



جامعة الجبالي بونعامه بخميس مليانة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



العنوان:

**أهمية الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الإدارية**  
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع خميس مليانة رقم 281

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إعداد الطالبين: موجار بوعلام، موراية زكية

نوقشت امام اللجنة المكونة من:

رئيسا	أ/بزيرية امحمد (أستاذ محاضر-جامعة الجبالي بونعامه)
مشرفا	أ/حواسني صليحة (أستاذة مساعدة-جامعة الجبالي بونعامه)
ممتحنا	أ/عقون عبد الله (استاذ مساعد-جامعة الجبالي بونعامه)

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى نبع الحنان التي دعائها كان ولا يزال سر  
نجاحي بتوفيق من الله " أمي الحبيبة " وإلى الأب العزيز أطال الله في عمره.  
كما لا أنسى من بوجودهم اكتسب قوة المثابرة لأزرع فيهما حب الاجتهاد  
والتفوق " عفاف ونبراس " الغاليتين.

وإلى صديقي الصدوق حميد محيبيبة الذي تشاركت معه أجمل المواقف في  
الجامعة وإلى كل الزملاء.

وإلى الأستاذة حواسني صليحة التي أشرفت على هذا العمل المتواضع ولم  
تبخل علينا بمعلوماتها.

كما اهدي هذا العمل إلى روح جدي " كحلوش رابح " الذي اقدره  
واحترم تعبته في الحياة رحمه الله وجعله من اهل الجنة ان شاء الله.  
وأتمنى لنفسي النجاح في المستقبل وأحقق جميع أحلامي.

بوعلام موجار

## إهداء

الى والديا العزيزين اطال الله في عمرهما والبسهما ثوب الصحة والعافية .

الى اختي.

الى اخوي.

الى الكتكتوتين ناريمان ومحمد امين وامهما.

الى كل من كان النجاح طريقه...

والتوفيق هدفه...

والتميز سبيله...

اليكم جميعا هذا العمل المتواضع.

موراية زكية

## الشكر

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.  
فالحمد والشكر لله عز وجل على تنويره للطريق المستقيم، ومنحنا القوة والصبر  
والإرادة

لتحصيل العلم، فلولا فضله ونعمته ما وصلنا إلى أسمى مقامات العلم  
فأدمها نعمة يا رب العالمين.

ونشكره على توفيقه لنا برحمته الواسعة وقدرته العظيمة.  
ومن باب قوله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله".  
وانطلاقاً من العرفان بالجميل فإنه لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل  
والامتنان العظيم إلى الأستاذة المشرفة " حواسني صليحة" التي أشرفت على انجاز  
هذه المذكرة والتي لم تبخل علينا فلها منا كل الثناء والتقدير.  
كما نوجه شكرنا أيضاً إلى الأستاذ "فرحول الميلود" الذي قدم لنا يد المساعدة  
فله منا الشكر الجزيل وجزاه الله على كل خير.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 281  
خميس مليانة وبالأخص المؤطر "الجيلالي مناد"  
كذلك نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الكرام أعضاء اللجنة المناقشة  
مسبقاً على قبولهم مناقشة موضوعنا، وإغنائنا  
باقتراحاتهم المفيدة.

كما نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في

انجاز هذه المذكرة.



# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	الإهداء
-	الشكر
-	الملخص
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أت	المقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية</b>	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للذكاء العاطفي والقيادة الإدارية
6	المطلب الأول: مفهوم الذكاء العاطفي
6	الفرع الأول: نظرة تاريخية حول الذكاء العاطفي
9	الفرع الثاني: تعريف الذكاء العاطفي
15	المطلب الثاني: مكونات الذكاء العاطفي
18	المطلب الثالث: مفهوم القيادة الإدارية
18	الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية
19	الفرع الثاني: تمييز القيادة عن بعض المفاهيم الأخرى المتداخلة
21	المطلب الرابع: وظائف القيادة الإدارية
24	المبحث الثاني: العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية
24	المطلب الأول: نماذج الذكاء العاطفي
30	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية
34	المطلب الثالث: اثر الذكاء العاطفي على القيادة الإدارية
36	المبحث الثالث: أدبيات الدراسات السابقة والمشابهة
36	المطلب الأول: المراجع الخاصة بأطروحات الدكتوراه
37	المطلب الثاني: المراجع الخاصة برسائل الماجستير ومذكرات الماستر
38	الفرع الأول: المراجع الخاصة برسائل الماجستير
40	الفرع الثاني: المراجع الخاصة بمذكرات الماستر
41	المطلب الثالث: المراجع الخاصة بالمقالات العلمية والمدخلات العلمية
41	الفرع الأول: المراجع الخاصة بالمقالات العلمية

42	الفرع الثاني: المراجع الخاصة بالمداخلات العلمية
43	المطلب الرابع: القيمة المضافة للدراسة الحالية
43	الفرع الاول: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف
44	الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية
45	خلاصة الفصل الاول
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية للذكاء العاطفي والقيادة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 281 - خميس مليانة-</b>	
47	تمهيد
48	<b>المبحث الأول: التعريف بقطاع البنوك وبطاقة فنية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية</b>
48	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن قطاع البنوك في الجزائر ونبذة موجزة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية
48	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن قطاع البنوك في الجزائر
48	الفرع الثاني: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
48	الفرع الثالث: إستراتيجية وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
49	الفرع الرابع: مهام ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
50	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
54	المطلب الثالث: التعريف بالوكالة البنكية 281 وهيكلها التنظيمي
54	الفرع الاول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الوكالة 281
55	الفرع الثاني: هيكل الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، الوكالة 281
56	الفرع الثالث: التنظيم الداخلي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، الوكالة 281
58	المطلب الرابع: منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الوكالة 281
58	الفرع الاول: منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الوكالة 281
59	الفرع الثاني: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، لوكالة 281
60	<b>المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في الوكالة 281</b>
60	المطلب الأول: واقع الذكاء العاطفي والقيادة الادارية في الوكالة 281
60	الفرع الاول: واقع الذكاء العاطفي بالوكالة 281
62	الفرع الثاني: واقع القيادة الادارية بالوكالة 281
62	المطلب الثاني: أدوات البحث العلمي والمنهج المعتمد في الدراسة
62	الفرع الأول: أدوات البحث العلمي المستخدمة في الدراسة الحالية
63	الفرع الثاني: المنهج المعتمد في الدراسة الحالية
64	المطلب الثالث: عرض النتائج وتقديم الإجابات عن تساؤلات البحث
64	الفرع الأول: عرض النتائج

66	الفرع الثاني: تقديم الإجابات عن تساؤلات البحث
68	التقييم الشخصي
69	خلاصة الفصل الثاني
71	خاتمة
75	قائمة المراجع
81	الملاحق



قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
21	مقارنة بين القائد والمدير	01
25	القدرات الرئيسية والفرعية لنموذج القدرات "ماير وسالوفي"	02
29	نموذج بار أون للذكاء العاطفي	03
43	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	04

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	مفهوم الذكاء العاطفي	01
17	مكونات الذكاء العاطفي	02
27	نموذج جولمان	03
34	أنماط القيادة الإدارية	04
50	مخطط للهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	05
56	مخطط لهيكل الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، الوكالة 281 بخميس مليانة	06

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
81	المقابلة	01
84	النظام الداخلي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، الوكالة رقم 281، خميس مليانة	02

## الملخص

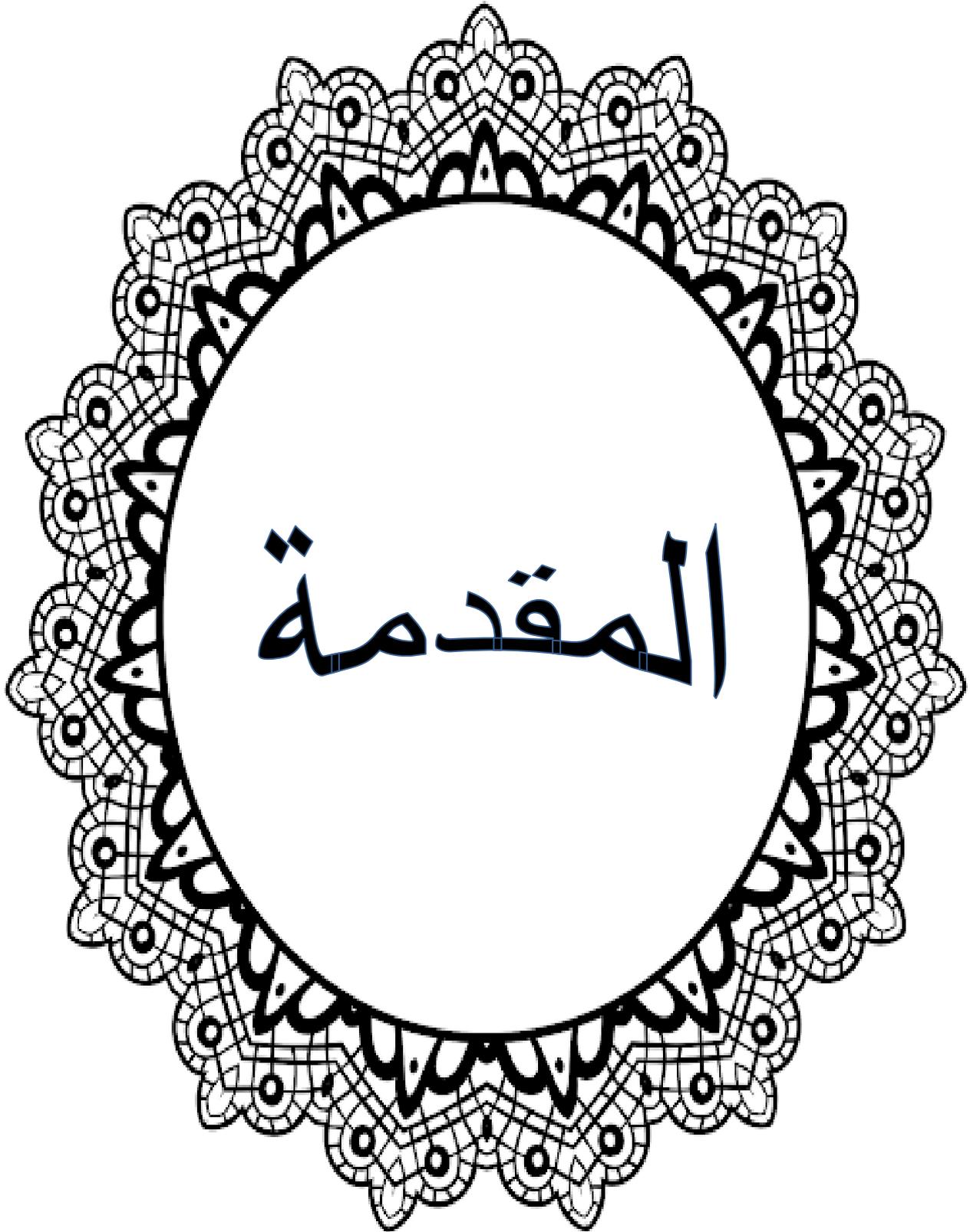
نظرا للاهتمام الكبير بالموارد البشري وبالقيادة الإدارية والذي أصبح جوهر تميز اغلب المؤسسات الرائدة في العالم، تم تقديم هذه الدراسة قصد التعرف على أهمية الذكاء العاطفي كمتغير مستقل من خلال (فهم الذات، إدارة الذات، المهارات الاجتماعية والوعي الاجتماعي) وعلاقته بالقيادة الإدارية كمتغير تابع (أنماط القيادة ووظائفها) والتي تم تطبيقها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع خميس مليانة رقم 281 من خلال استعمال منهج دراسة حالة بالاعتماد على المقابلة والملاحظة كأداتين لجمع المعلومات، إضافة للوثائق المسلمة من قبل المؤسسة من اجل الكشف على واقع الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة في المؤسسة. وانتهت الدراسة ببعض من الاقتراحات التي تنص على أهمية الذكاء العاطفي في الممارسة القيادية، كما تكمل أهمية هذه الدراسة في الاهتمام بالموارد البشري قصد تحقيق الاهداف بكفاءة وفعالية الخاصة بالفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء العاطفي، الذكاء الاجتماعي، القيادة الإدارية.

## Abstract

Since human resources and leadership have become the core of excellence for most businesses, this study was presented to identify the effectiveness of emotional intelligence and its relationship to administrative leadership in the Bank of Agriculture and of rural development No. 281 of Khemis Miliana through the case study methodology. By using the interview, observation and documents issued by the company in order to discover the reality of the relationship of variables in the Bank, it ended with some results which indicate the importance of emotional intelligence in leadership. This study also complements the interest in paying attention to human resources to achieve more and more the objectives of the individual and the company at the same time and in an effective way.

**Key words:** Emotional intelligence, social intelligence, Administrative leadership.



أصبح عالم الأعمال مليئاً بالأحداث التي تساهم في تغيير سيناريوهات المنظمة، قد تكون للأحسن أو للأسوأ، مما زاد من سرعة تقادم التكنولوجيا، تقادم المهارات البشرية والأساليب والنظم الإدارية بسرعة هائلة، إضافة لعدم استقرار النظم الاقتصادية مما جعل التغيير يمس حتى سلوكيات العاملين، الذي أدى بالضرورة لوجود جيل جديد من المديرين والقادة والفاعلين والقادرين على قيادة منظماتهم بكفاءة وفعالية، نحو مستقبل جيد يضمن لها البقاء والاستمرار.

فمن المهم أن يعرف كل قائد متميز مهاراته وقدراته قصد صياغة السيناريو الملائم لنجاح المؤسسة وخاصة بعد التغيرات الحادثة، فأسمى القائد الناجح من يستطيع جلب العاملين وخاصة المهرة منهم والاحتفاظ بهم، تفجير روح الحماسة، الالتزام، الولاء وحب العمل فيهم. باختصار هو بمثابة القدوة التي يبني عليها العاملين شخصيتهم فالقائد الناجح هو من يصنع قادة ناجحين.

انطلاقاً من أن القيادة تعتبر من الوظائف الجوهرية في الإدارة وجميع مستوياتها، اهتم أغلبية الباحثين على كشف العلاقة الموجودة بين عدة عوامل والقيادة لتبيين طبيعتها وأساسيتها ليظهر الذكاء العاطفي كأحد عوامل التنبؤ بالنجاح المهني والشخصي للأفراد، الذي اظهر أهمية المزج بين الذكاء المعرفي، الفكري والعاطفي في نجاح وفعالية القيادة.

كما أن موضوع الذكاء العاطفي يعتبر من بين المواضيع الجديدة في علم النفس والتي نالت اهتمام الكثير من الباحثين حتى وصلت إلى علوم التسيير وتحديد القيادة لترشيد الأفكار والسلوك في الحياة الاجتماعية المهنية، واستناداً لذلك فإن الأشخاص الأذكى عاطفياً هم أكثر قدرة على التوافق مع التغيرات التي تحدث في البيئة التنظيمية، وأكثر قدرة على النجاح في العلاقات الشخصية داخل المنظمة الواحدة انطلاقاً من فهم العواطف وإدارتها وفهم العواطف الاجتماعية وإدارتها.

انطلاقاً مما سبق ذكره تتجلى معالم إشكالية البحث بالسؤال التالي: " هل يوجد ارتباط بين الذكاء العاطفي والقيادة إدارية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الوكالة 281، فرع خميس مليانة ؟ " ويندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يكون الذكاء العاطفي عنصر مهم لتقوية العلاقات داخل المؤسسة ؟

## المقدمة

2. هل للقيادة دور في تحقيق رضا العاملين ؟
  3. كيف يساهم الذكاء العاطفي في القيادة الإدارية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة خميس مليانة ؟
- ✓ فرضيات الدراسة

خلال العرض السابق لمشكلة الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. يسمح الذكاء العاطفي بتقوية العلاقات عن طريق فهم الآخرين في المؤسسة.
  2. للقيادة دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
  3. يساهم الذكاء العاطفي في القيادة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع خميس مليانة بتحسين طريقة التوجيه من خلال التأثير في سلوك العاملين.
- ✓ مبررات اختيار موضوع الدراسة

من أهم الأسباب والمبررات التي أدت بنا لدراسة هذا الموضوع:

1. تناسب الموضوع مع تخصص إدارة الأعمال.
  2. عدم وجود دراسات سابقة عديدة تناولت هذا الموضوع لاسيما على مستوى جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة.
  3. الأهمية التي يحتلها الموضوع لارتباطه بالموارد البشرية.
  4. إبراز أهمية الذكاء العاطفي وعلاقاته بتحسين القيادة الإدارية داخل المنظمة.
- ✓ أهداف الدراسة

الأهداف التي نسعى لبلوغها من خلال هذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

1. التعريف بمصطلح الذكاء العاطفي وشرح مضامينه.
2. إظهار أهمية الذكاء العاطفي في ممارسة القيادة الإدارية.
3. توضيح العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية.

✓ أهمية الدراسة

تكمل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على مصطلح الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية في حياة المؤسسة، خاصة انه يهتم بأهم مورد في المنظمة وهو المورد البشري لزيادة كفاءتهم وفعاليتهم، مما يدفع المنظمة لمراكز ذات قيمة اكبر.

إضافة لذلك هذه الدراسة المتواضعة موجهة لإثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعة حتى ترجع بسيط للطلبة وكذا الموظفين من خلال إعطاء نظرة ولو بسيطة حول مصطلح الذكاء العاطفي، خاصة في ظل نقص الدراسات

## المقدمة

الأكاديمية في الجامعة التي تناولت هذا الموضوع، كما أن الكثير منهم ليس لديه فكرة على هذا المصطلح ودوره المهم في تطوير العلاقات المهنية داخل المنظمة.

### ✓ حدود الدراسة

❖ **الحدود الموضوعية:** ان هذا الموضوع اهتم بدراسة أهمية الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الإدارية لعاملين الفلاحة والتنمية البشرية وكالة 281 خميس مليانة.

❖ **الحدود الزمنية:** إن فترة إعدادنا هذا التقرير من الجانب الزمني هي كالتالي:

• مرحلة إعداد الجانب النظري كانت من شهر نوفمبر 2019 إلى غاية جانفي 2020.

• أما مرحلة إعداد الجانب التطبيقي كانت من شهر جانفي 2020 إلى غاية شهر ماي 2020.

❖ **الحدود المكانية:** تم القيام بتربص قصير المدى على مستوى وكالة 281 BADR.

❖ **الحدود البشرية:** تم إجراء المقابلة مع عينة من المستخدمين بوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية خميس مليانة.

### ✓ منهجية الدراسة

لقد تم الاعتماد في معالجة هذا الموضوع على المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي يتعلق بمعالجة المفاهيم النظرية للمتغيرات المرتبطة بالدراسة، والوقوف على واقع أهمية الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الإدارية. أما الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة وذلك من خلال إسقاط واقع الجانب النظري على موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة خميس مليانة 281.

### ✓ هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة والإلمام بكل جوانب الموضوع تم الاعتماد على منهجية تقسيم موضوع الدراسة إلى فصلين حسب طريقة IMRAD. تناولنا في الفصل الأول مدخل إلى الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية حيث حاولنا تسليط الضوء حول نشأة الذكاء العاطفي، مفهومه، إضافة لنماذجه المشهورة وأبعاده، كما تم الإشارة إلى مختلف مفاهيم القيادة، وظائفها وأنماطها المختلفة. مع التطرق لمختلف الدراسات السابقة لمختلف أطوار التخرج والمداخلات والمقالات العلمية التي تفيد موضوعنا.

أما فيما يخص الفصل الثاني بينا من خلاله واقع الذكاء العاطفي والقيادة في محل الدراسة أي بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع خميس مليانة رقم 281، بحيث تم تقسيمه إلى مبحثين، فيتطرق الأول إلى نظرة شاملة لوكالة BADR رقم 281 لا سيما من حيث نشأتها والتعريف بها وهيكلها التنظيمي وغيرها، أما المبحث الثاني تم تخصيصه للإجراءات المنهجية للدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع خميس مليانة رقم 281.



الفصل الاول:

الاطار المفاهيمي حول النزاهة العاطفية و القيلة الادارية

### تمهيد

تعتبر القيادة وظيفة أساسية في كل منظمة، حيث من خلالها يستعرض القائد مختلف مهاراته للوصول إلى أفضل النتائج، إضافة لكونها وسيلة لتوحيد جهود المرؤوسين ورفع من مستوى أدائهم. كما لا شك أن القائد هو العنصر الأساسي في اتخاذ القرارات الإدارية ومهندس العملية الإدارية، لذلك أصبح من الضروري إيجاد أساليب ومهارات تمكن القيادة عامة والقائد خاصة من تطوير تعامله مع ذاته ومع المرؤوسين في مختلف الظروف عن طريق مهارات الذكاء العاطفي الذي يعتبر أداة مهمة لاستغلال القدرات ورفع الأداء. وهذا لا يتحقق إلا إذا كان المدير أو القائد يتمتع بكفاءات وقدرات تتعلق بالذكاء العاطفي، ولمعرفة أهمية الذكاء وعلاقته بالقيادة نظرياً سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** الأدبيات النظرية للذكاء العاطفي والقيادة الإدارية.

**المبحث الثاني:** العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية.

**المبحث الثالث:** أدبيات الدراسات السابقة والمتشابهة.

### المبحث الأول: الأدبيات النظرية للذكاء العاطفي والقيادة الإدارية

يعتبر الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية من بين أهم المفاهيم الحديثة التي تم تجديدها وتطويرها، حيث سنتناول في هذا المبحث أهم المفاهيم والأدبيات النظرية المتعلقة بالمتغيرين.

### المطلب الأول: مفهوم الذكاء العاطفي

نبرز في هذا المطلب التطور التاريخي للذكاء العاطفي ومفاهيمه المختلفة التي قدمها عدة باحثين وفي مختلف المجالات وخاصة في مجال علوم التسيير، إضافة لأبعاده المختلفة.

### الفرع الأول: التطور التاريخي للذكاء العاطفي

رغم أن الذكاء العاطفي مصطلح حديث إلا أن له تاريخ طويل من البحث خاصة في علم النفس.

فخلال القرن الماضي كانت هناك إشارات لذلك فقد تحاور البعض أنصار النظرية التقليدية للذكاء إدخال الانفعالات في مجال الذكاء ومنهم "ثور ونديك" "E.I.Thorndike" عام 1920 الذي قدم نظرية عن الذكاء والتي ميز فيها بين ثلاثة أنواع من "الذكاء المجرد" المهارات الرياضية اللغوية " والذكاء العالمي " التعامل مع الأشياء " الذكاء الاجتماعي " مهارات التعامل مع الآخرين. وقد عرف " تورون ديك" الذكاء الاجتماعي على انه القدرة على فهم الفرد للحالات الداخلية والدوافع والسلوكيات لديه ولدى الآخرين وعلى التصرف تجاهها في أفضل صورة على أساس تلك المعلومات.<sup>1</sup>

كما أشار "سيبرمان" C.H.Spearman 1927 الى القدرة على معرفة الحالات العقلية والوجدانية للآخرين والى إمكانية قياس هذه القدرة فقد اقترح مسماه بالعلاقات السيكولوجية بين الأنواع العشرة التي تالف قانون إدراك العلاقات وقد عرفها "سيبرمان" بأنها القدرة على إدراك أفكار ومشاعر الآخرين من حوله عن طريق التمثيل بينها وبين عالمه الخارجي.<sup>2</sup>

وفي سنة 1940 عرف " دافيد ويكسلر " D.Wechsler " الذكاء بالقدرة الشاملة على التصرف والتفكير بعقلانية وعلى التعامل مع البيئة المحيطة بفعالية. وفي سنة 1943 أكد يكسلر بضرورة القدرات العاطفية لتنبؤ بقدرة اي شخص على النجاح في الحياة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ابن غريال سعيدة، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص54.

<sup>2</sup> حسن، سالي علي، الذكاء الوجداني لمعلمات رياض الأطفال، دار المعرفة الجامعية، الأزربية، 2007، ص 18.

<sup>3</sup> عبد الهدي، حسن محمد، تربويات المخ البشري، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، كمان، 2003، ص ص 49-50.

