مكافآت تعزز الالتزام بالسلوك الأخلاقي.	2.86	0.78	متوسطة	4
المعدل العام		2.98	0.67	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعدها "الثقافة التنظيمية" بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (01): "تمارس الشركة قيم أخلاقية سائدة لتنفيذ الأنشطة التنظيمية."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.24)، وانحراف معياري (0.80)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (04): "تؤكد أهداف الشركة على المعايير الأخلاقية أثناء إنجاز العمل."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.16)، وانحراف معياري (0.92)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (05): "تعمل الشركة على تحديث معايير السلوك الأخلاقي استناداً إلى المداخلات من أصحاب المصالح."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.04)، وانحرافها المعياري (0.77)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاء الفقرة رقم (06): "تقوم الشركة بتطوير نظام مكافآت تعزز الالتزام بالسلوك الأخلاقي."، بلغ متوسطها الحسابي (2.86)، وانحراف معياري قدر ب (0.78)، تليها في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (03): "تأخذ إدارة الشركة بعين الاعتبار الشفافية في اتخاذ القرارات."، بمتوسط حسابي (2.84)، وانحراف معياري (1.00)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (02): "تطبق الشركة مبدأ المساواة من خلال العدالة التنظيمية."، وقد جاءت بمتوسط حسابي

يقدر ب(2.76)، وانحراف معياري يقدر ب(0.97)، وهذه النتائج تؤكد أن من وجهة نظر أفراد العينة أن نسب الثقافة التنظيمية بما قد جاء متوسط بمتوسط حسابي قدر ب(2.98) وانحراف معياري (0.67).
البعد الرابع: الرقابة التنظيمية.

قصد التعرف على مستوى الرقابة التنظيمية من خلال إجابات العاملين بشركة الكهرباء والغاز في هذه الدراسة، تم اقتراح (6) فقرات لنقيس هذا الجانب كما يلي:

الجدول رقم (23): يوضح تصورات أفراد العينة لبعء "الرقابة التنظيمية" مرتبة حسب الأهمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	متوسطة	0.82	3.37	تقوم الشركة بمراجعة الأنظمة الإدارية بصورة مستمرة للتأكد من فاعليتها.	01
1	متوسطة	0.84	3.41	تقوم الشركة بمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	02
4	متوسطة	0.96	3.29	تتم الشركة بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.	03
6	متوسطة	0.97	3.20	تأخذ الشركة بعين الاعتبار كفاءة خطوات التنفيذ الاستراتيجي لضمان جودة النتائج.	04
3	متوسطة	0.89	3.34	تحاول الشركة إثبات جدوى أنظمتها الرقابية لخدمة الزبون.	05
5	متوسطة	0.67	3.21	تؤمن الشركة بالتغذية العكسية من خلال المؤشرات المالية.	06
/	متوسطة	0.72	3.30	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول أعلاه تصورات أفراد العينة المدروسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقة متوسطة حول مستوى التوجه الاستراتيجي في شركة الكهرباء والغاز، وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي

لجميع فقرات الأداء (3.30)، وانحراف معياري قدر ب(0.72)، بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (02): "تقوم الشركة بمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.41)، وانحراف معياري (0.84)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01): "تقوم الشركة بمراجعة الأنظمة الإدارية بصورة مستمرة للتأكيد من فاعليتها."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب (3.37)، وانحراف معياري (0.82)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (05): "تحاول الشركة إثبات جدوى أنظمتها الرقابية لخدمة الزبون."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.34)، وانحرافها المعياري (0.89)، في حين المرتبة الرابعة الفقرة رقم (03): "تتمم الشركة بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له."، بلغ متوسطها الحسابي (3.29)، وانحراف معياري قدر ب (0.96)، بينما في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (06): "تؤمن الشركة بالتغذية العكسية من خلال المؤشرات المالية."، فقد جاء متوسطها الحسابي (3.21)، وانحرافها المعياري (0.67)، وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (04): "تأخذ الشركة بعين الاعتبار كفاءة خطوات التنفيذ الاستراتيجي لضمان جودة النتائج."، وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.20)، وانحراف معياري يقدر ب(0.97)، وبالتالي فإن مستوى تحقق الرقابة التنظيمية جاء متوسط، وبالتالي نوعا ما نجد الأداء المخطط له يتناسب مع ما يجري تنفيذه بشكل فعلي.

-نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور القيادة الاستراتيجية:

قصد التعرف على مستوى القيادة الاستراتيجية من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل4 أبعاد (التوجه الاستراتيجي - رأس المال البشري - الثقافة التنظيمية - الرقابة التنظيمية)، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (24): يوضح تصورات أفراد العينة لحوار القيادة الاستراتيجية مرتبة حسب الأهمية.

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
2	متوسطة	0.76	3.29	التوجه الاستراتيجي
3	متوسطة	0.75	3.14	رأس المال البشري
4	متوسطة	0.67	2.98	الثقافة التنظيمية
1	متوسطة	0.72	3.30	الرقابة التنظيمية
/	متوسطة	0.59	3.18	القيادة الاستراتيجية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول أعلاه تصورات أفراد العينة محل الدراسة، قد أظهروا موافقة متوسطة حول ممارسات القيادة الاستراتيجية المتمثلة أبعاده في: (التوجه الاستراتيجي، رأس المال البشري، الثقافة التنظيمية، الرقابة التنظيمية)، وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور القيادة الاستراتيجية ككل (3.18)، والانحراف المعياري (0.59)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد "الرقابة التنظيمية" بمتوسط حسابي (3.30)، وانحراف معياري (0.72)، وهي نسبة متوسطة من حيث درجة الموافقة، يليه في المرتبة الثانية بعد "التوجه الاستراتيجي" بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري (0.76)، وفي المرتبة الثالثة بعد "رأس المال البشري" بمتوسط حسابي (3.14)، وانحراف معياري (0.75)، أما بعد "الثقافة التنظيمية" فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر ب (2.98)، وانحراف معياري (0.67)، حسب هذه النتائج نجد أن الشركة تتخذ قرارات سليمة وتمتاز برؤية واضحة، لكنها بالحاجة إلى اتخاذ قرارات تهدف إلى التأثير على أعضاء التنظيم بحيث تخلق مفاهيم عامة حول بيئة العمل وخصائص التنظيم التي من شأنها تحقق نتائج العمل المتفق عليها.