فقد أشار على أهمية العوامل المعرفية للذكاء بالنسبة للتكيف والنجاح في الحياة وأكد أن هذه العوامل لها دور كبير في تحديد السلوك الذكي التي جانب العوامل المعرفية.<sup>4</sup>

وفي الفترة 1970-1989 تعرضت الانفعالات للبحث بشكل مكثف حيث انبثقت مجالات جديدة للبحث تناولت المعرفة والوجدان ودراسة كيفية تفاعل الانفعالات مع الأفكار وساهم في ذلك ظهور العديد من الدراسات في الذكاء الصناعي Artificial Intelligence استخدام الحاسوب في فهم المواقف الانفعالية وأسبابها وكذلك دراسات الدماغ التي كانت تحلل الارتباط بين المعرفة والانفعال مما ساهم في بدا مرحلة الاختيار التجريبي بشكل رسمي.<sup>5</sup>

وفي سنة 1973 عرض أبو حطب لأول مرة نموذج المعرفة المعلوماتي للقدرات العقلية والذي أشار فيه إلى تصنيف أنواع الذكاء إلى ثلاثة فئات هي الذكاء المعرفي الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني.<sup>6</sup>

في سنة 1984 حدد حامد عبد السلام زهران مفهوم الذكاء الاجتماعي بالقول انه حسن التصرف في المواقف الاجتماعية، والقدرة على التعرف على الحالة النفسية للمتكم، والقدرة على فهم النكتة والاشترك مع الآخرين في مرحهم ونلاحظ إن تعريف زهران يركز على العلاقات البين شخصية في المواقف الاجتماعية.<sup>7</sup>

في عام 1985 توصل العالم النفسي "روبر شيرنبرج" R.Sternber من خلال الأبحاث إلى نفس النتائج التي توصل إليها "تور نديك" والتي مفادها إن الذكاء الاجتماعي متميز عن القدرات والأكاديمية كما أن دوره السياسي في انه يجعل الناس يتصرفون جيدا حيال تفاصيل حياتهم العلمية وفي السنوات الأخيرة توصل مجموعة من علماء النفس إلى نتائج تشابه تلك التي توصل إليها "جاردنر" إلى أن مفاهيم معامل الذكاء السابقة تدور حول مجموعة ضعيفة من المهارات اللغوية والرياضية التي تجعل اختبارات الذكاء مناسبة للنجاح في فصول الدراسة حتى الوصول إلى أستاذة الجامعة أي أن الحياة التعليمية لكنها لا تجدي كثيرا كمؤشرات تهدي إلى سبل الحياة المتشعبة والمختلفة عن البيئة الأكاديمية.<sup>8</sup>

<sup>4</sup> حسين، سلامة عبد العظيم وحسين، طه عبد العظيم، دار وفاء للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 21.

<sup>5</sup> الرفاعي، عبد الرحمان رجب، الذكاء الانفعالي النظرية والتطبيق في علم النفس الرياضي، دار المؤمنون للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 34.

<sup>6</sup> دثر، سليم احمد، الوضع الراهن في بحوث الذكاء العاطفي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2002، ص 23.

<sup>7</sup> علي خرف الله، نوعية العلاقة الزوجية وعلاقتها بمهارات الذكاء العاطفي، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراة في العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العيادي، جامعة باتنة، 2014، ص 96.

<sup>8</sup> جولمان، ترجمة ليلي الجبالي، الذكاء العاطفي، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والادب، الكويت، ص 67.

يبدو إن أول من استعمل مصطلح الذكاء العاطفي هو "بابن B.Bayane" طالب جامعي في عنوان رسالته لدكتوراه عام 1985 في كلية امركية حيث قدم في أطروحته إطار نظريا وفلسفيا لإلقاء الضوء على طبيعة الذكاء العاطفي وخصائص وكيفية تطويره في أنفسنا، في الآخرين عن طريق التربية والتعليم.<sup>9</sup>

حيث يمكن القول إن الطالب "بابن" قدم المصطلح (الذكاء العاطفي) ضمن محتوى الأطروحة. كفرع من دراسته.

في عام 1990 ضم مصطلح الذكاء العاطفي أول مرة على يد الأستاذين "سالوفاي Salovey" من جامعة Yale ومايو من جامعة Hampshir الذين اعتبروا الذكاء العاطفي نوع من أنواع الذكاء الاجتماعي وتم تعريفه بان ذلك هو الفترة على معرفة مشاعرنا وانفعالاتنا والتمييز بينها، واستخدام هذه المعرفة لإرشاد التفكير والسلوك.<sup>10</sup>

وفي عام 1996 ظهر "جولمان D.Golman" العالم النفسي في دراسات المخ وعلوم السلوك اصدر كتابه عن الذكاء العاطفي *Emotional Intelligence: why It Can Make More than IQ?* وقد حقق هذا الكتاب أعلى نسبة مبيعات في العالم فقد كان له الفضل في انتشار مفهوم الذكاء العاطفي، وفي هذا الكتاب جمع جولمان مجموعة الأبحاث التي تناولت تأثير مراكز المخ على انفعالات الفرد دائمة وعلاقاته مع الآخرين.

استمرت جهود جولمان في دراسة للذكاء الوجداني فاصدر كتاب عام 1998 بعنوان "العمل بالذكاء الوجداني Working with Emotional Intelligence أهمية الذكاء الوجداني للفرد في مجال العمل.<sup>11</sup>

وفي نفس العام قام "جاك بولك" الباحث في جامعة كاليفورنيا بدراسة بعض الشخصية المرتبطة بالذكاء بشكل مستقل عن الذكاء العاطفي وعلاقتها بالذكاء العاطفي بشكل مستقل عن الذكاء وإشارات نتائج الدراسة إلى أن ذوي الذكاء المرتفع مستقلا عن الذكاء العاطفي كانوا أكثر تميزا في الجوانب العقلية وقل تميزا في الجوانب الشخصية أما المتميزون في الذكاء العاطفي مستقل عن الذكاء فكانوا أكثر تميزا في الجوانب الاجتماعية، ولديهم اتجاهات ايجابية نحو أنفسهم ونحو الآخرين.<sup>12</sup>

حيث لخص ماير تطور مفهوم الذكاء الانفعالي في خمسة مراحل وهي كالتالي<sup>13</sup>:

<sup>9</sup> بن غريال سعيدة، مرجع سابق، ص54.

<sup>10</sup> Mayer .J.D.& Salovey .P, **Emotional intelligence imagination cognition and personality 9(3)**, 1990, pp :185-211.

<sup>11</sup> حسن ، مرجع سابق ، ص ص:22-23.

<sup>12</sup>السمدوني، السيد ابراهيم، **الذكاء الوجداني**، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ص.ص 35-36

<sup>13</sup> Mayer .J.D.& Salovey .P, la même source ,pp :5-6

المرحلة الأولى: تمتد من 1900 إلى 1969 وفيها تناولت الدراسات النفسية للذكاء والانفعالات كمواضيع ضيقة ومنفصلة.

المرحلة الثانية: تمتد من 1970 إلى 1989 وخلالها ركز علماء النفس في دراساتهم على التأثير المتبادل بين الانفعالات والتفكير.

المرحلة الثالثة: تمتد من 1990 إلى 1993 حيث تميزت هذه المرحلة بظهور مصطلح الذكاء العاطفي في العديد من الدراسات والمقالات.

المرحلة الرابعة: تمتد من 1994 إلى 1997 وتميزت هذه المرحلة بانتشار مفهوم الذكاء العاطفي في الميادين العلمية والمهنية المختلفة.

المرحلة الخامسة: تبدأ من 1998 وتتميز بتمحيص الذكاء الانفعالي من خلال الدراسات والكتابات المتعلقة بطبيعته ومكوناته وكيفية قياسه.

### الفرع الثاني: تعريف الذكاء العاطفي

بههدف استخلاص مفهوم للذكاء العاطفي تم تقسيم العنوان لنحصل في الأخير على تعريف شامل.

#### 1- الذكاء

ورد في معجم الإفصاح في فقه اللغة<sup>14</sup> يعني الذكاء لغة الفطنة وسرعه الفهم، والفعل منه ذكي ويذكو ويقال ذكت النار أي زاد اشتعالها، وذكت الحرب أي اتقدت واشتد وطيسها، وعليه فذكاء يحمل معنى الزيادة في القوه العقلية المعرفية<sup>15</sup>.

يعتبر الذكاء مظهرا من مظاهر النشاط البشري، وتعرفه (عطوف محمد ياسين): " بأنه نشاط عقلي يتميز بالصعوبة، التعقيد، التحديد، التجديد والاقتصاد في الوقت والجهد، والتكيف الهادف، القيمة الاجتماعية الابتكار تركيز الطاقة ومقاومه الاندفاع العاطفي".<sup>16</sup>

حيث يرتبط الذكاء بالتفكير وتعلم والتكيف، فقد أشار ( فؤاد البهي السيد) إلى بعض من هذه التعاريف: حيث يعرف (S. Clovin) الذكاء انه: "القدرة على تعلم التكيف مع البيئة. " ويعرفه (H.Woodrow) إلى انه: " القدرة

<sup>14</sup>حسين علي موسى، عبد الفتاح الصعيدي، الإفصاح في فقه اللغة، دار الفكر العربي، ط2، ص 148.

<sup>15</sup>محمود عبد الله محمد خوالدة، الذكاء العاطفي والذكاء الانفعالي، دار الشرق للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص48.

<sup>16</sup>عطوف محمد ياسين، علم النفس العيادي، دار العلم للملايين، لبنان، 1981، ص454.

على كسب الخبرة. " بين ما يعرفه (T.M.Terman) انه: "القدرة على التفكير المجرد". ويذهب (A.Binet) إلى إن الذكاء: "هو القدرة على الفهم والابتكار والتوجيه الهادف للسلوك والنقد الذاتي".<sup>17</sup>

وعرفته (سنة محمد نصر حجازي) على أن: " عبارة عن قدره عقليه عامه، أو مجموعه قدرات تمكن الفرد من التعلم واكتساب المعرفة واستخدامها وحل المشكلات واتخاذ القرارات والتكيف مع البيئة والآخرين".<sup>18</sup>

وقد اشارت(سالي علي حسن) الى ان العلوم الانسانيه تناولت مفهوم الذكاء في اطار اوسع اخذه بعين الاعتبار البعد الاجتماعي، حيث ارتبط مفهوم الذكاء في هذا الاطار بالتفاعل والنجاح الاجتماعي، وقد حاول (E.L.Thorndike) تأكيد المفهوم الاجتماعي في تقسيمه الثلاث الذكاء:<sup>19</sup>

- **الذكاء المجرد Abstract intelligence:** هو قدره على فهم ومعالجه الالفاظ والمعاني والرموز والارقام والمعادلات والرسوم البيانية.
  - **الذكاء الميكانيكي Mechanical intelligence:** هو قدره العلميه والادائية على معالجه الاشياء الحسيه كما تبدو في المهارات اليدوية الميكانيكية.
  - **الذكاء الاجتماعي social intelligence:** هو القدرة على فهم الناس ومعاملاتهم والتفاعل معهم بذكاء. ويوضح فؤاد البهي السيد رأي (E.A.Doll) إن الكفاح الاجتماعي هو مظهر رئيس من مظاهر الذكاء ويذهب إلى أن النجاح الاجتماعي يحتاج إلى نسبة عالية من الذكاء.<sup>20</sup>
- 2- العاطفة**

توشير (ايمان علي) الى استخدام العلماء اصطلاح في العاطفه بمعنى على شمل جميع الحالات الوجدانيه رقيقا وغلظه كالخوف الغضب الحزن والفرح كما تشير بعض التعاريف فاشارت الى التعريف التاليه<sup>21</sup>:

قاموس Oxford حيث اورد اكثر من تعريف للعاطفه ومن التعريفات: ان العاطفه هي تحريك العقل او الروح، اثاره المشاعر سواء اكانت ساره ام مؤلمه، اضطراب او تأجيج العقل بسبب مثيرات خاصه تترافق مع بعض الاثار الملاحظه على الجسم ،بمعنى اخر استشاره في حاله العقلية.

- تعريف plutchik1984 ان معنى العاطفة يتضح بشكل اكثر من خلال مواجهه الفرد انفعالات متضاده لنفس الموقف او الشخص حيث يشعر الفرد بالحب والكره تجاه شخص او موقف واحد.

<sup>17</sup>فؤاد البهي السيد، **الذكاء**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط5، 2000، ص189.

<sup>18</sup>سنة محمد نصر الحجازي، **سيكولوجية الإبداع تعريفه وتنمية وقياسه لدى الأطفال**، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص37.

<sup>19</sup>سالي علي حسن، **الذكاء الوجداني لمعلمات رياض الأطفال**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص18.

<sup>20</sup>فؤاد البهي السيد، مرجع سابق، ص183.

<sup>21</sup>ايمان عباس علي، **الذكاء العاطفي**، مكتبة الدار العربية للعلوم، بغداد، العراق، 2009، صص44-45.

- تعريف Santrock 1999 يؤكد انه من الصعب تعريف العاطفة لانه ليس من السهل ان نقرر متى يكون الشخص في حالة انفعال ومع ذلك يعرف العاطفة بانها مشاعر او انفعالات تتضمن مزيجا من الاثاره الفيسيولوجيه مثل تزايد ضربات القلب والسلوك الصريح مثل الابتسامه.
- تعريف Goldman, 1999 حيث يرى ان العاطفه هي مجموعه من التغيرات في حاله الجسم مثل معدل ضربات القلب، قشعريرة في الجلد، تغير في تعبيرات الوجه، وتغيرات في الجهاز الغدي، ان مثل هذه التغيرات تعبر عن الصورة النفسية للعاطفة وهي مرتبطة جزئيا بالتخيلات والصور العقلية تلك التي ينشطها جزء خاص في المخ الانساني.

ويعرف (عبد العلي الجسماني) العاطفة بأنها: " ما يساو الفرد من حاله وجدانيه عامه تنظم كيانه عندما يلغي نفسه في موقف معين".<sup>22</sup>

كما يعرفها (احمد ماهر) انها: " متى التقلب المزاجي والحساسية للضغوط والتوترات البيئية والنزعة للشعور بالذنب او الضغط، ومدى تقدير واحترام الذات، والشعور بالتعب الجسمي او النفسي وماذا تحمل هذا الشعور".<sup>23</sup>

كما يوضح (ادوارد موراي) ان عامه الناس يعتقدون ان من طبيعة العواطف التشويش على النظام السلوكي والتقليل من مستوى الإدراك والتفكير والتركي، والعمليات المنطقية الأخرى، وانه من طبيعتها أيضا أنها تتنافى مع الحكمة ومع القرارات السديدة، غير ان هناك من الباحثين من توصل الى ان العاطفة لا تؤدي حتما الى اضطراب السلوك، ومن بينهم (R.Leeper)، والذي يرى ان من طبيعه العواطف تنظيم السلوك وتوجيهه تماما كما تفعل الدوافع فيعتقد مثلا ان الخوف لا يولد سلوك الهرب او الهجوم فقط، ولكن قد يؤدي ايضا الى اكتساب عادات سلوكيه جديده موجّهة بهدف، وقد ينشط التفكير حول مواضيع معينه، وايضا لا يقتصر الاحباط على توليد الاستجابة العدوانيه بوصفها الاستجابة الملائمة لخفض حدته فقط، بل قد يساهم في تحسين الاداء.<sup>24</sup>

### 3- تعريف الذكاء العاطفي

يوضح السيد انه بالرغم من اعتبار العاطفة مكونا أساسيا من مكونات الشخصية، كونه يؤثر في جميع جوانب السلوك كالإدراك والتعلم والتفكير وغيرها، الا انه ظل يلقي إهمالا غريبا من جانب الباحثين في علم النفس على مدى سنوات طوال، حيث لم يتناوله السيكولوجيون في الفروع المختلفة لعلم النفس الا بالشيء الزهيد حول الاسئلة المحيرة والملحة المتعلقة بمدى وعي الانسان بعواطفه وعلاقة ذلك بتوجيه وتنظيم تفكيره، وظلت المعتقدات الشائعه لدى عامه الناس " بان التفكير الجيد لا يستقيم الا بغياب العاطفه لا تجد معارضه في البحوث العلميه، بل كان الى

<sup>22</sup> عبد العلي الجسماني، سيكولوجية الطفولة والمراهقة، الدار العربية للعلوم، القاهرة، مصر، ص 215.

<sup>23</sup> احمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، ص 180.

<sup>24</sup> ادوارد موراي، الدافعية والانفعال، ترجمة عبد العزيز سلامة، دار الشروق، القاهرة، مصر، 1988، ص.ص 135-137.

وقت قريب التناقض هو ألسمه الغالبة في تناول العلماء لمفهوم العقل والعاطفه، وبقي الحال كما هو الى غايه السبعينيات من القرن الماضي فكان كل من الذكاء والعاطفه عباره عن مفاهيم منفصله عن بعضها البعض، وقد تميزت الدراسات المتعلقة بذكاء بالتطور في حين شهد ميدان العاطفه احتدام الجدل حول من يحدث اولاً، الاستجابات النفسيه ام الفيزيولوجيه، كما كان لنظريه (C.Darwin) خلال تلك الحقبه الزمنيه اثرها حول عامل الوراثة والتطور بالنسبه للاستجابات العاطفيه<sup>25</sup>.

رغم ذلك فان التمعن في تراث سيكولوجي يسمح لنا بان نجد الكثير من الاشارات التي تدل على علاقه بين العاطفه والذكاء وعلى التفاعل بين المشاعر والتفكير اشار الى ذلك السيد، فقد بينت نظريات الكلاسيكيه ان كل من المعرفه والعاطفه والدافعيه، رغم انها لا تتدخل في ارتباطها بمستويات مختلفه من النجاح الاجتماعي والمهني والمدرسي، الا انها تتميز بارتباط داخلي في ما بينها وبالمقابل فقد اشار بعض المنظرين الاوائل الى ارتباط الذكاء بالجوانب النفسيه والاجتماعيه، وعليه رأى (G.Thomson) ان الذكاء يرتبط بالاخلاق ارتباطاً موجبا واعلى الصفات الخلقيه المرتبطه بالذكاء هي ضبط النفس والقدرة على مقاومه الضغوط، اما دراسات 1933، (cattell) برهنت على وجود ارتباط قوي بين مقاييس الشخصيه بالمعنى المعرفي والعاطفي، اذ ترى ان الذكاء يرتبط ارتباطاً موجبا بالضمير والقيم الخلقيه، وبالموازاه اكدت بحوث H.J.Eysenck على الارتباط الكبير بين السمات العاطفيه والمعرفيه، وايدت ذلك ابحات L.M.Terman حول العبقرية، حيث اشارت الى ان هذا الارتباط لا يحمل معنى العلاقه السببيه، كما دلت دراسات اخرى حول علاقه الذكاء بطبيعته المزيج فاشارت الى ان الانكفاء لهم قابليه اعلى للاستشاره ويتمتازون بمزاج حاد عكس منخفضي الذكاء<sup>26</sup>.

ومن المؤكد ان كثيرا من المشاعر والعواطف تتولد في نفوسنا نتيجة لنمط معين من التفكير، فاذا غيرنا هذا النمط تبدلت تلك المشاعر فالذي ينظر الى الجانب الملى من الكأس يتولد في نفسه شعور التفاؤل اما الذي يفكر في النصف الفارغ منه يتولد لديه شعور التشاؤم، علما ان الشعور بدوره يؤثر في تفكير الفرد، الانسان المتشائم يكون في حاله من القلق والتوتر والاكتئاب لا تمكنه من التفكير الايجابي او على الاقل تعرقل اسلوب التفكير لديه هذا من جهه، ومن جهه اخرى تظهر لنا التجارب ان التفكير الخالي من العاطفه غالبا ما يؤدي الى قرارات غير صائبه<sup>27</sup>.

<sup>25</sup>فؤاد البهي، مرجع سابق، ص323.

<sup>26</sup>المرجع نفسه، ص189.

<sup>27</sup>محمد احمد الموصلي، اثر الذكاء العاطفي على داء المديرين وانماط القيادة الادارية، مذكرة لنيل متطلبات درجة الماجستير في ادارة

الاعمال، جامعة حلب، 2013، ص23.

وفي نفس السياق يرى (Mayer) ان العواطف ترتبط بعملية التفكير المنطقي اكثر من انها تشتتته، وفي هذا الصدد اوضح " (Holly) نكون اكثر نكاء عندما نفهم بشكل صحيح عواطفنا، ونفسر بشكل دقيق عواطف الاخرين، ونستعمل هذه المعرفة في تربيته تفكيرنا"<sup>28</sup> .

كما يمكن ان نوضح تطور تعاريف الذكاء العاطفي في ما يلي<sup>29</sup>:

اول من استخدم نكاء العاطفي كمفهوم علمي العالمان (Mayer & Salovey,1990) حيث عرفاه على انه قدره معرفه مشاعرنا وانفعالاتنا ومشاعر الاخرين وانفعالاتهم والتمييز بين المشاعر والانفعالات واستخدام المعرفة لتوجيه تفكير الشخص وفعاله.

واصبح المفهوم اكثر تداولاً بعد ان نشر (Goleman,1995) كتاب حمل اسم (Émotionnel intelligence) في هذا الكتاب اوضح ان الذكاء العاطفي هو قدره على اداره مشاعرنا وتحفيزها واداره مشاعر الاخرين وعواطفهم بشكل جيد للنجاح في الحياه المهنيه.

الذكاء العاطفي من وجهه نظر العالم (Baron,1997)بانه مجموعه من الكفاءات والمهارات العاطفيه والاجتماعية المترابطة التي تحدد كيفيه فهم الاشخاص لديهم والتعبير عنها وفهم الاخرين لتلبية المتطلبات والنجاح في مواجهه الضغوط البيئيه.

والذكاء العاطفي بحسب عبد الرحمن هو قابلية الفرد على استخدام المعرفة الانفعاليه لحل المشاكل من خلال انفعالاته الايجابيه والتي تعد من المهارات التي يشار اليها ضمنها الدقه في تقدير المشاعر وتصحيحها ومعرفة ملامح الانفعالية للاخرين واستخدامها من اجل الانجاز في حياته المهنيه.

كما اضاف فيها بعد (Goleman,2001) بان الذكاء العاطفي هو قدره على اداره ذاتنا واداره العلاقات بفاعليه من خلال المقدرات الاساسيه التي يمتلكها الانسان وهي فهم الذات واداره الذات والوعي الاجتماعي والمهارات الاجتماعيه.

ومن وجهه نظر (Loannidouf & Konstantikaki,2008)الذكاء العاطفي تصور وتعبير وسيطره على العواطف وضبط النفس والاتصالات والصراع وعملية القرار وربما اكثر من ذلك.

وفي نفس السياق عرفه (Training,2010)بأنه مزيج من الكفاءات التي تسمح للشخص معرفه وفهم والسيطره على مشاعره الخاصه وفهم مشاعر الاخرين واستخدام هذه المعرفة للنجاح في الحياه المهنيه.

<sup>28</sup> Holly .S.C,An exploration of emotional intellegance score among student in educational administration endorsement program, East tennessee state university ,2002, P17.

<sup>29</sup>ندى طاهر محمود السمراي، الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية، مذكرة لنيل متطلبات درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص

ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2018، ص.ص 19-20.