الجدول رقم (25): يوضح تصورات المستجوبين للمتغيرين.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.44	3.63	الذكاء العاطفي
0.59	3.18	القيادة الاستراتيجية
0.44	3.43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الإجمالي لمحور الذكاء العاطفي بلغ متوسطه الحسابي (3.63)، وانحراف معياري (0.44)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي لمحور القيادة الاستراتيجية الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (3.18)، وانحراف معياري قدره (0.59).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة المحاور والأبعاد المتعلقة بالذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وذلك استنادا للإجابات والنتائج المتحصل عليها.

الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى شركة الكهرباء والغاز في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

من أجل إثبات الفرضية الرئيسية نختبر الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الوعي بالذات لدى شركة الكهرباء والغاز في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين الوعي بالذات والقيادة الاستراتيجية:

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين بعد الوعي بالذات والقيادة الاستراتيجية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الوعي بالذات

والقيادة الاستراتيجية.

المتغير المستقل: الوعي بالذات		المتغير
الوعي بالذات	معامل الارتباط	المتغير التابع: القيادة الاستراتيجية
0.296**	معامل بيرسون	
0.013	مستوى الدلالة	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين الوعي بالذات والقيادة الاستراتيجية، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.296) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.013) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالشركة محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى الوعي بالذات لدى الشركة والقيادة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى تنظيم الذات لدى شركة الكهرباء والغاز في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين تنظيم الذات والقيادة الاستراتيجية:

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين بعد تنظيم الذات والقيادة الاستراتيجية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط تنظيم الذات والقيادة الاستراتيجية.

المتغير المستقل: تنظيم الذات		المتغير
تنظيم الذات	معامل الارتباط	المتغير التابع: القيادة الاستراتيجية
0.477**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين تنظيم الذات والقيادة الاستراتيجية، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.477) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالشركة محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى تنظيم الذات لدى الشركة والقيادة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثالثة "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدافعية لدى شركة الكهرباء والغاز في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين الدافعية والقيادة الاستراتيجية:

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين بعد الدافعية والقيادة الاستراتيجية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الدافعية والقيادة

الاستراتيجية.

المتغير المستقل: الدافعية		المتغير
الدافعية	معامل الارتباط	المتغير التابع: القيادة الاستراتيجية
0.470**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج

SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين الدافعية والقيادة الاستراتيجية، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.470) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالشركة محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى الدافعية لدى الشركة والقيادة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعاطف لدى شركة الكهرباء والغاز في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين التعاطف والقيادة الاستراتيجية:

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين بعد التعاطف والقيادة الاستراتيجية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (29): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط التعاطف والقيادة

الاستراتيجية.

المتغير المستقل: التعاطف		المتغير
التعاطف	معامل الارتباط	المتغير التابع: القيادة الاستراتيجية
0.037**	معامل بيرسون	
0.759	مستوى الدلالة	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين التعاطف والقيادة الاستراتيجية، حيث ظهرت في معامل الارتباط الذي بلغ (0.037) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.759) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالشركة محل الدراسة ومنه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى التعاطف لدى الشركة والقيادة الاستراتيجية.

الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى المهارات الاجتماعية لدى شركة الكهرباء والغاز في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين المهارات الاجتماعية والقيادة الاستراتيجية:

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين بعد المهارات الاجتماعية والقيادة الاستراتيجية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط المهارات الاجتماعية والقيادة الاستراتيجية.

المتغير المستقل: المهارات الاجتماعية		المتغير
المهارات الاجتماعية	معامل الارتباط	المتغير التابع: القيادة الاستراتيجية
0.533**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين المهارات الاجتماعية والقيادة الاستراتيجية، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.533) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالشركة محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى المهارات الاجتماعية لدى الشركة والقيادة الاستراتيجية.

نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين الذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية:

للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط بيرسون بين محور الذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (31): يوضح معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لدرجات ارتباط الذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية.

المتغير المستقل: الذكاء العاطفي		المتغير
المهارات الاجتماعية	معامل الارتباط	المتغير التابع: القيادة الاستراتيجية
0.510**	معامل بيرسون	
0.000	مستوى الدلالة	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية هامة موجبة بين الذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية، حيث ظهرت العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.510) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالشركة محل الدراسة ومنه نقبل الفرضية الرئيسية والتي تنص على توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى الشركة والقيادة الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثانية: "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

من أجل إثبات الفرضية الرئيسية الثانية نختبر الفرضيات الفرعية:

- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الوعي بالذات في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى تنظيم الذات في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدافعية في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعاطف في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

- "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى المهارات الاجتماعية في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

وبغرض بيان تأثير أبعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) في القيادة الاستراتيجية تم تقسيمها إلى خمسة فرضيات فرعية كل واحدة منها يبعد من الأبعاد المذكورة وتم حساب معامل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (32): يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة.

أبعاد الذكاء العاطفي	B1	B ₀ (الثابت)	BETA	الخطأ المعياري	R ²	R	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الوعي بالذات	0.34	1.86	0.29	0.57	0.08	0.29	6.55	0.013
تنظيم الذات	0.41	1.64	0.47	0.53	0.22	0.47	20.03	0.000
الدافعية	0.50	1.27	0.47	0.53	0.22	0.47	19.26	0.000
التعاطف	0.03	3.05	0.03	0.60	0.00	0.03	0.09	0.759

0.000	26.98	0.53	0.28	0.51	0.53	1.63	0.47	المهارات الاجتماعية
-------	-------	------	------	------	------	------	------	---------------------

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق أثر الذكاء العاطفي بأبعاده المختلفة في القيادة الاستراتيجية، حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة معنوية بين الأبعاد (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، المهارات الاجتماعية) وبين القيادة الاستراتيجية، فبلغت معاملات الارتباط R (0.29)، R^2 فقد بلغ (0.47، 0.47، 0.53) على التوالي عند مستوى دلالة 0.05، أما معامل التحديد (التفسير) R^2 فقد بلغ (0.08، 0.22، 0.22، 0.28)، على التوالي أي أن بعد المهارات الاجتماعية يفسر ما نسبته (28%)، وبعد تنظيم الذات يفسر ما نسبته (22%)، وبعد الدافعية يفسر ما نسبته (22%)، وبعد الوعي بالذات يفسر ما نسبته (08%)، كما بلغت قيم BETA (0.29، 0.47، 0.47، 0.53) على التوالي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد الذكاء العاطفي سيؤدي إلى الزيادة في القيادة الاستراتيجية، كما أن قيم T المحسوبة هي (6.55، 20.03، 19.26، 26.98) وهي قيمة ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، بينما بعد التعاطف لا يؤثر في القيادة الاستراتيجية، فقد بلغ معامل ارتباطه R (0.03)، ومعامل التحديد (0.00)، كما بلغت قيمة BETA (0.03)، وقيمة T المحسوبة هي (0.09)، وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن الذكاء العاطفي بأبعاده (الوعي بالذات، تنظيم الذات، الدافعية، المهارات الاجتماعية) تؤثر في القيادة الاستراتيجية، بينما بعد المهارات الاجتماعية لا يؤثر في القيادة الاستراتيجية.

$$4x.3+0.86.1Y=$$

حيث:

Y: تمثل القيادة الاستراتيجية.

X: تمثل بعد الوعي بالذات.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الوعي بالذات في تعزيز القيادة الاستراتيجية"، في حين نجد أن معلمة الانحدار بعد الوعي بالذات جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد الوعي بالذات يؤثر في القيادة الاستراتيجية، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$x.41+0.64.1Y=$$

حيث:

Y: تمثل القيادة الاستراتيجية.

X: تمثل بعد تنظيم الذات.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى تنظيم الذات في تعزيز القيادة الاستراتيجية"، في حين نجد أن معلمة انحدار بعد تنظيم الذات جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد تنظيم الذات يؤثر في القيادة الاستراتيجية، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$x.50+0.27.1Y=$$

حيث:

Y: تمثل القيادة الاستراتيجية.

X: تمثل بعد الدافعية.

وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه "توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدافعية في تعزيز القيادة الاستراتيجية"، في حين نجد أن معلمة انحدار بعد تنظيم الذات جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد الدافعية يؤثر في القيادة الاستراتيجية، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$x.03+0.05.3Y=$$

حيث:

Y: تمثل القيادة الاستراتيجية.

X: تمثل بعد التعاطف.

وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه "يوجد تأثير للتعاطف على القيادة الاستراتيجية"، في حين نجد أن معلمة انحدار بعد التعاطف جاءت غير معنوية من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد التعاطف لا يؤثر في القيادة الاستراتيجية، وبالتالي نرفض الفرضية.

$$x.47+0.53.1Y=$$

حيث:

Y: تمثل القيادة الاستراتيجية.

X: تمثل بعد المهارات الاجتماعية.

وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه " توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين مستوى المهارات الاجتماعية في تعزيز القيادة الاستراتيجية."، في حين نجد أن معلمة انحدار بعد المهارات الاجتماعية جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول السابق الذي يوضح تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة مما يعني أن بعد المهارات الاجتماعية يؤثر في القيادة الاستراتيجية، وبالتالي نقبل الفرضية.

-نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير الذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية:

للتحقق من أثر الذكاء لعاطفي في القيادة الاستراتيجية تم اختبار تحليل التباين الانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (33): يوضح تحليل التباين ودرجة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	R	R ²	الخطأ المعياري	BETA	B	المتغير المستقل
0.000	23.89	69 - 1	0.51	0.26	0.51	0.51	0.68	

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن محور الذكاء العاطفي معنويا على القيادة الاستراتيجية حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة معنوية بين المتغيرين، إذا بلغ معامل التفسير (التحديد) $R^2 (0.26)$ ، وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، أي أن محور الذكاء العاطفي يفسر ما نسبته (26%) من التباين في المتغير التابع، كما بلغت قيمة **B** (0.68)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الذكاء العاطفي تؤدي إلى الزيادة في القيادة الاستراتيجية، أي أنه هناك علاقة طردية، ونظرا لقيمة T المحسوبة بلغت (23.89)، وبمستوى دلالة 0.000 أي أنها دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية في الشركة محل الدراسة. الفرضية الرئيسية الثالثة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الاستراتيجية في شركة الكهرباء والغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي)".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار T-test للعينات المستقلة، وذلك لفحص أثر متغير الجنس في مستوى القيادة الاستراتيجية، بينما تم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى. نتائج التحليل المتعلقة باختبار **T-test** للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الجنس، والنتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (34): يوضح نتائج تحليل **T-test** للعينات المستقلة لفحص أثر متغير نوع الشركة في مستوى ولاء المشتري الصناعي.

Test-t			Test de leven's sur l'égalité des variances			المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
Sig	T	الفرضيات	Sig	F	الفرضيات			
0.400	0.848	$\bar{x}_c^2 = \sigma_c^2$ h ₀ :	0.733	0.118	$h_0: \sigma_z^2 = \sigma_f^2$ $h_0: \sigma_f^2 \neq \sigma_z^2$	3.15	58	ذكر
0.447	0.781	$\bar{x}_c^2 \neq \sigma_c^2$ h ₀ :				3.31	12	أنثى

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار L'even's لتجانس التباين نجد أن قيمة $F = (0.118)$ ، وقيمة الدلالة المعنوية $(0.733) = sig$ ، وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أن ليس هناك تجانس في إجابات الجنس ذكر وأنثى، وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار أي أنه عدم صلاحية النموذج.

أما بالنظر إلى اختبار **Test_T** فإن قيمة $T = (-0.848)$ وقيمة الدلالة المعنوية $(0.400) = sig$ بالنسبة للذكور، أما النسبة للإناث نجد أن قيمة $T = (-0.781)$ وقيمة الدلالة المعنوية $(0.447) = sig$ ، وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05)، مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الاستراتيجية في شركة الكهرباء والغاز تعزى لمتغير الجنس.

الجدول رقم (35): يوضح التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات حول (العمر، المؤهل العلمي، عدد

سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) حول القيادة الاستراتيجية.