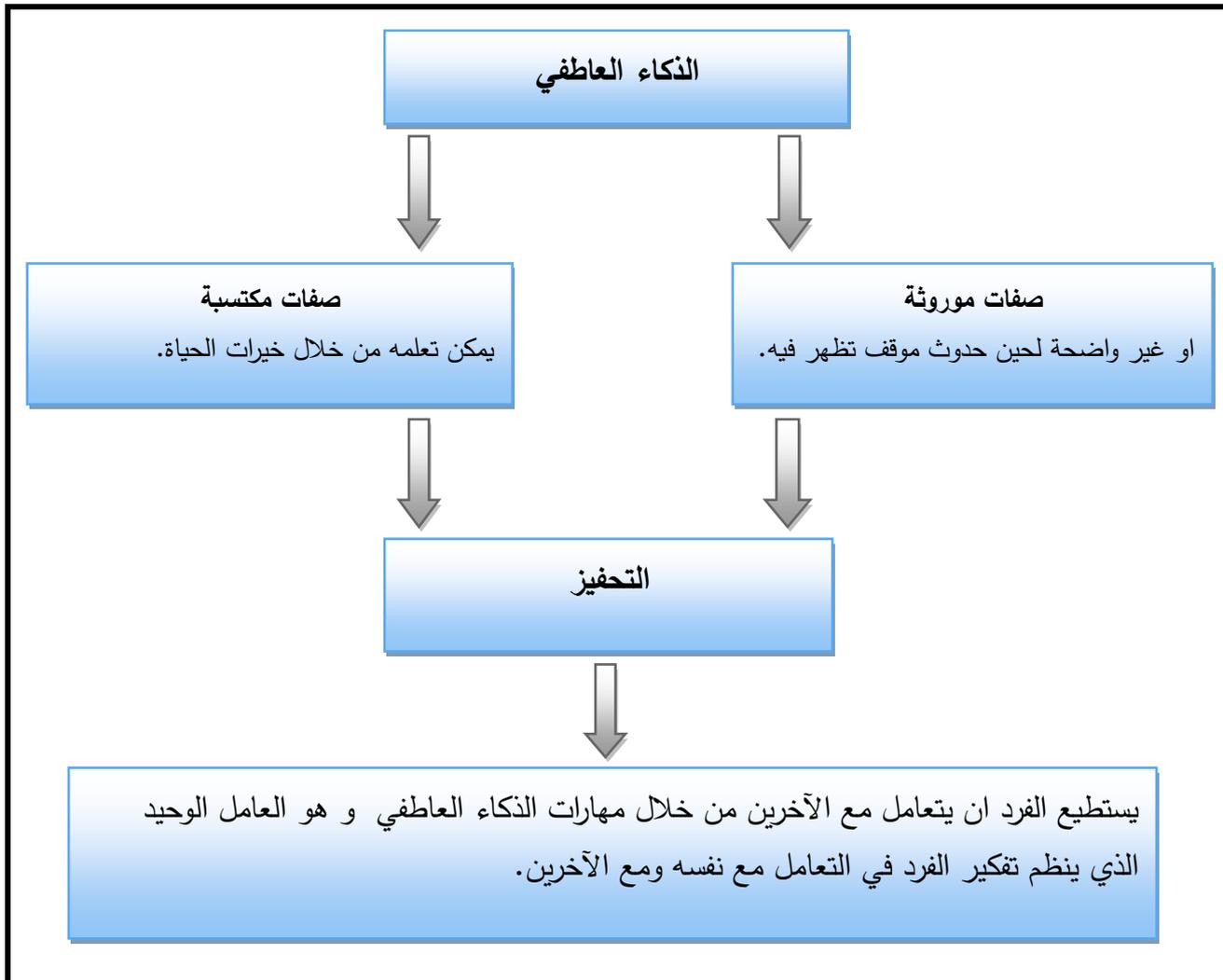
## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية

واتفق (صالح وآخرون، 2010) بأنه مجموعة من القدرات التي تتضمن تحفيز الذات والاصرار والمثابرة والحماسه والرقابه الذاتيه وكذلك قدره التعرف على شعورنا وشعور الاخرين ومدى استخدام الشعور دون التعمق فيه وتحفيز الذات للقيام بالمهام المطلوبه.

وذكر (woolsey, 2016) ان الذكاء العاطفي هو ادراك الفرد لمشاعره وقدره على محاورتها والسيطرة عليها من اجل سهوله التفكير والتعرف وفهم مشاعر الآخرين.

ومنه يمكن استنتاج ان الذكاء العاطفي هو قدرة الفرد على فهم وإدارة مشاعره، ومدى قدرته على فهم وإدارة مشاعر الآخرين في ظل تحفيزه لنفسه ولآخرين قصد تحقيق أهداف معينة.

### الشكل رقم 01: مفهوم الذكاء العاطفي



**المصدر:** حنان السيد حمد الدماطي، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية النمط القيادي، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص تخطيط وتنمية، معهد التخطيط القومي، مصر، 2013، ص52.

## المطلب الثاني: مكونات الذكاء العاطفي

سوف نتكلم في هذا المطلب عن أهم مكونات الذكاء العاطفي من خلال وجهة نظر كل باحث.

**1-مكونات الذكاء العاطفي حسب سالوفاي ومايو (1990):** لخص سالوفاي ومايو مكونات الذكاء العاطفي في خمسة مكونات أساسية وهي كما يلي<sup>30</sup>:

**أ-الوعي بالذات Self Awarents:** وتعني وعي الفرد بمشاعره الانفعالية وعواطفه وكذلك الوعي بأفكاره المرتبطة بهذه العواطف والانفعالات.

**ب-اسري الانفعالات العاطفة Passion slaves:** وتعني قدرة الفرد على التحكم في مشاعره بضبطها، وليس منعها أي تهدئة النفس وذلك لان على شعور له ومعناها. فالحياة بدون مشاعر تصبح بلا روح أو معنى وتفتقر لمغزى الحياة الحقيقية.

**ج-الاستعداد الرئيسي The master Aptitude:** وتعني الطاقة التي تأثر بشدة وعمق في القدرات الأخرى ايجابيا وسلبيا تيسيرا وابعاقا، وهذا ينطوي على مهارة التحكم في الاندفاع والتي تعد من أكثر المهارات النفسية أهمية حيث إنها الأصل في كل أنواع التحكم في الذات الانفعالية.

**د-الفنون الاجتماعية The social Arts:** إن أساس العلاقات الجوهرية السليمة مع الآخرين تقوم على إدارة الانفعالات، باعتبار إن التعامل مع مشاعر الآخرين يعد من المهارات المهمة في إقامة علاقة ايجابية مستمرة مع الآخرين، ويتطلب التعامل مع الآخرين نضج ماهرتين ووجدانيتين هما إدارة الذات والتعاطف مع الآخرين أو التفهم ويؤدي القصور في هذه المهارات إلى تعرض الفرد إلى مشكلات حتى ولو كان على درجة عالية من الذكاء.

**س-التعاطف Symathy:** وهو يعني قراءة مشاعر الآخرين (الغير) من صوتهم أو تصبيرات وجوههم و ليس بالضرورة مما يقولونه حيث إن معرفة مشاعر الآخرين قدرة إنسانية أساسية ويبني التعاطف على الوعي بالذات، فكلما كان الفرد على وعي بعواطفه وانفعالاته كان أكثر مهارة على القراءة المشاعر ،فالفشل في إدراك مشاعر الآخرين، هو نقطة عجز أساسية في الذكاء العاطفي.

**2-مكونات الذكاء العاطفي وفق جولمان (2000):** حسب جولمان يتميز الذكاء العاطفي بخمسة مكونات أساسية هي كالتالي:

**أ-ان تعرف عواطفك /انفعالاتك (الوعي بالذات) Self Awarpass:** معرفة الفرد لعواطفه وإدراك مشاعره حال حدوثها ، والتميز بينها، وهذا هو أساس الثقة بالنفس.

<sup>30</sup>محمد، علا عبد الرحمان، الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الاطفال، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ص. ص23-24.

ب- إدارة الانفعالات / معالجة الجوانب الوجدانية **Handling Emotion Generally**: وهي تعني معرفة الفرد لكيفية التعامل مع المشاعر التي تسبب له الإزعاج والإيذاء، وتمثل هذه المعالجة أساس الذكاء العاطفي ويرتبط هذا البعد بالقدرة على التحكم في الرغبات والاندفاعات والتي تقلل العنف، وتزيد درجة التوافق.

ج- حفز الذات (الدفاعية) **Hotivation**: وتعني سعي الفرد نحو تحقيق دوافعه، ويتم من خلال الأمر ويتضمن المثابرة والحماس لاستمرار السعي.

د- معرفة وفهم عواطف الآخرين (الاستشفاف الوجداني) **Empthy**: أي قراءة مشاعر الآخرين وصوتهم وتعبيرات وجوههم وليس بالضرورة مما يقولون، فمعرفة مشاء الغير قدرة إنسانية أساسية.

س- إدارة انفعالات (المهارات الاجتماعية) **Social skills**: إدارة انفعالات الآخرين والقيام بتفاعل شخص، حل المشكلات والنزاعات والقدرة على إدارة المفاوضات<sup>31</sup>.

3- مكونات الذكاء العاطفي روبرت بار/اون وجير الاجرينبرج: لخص مدحت ابو نصر مكونات الذكاء العاطفي حسب بار/اون فما يلي:

أ- القدرة على معرفة وتنظيم وضبط المشاعر: فالأشخاص الذين يتمتعون بقدرة من الذكاء العاطفي لديهم القدرة على فهم مشاعرهم والتحكم فيها.

ب- القدرة على معرفة مشاعر الآخرين والتأثير فيها: فالأشخاص الذين يتمتعون بقدرة عالي من الذكاء العاطفي يعرفون كيف يستطيعون استمالة مشاعر الآخرين نحوهم في أي الظروف يمكن أن يحدث ذلك.

ج- الدافع الذاتي للعمل: فالأشخاص الذين يتمتعون بقدرة عالي من الذكاء العاطفي باستطاعتهم تحضير أنفسهم على العمل مختلف الأنشطة ويقاومون أي إحباط.

د- القدرة على تكوين علاقات فعالة طويلة الأمد مع الآخرين: فهؤلاء الذين يملكون قدرا عاليا من الذكاء العاطفي باستطاعتهم تنمية علاقاتهم بالآخرين مع مرور الزمن ومن العوامل التي تساعدهم في ذلك مهاراتهم في التعاون مع الآخرين وحل مشكلات العلاقات الشخصية المعقدة وقدرتهم على اكتساب ثقة الآخرين.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> حسن، سلامة عبد العظيم وحسين، طه عبد العظيم، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار وفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص.ص 235-236.

<sup>32</sup> ابو النصر، مدحت، تنمية الذكاء العاطفي (الوجداني) مدخل للتميز في العمل والنجاح في الحياة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص.ص 110-111.

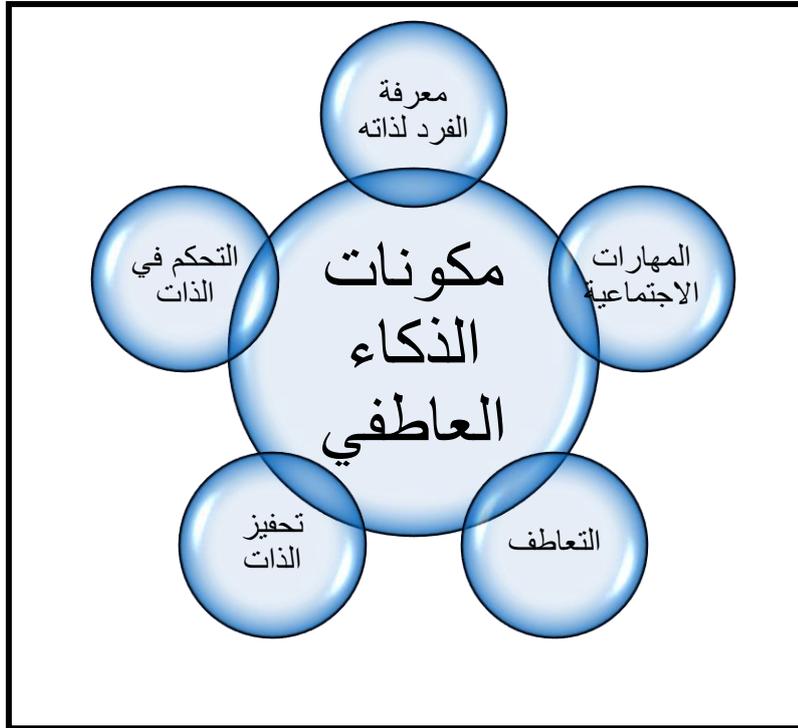
أما محمود حسين 2003 فقد حدد ستة مكونات للذكاء العاطفي: العواطف الأخلاقية، مهارات التفكي، حل المشكلات، المهارات الاجتماعية، النجاح العملي، الأكاديمي والعواطف.<sup>33</sup>

في حين محمود خوالدية حددها في خمسة أبعاد: الوعي بالذات، معالجة الجوانب الانفعالية، التعاطف العقلي، الدافعية، المهارات الاجتماعية.<sup>34</sup>

من خلال ما قدمه الباحثين يمكن استنتاج إن أهم مكونات الذكاء العاطفي تتمثل فيما يلي:

- الوعي بالذات: معرفة الفرد لمشاعره وعواطفه.
- التحكم أو إرادة الذات: وهنا نقصد بها أن يتحكم في مشاعره وعواطفه.
- تحضير الذات: إي تحضير الفرد لنفسه لتحقيق دوافعه لهذا سميت بالدافعية.
- التعاطف: معرفة وفهم مشاعر وعواطف الآخرين للتمكن من إدارتها على اعمل وجه.
- المهارات الاجتماعية: تتمثل أهم مظاهره في معرفة إدارة الآخرين والتواصل معهم لحل النزاعات وإدارة المفاوضات.

الشكل رقم 02: مكونات الذكاء العاطفي



**المصدر:** من اعداد الطالبين اعتمادا على محمد، علا عبد الرحمان، مرجع سابق، ص.ص 23-24.

<sup>33</sup> عبد الرحمان احمد، هدى، **الذكاء الوجداني وعلاقته بالامن النفسي لدى عينة طالبات كلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز**، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، 2011، ص.ص 484-480.

<sup>34</sup> خوالدة، محمود، **الذكاء العاطفي والذكاء الانفعالي**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص.ص 36-38.

### المطلب الثالث: مفهوم القيادة الإدارية

يعتبر الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية واحد من أهم الأدوار المرتبطة بمركز بناء الجماعة في مجال الصناعة وتعتمد فاعلية الجماعة في جزء كبير منها على درجة تأزر وتوجيه أنشطة الجماعة نحو الحصول على الهدف، وعلى الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين بدراسة موضوع القيادة، إلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهومها، وذلك بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها للقيادة والظروف التي عاشوها. وعلى هذا الأساس سوف نقوم في هذا المجال بتعريف القيادة بشكل عام ثم تعريف القيادة الإدارية بشكل خاصون ثم استخلاص تعريف لها.

### الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية

سوف نشير في هذا الفرع الى اهم التعريفات التي قدمها الباحثين عن القيادة الادارية مع الاشارة الى مفهومها اللغوي.

#### أولاً: القيادة

1- **المفهوم اللغوي للقيادة:** قاد ( يقود، قيادة ) فهو قائد، الأخر مقود، قاد الفريق كان رئيساً عليه يدبر أمره.<sup>35</sup>

قيادة مصدر قائد. القيادة وظيفة القائد، المكان الذي يكون فيه القائد.<sup>36</sup>

إذن فالقيادة من الناحية اللغوية تعني الوظيفة التي يقوم بها القائد من خلال التحكم في مجموعة من الأفراد وتوجيههم نحو شيء معين.

2- **المفهوم الاصطلاحي للقيادة:** تتعدد تعاريف القيادة بتعدد محاور الاهتمام بها من قبل المختصين، ومن هذه التعاريف نذكر:

❖ يعرفها جيب "Gibb" في موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها: " وجه من أوجه النشاط الإداري الذي

يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية".<sup>37</sup>

❖ روبرت ليفنجستون " Robert Livingston " قال أن القيادة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل

وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد والتسهيلات.<sup>38</sup>

❖ تعرف القيادة على أنها " فن استقطاب قدرات الآخرين من اجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس

وثقة".<sup>39</sup>

<sup>35</sup> ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الثانية، المجلد 3، دار صابر، بيروت، لبنان، 1994، ص 371.

<sup>36</sup> ابن منظور، مرجع سابق، ص 371.

<sup>37</sup> محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للازاريطة، مصر، 2005، ص 226.

<sup>38</sup> سهيل احمد عبيدات، القيادة اساسيات نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الاردن ، ص 8.

<sup>39</sup> جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار همومة للطباعة والنشر والتوزيع، ابو ظبي، 2005، ص 4.

- ❖ ويعرفها فيدلر "Fidler" بأنها: " تلك العلاقة الشخصية التي يقوم فيها شخص معين بتوجيه وتنسيق الجهود والإشراف على أشخاص آخرين في انجاز عمل مشترك، ويبدو ذلك على وجه الخصوص حينما يتطلب الأمر وجود جماعات عمل متفاعلة يعمل أفرادها معا في تعاون لتحقيق أهداف تنظيمية محددة".<sup>40</sup>
- ❖ كما عرفها " اورداوي تيد " بأنها الجهد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير على الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه.<sup>41</sup>

### ثانيا: القيادة الإدارية

- ❖ فالقيادة الإدارية عند " كونتز وادونيل" تعني: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.<sup>42</sup>
- ❖ ويشترك هانسون " Hanson " وهوي " Hoy " ومسكل " Miskel " وآخرون في تعريف القيادة الإدارية بأنها: (عملية توجيه وتنسيق جهود الأفراد نحو تحقيق الأهداف الإدارية المشتركة).<sup>43</sup>
- ❖ فيما يبرز آخرون القيادة الإدارية على أساس أنها مقدرة أو قابلية، فيعرفها " كيلي" بأنها المقدرة على التأثير في الآخرين. او كما يعرفها " اريدين " هي القدرة على التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه وتنسيق ذلك النشاط للوصول إلى هدف معين.<sup>44</sup>

هذا ويلاحظ انه على الرغم من تعدد التعاريف واختلافها في بعض التفاصيل إلا أنها تتفق جميعا في محتواها ومضمونها حيث تؤكد على جانب واحد هو جانب الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة والعاملين ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

وبناء على ما تم ذكره يمكن استخلاص تعريف للقيادة الإدارية كالتالي: " هي قدرة الفرد ( المسؤول ) على التأثير في الأفراد والجماعات بالمؤسسة، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف معينة باستعمال التأثير الشخصي أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة".

### الفرع الثاني: تمييز القيادة عن بعض المفاهيم الأخرى المتداخلة

سوف نتعرف في هذا الفرع على أهم الفروقات بين القيادة وبعض المصطلحات الأخرى كالرئاسة والإدارة.

<sup>40</sup> محمد اسماعيل بلال، مرجع سابق، ص226.

<sup>41</sup> عبد الله العواشر، طارق السويدان، القيادة متكاملة الجودة، الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، 2010، ص 17.

<sup>42</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.ص 96-97.

<sup>43</sup> سهيل احمد عبيدات، مرجع سابق، ص8.

<sup>44</sup> المرجع نفسه، ص8.

### ✓ القيادة والرئاسة

بداية يجب التفريق بين (مدير، رئيس منظمة، وزير دولة... الخ) من ناحية وبين القائد والزعيم من ناحية أخرى فالأول يستمد سلطته وصلاحياته من التنظيم الرسمي القائم فهو مفروض على مجموعة ومن هذا المنطق يستمد تعليماته وتوجيهاته وأوامره التي يقول أنها ملزمة وإلا تعرض من يخالفها إلى جزاءات، أما الثاني فيستمد سلطته وصلاحياته ومن ثم قوته من المجموعة نفسها... من ارتباطها وولائها والتفافها حوله واحترامها له ثم من اعترافها به ثم من ثقتها فيه وهذا لا يأتي طبعاً بالفرض، الأول مفروض من التنظيم الرسمي والثاني اكتسب التفويض أيضاً من رضا المجموعة ورغبتها وثقتها.<sup>45</sup> أيضاً يمكن التمييز بين القيادة والرئاسة في الجوانب التالية:<sup>46</sup>

1. **مصدر السلطة:** سلطة القائد يخولها له الأفراد بعد اختيارهم له واعترافهم به أما سلطة الرئيس أو المدير مستمدة من سلطة خارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط.
2. **الهدف:** يتحدد هدف الدراسة بواسطة الرئيس يختاره متماشياً مع مصالحه بينما يتحدد الهدف في القيادة أساساً بواسطة الجماعة التي ترسمه ووفقاً لمصالحها الجماعية.
3. **التفاعل:** يكون التفاعل متزايد في حالة القائد في الجماعة، بينما تكون هوة واسعة بين الرئيس وأفراد الجماعة ويكون الاتصال رسمياً.
4. **اختيار القائد:** يختار القائد من داخل الجماعة، بينما يكون الرئيس من داخلها أو خارجاً.
5. **يستند الرئيس في رئاسته على السلطة والسيطرة، بينما يستند القائد إلى حب الأتباع والتفافهم حوله.**

### ✓ القيادة والإدارة

يمكن القول إن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.<sup>47</sup>

تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وترتكز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:<sup>48</sup>

<sup>45</sup> بن هنور زهرة، واعر زهية، تحليل واقع أساسيات القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعمال، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة خميس مليانة، 2019، ص9.

<sup>46</sup> علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012، ص193.

<sup>47</sup> بن هنور زهرة، مرجع سابق، ص9.

<sup>48</sup> محمد شفيق، تطبيق العلوم السلوكية في مجال القيادة، دار النهضة للنشر، مصر، 2007، ص.ص 10-11.

• تحديد الاتجاه والرؤية.

• حشد القوى تحت هذه الرؤية.

• التحفيز وشحن الهمم.

القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق، تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح" بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل" يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.<sup>49</sup>

الجدول رقم01: مقارنة بين القائد والمدير.

المدير	القائد
• يعتمد على السلطة.	• يعتمد على السمعة.
• يثير الخوف.	• يثير الحماس.
• يؤنب الآخرين على الفشل.	• يصلح الفشل.
• يعرف كيف يتم العمل.	• يوضح كيف يتم العمل.
• يستخدم الناس.	• ينمي الأفراد.
• ينظر إلى اليوم.	• ينظر إلى اليوم والمستقبل.
• يهتم بالأشياء المادية.	• يهتم بالأفراد والناس.
• لا يسأل ويقول أنا.	• يسأل ويقول نحن.
• يعمل جاهدا لينتج.	• يعمل جاهدا حتى يتبعه الآخرون.

**المصدر:** الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص35.

#### المطلب الرابع: وظائف القيادة الإدارية

بما أن مفهوم القيادة هو القدرة على التوجيه والتنسيق والتنظيم والرقابة فإن المهام والوظائف التي يقوم بها القائد الإداري هي إنجاز العمليات بعقلانية تجعله قادرا على التأثير في عمل التابعين له بوسائل مختلفة لإقناع واستمالة أفراد التنظيم وكسب رضاهم دون اللجوء إلى قوة السلطة والقوانين الرسمية.

لذلك نجد ارتباطا وثيقا بين وظائف ومهام القيادة الإدارية وتتمثل هذه الوظائف في التخطيط، التنظيم، التوجيه والتنسيق، الرقابة، الشؤون العامة واتخاذ القرارات... الخ.<sup>50</sup>

<sup>49</sup>بن هنور زهرة، مرجع سابق، ص10.

<sup>50</sup> خليل محمد حسن الشماع، فيصل كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، ط1، 2000، ص

1- **التخطيط:** وهو دراسة المستقبل ووضع الخطة لتقوم عليها المنظمة إذ يجب أن يكون هناك تخطيط وإعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم هذه المنظمة وتحقق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.

وتبعا لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة، أو ينفرد بها القائد، وقد تكون المشاركة من جانب التابعين شمولية وقد لا تتصل إلا ببعض جوانب الخطة مثل اقتراح الوسائل التي يستعان بها على تحقيق الأهداف من جانب الفنيين.<sup>51</sup>

2- **التنظيم:** ويتكون من بناء كيان مزدوج (بشري ومادي) لتحقيق أهداف المنظمة ويتمثل الجانب البشري في توفير اليد العاملة اللازمة والمؤهلة للقيام بالوظائف، أما الجانب المادي فنقصد به مجموعات الوظائف بما فيها الوسائل التي تعتمد عليها مرتبة حسب درجة أهميتها في الهيكل التنظيمي، ويعتبر التنظيم من العمليات الأساسية في المؤسسة، فهو يشمل تهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة، بناءا على متطلبات التخطيط، وتوزيع المسؤوليات المخطط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، والتنظيم هو أكبر معين للقيادة على تحقيق أهدافهم، ويتمثل في الجمع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك.<sup>52</sup>

3- **التوجيه واتخاذ القرارات:** يعتبر اتخاذ القرار من بين أهم المهام التي تأتي في قمة الوظائف الإدارية للقيادة ولذلك فقد اعتبره البعض على انه « جوهر عمل القادة الإداريين فهو نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات التي تتم داخل التنظيم». وتتمثل وظيفة التوجيه في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم، ولا تقتصر وظيفة التوجيه على اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فحسب، بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لا بد من شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف وتوجيه من يقعون في الأخطاء وتوزيع الاختصاصات بين العمال وتوجيههم نحو العمل الجماعي، و يقصد بالتوجيه التأثير في سلوك الأفراد وإرشادهم، لذلك يجب على القائم بالتوجيه تفهم طبيعة سلوك الإنسان.<sup>53</sup>

أما عملية اتخاذ القرار فتعرف بأنها: "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها. أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقا

<sup>51</sup>برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص 114.

<sup>52</sup>وليد عبد المولى، دور القيادة الإدارية في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، بوزريعة، 2013، ص 65.

<sup>53</sup>زواتيني عبد العزيز، استراتيجية القيادة الادارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2015، ص 93.

لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار". ويركز هذا التعريف على عملية الاختيار التي تتم بناء على البدائل المتوفرة بعد تقييمها وفق معايير محددة.<sup>54</sup>

4- **التنسيق:** يقصد بهذه الوظيفة مجموعة من الأنشطة التي يمارسها الرئيس الإداري بهدف تحقيق الترابط بين الجهود الفردية للعاملين وتوجيهها نحو تحقيق الهدف المشترك المحدد في العمل الصادر بإنشائها، فهو تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات التي تتداخل وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم و تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة وهي تحتاج إلى مهارات قيادية عالية لتحقيق فعال بين مختلف أعضاء المنظمة.<sup>55</sup>

5- **الرقابة:** وهي الحرص على أن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية، وهي مقارنة النتائج المحصل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقها بغرض التأكد من تحققها أم لا، ومدى اتفاقها مع ما طلب من العمال تحقيقه وهي كذلك وسيلة تساعد على التعرف على الأخطاء التي تحدث في العمل حتى يمكن إصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة أخرى، وذلك «بمتابعة الأفراد للتأكد من التزامهم بواجباتهم، وتقييم ما تم منه ومدى مطابقته للخطة الموضوعية سابقاً».<sup>56</sup> والرقابة الفعالة هي التي تقيس نشاط المرؤوسين طبقاً لبعض المعايير المرنة، كما ينبغي أن تكون رقابة توجيهية وهادفة إلى الإصلاح والتقييم، ولا ينبغي محاسبة المرؤوسين إلا عن الأخطاء التي تحدث نتيجة لسوء النية، أو التقصير في الأداء أو عدم الولاء لأهداف السياسات الجديدة، وتجري الرقابة على مراحل منها:<sup>57</sup>

تحديد المعايير الرقابية، قياس الأداء ومقارنته بالمعايير، تشخيص المشاكل وتصحيحها وفق المعايير والخطط.

6- **الشؤون العامة:** تتمثل في مختلف الوظائف الإدارية وبما أن القائد الإداري يتواجد في أعلى المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي، فإن دوره يكون متمركز أكثر في الشؤون العامة بعيداً عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة.<sup>58</sup>

<sup>54</sup> بيسيوني عبد الله عبد الغني، إصول الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1992، ص 343.

<sup>55</sup> عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2005، ص 142.

<sup>56</sup> وليد عبد المولى، مرجع سابق، ص 69.

<sup>57</sup> المرجع نفسه، ص 69.

<sup>58</sup> بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر وهران، الجزائر، ط2، 2004، ص 100.

## المبحث الثاني: العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة

بعد ان تكلمنا على اهم المفاهيم للمتغيرين سوف نتعرف في هذا المبحث على نماذج الذكاء العاطفي وهم انماط القيادة اضافة لاثر الذكاء العاطفي على القيادة الادارية.

### المطلب الأول: نماذج الذكاء العاطفي

سوف نبين في هذا المطلب أهم النماذج التي توصل إليها الباحثين فيما يتعلق بموضوع الذكاء العاطفي.

انقسمت نماذج الذكاء العاطفي الى اتجاهين وذلك من حيث التعريف وهما:

أ- نماذج القدرة العقلية **Abilities Madels**: تركز هذه النماذج على القدرة على ادراك وتنظيم الوجدان (الانفعالات والعواطف) والتفكير فيها ومن اهم رواد هذا الاتجاه "ماير وسالوفي" و" ادلر Edler".

ب- نماذج المختلطة **Mixed Modals**: تجمع بين سمات الشخصية والانفعالات في سياقها الاجتماعي من خلال النشاط الاجتماعي والتفاعل مع الاخرين، ومن اهم مؤيديها وروادها هما "جولمان" و"بار أون"<sup>59</sup>. ومن اهم النماذج نذكر ما يلي:

1- نموذج القدرات العقلية للذكاء العاطفي: لقد قدم "ماير وسالوفي" نموذجهما عن الذكاء العاطفي في كتابهما "الذكاء الانفعالي الخيال، المعرفة والشخصية" ويريان في نموذجهما ان الوجدان يمنح الفرد معلومات هامة يتفاوت الافراد فيما بينهم في القدرة على توليد والوعي بها وتفسيرها والاستفادة منها والاستجابة لها من اجل التوافق بشكل اكثر ذكاء.

ويطلق "مايروسالوفي" على نماجهما في الذكاء العاطفي "نموذج القدرة" Ability model ويقدمان تعريف يجمع بين فكرة ان الوجدان يجعل تفكيرنا اكثر ذكاء، وفكرة التفكير بشك ذكي نحو حالاتنا لوجدانية ومضمون تعريفهما للذكاء العاطفي كما يلي: "القدرة على الادراك الدقيق والتقدير الجيد والصياغة الواضحة للانفعالات الشخصية، والترقية والتطوير والمشاعر للتسيير عمليات التفكير، وفهم الانفعالات وتنظيمها والسيطرة عليها، والمعرفة الانفعالية لزيادة النمو الانفعالي المعرفي".<sup>60</sup> حيث حدد "ماير وسالوفي" في هذا النموذج اربع مهارات او قدرات رئيسية تمثلت في ادراك الوجدان من خلال التعرف على انفعالات الذات وانفعالات الآخرين إضافة للتعبير عليها بدقة وتقييمها. إضافة لمهارة التسيير الوجداني للتفكير التي تهدف لتسهيل الانفعالات للتفكير، كما أضاف مهارة الفهم الوجداني اي فهم الانفعالات واستخدامها كمعرفة وجدانية، وأخيرا إدارة الوجدان من خلال تنظيمها وضبطها عن طريق ادارة الانفعالات للذات وللآخرين. يمكن تلخيص ما جاء في النموذج ماير وسالوفي في الجدول التالي:

<sup>59</sup> محمد، علا عبد الرحمن، مرجع سابق، ص30.

<sup>60</sup> معمري، بشير، بحوث ودراسات نفسية في الذكاء الوجداني -الاكتئاب-البأس قلق الموت- السلوك العدواني -الانتحار، المكتبة العصرية

للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص. ص19-20.

الجدول رقم 02: القدرات الرئيسية والفرعية لنموذج القدرات "ماير وسالوفي"

القدرة	وصف القدرة	محتوى القدرة
إدراك الوجدان	الإدراك، التقييم، والتعبير عن الانفعالات بصورة دقيقة.	1- التعرف على انفعالات الذات. 2- التعرف على انفعالات الآخرين والأشياء (التصاميم، اللوحات والأصوات...) 3- التعبير بدقة على الانفعالات والحاجات المتصلة بها. 4- التمييز بين تعبير الانفعالات الصادقة والمميزة.
التسيير للوجداني للتفكير	تسهيل الانفعالات للتفكير.	1- استخدام الانفعالات لتوجيه الانتباه للمعلومات المهمة في الموقف. 2- توليد الانفعالات الحية التي يمكن ان تيسر عملية اتخاذ القرار والتذكر. 3- التأرجح بين عدة انفعالات لرؤية الامور من زوايا عدة. 4- استخدام المزاح لتوليد عميلة توليد الحلول المناسبة.
فهم الوجدان	فهم وتحليل الانفعالات وتوظيف المعرفة والوجدانية .	1- تسمية الانفعالات والتمييز بين التسميات المتشابهة والانفعالات. 2- تفسير المعاني التي تحملها الانفعالات مثلا (الحزن يعني فقدان الشيء ) 3- فهم الانفعالات المركبة مثلا (الغيرة تشمل الغضب والحسد والخوف) والمشاعر المتناقضة (الجمع بين الحب وكره شخص ما) 4- ملاحظة التحول او التغيير من الانفعال سواء من الشدة مثلا(مستوى الغضب) والنوع (من الحسد الى الغيرة )
إدارة الوجدان	تنظيم الانفعالات بصورة تأملية لتفعيل النمو الوجداني والعقلي.	1- الانفتاح او التقبل للمشاعر السارة والغير السارة. 2- الاقتراب او الابتعاد من انفعال ما بشكل تأملي. 3- ملاحظة الانفعالات في الذات والآخرين. 4- ادارة الانفعالات في الذات والآخرين دون كبت او تضخيم المعلومات التي تحملها.

المصدر: محمد، علا عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 37.

2- نموذج جولمان: قدم نموذجه عن الذكاء العاطفي في كتابه الذي نشره عام 1995 بعنوان Emotional intelligence، ويعرفه بأنه " مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد واللازمة للنجاح المهني وفي شؤون الحياة الأخرى.

ويحدد "جولمان" مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية تميز مرتفعي الذكاء العاطفي ويشكل الوعي بالذات Self awareness، التحكم في الانفعالات Impulse control، الثابرة Industry، الحماس Zeal، الدافعية الذاتية self motivation، التقمص العاطفي Empathy، اللياقة الاجتماعية Social definess، وانخفاض تلك المهارات الانفعالية والاجتماعية ليس في صالح الفرد او في نجاحه المهني.<sup>61</sup>

ويتضمن مفهوم الذكاء العاطفي لدى "جولمان" خمسة ابعاد هي:

أ- الوعي الانفعالي الذاتي: وهو القدرة على قراءة الفرد لمشاعره وإدراك تأثير تلك المشاعر على ردود أفعال الفرد واستجاباته للمواقف المختلفة. وتأثيرها على عملية صنع القرار لدى الفرد ويتضمن البعد معرفة الفرد لجوانب القوة والضعف لديه والتعرف على مشاعره وانفعالاته الذاتية فالوعي بالذات هو اساس الثقة بالنفس، فعندما يكتشف الفرد ان لديه القدرة على عدد من الانفعالات السلبية تسيطر عن سلوكه وتحدث دون وجود سبب واضح لها يستطيع الابتعاد عن مصادرها يكون قد قطع شيطان في فهم ذاته والوعي بها.<sup>62</sup>

ب- ادارة الانفعالات (معالجة الجوانب الوجدانية): وتعني معرفة كيفية التعامل ومعالجة المشاعر التي تؤذيه وتزعجه، وتمثل هذه المعالجة أساس الذكاء العاطفي.<sup>63</sup>

ت- حفز الذات: يتضمن تأجيل الاشباع أي التحكم وضبط الانفعالات بما يتيح للفرد التفكير واختيار الاستجابة السليمة. وأيضاً تأجيل الأفراد الإشباع الفوري لحاجاتهم في سبيل تحقيق اهداف بعيدة المدى ويطلق عليه البعض الدافعية Motivation وهي تعني ان يكون لدينا هدف ومعرفة خطواتنا خطوة خطوة لتحقيق الهدف، وان يكون لدينا امل، وتوجيه الانفعالات في خدمة هدف ما.<sup>64</sup>

ث- التعاطف: وتعني قدرة الفرد على قراءة مشاعر الآخرين من خلال صورتهم وتعبيرات وجوههم، وليس بالضرورة مما يقولون.<sup>65</sup>

<sup>61</sup> معمريّة، بشير، مرجع سابق، ص.ص 24-25

<sup>62</sup> حسن، سلامة عبد العظيم وحسين، طه عبد العظيم، مرجع سابق، ص 60.

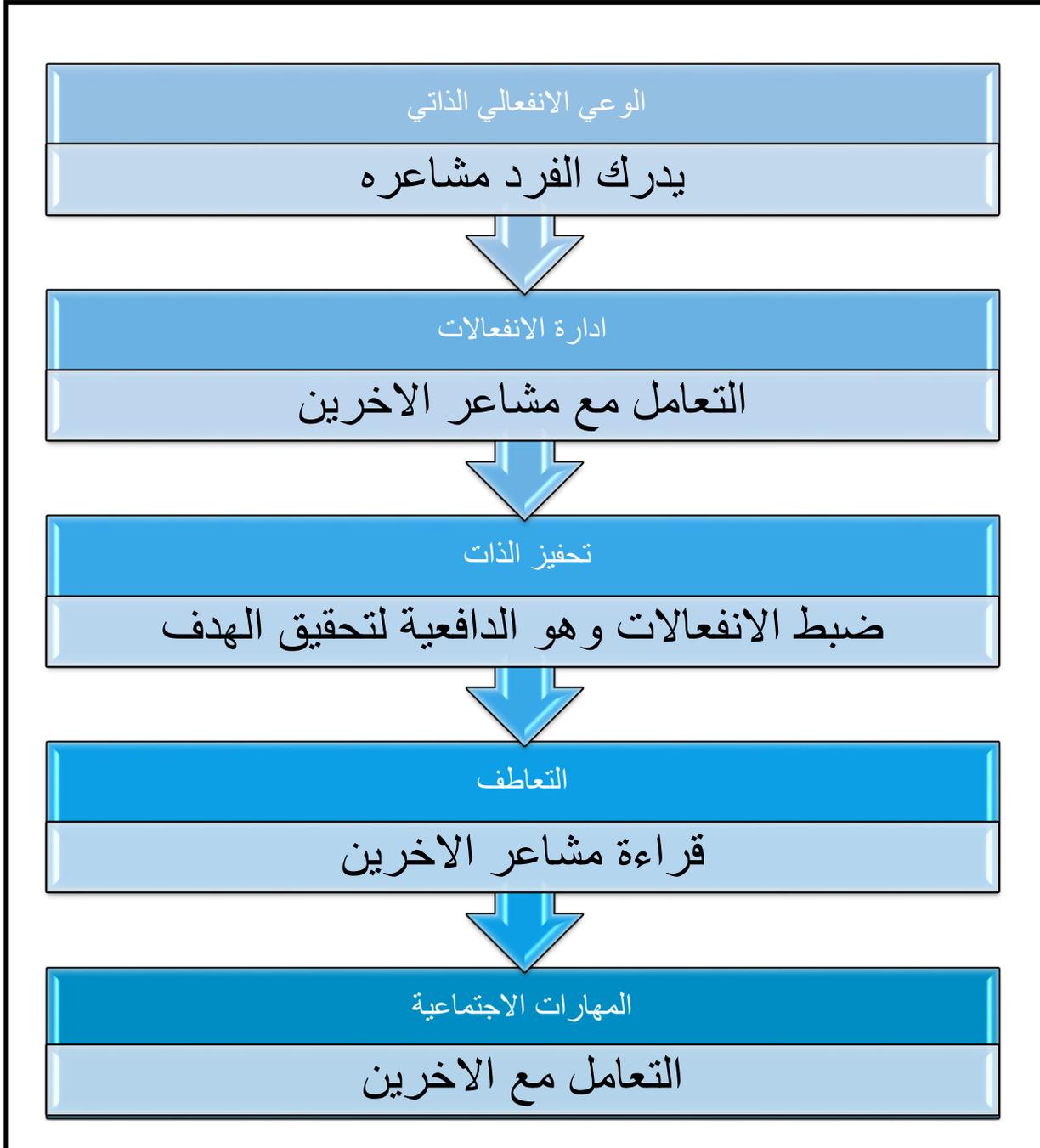
<sup>63</sup> روبنز، ب. وسكوت. ج، الذكاء الوجداني، ترجمة صفاء الاعمر وعلاء الدين الكفافي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص.ص 68-69.

<sup>64</sup> حسن، سلامة عبد العظيم وآخرين، مرجع سابق، ص 60.

<sup>65</sup> روبنز، ب. وسكوت. ج، مرجع سابق، ص.ص 68-69

ج- المهارات الاجتماعية: تعني كيفية تعبير الناس على عن مشاعرهم، ومدى نجاحهم او فشلهم في التعبير عن هذه المشاعر، وتأثر الايجابي والقوي في الاخرين عن طريق ادراك انفعالهم، ومعرفة متى تقود ومتى تتبع الاخرين.<sup>66</sup>

الشكل رقم 03: نموذج جولمان



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجانب النظري.

<sup>66</sup>حسن، سلامة عبد العظيم وآخرون، مرجع سابق، ص 61.

### 3- نموذج Bar-on

ركز (بار أون 2000) على آثار ونتائج الذكاء العاطفي وعرفه بأنه تنظيم مكون من المهارات والكفاءات الشخصية والعاطفية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد على التعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغط، وعرفه بأنه مجموعة من القدرات غير المعرفية والمهارات التي تؤثر على قدرة الفرد في التكيف مع المتطلبات البيئية والضغط<sup>67</sup>. يتضمن هذا النموذج خمسة أبعاد وهي كالتالي:

(أ) **الذكاء الشخصي**: وهي عبارة عن مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو مجموعة من القدرات التي

تساعد الفرد على التعامل مع نفسه بنجاح، ويتضمن:

- الوعي الذاتي: هو قدرة الفرد على إدراك وفهم المشاعر الشخصية.
- التوكيدية: هو قدرة الفرد على التعبير عن مشاعره ومعتقداته وأفكاره والدفاع عن حقوقه.
- تقدير الذات: هو قدرة الفرد على إدراك ذاته وفهمها وتقبلها واحترامها.
- تحقيق الذات: هو قدرة الفرد على إدراك إمكانياته وقدراته، وتوظيفها على أرض الواقع.
- الاستقلالية: هو قدرة الفرد على توجيه نفسه والتحكم بها، فيما يخص أفكاره ومشاعره، وقدرته على أن يكون مستقلاً عاطفياً عن الآخرين.

(ب) **الذكاء الاجتماعي**: وهو عبارة عن مجموعة من الكفاءات الاجتماعية التي تساعد الفرد على إقامة علاقات

ناجحة وذات تأثير إيجابي على الآخرين، ويتضمن:

- التعاطف: هو قدرة الفرد على إدراك مشاعر الآخرين وتفهمها وتقديرها والتفاعل معها.
- المسؤولية الاجتماعية: هي قدرة الفرد على توجيه نفسه وتحمل المسؤولية تجاهها المجتمع المحيط به بشكل متعاون وفعال.
- العلاقة بين الأشخاص: هو قدرة الفرد على إقامة علاقات جيدة مع المدير والمحافظة عليها.

(ت) **القدرة على التكيف**: وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية التي تساعد الفرد على التكيف الناجح

مع واقع الحياة ومتطلبات البيئة المحيطة ويتضمن:

- حل المشاكل: هو قدرة الفرد على تحديد وتعريف المشكلات وإيجاد الحلول الفعالة لها.
- إدراك الواقع: هو قدرة الفرد على التمييز بين ما يشعر به عاطفياً وما يوجد في الواقع.
- المرونة: هو قدرة الفرد على تعديل مشاعره وأفكاره وسلوكه كلما تغيرت الظروف.

(ث) **التحكم في الضغط**: وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدارة

الضغط ومقاومة الاندفاع وضبط الذات، وتتضمن:

<sup>67</sup>حسن السيد أحمد الدماطي، مرجع سابق، ص.ص 59-61.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية

- تحمل الضغوط والتوتر: يعني قدرة الفرد على تحمل الأحداث السيئة، والمواقف الصعبة، والانفعالات القوية دون التعرض للانهايار، والتعامل مع هذه الضغوط بفاعلية وإيجابية.
- ضبط الاندفاع: يعني قدرة الفرد على مقاومة أو إلغاء أو تأجيل اندفاعه تجاه عملما، عن طريق تحكمه في مشاعره.
- ج) المزاج العام: وهي مجموعة من الكفاءات اللامعرفية الفرعية أو القدرات التي تساعد الفرد على إدراك حالته المزاجية وتغييرها بشكل ايجابي، ويتضمن:
  - السعادة: تعني قدرة الفرد على الشعور بالرضا عن حياته وعن نفسه وعن الآخرين والاستمتاع بالحياة والتعبير عن مشاعره الإيجابية.
  - التناؤل: يعني قدرة الفرد على النظر إلى الجانب المشرق من الأمور والمحافظة على اتجاه إيجابي حتى في مواجهة مشاعره السلبية.

### جدول رقم 03: نموذج (Bar-On) للذكاء العاطفي

المكونات	ابعاد الذكاء العاطفي
الوعي بالذات، التوكيلية، تقدير الذات، تحقيق الذات، الاستقلالية.	الذكاء الشخصي
التعاطف، المسؤولية الاجتماعية، العلاقة بين الاشخاص.	الذكاء الاجتماعي
حل المشاكل، ادراك الواقع.	القدرة على التكيف
تحمل الضغوط والتوتر، ضبط الاندفاع.	التحكم في الضغوط
السعادة، التناؤل.	المزاج العام

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على حنان السيد احمد الدماطي، مرجع سابق، ص62.

كما هناك عدة نماذج أخرى نذكر منها:

- نموذج (Dulewics & Higgs, 1999): يتكون من سبعة أبعاد "الوعي بالذات، المرونة العاطفية، الدافعية الحساسة، التأثير، الحسم والالتزام.
- نموذج (Cooper & swef, 1997): يتكون هذا النموذج من تحديد وتقرير القوى العاطفية التي يمتلكها العامل، العمل بفاعلية تحت الضغط والمبادرة وحفز الذات، التغلب على القلق ومقاومة الإحباط، القدرة على تكوين علاقات اجتماعية تعتمد على الثقة المتبادلة والقدرة على تحمل المسؤولية.
- نموذج (Simmons, 1997): يتكون نمودجه من عدة أبعاد منها الطاقة العاطفية، الضوابط العاطفية، تقدير الذات، الالتزام في العمل، الاهتمام بالتفاصيل، الشجاعة، الرغبة في التغيير، توجه الذات والتوكيدية المثابرة، تقدير الآخرين والمرغوبية الاجتماعية.

### المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية

لقد تمت الإشارة سابقاً إلى أن موضوع القيادة قد حظي باهتمام واسع ولذا تختلف أنماط وأساليب القادة الإداريين في تحقيق أهدافهم فهناك أنماط متعددة تعتمد على حسب ما تتطلبه ظروف وطبيعة العمل، ويعرف النمط القيادي على أنه: "تعبير عن تصرفات القائد تجاه جميع أطراف الموقف الذي يواجهه وكذلك الأهداف المرتبطة به، أو هي الاتجاهات الفعلية التي يختارها القائد ويعمل بموجبها فتحدد علاقاته مع مرؤوسيه".<sup>68</sup>

#### أولاً: من حيث سلطة القيادة

يرى كل من " محمد الحسان الشماع " و " خيضر كاضم " ان القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين:<sup>69</sup>

#### أ- القيادة الغير الرسمية

تظهر القيادة الغير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.<sup>70</sup>

ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة الغير رسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على انه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القياديين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

#### ب- القيادة الرسمية

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي.

ويلعب الجانب الإشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم وعليهم كمرؤوسين وتلقي التعليمات وتنفيذه وفق

<sup>68</sup> محمد حسن، القيادة الادارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدار العربية للطباعة والنشر، بغداد، 1985، ص 69.

<sup>69</sup> نور الدين بورس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014، ص 62.

<sup>70</sup> بختي امال، القيادة الادارية والاتصال في المؤسسة، مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص 6.

للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو ملاحظ العمل.<sup>71</sup>

وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.<sup>72</sup>

### ثانيا: من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل وأجواء العمل، وأشهر دراسة هي دراسة "رونالد لبيت" (Ronald Lipit) و"رالف وايت" (Ralph White) فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على اثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة واثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة.<sup>73</sup>

سميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الاتوقراطية والقيادة الغير الموجهة، ومما سبق يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة:

### 1- القيادة الديمقراطية

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم.

ويتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات.<sup>74</sup>

<sup>71</sup> شاين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2013، ص86.

<sup>72</sup> هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في انجاح التغيير التنظيمي، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016، ص28.

<sup>73</sup> رائدة علي ابو ناموس، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، رسالة ماجستير تخصص القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى، 2016، ص 19.

<sup>74</sup> ماجد راغب الحلو، علم الادارة العامة ومبادئ الشريعة الاسلامية، شركة الجلال للطباعة، الاسكندرية، 2004، ص329.

وبشكل عام يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية<sup>75</sup> تتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه وكذا المشاركة في صنع القرار، فضلا عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءاتهم وخبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.

أ- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على:<sup>76</sup>

- سيادة روح الفريق بين العاملين؛
- حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه؛
- عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها؛
- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.

ب- المشاركة في صنع القرار: يقصد بالمشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه، كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي وتقبله وتساعد على تيسير سبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه.

ج- تفويض السلطة: إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزءا من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها.

### 2- القيادة الأوتوقراطية

توجد هناك أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي تتدخل فيما بينها، وسنعرض فيما يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية والخصائص المميزة لسلوك القائد في كل شكل:

#### أ- القيادة الأوتوقراطية التسلطية

يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي

<sup>75</sup> واعر وسيلة، موسي عبد الناصر، انماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة وحدة البريد الولائية، بسكرة، ص 5.