اسم المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	41.33	39	1.059	2.804	0.002
	داخل المجموعات	11.33	30	0.378		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	36.86	39	0.945	1.526	0.117
	داخل المجموعات	18.58	30	0.619		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	24.33	39	0.624	1.269	0.252
	داخل المجموعات	14.75	30	0.492		
المركز الوظيفي	بين المجموعات	18.68	39	0.479	0.637	0.908
	داخل المجموعات	22.58	30	0.453		

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول الأعلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير العمر حيث كانت قيمة F (2.804) وقيمة مستوى الدلالة (0.002) وهي قيم دالة إحصائية عند 0.05، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة لكل من (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي). قيمة المحسوبة F، فكانت على التوالي (1.526، 1.269، 0.637)، وهي قيم غير دالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

ومنه يمكن القول أنه:

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر حول القيادة الاستراتيجية.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي) حول القيادة الاستراتيجية.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية إذ تناولنا في الفصل مبحثين، المبحث الأول عموميات حول شركة الكهرباء والغاز، والمبحث الثاني عرضنا طريقة وأدوات الدراسة تطرقنا فيه إلى طرق مناقشة واختبار الفرضيات، إذ تم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، الذي استخدمه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، وذلك باستعمال معامل ألفا كرونباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، بالإضافة إلى معرفة آراء وتصورات أفراد العينة، وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات ونفي أخرى منها، وهذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية spss للعلوم الاجتماعية، إذ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة، كما أنه تم التطرق إلى اختبار الانحدار والذي يوضح اختبار الفرضيات.

الخاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر الذكاء العاطفي على القيادة الاستراتيجية وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى قسمين رئيسين الأول الجانب النظري الذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية أثر الذكاء العاطفي على القيادة الاستراتيجية ، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سقف هذا الموضوع، أما القسم الثاني فخصص للدراسة التطبيقية فقد أردنا دعم مضمون هذا البحث والتعمق في إشكالية والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.

أولاً- نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

" توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي لدى شركة الكهرباء والغاز في تعزيز القيادة الاستراتيجية".

"توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الذكاء العاطفي في تعزيز القيادة الاستراتيجية". تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن الزيادة بدرجة واحدة في الذكاء العاطفي تؤدي إلى الزيادة في القيادة الاستراتيجية.

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الاستراتيجية في شركة الكهرباء والغاز وحدة بوهراوة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي"

ثانياً-التوصيات والمقترحات :

- ضرورة الاهتمام بتحسين مستوى الذكاء العاطفي لدى الموظفين في الشركة لما له أثر إيجابي على أدائهم، وبالتالي أداء الشركة ككل.
- القيام ببرامج و أنشطة ارشادية وتعريفية بمضمون الاذكاء العاطفي واهميته البالغة في تطوير وتحسين مستويات القيادة الاستراتيجية.
- محاولة تطبيق أسس ونظريات القيادة الاستراتيجية الحديثة لمواكبة التطور الحاصل في حقل الادارة.
- نشر ثقافة الذكاء العاطفي في أوساط الشركة، و بيان دورها في نجاح الفرد مهنيا.
- تطوير قدرة المديرين في الشركة على الوعي الاجتماعي من خلال تفهم مشاعر الموظفين والتعاطف معهم وهو ما يؤدي الى خلق روح التعاون والولاء للقطاع والعمل الجماعي.
- التركيز على تطوير الجوانب التي يكون المدراء في الشركة بحاجة اليها في ادارة الذات وفهم الذات حتى يصبحوا قادرين على ضبط انفعالهم وهو ما يؤدي الى زيادة الحصول على التعاون والدعم ممن حولهم.

ثالثاً: آفاق الدراسة :

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بجوانب الموضوع النظرية والميدانية قدر الإمكان، ومن أجل مواصلة البحث

في هذا الموضوع نقترح بعض المواضيع كأفاق مستقبلية للدراسة و أهمها:

- اجراء دراسة حول الذكاء العاطفي وعلاقته بكفاءة المنظمة في شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة بوهراوة.
- اجراء دراسة حول أثر الذكاء العاطفي على جودة الخدمات المقدمة في شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة بوهراوة.
- اجراء دراسة حول العوامل المؤثرة في الذكاء العاطفي لدى عمال الشركة.

قائمة المراجع

الكتب:

1. ياسر العتي وآخرون، الذكاء العاطفي في الإدارة والقيادة، دار الفكر، دمشق، 2004م.
2. السيد إبراهيم السمدي، الذكاء الوجداني، ط1، دار الفكر ناشرون، عمان، 1428هـ/2007م.
3. حسين، محمد عبد الهادي. "الذكاء العاطفي وديناميات قوة التعلم الاجتماعي"، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة. (2007).
4. حسين، سلامة، وحسين طه، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان. (2007).
5. جلاب، إحسان دهش، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير" الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
6. يونس، طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقيادة: دروس مستوحاة من التجارب العلمية والعربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلسلة بحوث ودراسات، العدد362، الطبعة الأولى. 2002.
7. ياسر تيسير العتي: (الذكاء العاطفي، نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء والعاطفة)، دار الفكر، دمشق، الطبعة السادسة، 2010م.
8. مأمون المبيض، الذكاء العاطفي والصحة العاطفية، المكتب الإسلامي، بيروت، دون سنة الطبع، الذكاء العاطفي.
9. رشيد، صالح عبد الرضا وجلاب، إحسان دهش، الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008.
10. القريوتي، محمد قاسم. نظرية المنظمة و التنظيم. (الطبعة الرابعة). دار وائل للنشر و التوزيع، عمان. (2015).
11. البارودي، منال أحمد. القائد المتميز وأسرار الإبداع الإداري. (الطبعة الثانية). المجموعة العربية للتدريب و النشر. القاهرة (2016).

المذكرات:

12. سالم، طالب، احمد، سافرة سعدون، الذكاء العاطفي وعلاقته بالخجل لدى طلبة جامعة بغداد، قسم التربية وعلم النفس/ كلية التربية للبنات/ جامعة بغداد، جملة البحوث التربوية والنفسية العدد(34) ، (2012).
13. اليوسف، رامي. " الذكاء العاطفي وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية والأهلية بمنطقة حائل التعليمية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر.(2011).
14. المربع، صالح بن سعد، " القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني" أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، (2008) م .
15. أبو سلطان، حنان موسى. دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، (2016) .
16. جبارة، روند صالح. أثر القيادة الاستراتيجية على تحسين أداء شركات التأمين في الأردن. رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الاردن.(2017) .
17. الرقاد، هناء و أبو دية، عزيزة. " الذكاء العاطفي لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الاردنية الرسمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية". مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية .(2012).