<sup>76</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 183-185.

يجعله قاسيا وصارما معا فيعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها.<sup>77</sup>

كما لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل، لذا فإن اتصاله يكون فقط من أعلى لأسفل أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بتردده في اتخاذ القرار أحيانا وافتقاد بعد النظر وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفاعلية.

### ب- القيادة الأوتوقراطية الخيرة

تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولا عن طريق الإقناع وإن وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي لجأ إلى الإكراه، كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات ووسيلته في ذلك الحصول على موافقة المرؤوسين وقبولهم لقراراته قبل اتخاذها، إذ أنه يدرك مقدما أن البعض منهم قد يعارض هذه القرارات لهذا يحاول أن يبين لهم المنافع التي سيترتب على قبولهم لها، كل ذلك إدراكا منه لكسب رضا العاملين عن طريق الإقناع أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذها.<sup>78</sup> والواضح أن القائد في هذه الحالة مثل الحالة الأولى له ميول استبدادية غير أنه يحاول الحصول على قبول العاملين معه بقراراته قبل اتخاذها، فإن أفلح في ذلك قضي الأمر وإلا فرضها عليهم بالقهر والإجبار كما يفعل القائد المتسلط.

### ج- القيادة الأوتوقراطية اللبقة

يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريده. ويعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية وهي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكار والحلول التي استنتجها، قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار والحصول على طاعة وتأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يأخذ أرائهم بعين الجدية مهما كانت فعالة، وضمن هذا النمط قد يعطي بعض القادة مرؤوسيهم قدرا من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرار.<sup>79</sup>

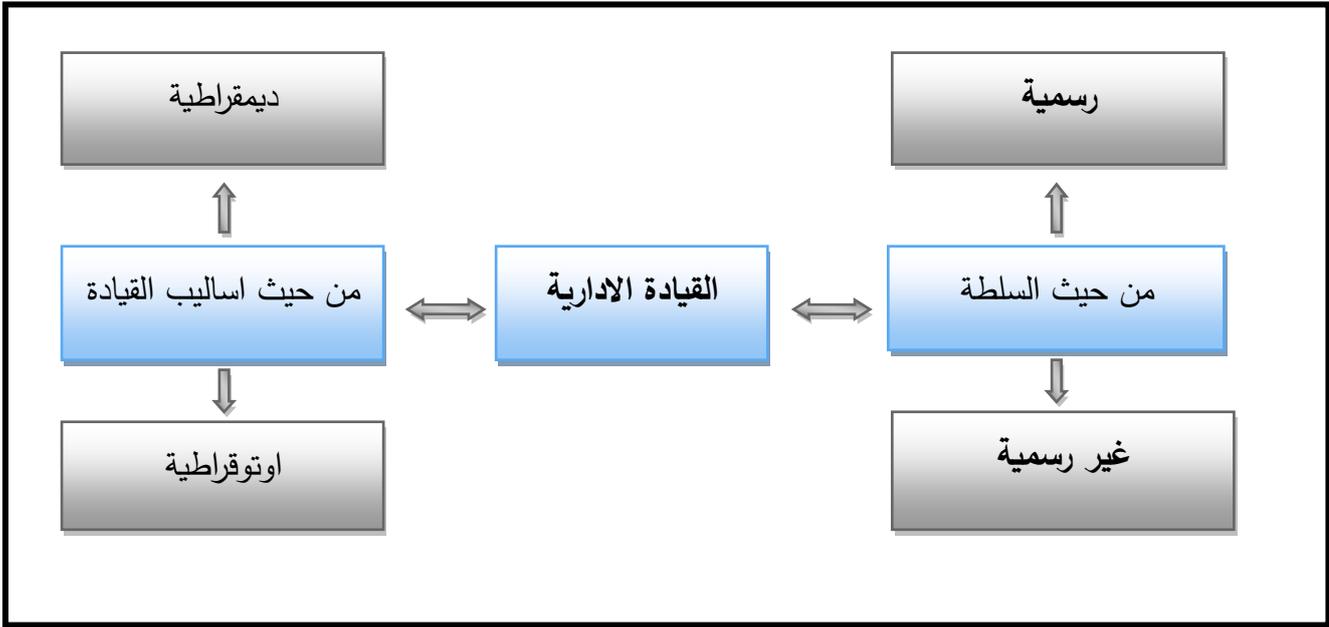
<sup>77</sup> واعر وسيلة، مرجع سابق، ص 4.

<sup>78</sup> عالية بنت ابراهيم محمد طحطوح، تأثير انماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة الماجستير في الادارة العامة، كلية

الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 26.

<sup>79</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص 162.

الشكل رقم 04: أنماط القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجانب النظري.

### المطلب الثالث: اثر الذكاء العاطفي على القيادة الإدارية

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تأثير الذكاء العاطفي على القيادة نظرياً حسب ما توصل إليه الباحثين.

إن المدير لا يقضي كل وقته في القيادة أو في الإدارة، فقد يتطلب الأمر أن يغلق المدير بابه ليقوم ببعض الأعمال وتعديل بعض القواعد وهو هنا يمارس الإدارة، أو يغادر مكتبه ويتواصل مع مرؤوسيه ويستمع إليهم ومقترحاتهم ويحفزهم على العمل وهنا يمارس القيادة. فالإدارة لا تغني عن القيادة والقيادة لا تغني عن الإدارة، ومن هنا لا بد أن يتم الجمع بين القيادة والإدارة وهو ما يسمى بالذكاء الإداري. وعلى المدير أن يضفي على قدراته الإدارية مزيداً من القيادة العاطفية، وعلى القائد أن يعادل قدرته القيادية بمزيد من الإدارة العقلانية. فالذكاء الإداري يعطي مجالاً للقيادة ومجالاً للإدارة، فلا يجب أن تحل واحدة محل الأخرى فالقائد هو الذي يضع عيناً يقظة على النتائج وعيناً على الأفراد<sup>80</sup>.

ومن هنا يمكن القول بأن: الذكاء الإداري = قيادة + إدارة.

إن العديد من صفات القادة الفاعلين تجمل في سلوكيات القائد التحويلي، فبعضها يشمل التعامل مع العاطفة، أو التعامل مع السلوك، وتحديد القدرات الفكرية، والانفتاح على المخاطر أو الحداثة لكن من أهم المهارات القدرة على التحكم في العواطف، وحس الفكاهة والخبرة. وغالباً ما ترتبط فعالية القيادة بكيفية استخدام القوة وأسلوب القيادة التي يملكها القائد، حيث قدرة القائد على ممارسة مهارات الذكاء العاطفي أمر مهم لنجاح المنظمة، حيث وجدت دراسة

<sup>80</sup>حسن السيد أحمد الدماطي، مرجع سابق، ص108.

أن مهارات الذكاء العاطفي المتمثلة في التكيف، وإدارة القلق، لها أثر ايجابي قوي على فعالية القيادة إذ يظهر القادة ذوي المستوى العالي من الذكاء العاطفي السلوك القيادي الفعال والتأثير على أتباعهم للتفوق في قطاع الأعمال، وبالتالي ينعكس على أداء القائد<sup>81</sup>.

تشير العديد من الدراسات إلى أن الذكاء العاطفي هو مؤشر قوي لنجاح الأداء الوظيفي للقادة في اتخاذ قرارات صائبة ففي دراسة أقيمت في الصين على شركة استشارية متعددة الجنسية سجلت معدلات عالية على مقياس الذكاء العاطفي حيث كانت إنتاجيتها (1.2) مليون دولار أكثر من نظيراتها من الشركات الأعمال التجارية حيث ان الدراسة رصدت نجاحات احد عشر من القادة في المنظمات حيث تم تقسيمهم على ست صفات: التنظيم، الاتصالات، الرؤية، المهارة السياسية الأسلوب المعرفي والذكاء العاطفي حيث أظهرت النتائج إن الذكاء هو الجودة الرئيسية التي ميزت النجاح والقدرة على إدراك العواطف من خلال تعابير الآخرين والنقاط إشارات دقيقه حول مشاعر الناس ميزة مهمة لهؤلاء الأشخاص كي ينالوا التميز في منظماتهم ووجدت الدراسة كذلك ان الذكاء العاطفي يرتبط ارتباط وثيق بأداء القادة للمهام الموكلة إليهم.<sup>82</sup>

الذكاء العاطفي هو وسيلة القادة لتحقيق ما يصبوا إليه من خلال فهم وإدارة الشخص لمشاعره ومشاعر الآخرين. فالذكاء باستخدام الأفكار الممتزجة مع الشعور فالعقل مع القلب يعملان بتناغم لاتخاذ أفضل القرارات وكلما ازداد الذكاء العاطفي ازدادت العوائد من خلال الإبداع، بناء الفرق، فرصة اختيار البديل الأنسب وزيادة الحماس وكلما انخفض سيؤدي إلى القلق الإحباط الصراع والاستياء<sup>83</sup>.

ان القيادة الفعالة هي التي تدرك وتفهم عواطف المرؤوسين وتعطيها الاهتمام الكافي، وقد بينت عدة دراسات أن هناك ارتباطا قويا بين كفاءة القائد وقدرتهم على التعاطف مع مرؤوسهم، حتى أن إحدى الدراسات أظهرت أن ضباط الجيش الأكثر فعالية هم الذين يتمتعون بالقدرة على التعاطف مع جنودهم. وانه ليس هناك من تعارض في أن يكون القائد حازما ومتعاطفا في الوقت نفسه، فالقيادة القائمة على التسلط وتجاهل مشاعر وعواطف المرؤوسين وإنسانيتهم يمكن ان تنجح، ولكن نجاحا جزئيا و مؤقتا ،لان الفرد لا يعطي أفضل ما عنده إلا حين يشعر بإنسانيته وكرامته واحترام مشاعره وعواطفه، أما القيادة القائمة على الاهتمام بالعواطف واحترام الفرد وحقوقه وإبراز شخصيته كفرد له مكانة وأهمية في منظمته، فإنها تستطيع تحقيق الفعالية والنجاح<sup>84</sup>.

<sup>81</sup>لزرق نوال، اهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الافراد والمنظمات، جامعة مصطفى صطنبولي معسكر، الجزائر، 2019، ص67.

<sup>82</sup>ندى طاهر محمود السمرائي، مرجع سابق، ص. ص31-32.

<sup>83</sup> المرجع نفسه، ص32.

<sup>84</sup>حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وانماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الادارية، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015، ص282.

وقد لاحظ (Singh,2003) إن القادة الذين يحققون أفضل النتائج لا يعتمدون بالضرورة على نمط قيادي واحد بل يستخدمون أنماطا متنوعة، فمثلا وجدت عدة دراسات أجريت في المنظمات الهندية أن نمط القيادة المشارك يفضل على نمط الديكتاتوري. وجاء في دراسة (Gardner,2003) والتي أجراها على (250) مديرا من ذوي التعليم العالي (دكتوراه وماجستير )، أن هناك علاقة قوية بين الذكاء العاطفي والقيادة الديمقراطية. كما توصلت دراسة (McDowell & Bell,1997) إلى أن الوعي بالذات، وإدارة العواطف، والتحفيز الذاتي، والتعاطف، وإدارة العلاقات عبارة عن قدرات هامة في إعداد القادة الذين يركزون على النمط الديمقراطي، وان النقص في تلك المهارات العاطفية تؤدي إلى حدوث خلل وظيفي، في حين أن الأفراد الذين يتحلون بذكاء عاطفي مرتفع يكون أدأؤهم فعالا<sup>85</sup>.

ومنه يمكن استنتاج انه يوجد علاقة وطيدة بين الذكاء العاطفي والقيادة أي علاقة الجزء بالكل حيث يمكن القول بان الذكاء العاطفي جزء من القيادة الإدارية، إذا تمتع القائد والفريق بمهارات الذكاء العاطفي تزيد فرص نجاح الأداء الوظيفي للقادة والفريق، إضافة لحسن اتخاذ القرارات والتي تعود بالإيجاب على المؤسسة. ومن هنا نقول ان القائد الناجح هو الشخص الذي يستعمل الذكاء العاطفي كوسيلة لتحسين الأداء وتطوير نفسه من خلال وعيه التام لاكتشاف نقاط القوة والضعف الخاصة فيه وبفريقه. فالعاطفة تزوده بالطاقة الايجابية التي تزيد من قدرته على التعامل مع أعضاء فريقه مما يجعله أكثر سعادة في عمله ويكون جديرا بإدخال البهجة، الثقة، والتعاون بين الموظفين من خلال علاقته الشخصية.

### المبحث الثالث: أدبيات الدراسات السابقة والمشابهة

تطرق هذا المبحث إلى أربعة مطالب أساسية، حيث يتطلب المطلب الأول مصادر الخاصة بالأطروحات والمطلب الثاني المراجع الخاصة برسائل الماجستير والمذكرات الماستر ،بينما يتناول المطلب الثالث مصادر المقالات والملتقيات وأخيرا يستعرض المطلب الرابع القيمة المضافة للدراسة الحالية وأوجه تشابهها واختلافها مع الدراسات السابقة.

### المطلب الأول: المراجع الخاصة بأطروحات الدكتوراه

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى بعض الأطروحات الدكتوراه التي تمس موضوع البحث.

من بين الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في موضوع البحث يمكن ذكر الآتي:

- 1- دراسة عبد العزيز زواتيني " إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري" أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2015.

<sup>85</sup> حسين محمد مراد، مرجع سابق، ص284.

**الإشكالية:** هل للقيادة الإدارية بسونلغاز إستراتيجية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري؟ وما هي هذه الإستراتيجية؟ وكيف تعمل القيادة الإدارية على تطبيقها؟

**أهم النتائج:** للقيادة الإدارية بعد استراتيجي في تسيير المؤسسة والتحكم في بنائها وعمالها من أجل دمج مختلف الأهداف الشخصية والفردية مع أهدافها العامة والجماعية، معرفة وتحليل الاتجاهات المختلفة للقيادة الإدارية وتفاعلها الدائم بين مواردها داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. الوصول لمعرفة حقيقة وواقع التوظيف والتكوين داخل المؤسسة الجزائرية ودوره في رفع كفاءة وفعالية عمالها.

2-دراسة عبد المالك هبال "دور القيادة الإدارية في إنجاز التغيير التنظيمي" أطروحة لنيل متطلبات شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس بسطيف، 2016.

**الإشكالية:** ما مدى تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة على نجاح التغيير التنظيمي متمثلا في تحقيق أهداف نظام (ل. م. د.)؟

**أهم النتائج:** ضرورة تركيز اهتمام المسؤولين على الصفقات الإدارية وليس على المهام الإدارية الروتينية، ضرورة التقيد بمعايير موحدة في كيفية انقاء واختيار الإداريين، تكون مبنية على أساس الكفاءة والأداء، والقدرات العلمية، مع وضع إطار زمني للمنصب الإداري ليسهل تناوب المرؤوسين عليه. عند التفكير في إحداث التغيير في الجامعة الجزائرية، من الضروري أن يكون تغييرا كليا وليس جزئيا، بمعنى يجب أن يشمل التغيير جميع المستويات التنظيمية في الجامعة، أنماط السلطة، الاتصالات، والتكنولوجيا، المناهج والمقررات الدراسية، طرق التدريس، الجوانب السلوكية المتعلقة بالقيم والاتجاهات. اعتماد أهم مداخل التغيير المؤسسي المعتمدة في مختلف المنظمات العالمية في واقع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

3-دراسة لزرق نوال "أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أفراد ومنظمات، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، 2019.

**الإشكالية:** ما هي أهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

**أهم النتائج:** ممارسة الذكاء العاطفي تظهر في ممارسة القيادة الإدارية، عدم وجود علاقة بين الذكاء العاطفي وممارسة القيادة التبادلية والقيادة التساهلية. حيث تم الاعتماد على إستراتيجية المقاربة الكمية كمنهج مناسب للدراسة باستعمال 950 استبيان حيث تم الإجابة على 400 فقط.

**المطلب الثاني: المراجع الخاصة برسائل الماجستير ومذكرات الماستر**

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى بعض من مراجع الخاصة برسائل الماجستير ومذكرات الماستر التي تناولت متغيرات الدراسة والمتمثلة في الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية.

الفرع الأول: رسائل الماجستير

من بين رسائل الماجستير التي تناولت موضوع الدراسة يمكن ذكر ما يلي:

1- دراسة حنان السيد احمد الدماطي " دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية النمط القيادي " رسالة اعدت لنيل درجة الماجستير في التخطيط والتنمية، معهد التخطيط القومي، مصر، 2013.

الإشكالية: هل تؤثر أبعاد الذكاء العاطفي على فعالية نمطي القيادة ( التحويلية والتبادلية ) ؟

أهم النتائج: توجد علاقة جوهريّة بين الذكاء العاطفي وفعالية أنماط القيادة الإدارية ( التحويلية والتبادلية ) فكل متغير يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الآخر. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الموضوع على عينة مكونة من 251 على عينة عشوائية الطبقيّة البسيطة من قيادات القطاعات الخدمية بوزارة المالية.

2- دراسة محمد احمد الموصلي " اثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية " رسالة اعدت لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2013.

الإشكالية: ما اثر الذكاء العاطفي في مستوى أداء المديرين وفي أنماط القيادة الإدارية المتبعة في الفنادق عينة الدراسة ؟

أهم النتائج: ضرورة الاهتمام بالقيادة الإدارية في الفنادق بالذكاء العاطفي وبأبعاده وذلك للوصول الى مستوى متميز من الأداء والقيادة، إضافة لضرورة إجراء دورات تطبيقية في ميدان العمل تقيد زيادة مهارات الذكاء العاطفي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة قدرت ب 61 عامل 18 فندق بحلب.

3- دراسة نور الدين بوراس " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين " رسالة اعدت لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، 2014.

الإشكالية: ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة ؟

أهم النتائج: إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العمال يولد لديهم الثقة والاطمئنان، كما إن الاحترام المتبادل والذي توفره القيادة داخل المؤسسة يجعل العمال يلتزمون بأعمالهم والمهام الموكلة لهم، أما ثقة القادة في العاملين تشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة، وهذا يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة، وينمي شعورهم بالانتماء. إن القائد الجيد هو الذي يسعى إلى توفير فرص تدريب وتكوين لعماله وهذا يجعلهم يحترمونه ويتقانون في أعمالهم، يجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية. القيادة الناجحة هي التي تسعى إلى تنمية ثقافة

عمالها. وأخيرا القيادة هي فن التوجيه والتنسيق وتحفيز الأفراد وتشجيعهم من أجل تقديم كل ما لديهم من قدرات لبلوغ الأهداف بنجاح.

4-دراسة بن غربال سعيدة "الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني " رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة، 2015.

الإشكالية: هل توجد علاقة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى العينة الأساتذة الجامعيين ؟

أهم النتائج: توجد علاقة ارتباطية بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين أي أن الأستاذ المتوافق مهنيا هو الأستاذ الذكي عاطفيا، فمهارات الشخصية والاجتماعية للأستاذ تضمن له التواصل الفعال مع بيئته المهني والاجتماعية وبالتالي تحقيق التوافق المهني، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على مجموعة من الاساتذة قدرت ب 150 استاذ كعينة.

5-دراسة نهى عبد الرحمن توفيق حمد " علاقة الذكاء العاطفي بجودة القرارات الإدارية " رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2016.

الإشكالية: ما علاقة الذكاء العاطفي بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظة قطاع غزة ؟

أهم النتائج: الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، العمل على حل المشكلات التي تعترض العاملين الفلسطينيين في قطاع غزة، العمل على حل المشكلات التي تعترض العاملين وتحسين بيئة العمل. إضافة لأهمية توفير الدعم النفسي وتحفيز العاملين. حيث اتبعت الطالبة المنهج الوصفي التحليل في معالجة الموضوع على عينة قدرت ب 405 طالب جامعي.

6-دراسة رائدة عالية عبد الكريم ابو ناموس" فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة" رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات والعليا وجامعة الأقصى، فلسطين، 2016.

الإشكالية: ما فاعلية القيادة وما علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة ؟

أهم النتائج: ضرورة تنمية قدرات قادة مؤسسة الخدمات الطبية وتطويرهم وحثهم على تحسين أدائهم الإداري والإنساني، تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لديهم من خلال تنمية القدرة على حل المشكلات بالطرق الإبداعية والنقد

وتتمية القدرة علي التواصل الاجتماعي داخل المؤسسة. وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين فاعلية القيادة والسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة.

7-دراسة ندى الطاهر محمود السامرائي "الذكاء العاطفي واثره في القيادة الإستراتيجية " رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018.

الإشكالية: في ظل البيئة المتغيرة هل ان ممارسات الذكاء العاطفي واستخدامه بالشكل الصحيح يساعد القادة الاستراتيجيين في البنوك على تحقيق الأهداف المرجوة ؟

أهم النتائج: أظهرت نتائج الدراسة على وجود اثر للذكاء العاطفي بأبعاده على المتغير التابع التوجه الاستراتيجي في البنوك التجارية الأردنية حيث بلغ اثر 0.454 % وهذا يدل على ان الذكاء العاطفي يسهم في التوجه الاستراتيجي لدى البنوك التجارية الاردنية حيث يعمل الذكاء العاطفي على رؤية للقائد يستطيع من خلالها التنبؤ بما سيحدث في البيئة المحيطة للمنظمة والاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر.حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، اما العينة قدرت ب 366 عامل من 13 بنك.

#### الفرع الثاني: مذكرات الماستر

اختلفت وتعددت مذكرات الماستر التي تم التطرق إليها في الموضوع والتي تمس جانب من جوانب البحث أهمها ما يلي:

1-دراسة بختي آمال " القيادة الإدارية والاتصال في المؤسسة " بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2016.

الإشكالية: إلى أي مدى يؤثر الاتصال في القيادة الإدارية ؟ وما هو نمط القيادة الإدارية الأكثر ملائمة للاتصال في المؤسسة العمومية ؟

أهم النتائج: إن مؤسسة " بنطال " محل الدراسة تعتمد إستراتيجية الاتصال بينها وبين موظفيها، ولديها اتصال غير رسمي داخل المؤسسة، وهذا سيكون لديه تأثير إيجابي بين العاملين. شخصية القيادة داخل المؤسسة هي التي تساعد على الانضباط والعمل بجدية وبالتالي الابتكار والإبداع في العمل. المؤسسة الناجحة هي التي تتبنى النمط الديمقراطي في التعامل والاتصال مع الموظفين.

2-دراسة بن هنور زهرة، واعر زهية "تحليل واقع أساسيات القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعمال " بحث ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة خميس مليانة، 2019.

الإشكالية: ما هو تأثير القيادة في الرضا الوظيفي في مديرية التجارة لولاية عين الدفلى ؟

**أهم النتائج:** من خلال ما تطرق إليه الباحثين في الفصل النظري والتطبيقي وجد ان حقيقة القيادة الإدارية لها دور وأهمية بالغة وعلاقة مباشرة في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التأثير على العاملين بالرفع من روحهم المعنوية وتلبية حاجاتهم.

3- **Gurol. A. Ozer can. H, G, Yalcin. H" A comparative analysis of pre-service teachers perceptions of sell efficacy and emontional intelligence " Elsevier LTD, firat university, faculty of education, Turkey, 2010.**

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة الى تبين لعلاقة الموجودة بين الذكاء العاطفي للمعلمين وبين كفاءتهم الذاتية قبل الخدمة، كما قامت بتبيين الاختلافات بين المعلمين في الذكاء العاكفي والكفاءة الذاتية من حيث الجنس.

**اهم النتائج:** تم اختيار 248 معلم ما قبل الخدمة من كلية التربية في جامعة فيرات وظهرت النتائج التي تم الحصول عليها من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون ان هناك علاقة هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي وبين الكفاءة الذاتية، ولم تقدم هذه الدراسة اي دعم للفوارق بين الجنسين في الذكاء العاطفي والكفاءة الذاتية.

### المطلب الثالث: المراجع الخاصة بالمقالات العلمية والمدخلات العلمية

سيتم التطرق فيما يلي إلى بعض المقالات، الملتقيات والمدخلات التي تناولت جانب من جوانب البحث.