المجلات:

18. مسلم، علي عبد الهادي "أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي على مستوى ومحتوى تطوير المنظمات السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد45. العدد2، 2005م.
19. حنينة (سلمى) دور مهارات القيادة الاستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل ،مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، مجلد 4 العدد 9، 2012.
20. الغالي، الطاهر حمسن منصور، علي، ليلي لفتة. دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة، دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق، المجلد الثامن، العدد 15. (2014).
21. المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية- المجلد5، العدد2- 2019.

22. Goleman, D. (1995). "Emotional Intelligence: Why it can matter more than I.Q." . New York: Bantam Books.p271.
23. Bar-On, R. (2004). The Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i): Rationale, description and summary of psychometric properties. In G. Geher (Ed.), Measuring emotional intelligence: common ground and controversy (pp. 115-145). New York: Nova Science Publishers, Inc
24. Goleman, D 1998, 'What makes a leader?', Harvard Business Review, vol.76, no. 6.p.5.
25. Guillot , W. Michael, Stategic Leadership, DefiningThe challenge Air & Space Power Journal ,Vol.17,No.4.2003
26. Pisapia, John,The Strategic Leader – New Tactics For AGlobalizing World.Information Age publishing ,USA.2009.
27. Lee,Yuan –Puen & Chen, Shin – Hao.A study of The Correlations Model Between Strategic Leadership Leadership and Business Execution –An Empirical Research of Top Managers of Small And Medium Enter Prises In Taiwan "Proceedings Of The 13The Asia pacific Management Conference " Melbourne Australia ,2007:1028.

قائمة الملاحق

الملحق رقم: 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
جامعة غرداية

أخي العامل ، أختي العاملة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد:

تقوم الطالبتين من قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بإنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر بعنوان "أثر

الذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية في شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة بوهراوة " ولكون الموضوع

يخص شركتكم لذا فإن نجاح هذه الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم في قراءتها بدقة والاجابة عن فقراتها و ذلك بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق مع رأيك .

أوود أن أعلمكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصرا وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

أشكركم سلفا عن تقديركم لأهمية الدراسة وتعاونكم معنا للوصول لنتائج هذه الدراسة.

الباحثتين: برغاييد أميرة، معروف خديجة

القسم الأول : البيانات الشخصية.

1 - الجنس:

ذكر أنثى

2 - العمر

أقل من 40 من 41 إلى 45

أكثر من 45

3 - المؤهل العلمي

تقني (أو تقني سامي) بكالوريا

ليسانس ماستر (ماجستير)

الملاحق

	<input type="checkbox"/>	دكتوراه
		<u>4 - عدد سنوات الخبرة</u>
<input type="checkbox"/>		أقل من 10 سنوات
	<input type="checkbox"/>	أكثر من 21
		<u>5 - المركز الوظيفي</u>
<input type="checkbox"/>		مدير عام
<input type="checkbox"/>		مدير إدارة
	<input type="checkbox"/>	موظف
<input type="checkbox"/>		مساعد مدير عام
<input type="checkbox"/>		مساعد مدير إدار

القسم الثاني : متغيرات الدراسة.

المحور الأول: الذكاء العاطفي .

لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	اتفق	اتفق بقوة	محاور الاستبانة وتعريفها الإجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
البعد الأول : الوعي بالذات: قدرة الفرد على التعرف على عواطفه ومشاعره حال حدوثها .					
					1- امتلك القدرة على فهم مشاعري
					2- لدي القدرة على تقييم نقاط قوتي وضعفي بشكل واقعي.
					3- اعتقد أنني قادر على التأثير في مشاعر الآخرين.
					4- اعبّر عن مشاعري للآخرين حتى وان كنت مختلف معهم.
					5- استثمر خبراتي السابقة.
					6- افهم مشاعر الآخرين بسهولة.
البعد الثاني: تنظيم الذات: وهي أن يدير الفرد حالته الداخلية ويدير اندفاعه ويضبط نفسه ويراقب عواطفه وأن يكون مرناً في معالجة ما يدور بداخله وأن يكون لديه أفكار مبتكرة ومعلومات جديدة.					
					7- استطيع السيطرة على انفعالاتي السلبية.
					8- أتجنب الأحكام السريعة على أعمال الآخرين.
					9- امتلك مهارة التكيف مع الظروف المتغيرة.
					10- اتسم بقدرتي على اغتنام الفرص.
					11- اضبط مشاعري عند سماع الأخبار المزعجة.
					12- أحافظ على هدوئي تحت أي ضغط.
البعد الثالث: الدافعية: تعني قدرة الفرد على ضبط ودمج عواطفه الذاتية مع عواطف الآخرين واستخدامها ووظيفتها لتحقيق الاهداف					
					13- اكون متحمس حينما أسعى لتحقيق أهدافي
					14- اتحمل المسؤولية و أتحدى المخاطر من اجل انجاز الأهداف
					15- لدي القدرة لتحقيق النجاح بالرغم من ضغط العمل
					16- احاول تحفيز الآخرين لإنجاز اعمالهم
					17- استطيع انجاز ما يطلب مني من مهمات بكل قوة

الملاحق

					30-تعتمد الشركة على وضع أهداف واضحة من قبل العاملين
					تعمل الشركة على وضع رسالة هادفة يقوم بنشرها بين كافة العاملين.
					31-لدى الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.
					32-تقوم الشركة بتطوير رؤية استراتيجية تستند على فحص دقيق للبيئة الخارجية والداخلية.
					34-تخمن الشركة توقيت أحداث التغييرات في المسار الاستراتيجي.
<p>البعد الثاني : رأس المال البشري : يتكون رأس المال البشري عادة من المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها العاملين في المنظمة التي يعملون بها ويتم تطويرها من الدورات التدريبية والتطويرية التي تساعد هذا المورد على تحقيق الابتكار والإبداع.</p>					
					35-تركز الشركة على استقطاب الموارد البشرية القادرة على المشاركة في صياغة الخطط الاستراتيجية.
					36-تساعد الشركة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.
					37-يشترك اغلب الموظفين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم.
					38-تكافئ الشركة العاملين الحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الأداء السنوي.