#### الفرع الأول: المقالات العلمية

من بين المقالات التي تمس موضوع البحث نذكر:

1- **دراسة سمير بن موسى " الذكاء العاطفي وعلاقته بالاتصال التنظيمي بين المسؤول وموظفيه " مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي، العدد التاسع، جوان 2018.**

**الإشكالية:** هل توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الذكاء العاطفي والاتصال العاطفي والاتصال التنظيمي بين الرئيس و مرؤوسيه في مؤسسة سونلغاز وحدة فرندة بولاية تيارت ؟

**اهم النتائج:** عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الذكاء العاطفي والاتصال التنظيمي بين الرئيس ومرؤوسيه في مؤسسة سونلغاز وحدة فرندة بولاية تيارت، وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التقمص العاطفي والاتصال التنظيمي، لا توجد علاقة بين تنظيم الانفعالات والاتصال التنظيمي، اضافة لذلك توجد علاقة بين ادارة الانفعالات والاتصال التنظيمي بين الرئيس ومرؤوسيه.

2- دراسة محمد عزات الحلامة، منوى محمود النابلسي، حسن خالد العوالمية "الدور الوسيط للذكاء العاطفي في تعزيز اثر الجدارات القيادية على جودة الخدمات في المستشفيات الاردنية الخاصة " المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 14، العدد 2018، 4.

الإشكالية: هل يتوسط الذكاء العاطفي العلاقة ما بين الجدارات القيادية وجودة الخدمة في المستشفيات الاردنية الخاصة من وجهة نظر المديرين ؟

اهم النتائج: بينت نتائج التحليل الاحصائي لفرضيات الدراسة وجود اثر ايجابي مباشر للجدارات القيادية على جودة الخدمات في المستشفيات الاردنية الخاصة، اضافة لوجود اثر ايجابي مباشر للجدارات القيادية على الذكاء العاطفي في المستشفيات الاردنية الخاصة.

3- Chi. H. k, Tsai. H. P. F " Investigting the relationship among leadership styles, emontional intelligence and organization commitment on job performance : A study of salespeople in Thailand " The journal of Human resource and adult learning, Vol. 3, No. 2, 2007.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة الى بحث العلاقة بين انماط القيادة والالتزام التنظيمي والذكاء العاطفي المؤثرة في الاداء الوظيفي لمندوبي المبيعات. وقد بحثت الدراسة العلاقة من خلال انماط القيادة التحويلية المؤثرة على الاداء الوظيفي بواسطة تبين اثر الالتزام التنظيمي. وايضا استكشفت دور الذكاء العاطفي في العلاقة بين انماط القيادة والاداء الوظيفي.

اهم النتائج: تم نشر 186 عينة نت مندوبي المبيعات في تايلاند حيث اظهرت النتائج التي تم الحصول عليها ان الالتزام التنظيمي كان يتوسط تماما العلاقة بين انماط القيادة والاداء الوظيفي. وبالمثل فان الذكاء العاطفي لمندوبي المبيعات كان ذو اثر محدود على العلاقة بين انماط القيادة والاداء الوظيفي.

#### الفرع الثاني: المداخلات العلمية

من بين المداخلات التي تمس موضوع البحث يمكن ذكر الاتي:

1- دراسة الأزهر ضيف، غدايفي هند "مداخلة بعنوان الذكاء العاطفي والكفاءة الاجتماعية وادارة الضغوط النفسية " كلية العلوم الاجتماعية، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر.

الإشكالية: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين معلمي التربية الخاصة مع الجنسين في الكفاءة الاجتماعية ؟

أهم النتائج: يعتبر العمل في المجال التربوية الخاصة من أصعب الأعمال لكون العاملين فيه يجب أن يتمتعوا بمجموعة من الصفات والخصائص الشخصية والثقافية والعلمية حتى تسيير العملية على أحسن وجه وبطريقة جيدة

ومن بين أهم ما يجب توفره نسبة عالية من الذكاء والأهم من ذلك الذكاء العاطفي الذي يساعد بصفة كبيرة نجاح العملية التعليمية مع فئة ذوي الاحتياجات الخاصة.

2-دراسة فرحول ميلود، بوكدرين يوسف "الذكاء العاطفي ودوره في تحقيق التميز الوظيفي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية" كلية العلوم الاقتصادية، جامعة خميس مليانة، الجزائر.

الإشكالية: ما مدى مساهمة الذكاء العاطفي في تحقيق التميز الوظيفي لذا المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

اهم النتائج: نظام الذكاء العاطفي هو حجر الأساس بالنسبة لاستغلال المورد البشري داخل المنظمة، وهو ما يدعم بطريقة مباشرة أداء المنظمة وليرقى به إلى التميز والانفراد. وكشفت الدراسة الميدانية في مجمع Civital عن أهمية تفعيل هذا النظام الذكي الأخلاقي الجماعي في سياق تأثير ايجابيا في عواطف الموظفين والعملاء بالنسبة للمنظمة.

المطلب الرابع: القيمة المضافة للدراسة الحالية

في هذا المطلب سوف نشير إلى أهم جوانب التشابه والاختلاف للدراسة السابقة مع الدراسة الحالية إضافة لتبيين مميزات الدراسة الحالية.

الفرع الأول: أوجه التشابه وأوجه الاختلاف

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها سابقا نجد أن هناك أوجه الشبه وأوجه الاختلاف في عدة جوانب بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، وأهمها ما يلي:

الجدول رقم 04: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- معالجة نفس الموضوع.	- الأدوات والأساليب الإحصائية في الدراسات السابقة.
- المنهج المتبع.	- من حيث المتغيرات والمقاييس المستخدمة.
	- اختلفت من حيث المجال الزمني.
	- اختلفت من حيث بيئة الدراسة.
	- النتائج المتوصل إليها.

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة.

بالنظر لما تضمنه عرض الدراسات السابقة من ملخصات الجهود التي قدمها الباحثون في دراسة كل من القيادة والرضا إلا من القيادة والعلاقة بينهما وغازرة المعرفة التي قدمتها هذه الدراسات والتي عززت الإطار النظري لهذه الدراسة.

- ✓ من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية والبعض الآخر هنا في الجزائر، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 281 لخميس مليانة ولاية عين الدفلى.
- ✓ من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة حيث كانت تهدف إلى بيان أنماط القيادة وسلوكيات القائد وتأثيرها على الذكاء العاطفي بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على أهمية الذكاء العاطفي و علاقته بالقيادة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 281 لمدينة خميس مليانة.
- ✓ من حيث المتغيرات: هناك دراسات تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة مثل دراسة لزرق نوال، إلى أن الدراسات الأخرى ربطت الذكاء بعدة عوامل أخرى كالتميز الوظيفي، الرضا الوظيفي، الاتصال التنظيمي وغيرها...
- ✓ من حيث المنهج: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر للعاملين بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

### الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية

تعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات القيادة في المنظمات إلا أن الدراسة الحالية تعتمد في تحديد العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية.

إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدى إلا أنها لم تشر إلى أهمية وعلاقة الذكاء العاطفي بالقيادة الإدارية للعمال ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال بحثنا. إضافة لاعتماد اغلب الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليل عكس دراستنا التي تعتمد على منهج دراسة الحالة.

### خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الجانب النظري للمتغيرين، وبما أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين من خلال التأثير على مشاعرهم نجد أن نجاح القائد مرتبط بمستوى ذكاءه العاطفي من خلال الانفتاح على الرأي الآخر وتشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي، وليس بذكائه العقلي فقط، حيث ينجح المدير في بث المشاعر الايجابية في جو العمل من شأنه أن ينمي التفكير الإبداعي لدى أفراد المؤسسة وبالتالي يتحسن الأداء ويرتفع الإنتاج، ويحدث العكس حينما تسم المشاعر السلبية جو العمل والعلاقات بين الموظفين فيؤدي إلى قتل روح المبادرة حول التفكير الإبداعي للأفراد.

حيث نستنتج من خلال ما سبق ذكره أن أساس نجاح العمل القيادي هو قدرة القائد على تكوين علاقة وطيدة قائمة على الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين، وإتباع نمط قيادي مناسب كالمزج بين النمط الرسمي والغير الرسمي ليستطيع الوصول إلى أهداف كل من المؤسسة والمرؤوسين بعد كسب ولائهم وحبهم للعمل تحت قيادته، فيجب أن يمتلك القائد قدرات من بينها قدرته على إدراك وفهم انفعالات وعواطف مرؤوسيه، وإدارتها وتوظيفها في خدمتهم خدمة العمل وفي نفس الوقت يكون قادر على فهم وإدارة مشاعره فكل هذه القدرات تندرج ضمن مهارات الذكاء العاطفي. ومن هنا يمكن القول بأن الذكاء العاطفي اثبت أهميته وفاعليته في القيادة الإدارية من خلال تجسيد مبادئه في تسيير شؤون المورد البشري للوصول إلى أفضل النتائج. كما تناولنا في هذا الفصل أهم نماذج الذكاء العاطفي والتي من بينها نموذج جولمان وبار اون وغيرهم.



الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية بـ **BADR** خميس مليانة

## تمهيد

بعد استعراضنا في الجانب النظري أهم المفاهيم والجوانب الملّمة بموضوع الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الإدارية، وذلك من خلال عرض مختلف المفاهيم المفسّرة للذكاء العاطفي والقيادة الإدارية.

ومن أجل إسقاط ما تمّ عرضه في الجانب النظري على واقع مؤسساتنا الاقتصادية الجزائرية أخذنا بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع 281 بخميس مليانة ولاية عين الدفلى. كميّان للدراسة التطبيقية، وذلك من خلال الإجراءات التي تمّ إتباعها بدءا من الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع والأدوات المستعملة في هذا البحث، قصد الوصول إلى النتائج العلمية. وهذا من خلال ما تمّ الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين بالمؤسسة، حيث تمّ الحصول على هذه المعلومات من خلال المقابلة التي قمنا بإعدادها، إلى أنه بسبب الظروف الصحية التي تعيشها الجزائر والتي فرضت على المؤسسات التعامل بحذر مع المتربصين لم نتمكن من انجاز نموذج لبيئة الذكاء العاطفي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

كما يتمّ التطرق أيضا إلى عرض وتحليل نتائج الفرضيات، بعدها تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث العلمي ليتمّ في الأخير الخروج بنتائج عامة للبحث.

وانطلاقا من هنا تمّ تقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين وهما:

**المبحث الأول:** بطاقة فنية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

**المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في الوكالة BADR

### المبحث الأول: التعريف بقطاع البنوك وبطاقة فنية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية من بين أهم البنوك العمومية في الجزائر نتيجة عمله على تطوير خدماته باستمرار وتحسينها للأفضل عن طريق الابتكار، وفي هذا المبحث سيتم التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بكل أهدافه ومهامه إضافة إلى الخدمات التي يوفرها لزيائنه.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن قطاع البنوك في الجزائر ونبذة موجزة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية

في هذا المطلب سوف نتعرف على لمحة تاريخية عن قطاع البنوك ونشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في الفرع الأول والثاني، أما بالنسبة للفرع الثاني سنتعرف على استراتيجيات وأهداف البنك وفي الفرع الثالث سنتناول مهامه ووظائفه.

### الفرع الأول: لمحة تاريخية عن قطاع البنوك في الجزائر

أنشأ البنك الجزائري في 1963، مستبدلاً البنك الفرنسي الاستيطاني، وكان له دور بعد 1971 في مراقبة البنوك الثلاث: البنك الوطني، البنك الخارجي، والقرض الشعبي، متخلياً عن صلاحيات إدارة القطاعات الأخرى لمؤسسات أصغر. في سنوات الثمانينات، ظهرت عدة فروع نتيجة لإعادة الهيكلة، مثل بنك الدعم الفلاحي، أو للقروض طويلة المدى، البنك الجزائري للتنمية. كانت وراء تخلف جزئي لسوق المال في الجزائر، مع تعافي قطاع البنوك بعد الظروف التاريخية العصيبة التي مرت بها البلاد في هذه العشرية. وقد ساعدت إجراءات البنوك الجديدة إلى منح تسهيلات بشكل ملموس ميدانياً لفائدة مقاولي الوكالة المحتملين والراغبين في خلق نشاط ذاتي، لاسيما بخصوص المعالجة والمصادقة على الملفات وكذا آجال تسديد القروض ومدة التأجيل في دفع القسط الأول، إضافة لعدة خدمات مقدمة من طرف البنوك الجزائرية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الوكالة 281

بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" هو مؤسسة مصرفية وطنية، وهو جزء من النظام المصرفي. أنشئ في بداية نشاطه للتكفل بمهمة تمويل الحاجيات الخاصة بالقطاع الفلاحي بموجب مرسوم رئاسي رقم 82-106 المؤرخ في 17 جمادى الأولى عام 1402هـ الموافق ل 13 مارس 1982م حيث انفصلت عن المؤسسة الأم أي البنك الوطني الجزائري "BNA". وفي ماي 1988 تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة بالأسهم فصار مؤسسة عمومية في شكل شركة تجارية بالأسهم، رأس ماله مقدر ب 2.200.000.000 دج مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم وبموجب قانون 90-10 ل 14 أفريل 1990 الذي يقدم أكبر استقلالية للجانب البنكي بعد إلغاء التخصص سنة 1986 فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك عمد إلى توسيع

<sup>1</sup>سيدهم خالدة هناء، واقع خدمات المعلومات المتخصصة في قطاع البنوك والمصارف الجزائرية، 2020/09/07، <http://arab->

[afl.org/old/shared/user\\_files/2013\\_02\\_24\\_%D8%AF%D9%83%D8%AA%D9%88%D8%B1%D8%A9%20%D8%B3%D9%8A%D8%AF%D9%87%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1.docx](http://afl.org/old/shared/user_files/2013_02_24_%D8%AF%D9%83%D8%AA%D9%88%D8%B1%D8%A9%20%D8%B3%D9%8A%D8%AF%D9%87%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1.docx)

مجال نشاطاته و تدخلاته في المجال المالي وهو الآن بصدد شق طريق سوق يتميز بالمنافسة القوية ب 274 وكالة عبر التراب الوطني.

### الفرع الثالث: إستراتيجية وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

من أجل التأقلم مع المحيط الاقتصادي والذي يتميز حاليا بالتغيرات الجذرية، لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" كغيره من البنوك في الجزائر إلى القيام بأعمال ونشاطات عديدة للوصول إلى إستراتيجية متمثلة في جعل البنك مؤسسة مصرفية كبيرة تحظى بالاحترام من قبل المتعاملين الاقتصاديين والأفراد على حد سواء، فكانت الأهداف الرئيسية المسطرة تتمثل أساسا في تحسين نوعية الخدمات والعلاقات مع الزبائن، بقاءه أكبر بنك في الفلاحة، تحقيق مرد ودية أكبر. وحتى يصل إلى هذه الأهداف استعان بتنظيمات وهيكل داخلية وكذا وسائل تقنية حديثة بلجوه إلى صيانة وترميم ممتلكاته وتطوير أجهزته من الإعلام الآلي، ترقية الاتصال داخل وخارج البنك وكذلك تكوين الموظفين وللتقرب أكثر من الزبائن فإن البنك قام بفتح وكالات في مدن تحمل وتأتي بالموارد التي هو في حاجة إليها لأداء نشاطه. وطبعاً تتحقق هذه الأهداف بفضل رفع حجم الموارد بأقل التكاليف، توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات، تسيير صارم للخرينة بالدينار والعملة الصعبة.<sup>2</sup>

### الفرع الرابع: مهام ووظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تماشياً مع القوانين والقواعد سارية المفعول بها في مجال النشاط المصرفي فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بتنفيذ مخططات وبرامج موضوعة لتحقيق نشاطه فإن المصرفية بالنسبة للسياسة تطوير الموارد فإن "بدر" أدمج ضمن مهامه عمليات فتح الحسابات دون تحفظات كبيرة أو حدود، إنشاء خدمات جديدة، تطوير شبكاته وتطوير تعاملاته النقدية باستحداث بطاقة القرض وزيادة عن ذلك فإنه يطور كل الموارد وذلك بتحسينها ورفع تكاليفها.

- ✓ يتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ يركز ويتقرب أكثر من المؤسسات الكبيرة التي تحتوي على سيولة نقدية معتبرة.
- ✓ يقوم باستعمال كل الاحتمالات الممنوحة من طرف السوق المالي في إطاره القانوني.
- ✓ يسيير الموارد النقدية بالدينار والعملة الصعبة وبطرق ملائمة.
- ✓ يبقى في اتصال مع التطور العالمي للتقنيات المرتبطة بالنشاط المصرفي.

ومن إعطاء منتجات وخدمات مصرفية جديدة للمدخرين في إطار سياسة القروض ذات مرد ودية، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" بتطوير قدرات تحليل المخاطر وإعادة تنظيم القروض، كما حدد ضمانات متصلة بحجم القروض وهو يطبق معدلات فائدة تتماشى وتكلفتها الموارد مع محاولة الحصول على امتيازات ضريبية.

<sup>2</sup>الجريدة الرسمية الخبر، عدد: 11 لـ 16-03-1982.

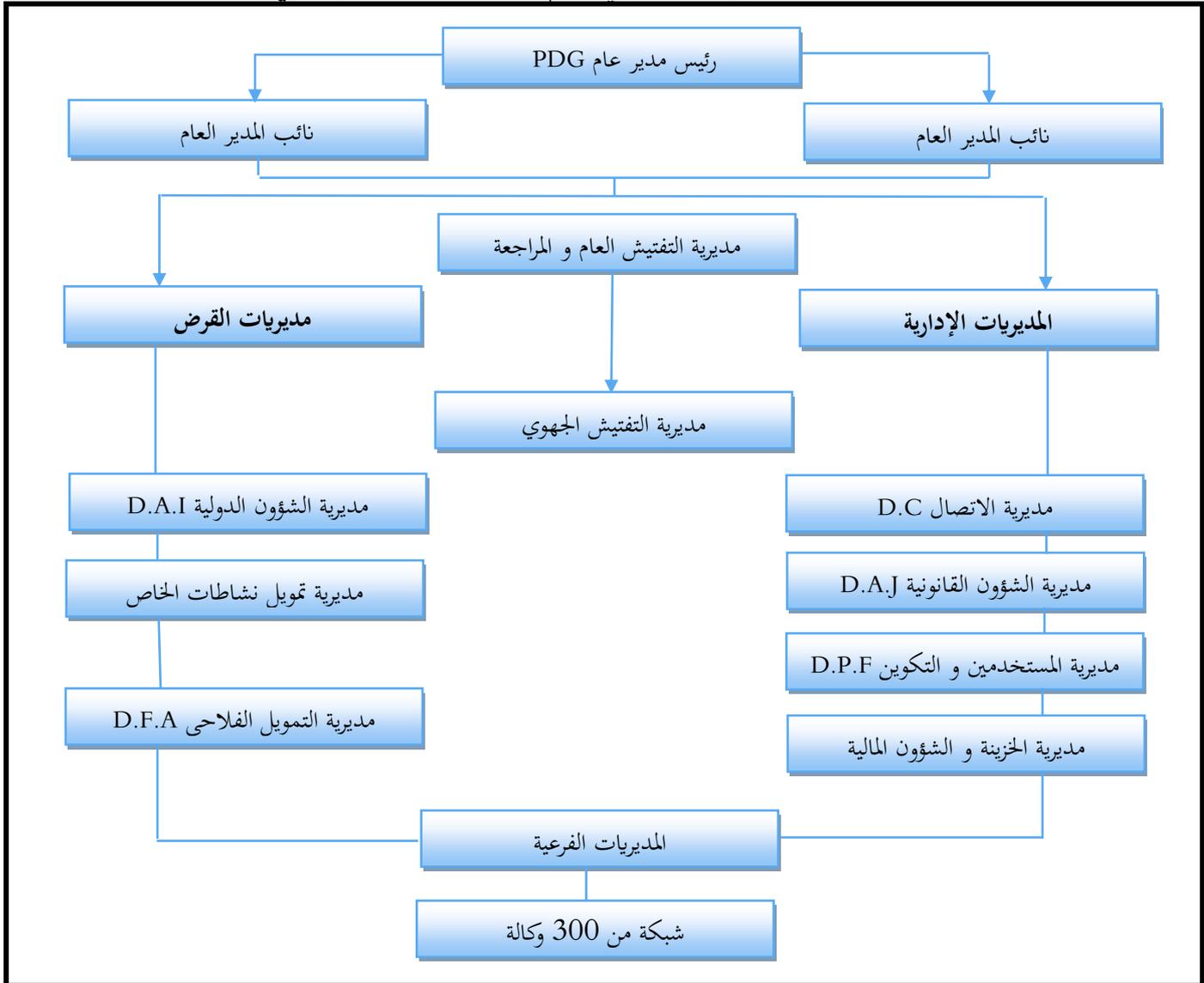
## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 281 - خميس مليانة-

وبتحسين نوعية خدماته تزيد علاقاته مع الزبائن متانة وارتباطا وهو الآن مكلف بالبحث عن النوعية في كافة نشاطاته والسرعة في معاملاته مع الزبائن ويستعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية سياسة اتصال لها علاقة وطيدة مع الأهداف المسطرة باعتماده على وسائل إعلامية متنوعة السمعية البصرية، المكتوبة، الإشهار وكذا المشاركة في التظاهرات الاقتصادية الوطنية والدولية ولما كان العنصر البشري هو أساس نجاح أي سياسة أو تنظيم إستراتيجي وهو المكلف بتأدية وظائف ومهام عمل البنك على منحه الثقة والقدرة في آن واحد وذلك بتكوينه في مجال تخصص.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

نبرز في هذا المطلب الهيكل التنظيمي والهيكل القاعدية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

#### الشكل 05: مخطط للهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



**المصدر:** من الوثائق الرسمية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 281 خميس مليانة.

### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة له شكل هرمي، حيث يرتكز على شبكة واسعة من الوكالات التي تتوزع على كافة التراب الوطني للتقرب أكثر من زبائنها، حيث يبلغ عددها 300 وكالة ويشرف على هذه الوكالات في وسط الهرم الفروع التي تتولى مهمة تنظيم الوكالة التي تقع في منطقة عملها وهي غالبا ولائية ويبلغ عدد الفروع ويشرف على البنك في قمة الهرم رئيس مدير عام \* PDG \* يساعده نائبان يشكل الثلاثة الهيئة العليا في البنك.

إن عمل الوكالات والفروع محدودة بالنسبة لقرارات منح القروض، يخول للوكالات منح القروض إذا كانت قيمتها لا تتجاوز القيمة المحددة من طرف الإدارة العامة، وإذا فاقت قيمة طلب القرض صلاحيات الوكالة يحول الملف للفرع المشرف الذي له قيمة أعلى محددة كذلك، وكل طلب تفوق قيمته هذا الحد يحول إلى الإدارة العامة وبالضبط إلى المديرية المتخصصة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية نلاحظ نوعين من التنظيم:

أولاً: التنظيم اللامركزية: يضم:

- الفرع.
- الوكالة البنكية.
- مكتب دائم.
- مكتب مؤقت.

ثانياً: التنظيم المركزي: يضم:

- مديريات القرض - مديرية التمويل الفلاحي « D.F.A »
- مديرية تمويل نشاطات الخاص « D.F.A.P »
- مديرية تمويل المؤسسات العمومية « D.F.E.P »
- مديرية الشؤون الدولية « D.A.I »
- مديرية تمويل الاستثمارات « D.F.I »
- مديريات إدارية - مديرية التفيتش العام والمراجعة « D.I.G.A »
- مديرية الخزينة والشؤون المالية « D.T.A.F »
- مديرية التنظيم والإعلام الآلي « D.E.D.I »
- مديرية التسويق والتنمية « D.M.D »
- مديرية الشؤون القانونية « D.A.J »
- مديرية المستخدمين والتكوين « D.P.F »
- مديرية الوسائل العامة « D.M.G »
- مديرية الاتصال « D.C »

## الفرع الثاني: الهياكل القاعدية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يرتكز بنك الفلاحة والتنمية الريفية على ثلاث هياكل قاعدية وهي:

### أولاً: المديرية العامة

هي هيئة إدارية مركزية مقرها بالجزائر العاصمة 17 شارع العقيد عميروش والتي تتفرع منها مديريات جهوية موزعة على التراب الوطني.

إن الدارة العامة لهذا البنك متكونة من مجلس الإدارة الذي يقوم بتسيير الوكالات والمديريات الجهوية ومن مهامها:

- ❖ مراقبة عمل مدراء الوكالات والمديريات الجهوية.
- ❖ الحرص على صلابة المؤسسة كهدف رئيسي.
- ❖ مراقبة استعمال القروض وتحليل تقارير الوكالات.
- ❖ التكوين والتأطير لفائدة العمال.

من أقسام البنك:

- 1-1 قسم الاستغلال والنشاط التجاري: يقوم بتقديم المعلومات المناسبة للزبائن وتقديم الإحصائيات ومراقبة العمليات المالية.
- 2-1 قسم القروض (قروض عامة وخاصة): وهو الذي يتكفل بمنح القروض للقطاع العام والخاص، وإعطاء المعلومات الكافية لمنح القروض.
- 3-1 قسم المديونية القانونية: يتكفل بالقضايا التي يواجهها البنك ويراقب ملفات النزاعات.
- 4-1 قسم المفتشية العامة: يقوم بمراقبة الأعمال التي يقوم بها البنك ومراقبة العمال والقيام بأعمال الإدارة العامة.

### ثانياً: المديرية الجهوية

هي هيئة متفرعة عن المديرية العامة، فتقوم بمراقبة سير وعمل الوكالات التابعة لها، إذ تعتبر همزة وصل بين المديرية العامة والوكالة المحلية، كما تقوم بمساعدة الوكالات ومراقبتها وهي تتكون من:

1-2 المدير: من أهم وظائفه:

- ❖ عرض البنك باعتباره منشأة مالية مهمة أمام السلطات المحلية.
- ❖ اقتراح كل ما هو مفيد وفي مصلحة الزبائن وإعطاء النصائح المفيدة كونه المفوض من طرف السلطات التي عينته في إطار السلطات المخولة له.

❖ تكون له سلطة على مستوى تعبئة المداخل.

باختصار مهمة المدير الأساسية هي تنسيق كل نشاطات الشبكة والأمر بجميع القرارات التي تمس تسيير الفرع.

## 2-2 السكرتاريات

2-3 خلية المراقبة: تعتبر من الخلايا الأساسية لمراقبة نشاط الوكالات الدورية حيث تقوم بـ:

- مراقبة الأرصدة والمراسلات والحسابات.
- تتابع الشكاوي المقدمة من طرف الزبائن.
- مراقبة تطبيق النصائح في ميدان الأمن.
- المراقبة الميدانية على مستوى الوكالات.

2-4 خلية التكوين: تهتم بـ:

- تطوير معلومات العمال وتكوين خاص بهم.
- توجيه الأعمال من أجل التكوين.
- إعادة التكوين بالنسبة للعمال الدائمين.
- تنظيم الملتقيات.
- مسك بطاقة التكوين لكل عامل.

2-5 خلية النزاعات: تقوم بتسوية النزاعات إلى جانب:

- متابعة القضايا التي فيها نزاع على مستوى مصالح الفرع.
- فحص الطلبات لتحويل القرض إلى فصل المنازعات واقتراح الأعمال التي يجب القيام بها لاسترجاع الدين.
- اقتراح المساعدات لخدمات المحامي عند الضرورة.
- التسيير الجيد لمكتب الفرع.

2-6 نيابة مديرية الشؤون الإدارية: تتكون من:

- مصلحة المحاسبة: التي تقوم بمراقبة يومية محاسبية، تدوين و مراجعة عمليات الإيداع والسحب، مراجعة الحسابات الداخلية في حالة وجود أخطاء.
- مصلحة الوسائل العامة: تقوم بتوفير شروط العمل عن طريق تمويل المكاتب بالأدوات الضرورية كما تتكفل بالنظافة والأمن، حيث لا توجد لجنة محلية تقوم بمتابعة توفير الشروط الأمنية والنظافة لكل الوكالات التابعة لها.

• **مصلحة المستخدمين:** تهتم بتحضير الأجر الشهري للعمال، تدرس الملفات الخاصة بهم والترقية والشؤون الاجتماعية.

7-2 نيابة مديرية القروض والاستغلال: تتكون من:

أ- **مصلحة القروض:** تقوم بتقديم القروض للزبائن وهي تستلم ملفات القروض التي تأتي من الوكالات لتقديمها إلى لجان القروض التابعة للفرع المكونة من مدير الفرع وثلاثة من نوابه.

ب- **مصلحة الاستغلال:** مهمتها إحصائية بحيث تقوم بتقديم حوصلة حول نشاط الوكالات من جانب:

- تنشيط الوكالات في الميدان وتوزيع المداخل واستغلال القروض.
- تجسيد الأهداف التجارية المسطرة من طرف المديرية العامة وتساوم مع السلطات المحلية في تسيير النشاط المالي.

**ثالثا: الوكالة:** هي هيئة تابعة للمديرية الجهوية، وهي الخلية القاعدية للبنك، حيث بواسطتها يتم الاتصال بالزبائن، ولكل وكالة رمز أو رقم خاص بها يميزها عن غيرها، إذن فالرقم الخاص بوكالة عين الدفلى هو 265 أما بالنسبة للوكالة التي نحن بصدد الحديث عنها (وكالة BADR بخميس مليانة) فرمزها هو 281، والتي سوف نتطرق إليه بالتفصيل في المطلب الموالي.

**المطلب الثالث: التعريف بالوكالة البنكية رقم 281 وهيكلها التنظيمي**

سنبين في هذا المطلب نشأة وكالة BADR 281 لبلدية خميس مليانة وتنظيمها الداخلي.

**الفرع الأول: نشأة وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الوكالة 281**

أنشأت هذه الوكالة كغيرها من الوكالات المنتشرة عبر التراب الوطني بعد ولادة البنك الأم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وقد تم إنشاء هذه الوكالة سنة 1995 وذلك نظرا للطبيعة الفلاحية للمنطقة المحيطة ببلدية خميس مليانة رغم وجود وكالات أخرى في نفس هذا المكان وهو ما بين الحاجة لهذه الوكالة في هذه المنطقة وتقع هذه الوكالة في وسط المدينة لخميس مليانة بالضبط في شارع العقيد بوقرة وهو شارع رئيسي في هذه المدينة ويعتبر مكانا استراتيجيا وذلك بهدف الضغط على الوكالة الحاملة رقم 267 التابعة إلى المديرية الجهوية عين الدفلى 050 وهي وحدة إدارية تسهر على التنشيط، الإشراف، التنسيق، وتعتبر وكالة بدر رقم 281 ضمن الصنف (ب) حيث تقوم بكل النشاطات والعمليات في حالة تقديم القروض إذا يستوجب عليها استشارة المديرية الجهوية التابعة لها للقيام بالإقراض ويقع تحت اختصاص الوكالة للمدن التالية:

- خميس مليانة - سيدي لخضر - طارق بن زياد - بئر ولد خليفة - عين السلطان - برج الأمير خالد

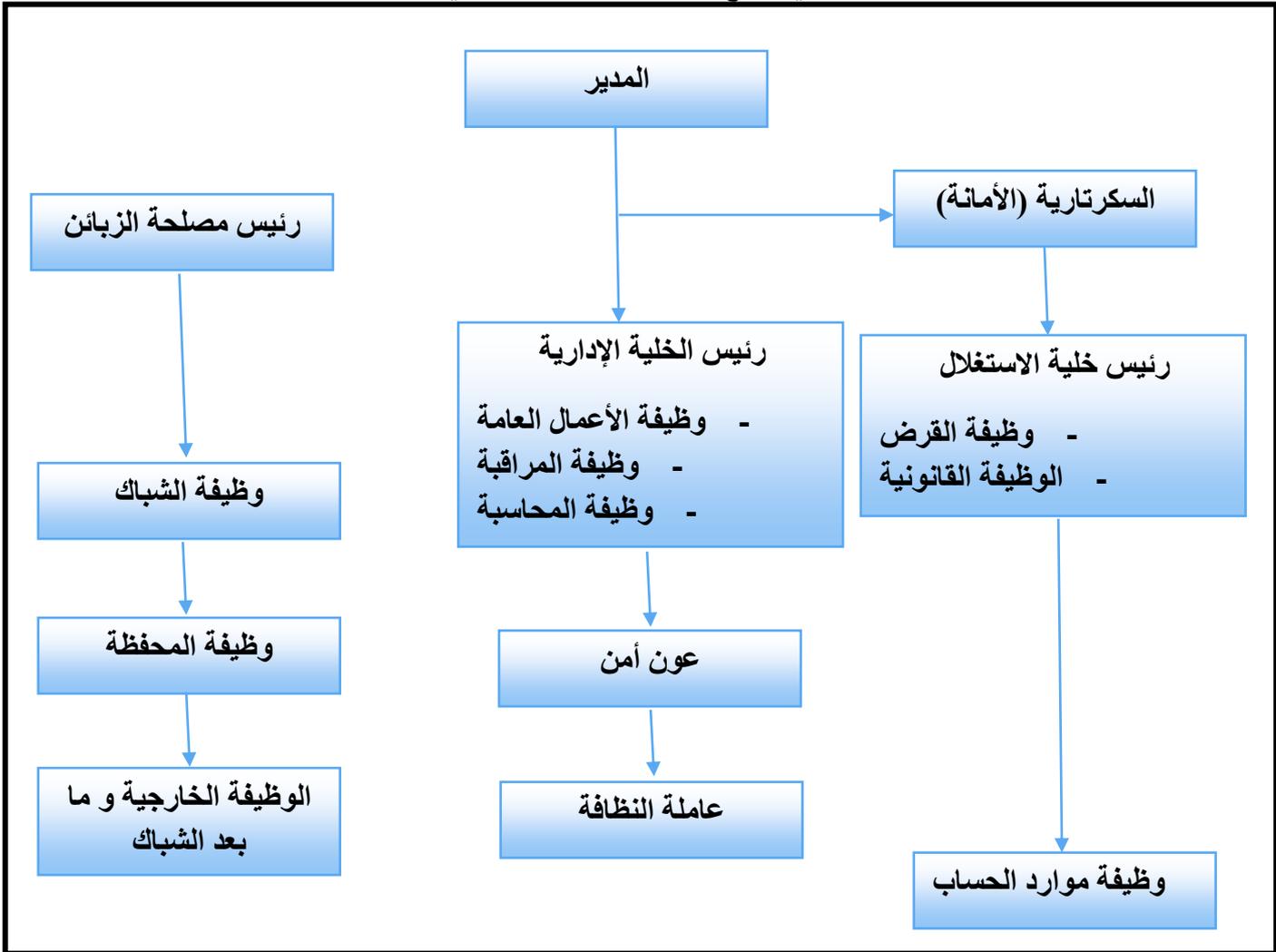
كما تعتمد الوكالة في القيام بعملياتها على شبكة من أجهزة الإعلام الآلي يتمثل دورها في تسهيل العمليات البنكية وريح الوقت و ذلك بالاعتماد على النظام البنكي العالمي "سيبي" والذي يستعمل في كل وكالات بدر ويكون من خلال شبكة بنكية تربط الوكالات مع بعضها البعض ونستطيع حصر مهام الوكالة بشكل دقيق في النقاط التالية:

- السهر على التطبيق الحسن لإستراتيجية البنك.
- العمل على تقديم القدر العالي من الخدمات من خلال الخبرة المتوفرة في الموظفين والسرية في العمل البنكي والتواجد المستمر لخدمة الزبائن.
- القيام بكل العمليات البنكية المطلوبة من قبل الزبون.
- تطوير العلاقات الاقتصادية والتجارية مع الزبون.
- تقديم القروض للمستثمر ومراقبة كيفية استعمالها.
- استغلال التقارير والمعلومات المقدمة من طرف المفتشية العامة.
- الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الزبون وإنشاء مكاتب مؤقتة ودائمة.
- إرسال جدول الأعمال ونتيجة نهاية السنة للمديرية الفرعية.
- تقديم اقتراحات وحلول للمديرية الفرعية وكل هذا يؤدي إلى رفع مرد ودية البنك.

#### الفرع الثاني: هيكل الموارد البشرية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية، الوكالة 281

تتقدم المديرية العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية باقتراح الهيكل التنظيمي لكل الوكالات الموجودة على المستوى الوطني وتناقش هذه الاقتراحات مسبقا في المكتب النقابي للمديرية العامة الفرعية من أجل الاستشارة في بعض الحالات، وتتعامل الوكالة رقم 281 مع عدد كبير من الزبائن يتكفل بهم موظفو الوكالة حيث تضم 8 موظفين موزعين كما يلي: مدير البنك، رئيس مصلحة، ستة موظفين، إضافة إلى السكرتيرة ويشرف على هؤلاء مدير الوكالة بمساعدة رئيس مصلحة. كما تتراوح اقدمية الموظفين بالوكالة ما بين 10 و 20 سنة ويتراوح المستوى الوظيفي للوكالة ما بين المستوى الجامعي وشهادات الأهلية في البنوك إضافة إلى الدورات التكوينية لتحسين المستوى العام لهم للاطلاع على مهام وإستراتيجية البنك مما يزيد من طابع الثقة والقدرة على الأداء الجيد لهؤلاء الموظفين.

الشكل 06: مخطط لهيكل الموارد البشرية لفرع بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الوكالة 281 بخميس مليانة.



المصدر: من الوثائق الرسمية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة رقم 281 خميس مليانة.

### الفرع الثالث: التنظيم الداخلي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، الوكالة 281

حسب الهيكل التنظيمي للوكالة نلاحظ أن بنية هذه الأخيرة مقسمة إلى مديرية وثلاث مصالح:

- مديرية الوكالة: مهمتها إدارة ومراقبة ومساعدة الموظفين في إتمام مختلف مهامهم داخل الوكالة.
- مصالح البنك: المصلحة الإدارية، مصلحة القروض والاستخدام والاستغلال، مصلحة الزبائن.

أولاً: مدير الوكالة

وهو المسؤول على مستوى الوكالة ويسهر على حسن سير المصالح والوظائف كما يمارس الرقابة على عمال الوكالة وعمله قائم على أربعة نقاط رئيسية تتمثل فيما يلي:

- 1- الاستغلال: يعمل على خدمة الزبون بصفة جيدة وسريعة.
- 2- التخزين: يسهر على حفظ الخزينة.

3- التزامات القروض: يعمل على مراقبة كل عمليات القروض.

4- الأمن: هو قائم على مراقبة كل المصالح لمواجهة الظروف الطارئة.

ثانيا: مصالح البنك:

1-2 المصلحة الإدارية: إلى جانب المدير هناك الأمانة العامة التي تسهر على حسن سير وظائف البنك وتتولى تنظيم المديرية واستقبال البريد و إرساله.

2-2 مصلحة القروض والاستخدام والاستغلال: وتتمثل أهم مهامها في النقاط التالية:

- ✓ جمع الإيداعات من المتعاملين الاقتصاديين.
- ✓ عرض مختلف القروض المتنوعة للزبائن مع تطوير العلاقات التجارية معهم .
- ✓ المتابعة الميدانية والمالية للاستثمارات المواطنة في الوكالة.
- ✓ السهر على مراقبة حسابات الزبائن.
- ✓ تقوم بمختلف مصاريف مصالح الوكالة مع احترام الميزانية المخصصة لها.
- ✓ تمويل المشاريع و القيام بدراسات وتحاليل وتدرج تحت هذه المصلحة ثلاث فروع:

أ) القرض: يقوم هذا الفرع باستقبال الزبائن المهتمين بالقروض من خلال إعطاء المعلومات الكافية حول الشروط اللازمة لمنح القرض ومعالجة الملفات بإبداء الرأي وكذلك متابعة ملفات الزبائن المقترضين والعمليات المرتبطة بتشغيل الشباب إضافة إلى مساعدة الزبائن على اختيار المشروع المناسب.

ب) فرع المنازعات: يختص هذا الفرع بالتكليف بكل ما يخص ملف فتح الحسابات ومتابعة كل ما يتعلق بالإيداعات الطويلة المدى وإصدار الأمر بحجز ما للمدين لدى الغير (البنك).

ج) فرع الحسابات والموارد: يهتم هذا الفرع بمتابعة مختلف العمليات التي يقوم بها الزبون إضافة إلى التكلف بمتابعة الودائع الثابتة وشبه الثابتة وتحرير الحالات الشهرية الثلاثية الخاصة.

2-3 مصلحة الزبائن: هي مصلحة اتصال مباشر مع الزبائن ومكلفة بفتح الحسابات بأنواعها للتجار والفلاحين والصناعيين والمدخرين وتتولى أيضا تسليم الودائع والادخار وتمويل واستقبال أموال الزبائن وتتفرع هذه المصلحة إلى عدة فروع:

أ) فرع الصندوق: يقوم هذا الفرع بمختلف العمليات التجارية مع الزبائن وهي سحب، دفع، تسيير الشيكات والتأشير على الشيكات وإجراء الأمر المطلوب من قبل الزبائن والقيام بدفتر اليومية للفرع.

(ب) فرع الشباك: الشباك يستقبل الشيكات المخولة من طرف الزبائن ويقوم بتمريرها عبر الحاسوب للتأكد من الاسم وقيمة المبلغ:

- سواء كان بأمر من صاحب الحساب نفسه.
- أو سواء لصالح شخص غير صاحب الحساب.

(ج) فرع المحفظة: يسير هذا الفرع على الأوراق التجارية والشيكات المودعة من الزبائن من أجل الخصم أو التحصيل و كذلك يسير الأوراق التي لم يتم دفعها من البنوك الأخرى كما يقيم هذا الفرع قوائم لمختلف الزبائن التي تكون معهم معاملات بالمخاطرة ومراقبة التحصيل على الحسابات التي يتم التعامل بها في هذا الفرع مثل الشيكات والأوراق التجارية كالسفتجة والسند لأمر.

### ثالثا: الاتصال الداخلي

فيما يتعلق بالاتصال الداخلي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بصفة عامة ووكالة 281، خميس مليانة بصفة خاصة يظهر من خلال الاجتماعات بين مختلف الأطراف، الى ان البنك يعتمد على عدة أنواع للاتصال كالالاتصال العمودي الذي يكون من المدير لرؤساء المصالح على شكل قرارات في حالة نزول تعليمات جديدة او اصدار قوانين جديدة، او صاعد من العمال لرؤساء المصالح وصولا للمدير وغالبا تكون عبارة عن شكاوي او انشغالات او حتى اهتمامتهم المهنية والاجتماعية او بعض المطالب. اما الاتصال الافقي فهو الاخر يتوفر بالمؤسسة والذي يتم بين الموظفين المنتميين الى نفس المستوى ونفس المستوى ونفس المناصب في التنظيم الرسمي في المؤسسة وهذا بتبادل المعارف والمعلومات فيما بينهم. وبالنسبة لوسائل الاتصال المستخدمة نجد الهاتف، الفاكس، الاتصال المباشر اي الشفهي اضافة لبعض الوسائل الكتابية كالمذكرات، القصاصات، البريد وحتى التدوين في السجلات. كما تدخل النقابات كوسيط بين الادارة العليا والعمال وهذا من خلال تمثيلها للعمال والدفاع عنهم وعن مصالحهم ونقل شكاويهم ومطالبهم.

### المطلب الرابع: منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الوكالة 281

تناولنا في هذا المطلب اهم المنتجات والخدمات التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

### الفرع الأول: منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الوكالة 281

نذكر من بين أهم المنتجات التي يقدمها البنك ما يلي:<sup>3</sup>

- الحساب الجاري: يتوفر للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا مثل: تجار، صناعيون، مؤسسات تجارية، الفلاحون...، حيث هذا المنتج المصرفي بدون فائدة.

<sup>3</sup>خدمات البنك، تاريخ التصفح 2020/03/05، <https://badrbanque.dz/servises-particulier/>

- حساب الصكوك (الشيكات): تكون الحسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي لا تمارس اي نشاط تجاري (جمعيات، إدارات... ) وذوي الأجور الراغبين في الاستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات.
  - دفتر التوفير: وهو عبارة عن منتج مصرفي يمكن الراغبين من ادخار اموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك او بدون فوائد حسب رغبات المدخرين، وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بالعمليات دفع وسحب الاموال عن جميع الوكالات التابعة للبنك وبذلك فان هذا المنتج يجنب اصحاب دفاتر التوفير مشاكل وصعوبات نقل الاموال من مكان لآخر.
  - دفتر توفير الشباب: مخصص لمساعدة ابناء المدخرين للتدريس والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية، هذا الدفتر يفتح للشباب الذين لايتجاوز اعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين حيث حدد الدفع الاولي ب 500 دينار جزائري، كما يمكن ان يكون الدفع بصورة نقدية او عن طريق التحويلات التلقائية او اتوماتيكية مؤسسة، كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الاهلية القانونية ذو الاقدمية التي تزيد عن خمسة سنوات الاستفادة من قروض مصرفية تصل الى مليونين دينار جزائري.
  - بطاقة بدر: موجهة لزبائن البنك تمكنهم من الدفع والسحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الالكترونية للأوراق النقدية DAB، كما تمكن أصحابها أيضا من القيام بعمليات السحب من الموزعات الالكترونية للبنوك التجارية.
  - سندات الصندوق: عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين.
  - الإيداعات لأجل: هي وسيلة تسهل على الأشخاص الطبيعيين والقانونيين إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى أجل محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.
  - حساب بالعملة الصعبة: منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل لحظة مقابل عائدا محددا حسب شروط البنك.
- كما هناك منتجات أخرى كالدفتر المخصص للسكن، الاعتمادات والقروض التي يقدمها البنك للزبائن والتي تكون وفق دراسات وشروط مسبقة، تأمين المساكن والأشخاص.

اضافة لبعض منتجات الصيرفة الإسلامية التي جاءت في ظل التغيرات الاخيرة لسنة 2020 ونذكر من بينها المرابحة، الإجارة، وغيرها من المنتجات التي سوف يضيفها البنك في قائمة منتجاته.

### الفرع الثاني: خدمات بنك الفلاحة ولتنمية الريفية، الوكالة 281

من بين أهم الخدمات ما يلي:

- ❖ فتح مختلف الحسابات للزبائن وتخليص الصكوك بأمر المعني أو بأمر الآخرين.
- ❖ التحويلات المصرفية.
- ❖ الخدمات المتعلقة بالدفع والتحويل فيما يخص التعاملات الخارجية.

- ❖ خدمة كراء الخزائن الحديدية.
- ❖ خدمة البنك للمعاينة BADR CONSULTE التي تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدهم عبر استعمال الأرقام الشخصية السرية لهم المعطاة من طرف البنك من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة.
- ❖ خدمات الفحص السلبي Télétraitement التي تسمح بخدمة زبائن البنك باستعمال شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحقيقي.
- ❖ كما يعتمد BADR على توزيع خدماته المصرفية، وعلى التوزيع المباشر من خلال شبكة الوكالات المنتشرة عبر كامل تراب الوطن التي تتعدى 300 وكالة، بهدف الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن أيضا وضع البنك تحت تصرف زبائنه نظام توزيع الكتروني وذلك عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية DAB او عن طريق الشبائيك الآلية للأوراق النقدية، GAB كما يوفر أيضا خدمات مصرفية عبر الهاتف لكنها محدودة جدا.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في الوكالة 281

يبقى مفهوم الذكاء العاطفي وحتى القيادة في المؤسسات الجزائرية العامة مفهوما جديدا كونهما ينتميان لإدارة الموارد البشرية بمفهومها المتطور والحديث خصوصا انه المورد الأساسي داخل أي مؤسسة، فمن خلال هذا المبحث سوف نتعرف على واقع الذكاء العاطفي وواقع القيادة الإدارية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية الوكالة 281 إضافة لعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

### المطلب الأول: واقع الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية في الوكالة 281

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى الجانب الملموس لموضوع الدراسة أي واقع الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

### الفرع الأول: واقع الذكاء العاطفي بالوكالة 281

في هذا الفرع سوف نتطرق إلى واقع الذكاء العاطفي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 281 خميس مليانة من خلال العلاقات، النزاعات العمل والتحفيز.

### 1- العلاقات والنزاعات العمل

سوف نشير في هذا الجزء إلى علاقات ونزاعات العمل في محل الدراسة.

#### أ- علاقات العمل

من خلال الهيكل التنظيمي والملاحظة العينية يتبين أن العلاقات التي تربط الأفراد داخل وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية 281 لبلدية خميس مليانة هي علاقة رسمية لا تخلو من المركزية وهذا بموجب اللوائح والقواعد

التي يفرضها قانون العمل والإدارة العليا للمؤسسة، لكن برغم من ذلك هناك اثر لملاحم الذكاء العاطفي داخل المؤسسة فمن بين تلك المظاهر نجد تفاهم العاملين مع رؤساء الأقسام ومع بعضهم البعض كالمتشارك في المهام ومساعدة بعضهم البعض في انجاز الأنشطة والمهام.