لا اتفق بقوة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بقوة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الإجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
					39-تعقد الشركة مؤتمرات متعددة لمناقشة الأفكار لتطوير مهارات العاملين.
					40-تساهم الموارد البشرية في الشركة في عملية الابتكار لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.
<p>البعد الثالث: الثقافة التنظيمية : منظومة المعاني والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه</p>					

الملاحق

					41- تمارس الشركة قيم اخلاقية سائدة لتنفيذ الانشطة التنظيمية.
					42- تطبق الشركة مبدأ المساواة من خلال العدالة التنظيمية.
					43- تأخذ ادارة الشركة بعين الاعتبار الشفافية في اتخاذ القرارات.
					44- تؤكد اهداف الشركة على المعايير الاخلاقية اثناء انجاز العمل.
					45- تعمل الشركة على تحديث معايير السلوك الاخلاقي استنادا الى المداخلات من اصحاب المصالح
					46- تقوم الشركة بتطوير نظام مكافئات تعزز الالتزام بالسلوك الاخلاقي.
<p>البعد الرابع: الرقابة التنظيمية: هي عملية التقييم والتأكيد من كفاءة الاستراتيجية المتبعة عن طريق مقارنة الأداء المخطط له مع ما يجري تنفيذه بشكل فعلي</p>					
					48- تقوم الشركة بمراجعة الأنظمة الإدارية بصورة مستمرة للتأكد من فاعليتها.
					49- تقوم الشركة بمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
					50- تهتم الشركة بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.
					51- تأخذ الشركة بعين الاعتبار كفاءة خطوات التنفيذ الاستراتيجي لضمان جودة النتائج.
					52- تحاول الشركة اثبات جدوى أنظمتها الرقابية لخدمة الزبون.
					53- تؤمن الشركة بالتغذية العكسية من خلال المؤشرات المالية.

الملحق رقم: 02

Reliability**Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,944	54

Reliability**Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,899	30

Reliability**Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,689	6

Reliability**Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items

Reliability**Statistics**

Cronbach 's Alpha	N of Items
,850	6

Reliability**Statistics**

Cronbach 's Alpha	N of Items
,756	6

Reliability**Statistics**

Cronbach 's Alpha	N of Items
,824	6

Reliability**Statistics**

Cronbach 's Alpha	N of Items
,807	6

Reliability**Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,943	24

Reliability**Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,902	6

Reliability**Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,877	6

Reliability**Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	6

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	6

Correlations

	المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية	المحور الرابع: الرقابة التنظيمية	المحور الثالث: الثقافة التنظيمية	المحور الثاني: رأس المال البشري	المحور الأول: التوجه الاستراتيجي في	المحور الأول: الذكاء العاطفي	المهارات الاجتماعية	المحور الخامس: البعد الخامس	المحور الثالث: الدافعية	المحور الثاني: تنظيم الذات	المحور الأول: الوعي بالذات	
Pearson Correlation	,296	,259	,142	,241	,320	,788	,467	,442	,525	,494	1	
Sig. (2-tailed)	,013	,031	,240	,045	,007	,000	,000	,000	,000	,000		,614

N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	
البعد الثاني: تنظيم الذات	Pears on Correlation	,494 **	1	,453 **	,042	,335 **	,655 **	,463 **	,359 **	,303 *	,430 **	,477 **	,648 **
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,729	,005	,000	,000	,002	,011	,000	,000	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
البعد الثالث: الدافعية	Pears on Correlation	,525 **	,453 **	1	,399 **	,481 **	,776 **	,461 **	,345 **	,232	,490 **	,470 **	,711 **
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,001	,000	,000	,000	,003	,053	,000	,000	,000
N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
البعد الرابع: التعاطف	Pears on Correlation	,442 **	,042	,399 **	1	,455 **	,639 **	- ,033	- ,074	,024	,213	,037	,376 **

	Sig.	,000	,729	,001		,000	,000	,789	,543	,844	,077	,759	,00
	(2- tailed)												1
	N	70											
البعد الخامس: المهارات الاجتماعية	Pearson Correlation	,467	,335	,481	,455	1	,770	,410	,393	,384	,560	,533	,74
		**	**	**	**		**	**	**	**	**	**	**
	Sig.	,000	,005	,000	,000		,000	,000	,001	,001	,000	,000	,00
	(2- tailed)												0
	N	70											
المحور الأول: الذكاء العاطفي	Pearson Correlation	,788	,655	,776	,639	,770	1	,452	,355	,310	,549	,510	,85
		**	**	**	**	**		**	**	**	**	**	**
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,003	,009	,000	,000	,00
	(2- tailed)												0
	N	70											

البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,320**	,463**	,461**	- ,033	,410**	,452**	1	,728**	,606**	,477**	,866**	,767**
البي		,007	,000	,000	,789	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N		70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
البعد الثاني: رأس المال البشري	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,241*	,359**	,345**	- ,074	,393**	,355**	,728**	1	,591**	,479**	,862**	,710**
		,045	,002	,003	,543	,001	,003	,000		,000	,000	,000	,000
N		70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
البعد الثالث: الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	,142	,303*	,232	,024	,384**	,310**	,606**	,591**	1	,463**	,804**	,651**

	Sig.	,240	,011	,053	,844	,001	,009	,000	,000		,000	,000	,00
	(2-tailed)												0
	N	70											
البعد الرابع: الرقابة التنظيمية	Pearson Correlation	,259	,430	,490	,213	,560	,549	,477	,479	,463	1	,737	,74
		*	**	**		**	**	**	**	**		**	**
	Sig.	,031	,000	,000	,077	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,00
	(2-tailed)												0
	N	70											
المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	,296	,477	,470	,037	,533	,510	,866	,862	,804	,737	1	,87
		*	**	**		**	**	**	**	**	**		**
	Sig.	,013	,000	,000	,759	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,00
	(2-tailed)												0
	N	70											

مجموع الفقرات	Pears on Correlation	,614	,648	,711	,376	,744	,858	,767	,710	,651	,744	,879	1
		**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	المحور الأول: الذكاء العاطفي	المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية
N	70	70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,6310
	Std. Deviation	3,1824
Most Extreme Differences	Absolute	,44343
	Positive	,049
	Negative	,071
		,060
Kolmogorov-Smirnov Z		-,048
Asymp. Sig. (2-tailed)		,410
		,595
		,996
		,871

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	المحور الأول: الذكاء العاطفي	المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية
N	70	70
Normal Mean	3,6310	3,1824
Parameters ^{a,b} Std. Deviation	,44343	,59916
Most Extreme Absolute	,049	,071
Differences Positive	,049	,060
Negative	-,048	-,071
Kolmogorov-Smirnov Z	,410	,595
Asymp. Sig. (2-tailed)	,996	,871

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

الجنس

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid ذكر	58	82,9	82,9	82,9
أثني	12	17,1	17,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	
1				

العمر

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid أقل من 40	29	41,4	41,4	41,4
d من 41 - أقل من 45	17	24,3	24,3	65,7
من 45 فأكثر	24	34,3	34,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid تقني (تقني	14	20,0	20,0	20,0
d (سامي)				
بكالوريا	14	20,0	20,0	40,0
ليسانس	37	52,9	52,9	92,9
ماستر	5	7,1	7,1	100,0
(ماجستير)				
Total	70	100,0	100,0	

عدد سنوات الخبرة

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid أقل من 10 سنوات	24	34,3	34,3	34,3
d من 11 - أقل من 20 سنة	30	42,9	42,9	77,1
من 21 فأكثر	16	22,9	22,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	

المركز الوظيفي

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulati ve Percent
Valid مدير عام	1	1,4	1,4	1,4
d مساعد مدير عام	1	1,4	1,4	2,9
مدير إدارة	3	4,3	4,3	7,1
مساعد مدير إدارة	18	25,7	25,7	32,9
أخرى	47	67,1	67,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Statistics

	امتك القدرة على مشاعري	لدي القدرة على تقييم نقاط قوتي وضعفي بشكل واقعي.	اعتقد أنني قادر على التأثير في مشاعر الآخرين.	اعبر عن مشاعري للآخرين حتى وان كنت مختلف معهم.	استثمر خبراتي السابقة.	افهم مشاعر الآخرين بسهولة.	البعد الأول: الوعي بالذات
N Valid	70	70	70	70	70	70	70
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,20	4,13	3,50	3,59	4,16	3,64	3,8690
Std. Deviation	,694	,779	,913	,860	,735	,979	,52082

Statistics

	استطيع السيطرة على انفعالاتي السلبية.	أتجنب الأحكام السريعة على أعمال الآخرين.	امتك مهارة التكيف مع الظروف المتغيرة.	اتسم بقدرتي على اغتنام الفرص.	اضبط مشاعري عند سماع الأخبار المرعبة.	أحافظ على هدوئي تحت أي ضغط.	البعد الثاني: تنظيم الذات
N Valid	70	70	70	70	70	70	70

Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,60	3,73	3,73	3,57	3,79	3,69	3,6833
Std. Deviation	,907	,900	,916	,957	,759	,986	,68581

Statistics

	أكون متحمس حينما أسمى لتحقيق أهدافي	أتحمل المسؤولية و أتحدى المخاطر من اجل انجاز الأهداف	لدي القدرة لتحقيق النجاح بالرغم من ضغط العمل	أحاول تحفيز الآخرين لإنجاز اعمالهم	أستطيع انجاز ما يطلب مني من مهمات بكل قوة	أسعى الى ابتكار اساليب جديدة لإنجاز الاعمال	البعد الثالث: الدافعية
N Valid	70	70	70	70	70	70	70
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,17	3,91	3,66	3,89	3,74	3,43	3,8000
Std. Deviation	,613	,913	,899	,753	,879	,910	,56080

Statistics

الملاحق

	عند إحساسي بأمر يزعج الآخرين أبادر بتقديم العون والمساعدة	أتعاطف مع الآخرين في مواقف حياتهم السلبية والايجابية	أستطيع أن أشعر بالاحتياجات العاطفية للآخرين	أقدم النصح و المشورة للآخرين.	أبذل جهدي لإسعاد الآخرين	أعطي مشاعر الآخرين بسهولة	البعد الرابع: التعاطف
N Valid	70	70	70	70	70	70	70
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,30	3,49	3,94	3,20	3,51	3,57	3,5024
Std. Deviation	,968	,913	,611	,878	,897	,827	,62457

Statistics

	أبني عدد من أتفاعل ببراعة مع جميع المستويات.	أبني عدد من أتفاعل ببراعة مع جميع المستويات.	أبني عدد من أتفاعل ببراعة مع جميع المستويات.	أبني عدد من أتفاعل ببراعة مع جميع المستويات.	أبني عدد من أتفاعل ببراعة مع جميع المستويات.	أبني عدد من أتفاعل ببراعة مع جميع المستويات.	البعد الخامس: المهارات الاجتماعية
N Valid	70	70	70	70	70	70	70
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,37	3,31	3,09	3,13	3,61	3,29	3,3000

Statistics

	امتلك مهارات التأثير الايجابي على الآخرين.	أشارك في الدورات التدريبية التي تقوم بها الشركة	لدي القدرة على إدارة الصراعات بشكل ايجابي	يحث صناع القرار روح التعاون داخل الشركة	أبني عدد من أتفاعل ببراعة مع جميع المستويات.	المهارات الاجتماعية.	البعد الخامس: الشبكات الاجتماعية.
N Valid	70	70	70	70	70	70	70
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,37	3,31	3,09	3,13	3,61	3,29	3,3000
Std. Deviation	,854	1,001	,959	1,089	,873	,919	,67958

Statistics

	البعد الأول: الوعي بالذات	البعد الثاني: تنظيم الذات	البعد الثالث: الدافعية	البعد الرابع: التعاطف	البعد الخامس: المهارات الاجتماعية	المحور الأول: الذكاء العاطفي
N Valid	70	70	70	70	70	70
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,8690	3,6833	3,8000	3,5024	3,3000	3,6310
Std. Deviation	,52082	,68581	,56080	,62457	,67958	,44343

Statistics

	تمتلك الشركة تصورات مستقبلية للتعامل مع البيئة الخارجية	تعتمد الشركة على وضع أهداف واضحة من قبل العاملين	تعمل الشركة على وضع رسالة هادفة يقوم بنشرها بين كافة العاملين.	لدى الشركة القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.	تقوم الشركة بتطوير رؤية استراتيجية تستند على فحص دقيق للبيئة الخارجية والداخلية.	تخمن الشركة توقيت أحداث التغيرات في المسار الاستراتيجي.	البعد الأول: التوجه الاستراتيجي
N Valid	70	69	70	70	70	70	70
Missing	0	1	0	0	0	0	0
Mean	3,54	3,30	3,36	3,20	3,14	3,20	3,2905
Std. Deviation	,928	,944	,835	1,030	,967	,910	,76754

Statistics

	تركز الشركة على استقطاب الموارد البشرية القادرة على المشاركة في صياغة الخطط الاستراتيجية.	تساعد الشركة موظفيها على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.	يشارك اغلب الموظفين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم.	تكافئ الشركة العاملين الحاصلين على تقديرات عالية في تقويم الأداء السنوي.	تعقد الشركة مؤتمرات متعددة لمناقشة الأفكار لتطوير مهارات العاملين.	تساهم الموارد البشرية في الشركة في عملية الابتكار لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.	البعد الثاني: رأس المال البشري
N Valid	70	70	70	70	70	70	70
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,11	3,31	3,19	3,01	3,20	3,09	3,1524
Std. Deviation	,971	1,057	,997	,893	,942	,913	,75807

Statistics

	تعمم الشركة على تحديث معايير السلوك	تقوم الشركة بتطوير نظام مكافئات تعزز الالتزام بالسلوك الاخلاقي.	تؤكد اهداف الشركة على المعايير الاخلاقية	تأخذ ادارة الشركة بعين الاعتبار الشفافية في اتخاذ القرارات.	تطبق الشركة مبدأ المساواة من خلال العدالة التنظيمية.	تمارس الشركة قيم اخلاقية سائدة لتنفيذ الانشطة التنظيمية.	
N Valid	70	70	70	70	70	70	70
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,24	2,76	2,84	3,16	3,04	2,86	2,9833
Std. Deviation	,806	,970	1,002	,927	,770	,785	,67575

Statistics

	تقوم الشركة بمراجعة الأنظمة الإدارية بصورة مستمرة للتأكيد من فاعليتها.	تقوم الشركة بمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	تتم الشركة بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له.	تأخذ الشركة بعين الاعتبار كفاءة خطوات التنفيذ الاستراتيجي لضمان جودة النتائج.	تحاول الشركة اثبات جدوى أنظمتها الرقابية لخدمة الزبون.	تؤمن الشركة بالتغذية العكسية من خلال المؤشرات المالية.	البعد الرابع: الرقابة التنظيمية
N Valid	70	70	70	70	70	70	70
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,37	3,41	3,29	3,20	3,34	3,21	3,3048
Std. Deviation	,820	,843	,965	,972	,899	,679	,72453

Statistics

الملاحق

	البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	البعد الثاني: رأس المال البشري	البعد الثالث: الثقافة التنظيمية	البعد الرابع: الرقابة التنظيمية	المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية
N Valid	70	70	70	70	70
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3,2905	3,1524	2,9833	3,3048	3,1824
Std. Deviation	,76754	,75807	,67575	,72453	,59916

Statistics

	المحور الأول: الذكاء العاطفي	المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية	مجموع الفقرات
N Valid	70	70	70
Missing	0	0	0
Mean	3,6310	3,1824	3,4318
Std. Deviation	,44343	,59916	,44548

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,296 ^a	,088	,074	,57642

a. Predictors: (Constant),

بالذات

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,177	1	2,177	6,553	,013 ^a
Residual	22,593	68	,332		
Total	24,771	69			

a. Predictors: (Constant),

b. Dependent Variable: المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,863	,520		3,582	,001
البعء الأول: الوعي بالذات	,341	,133	,296	2,560	,013

a. Dependent Variable: المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,477 ^a	,228	,216	,53044

a. Predictors: (Constant), البعء الثاني: تنظيم الذات

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5,638	1	5,638	20,037	,000 ^a
Residual	19,133	68	,281		
Total	24,771	69			

a. Predictors: (Constant), البعد الثاني: تنظيم الذات

b. Dependent Variable: المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,647	,349		4,723	,000
البعد الثاني: تنظيم الذات	,417	,093	,477	4,476	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,470 ^a	,221	,209	,53277

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث: الدافعية

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5,469	1	5,469	19,267	,000 ^a
Residual	19,302	68	,284		
Total	24,771	69			

a. Predictors: (Constant), البعد الثالث: الدافعية

b. Dependent Variable: المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,275	,439		2,902	,005
البعد الثالث: الدافعية	,502	,114	,470	4,389	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,037 ^a	,001	-,013	,60313

a. Predictors: (Constant), البعد الرابع: التعاطف

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,034	1	,034	,095	,759 ^a
Residual	24,736	68	,364		
Total	24,771	69			

a. Predictors: (Constant), البعد الرابع: التعاطف

b. Dependent Variable: المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3,057	,413		7,393	,000
البعد الرابع: التعاطف	,036	,116	,037	,308	,759

a. Dependent Variable: المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,533 ^a	,284	,274	,51068

a. Predictors: (Constant),

الاجتماعية

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7,036	1	7,036	26,981	,000 ^a
Residual	17,734	68	,261		
Total	24,771	69			

a. Predictors: (Constant),

b. Dependent Variable:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,632	,305		5,355	,000
البعء الخامس: المهارات الاجتماعية	,470	,090	,533	5,194	,000

a. Dependent Variable: a. المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,510 ^a	,260	,249	,51919

a. Predictors: (Constant),

العاطفي

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6,441	1	6,441	23,895	,000 ^a
Residual	18,330	68	,270		
Total	24,771	69			

a. Predictors: (Constant), المحور الأول: الذكاء العاطفي

b. Dependent Variable: المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,681	,516		1,320	,191
المحور الأول: الذكاء العاطفي	,689	,141	,510	4,888	,000

a. Dependent Variable: المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المحور الثاني: القيادة	58	3,1548	,58755	,07715
الاستراتيجية	12	3,3160	,66298	,19138

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية Equal variances assumed	,118	,733	-,846	68	,400	-,16117	,19041	-,54113	,21878

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
المحور الثاني: القيادة الاستراتيجية	Equal variances assumed	,118	,733	-,846	68	,400	-,1904	1,5411	-,21878	,21878
	Equal variances not assumed			-,781	14,790	,447	-,2063	1,6015	-,27919	,27919

ANOVA

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
العمر	Between Groups	41,310	39	1,059	2,804	,002
	Within Groups	11,333	30	,378		
	Total	52,643	69			
المؤهل العلمي	Between Groups	36,860	39	,945	1,526	,117
	Within Groups	18,583	30	,619		
	Total	55,443	69			
عدد سنوات الخبرة	Between Groups	24,336	39	,624	1,269	,252
	Within Groups	14,750	30	,492		
	Total	39,086	69			
المركز الوظيفي	Between Groups	18,688	39	,479	,637	,908
	Within Groups	22,583	30	,753		
	Total	41,271	69			