أما فيما يخص ارتباط المدير بالموظفين في الإدارة يجب أن يقسم على أساس التفاعل الاجتماعي، فكلما صعدنا سلم التدرج الرئاسي قل التفاعل بين المستويات الإدارية العليا منها والدنيا في الوكالة وذلك من شأنه ان يفصل المدير على الموظفين وعدم وضوح دوره في نظرهم، مما يؤثر على التوازن الداخلي للوكالة، فقد سجلت مقابلاتنا الحرة مع بعض الموظفين أنهم يعتقدون إن مهمة المدير لا تنحصر الا في إصدار الأوامر والجزاءات والعقوبات وتوقيعها بينما الأعباء الحقيقية للعمل تقع على عاتقهم. وادى هذا الاعتقاد الى تكوين اتجاهات سلبية نحو الدور الأساسي الذي يقومون به. فحسب ما تم الوصول اليه عن طريق ملاحظة نجد بأن علاقة المدير والمرؤوس منحصرة فقط في مجال العمل ورؤساء الأقسام يمثلون الوسيط في هذه العلاقة .

أما العلاقة التي تربط رؤساء الأقسام بالموظفين هي علاقة حيوية نوعا ما إذ تتعدى علاقات العمل بسبب اهتمام الرؤساء بتدعيم الصلات والروابط الاجتماعية بالموظفين خصوصا أنهم مجتمعون في مكان واحد.

## ب-نزاعات العمل

يكون من خلال تحسين العلاقات بين الإدارة والمرؤوسين وتساعد في تحقيق العدالة والمساواة، إضافة فهم مشكله القوى العاملة والعمل على حلها جماعيا. وفيما يخص مستويات نزاعات العمل تكون وفق مستويين:

✓ **المستوى الأول:** يخص التسوية الودية للنزاعات العمل الفردية عن طريق رفع شكوى إداريه من المتظلم لدى السلطة الاداريه المتخصصة.

✓ **المستوى الثاني:** يخص التسوية القضائية لمنازعات العمل الفردية.

## 2- التحفيز

يكون التحفيز في بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن طريق ما يلي:

- **التحفيزات المادية:** بحيث إن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجرا زائدا عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم من خلال تقاسم الأرباح السنوية.
- **الترقية:** من خلال نقل الفرد إلى عمل آخر له صلاحيات اكبر وبالتالي مستويات اكبر وقد يصاحبها زيادة في الأجر.
- **تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين:** وذلك برفع كفاءتهم من خلال التدريب الذي يضمن لهم فرص أخرى أفضل للكسب وشعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.

## الفرع الثاني: واقع القيادة الإدارية بالوكالة 281

اعتمادا على الملاحظة المباشرة والمقابلات الحرة التي أجريناها استطعنا جمع المعلومات والاطلاع على بعض الوقائع حيث الملاحظة المباشرة والغير مباشرة مفيدة في استكشاف طبيعة القيادة وتقديم صور حية لها. فمن بين مظاهر القيادة نجد الاتصال حيث الاتصال بين الرئيس والمرؤوس في البنك يتجسد في الأشكال التالية:

1. **الاتصال الهابط:** يكون تبادل المعلومات من مستوى أعلى إلى مستوى أدنى من السلم الهرمي، ويهدف إلى نقل المعلومات والأوامر والتعليقات والقرارات التي تساعد على القيام بالوظائف والمهام المختلفة. للمؤسسة من تعيين، ترقية والتشريعات التي تهتم بالعاملين.
2. **الاتصال الصاعد:** الذي يكون تبادل المعلومات من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى بهدف نقل المعلومات التي تتعلق بالمستويات الإدارية التنفيذية مثل محضر اجتماع أو تقرير.
3. **الاتصال الأفقي:** ويكون تبادل المعلومات بين الأفراد من نفس المستوى من السلم الهرمي ويهدف إلى تبادل الخبرات و المعلومات في نفس المستوى وعلى مستوى الوكالة نلاحظ استعمال هذا الأسلوب بكثرة.

تكمل تقنيات الاتصال الداخلي في عدة وسائل مثل لوحات الإعلان حيث يتم تمرير المعلومات إلى العمال عن طريق هذه الوسيلة، والتي تقع في مدخل الوكالة حتى يتسنى للجميع رؤيتها ومتابعة المستجدات فيما يخص العمل (وضعية العمال، الأجور، الخدمات الاجتماعية، لعطل...) بالإضافة إلى الرسائل الداخلية، جدول الإرسال، المراسلات الإدارية، الهاتف، الفاكس، الاميل بالإضافة للاتصال الشخصي والاجتماعات.

ان القيادة كمظهر للتنظيم تركز أساسا على فكرة المسؤولية التي تشير إلى الالتزام بأداء مهام وواجبات معينة في الإدارة، تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والشئ الملاحظ داخل الوكالة هو أن هناك تحديد للأدوار والمسؤوليات تحديدا دقيق، يفسر بسيطرة مركزية القرار على التسيير في الوحدة.

## المطلب الثاني: أدوات البحث العلمي والمنهج المعتمد في الدراسة الحالية

في هذا المطلب سوف نتعرف على أدوات البحث المستعملة في دراستنا إضافة لمنهج البحث.

### الفرع الأول: أدوات البحث العلمي المستخدمة في الدراسة الحالية

تأتي أدوات جمع البيانات تلبية لطبيعة الموضوع وخصوصيته وتبعاً لما تقضيه الحاجة للإجابة على التساؤلات المطروحة وكذا من اجل جمع البيانات المراد الحصول عليها، ولتحقيق الهدف من الدراسة اعتمد أسلوب جمع البيانات على ما يلي:

أ- **الوثائق والتسجيلات:** تم الاعتماد على الوثائق كوسيلة لجمع البيانات خاصة فيما يتعلق بتعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي، إضافة للخدمات التي تقدمها.

ب- الملاحظة المباشرة (المشاهدة العينية): تم استخدام الملاحظة كوسيلة ثانية سمحت لنا بتسجيل الملاحظات العامة. وتعني الانتباه والنظر لشيء ما، حيث تعتبر أداة من أدوات البحث العلمي تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة على أسئلة البحث واختبار فروضه، بحيث ساعدتنا على ملاحظة عمل رؤساء بعض الأقسام بتقنيات حديثة وملاحظة أيضا جو العمل الذي يعمل المستخدمون فيه وكذلك الظروف المتاحة لديهم.

ج- المقابلة: تعتبر المقابلة من أهم الأدوات في جمع البيانات والتي تعطي فكرة أوضح عن إجابات المستخدمين من خلال إجاباتهم وتفاعلاتهم، إيماءاتهم، ردود أفعالهم... والتي من شأنها أن تخدم الموضوع بالشأن الكبير ولتحقيق الهدف من الدراسة ثم اللجوء إلى المقابلة الشخصية التي تعتمد على مقابلة الباحث والشخص المعني وجها لوجه من أجل طرح أسئلة واستفسارات والإيضاحات عن مختلف جوانب متغيرات الدراسة موجهة لكل من المدير، رئيس خلية الاستغلال، رئيس الخلية الإدارية، رئيس مصلحة الزبائن. قد يتم اختيار هؤلاء المسؤولين بوصفهم الجهة الأكثر اطلاعا على خصائص المؤسسة.

### الفرع الثاني: المنهج المعتمد في الدراسة الحالية

إن خصوصية الموضوع المدروس من حيث تعدد متغيراته، كما أنه من بين المواضيع التي لم يتم التعرض إليها كثيرا خاصة في مجال علوم التسيير والقيادة في الجزائر، ارتأينا أن المنهج العلمي ملائم ويحدد مصداقية أي دراسة علمية من أجل الإجابة على الاستفسارات الإشكالية الرئيسية، فاختياره لا يكون عشوائيا، وإنما يكون مؤسس على عدة اعتبارات على رأسها طبيعة الموضوع ومدى ملائمة المنهج لهذه الدراسة.

وفيما يخص موضوع دراستنا، ومدى حرصنا على توضيح العلاقة الموجودة بين الذكاء العاطفي والقيادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 281 لمدينة خميس مليانة، فقط اعتمدنا في دراستنا على منهج الدراسة الأساسي وهو المنهج الوصفي باعتباره أهم المناهج العلمية الملائمة لمثل هذه الدراسات، قصد الإجابة على الإشكالية التي تم طرحها سابقا، حيث اعتمدنا عليه في الفصل النظري من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالذكاء العاطفي والقيادة قصد تحليلها وتفسيرها، كما اعتمدنا على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من أجل تجسيد وإسقاط الجانب النظري على واقع أهمية الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الإدارية على مستوى بنك BADR وكالة 281 خميس مليانة.

في هذا الإطار فقد تم تصميم نموذج للمقابلة احتوى على أسئلة وجهت إلى رؤساء الأقسام ومدير الوكالة بغية جمع أكبر قدر من المعلومات تساعدنا في خدمة الموضوع وإبراز أهمية المتغير الأول (الذكاء العاطفي) وعلاقته بالمتغير الثاني (القيادة الإدارية).

تعتبر مناقشة المحاور خطوة أساسية في كل بحث علمي وذلك بالتركيز على تفسير النتائج العامة المحصل عليها عن طريق المقابلة وبما ان دراستنا جاءت من خلال الإشكالية التالية:

هل يوجد ارتباط بين الذكاء العاطفي والقيادة إدارية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الوكالة 281، فرع خميس مليانة ؟

تطرقنا إلى تقسيم المقابلة الى ثلاثة محاور تحتوي على مجموعة من الاسئلة التي تثيرها اشكالية الدراسة والفرضيات المطروحة في محاولة ابراز واقع المتغيرين بالوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -خميس مليانة- والتي تضمنت سؤال ووزعت على ثلاثة محاور حسب الفرضيات التي تم تصميمها كما يلي:

- ❖ يسمح الذكاء العاطفي بتقوية العلاقات عن طريق فهم الآخرين في المؤسسة.
- ❖ للقيادة دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- ❖ يساهم الذكاء العاطفي في القيادة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع خميس مليانة بتحسين طريقة التوجيه من خلال التأثير في سلوك العاملين.

#### المطلب الثالث: عرض النتائج وتقديم الإجابات عن تساؤلات البحث

سوف نتعرف في هذا المطلب على النتائج المتحصل عليها من خلال الجانب النظري والدراسة الميدانية في وكالة بدر، إضافة لتقديم الإجابات عن تساؤلات البحث.

#### الفرع الأول: عرض النتائج

من خلال أجوبة المقابلة والجانب النظري توصلنا إلى النتائج التالية:

#### أ- النتائج النظرية

- 1- يؤثر الذكاء العاطفي على جميع جوانب السلوك كالإدراك والتعلم والتفكير مما يسمح بضبط النفس والقدرة على مقاومه الضغوط مما يزيد من تقوية العلاقات داخل المؤسسة وتحديدًا بين القائد والعاملين ؛
- 2- جميع النماذج المقدمة من قبل العاملين تؤكد على وجود مكونات للذكاء العاطفي خاصة بالفرد نفسه وفي مقابل يوجد مكونات الخاصة بالمجتمع وهذا ما يفسر شموليه الذكاء العاطفي ؛
- 3- من بين مكونات الذكاء العاطفي نجد إدارة انفعالات الآخرين أو ما يعرف بالمهارات الاجتماعية التي من خلالها يتم إدارة انفعالات الآخرين والقيام بتفاعل معهم وحل المشكلات والنزاعات بينهم ؛
- 4- تسلسل الأبعاد الذكاء العاطفي التي تنص على أهميه فهم الشخص لذاته قبل ان يفهم الآخرين وإدارة مشاعرهم انطلاقًا من إدارة انفعالاته ؛

- 5- تقوية العلاقات الفعالة طويلة الأمد مع الآخرين نتيجة امتلاك مهارات الذكاء العاطفي يمكن من تنميه العلاقات مع مرور الزمن فمن مهاراتهم نجد التعاون مع الآخرين وحل مشكله العلاقات الشخصية المعقدة وقدرتهم على اكتساب ثقة الآخرين مما يخلق النجاح العملي ؛
- 6- القيادة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف مما يجعل القائد يساهم في العمل على إرضاء العاملين تحت السلطة بغيت تحقيق تلك الأهداف ؛
- 7- انطلاقا من كون القيادة مهمة في استقطاب قدرات الآخرين يتضح لنا دور القيادة في تحقيق رضا العاملين من اجل الحصول على أدائهم المثالي عن طريق توليد روح الحماس والثقة فيه ؛
- 8- تنص جميع تعريف القيادة على أهميه إقناع المرؤوسين واحد فيهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني عن طريق الاتصال والتحفيز ؛
- 9- القيادة تركز على العاطفة بينما الاداره تركز على المنطق إلى أنهما يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ثم تأكد من انجاز ذلك وفق معايير وأسس ؛
- 10- من بين وظائف القيادة نجاد التنسيق الذي يركز على التنسيق بين جهود العاملين من خلال التعاون الجماعي بين الأفراد التنظيم والتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم ؛
- 11- القيادة الغير الرسمية هي حصيلة اجتماعيه هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتؤهلهم للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة اضافة لذلك ينص النمط الديمقراطي على مشاركة القائد للسلطة مع الموظفين ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم وبالتالي رضاهم ؛
- 12- الذكاء العاطفي عامل مهم لفهم القادة لأنفسهم وللآخرين فهذا يساهم في تحسين العلاقات و يحد من المشكلات داخل المؤسسة ؛

#### ب- النتائج التطبيقية

- 13- الاهتمام بالإنتاج كبير في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بينما الاهتمام بالموارد البشري متوسط ؛
- 14- يطبق البنك بنك الفلاحة والتنمية الريفية مبدأ المساواة من خلال العدالة التنظيمية ؛
- 15- يعتمد مدير البنك النمط الأوتوقراطي وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات ؛
- 16- يلزم المدير البنك العاملين بمستوى أداء معين و يعتمد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله معهم؛
- 17- يدرك القادة أهمية العمل الجماعي في نشاط البنك خاصة رؤساء الأقسام ؛
- 18- يتخذ المدير القرارات الاضطرارية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدون الرجوع للفريق ؛
- 19- يكافئ العاملين بحوافز قد تكون مادية او معنوية كالترقية عندما يتطلب الأمر ذلك ؛
- 20- ضعف التفاعل بين الرئيس والمرؤوس مصدره القوانين العامة نتيجة حساسية القطاع. وهذا ما يفسر مركزية التسيير في المؤسسة ؛
- 21- كل موظف مسئول عن مهمته الأساسية أي وظيفته في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؛

- 22- العلاقة التي تجمع المرؤوسين برئيسهم داخل البنك هي علاقة رسمية ؛
- 23- بفضل الذكاء العاطفي كعامل مهم للقيادة يتم تفويض العمل للمرؤوسين بأريحية نظرا لقدرة الفرد على تمييز الشخص المناسب لمهمة ما وهذا ما لم نجده في بدر؛
- 24- الذكاء العاطفي يساهم في الحد من الصراع التنظيمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؛
- 25- بفعل الذكاء العاطفي يصبح القائد أكثر مرونة في توجيه الآخرين بطريقة جيدة وهذا ما يزيد من رضا العاملين وولائهم ؛
- 26- القيادة تتطلب جميع أنواع الذكاء بحيث اجتماع الذكاء العقلي والعاطفي يؤدي إلى أحسن النتائج ؛
- 27- إدارة القلق تعتبر من المهارات التي يجب أن تتوفر في قطاع حساس كالبنوك، بحيث لا توجد في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؛
- 28- تزيد جودة القيادة وتظهر أثارها الايجابية عند استعمال أبعاد الذكاء العاطفي في التسيير.

#### الفرع الثاني: تقديم الإجابات عن تساؤلات البحث

بناء على ما توصلنا إليه من خلال الجانب التطبيقي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 281 فمن خلال هذا الفرع نبين صحة كل فرضية.

#### الفرضية الأولى: يسمح الذكاء العاطفي بتقوية العلاقات عن طريق فهم الآخرين في المؤسسة.

لقد أكدت الدراسات أهمية أبعاد الذكاء العاطفي والدور الذي تلعبه في تقوية العلاقات في المؤسسة وخاصة بعد فهم الآخرين، وهذا ما نص عليه كتاب دانيال جولمان الذي يبين دور الأبعاد في تعامل القائد مع المرؤوسين وفريق العمل عامة ففهم الآخرين وإدارتهم يؤدي إلى تحسين مهارات التواصل، مهارات الإدارة، حل المشاكل، وتقوية العلاقات داخل بيئة العمل مما يخلق جو صحي ومثالي داخل المؤسسة لا يخلو من الراحة النفسية لكن الأهم من هذا هو وجوب تسلسل الأبعاد أي البدء بفهم الذات وإدارتها مرورا بفهم الآخرين ثم ادارة مشاعرهم بهدف تحقيق اهداف المؤسسة وأهدافهم. مما يؤكد صحة الفرضية.

#### الفرضية الثانية: للقيادة دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

القيادة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف مما يجعل القائد يساهم في العمل على إرضاء العاملين تحت السلطة قصد تحقيق تلك الأهداف، وانطلاقا من كون القيادة مهمة في استقطاب قدرات الآخرين يتضح لنا دور القيادة في تحقيق رضا العاملين من اجل الحصول على أدائهم المثالي عن طريق توليد روح الحماس والثقة فيهم عن طريق الاتصال والتحفيز وخلق الجو المناسب لتحقيق الهدف ثم تأكد من انجاز ذلك وفق معايير وأسس. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

الفرضية الثالثة: يساهم الذكاء العاطفي في القيادة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع خميس مليانة بتحسين طريقة التوجيه من خلال التأثير في سلوك العاملين.

من خلال الفرضية يمكن القول ان الذكاء العاطفي عامل مهم لنجاح القيادة الادارية وفعاليتها، بحيث يمكن القادة من فهم عميق لكيفية تأثير عواطفهم وأفعالهم في الأشخاص من حولهم لكي يكونوا قادة فاعلين. فكلما كانت علاقة القائد مع الآخرين وعمله معهم أفضل، كلما كان القائد أكثر نجاحا. فالغاية الأساسية للذكاء العاطفي هي التأثير في سلوك الآخرين لدفعهم إلى العمل الجماعي بمقتضى خطته. وانطلاقا من هذا نجد ان المهارات العقلية لا قيمة لها إذا لم يستطيع القائد تحريك مشاعر مرؤوسيه والتحكم بها وتوجيهها نحو تنفيذ المهمات المطلوبة. فالمزاج الجيد يؤدي دائما لأحسن النتائج بعيدا عن أجواء القلق والتوتر. كما نستنتج أهمية الذكاء العاطفي وفعاليتها تكمل في إدارة الأزمات والضغوط النفسية وتحسين مناخ العمل. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

## التقييم الشخصي

انطلاقا من القيام بالدراسة الميدانية التي تمت على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية فرع خميس مليانة رقم 281 ولاية عين الدفلى تحت عنوان "أهمية الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الإدارية " هذا من خلال الفترة الممتدة من 2020/02/13 إلى 2020/05/31 حيث تمت الدراسة خلال أربعة أشهر المذكورة.

كطالبة في مجال علوم التسيير ثانياة ماستر تخصص إدارة الأعمال، فقد تمكنا من خلال هذا التريص بالاحتكاك بعالم الأعمال، حيث تعرفنا عن قرب كيفية إعداد الهيكل التنظيمي بالاعتماد على معلومات المقابلة، كما تمكنا من معرفة كيفية تقسيم المسؤوليات وتنظيم العمل علاوة على التعرف على آليات تسيير بنك الفلاحة والتنمية الريفية من اتخاذ قرار وغيرها.

أما فيما يخص موضوع الدراسة، فقد حاولنا إسقاط الجانب النظري على حال بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة خميس مليانة، فهي تخضع لقواعد القيادة التي تفرضها عليها السلطة الأعلى خصوصا أن قطاع البنوك قطاع حساس، كم أن مستخدميها أكثر وعيا بأهمية الذكاء العاطفي في التعامل مع أفراد المؤسسة نتيجة العلاقات الوطيدة بينهم، لكن لم نتمكن من انجاز بعض النماذج التي كنا مخططين لها من قبل نتيجة الظروف الصحية التي تعيشها الجزائر كنموذج لبيئة الذكاء العاطفي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

فمن خلال قيامنا بهذا التريص فقد اكتسبنا ما يلي:

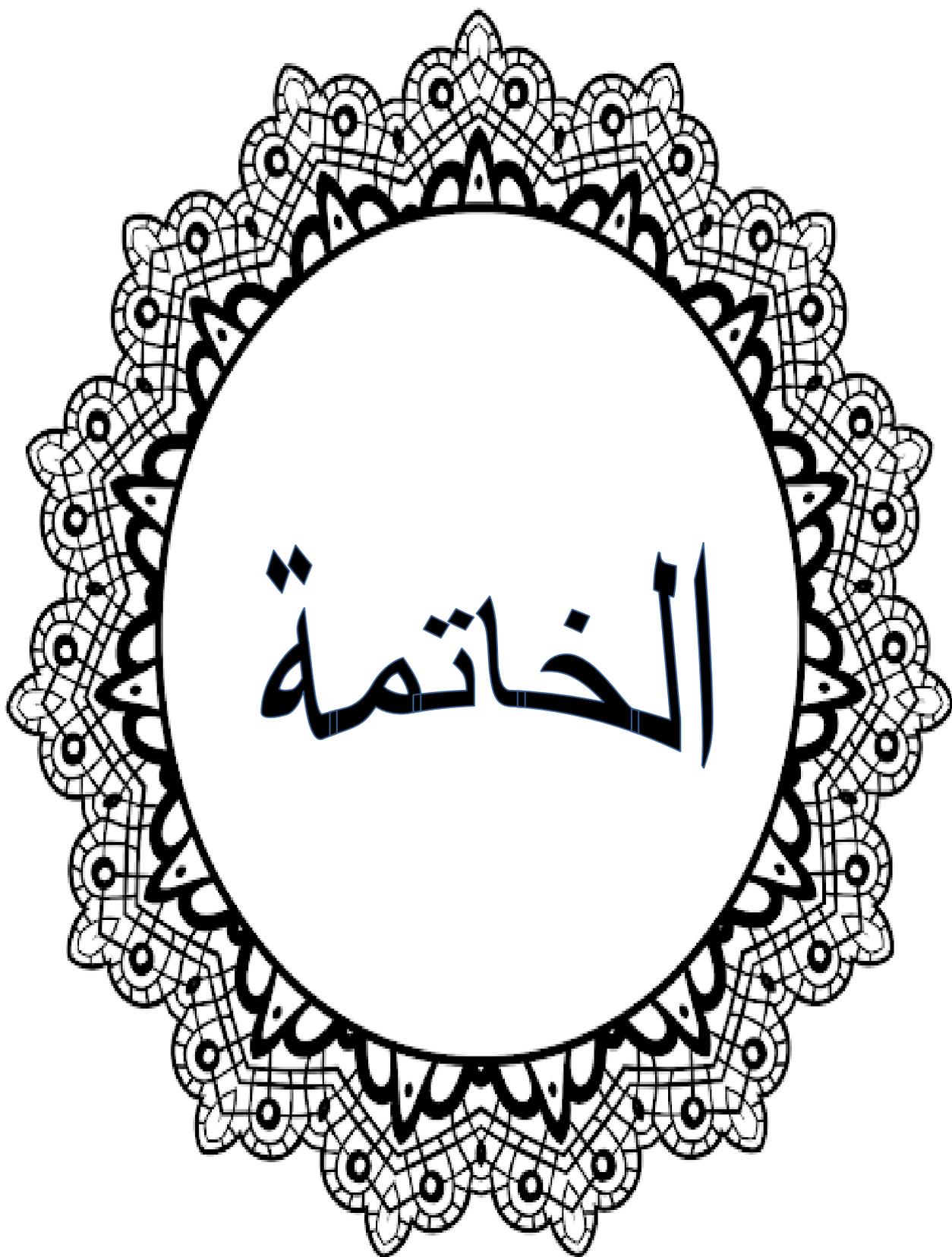
1. خبرة مهنية إضافية وهذا من خلال احتكاكنا بالمستخدمين.
2. تمكنا من معرفة القواعد والأسس التي يقوم عليها العمل في المؤسسة.
3. إزالة الغموض و فهم موضوع الدراسة والإلمام بمختلف جوانبه.
4. معرفة كيفية تنظيم العلاقات داخل المؤسسة.
5. معرفة أنواع التحفيز التي يستفيد منها المستخدمون.

## خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على دراسة ميدانية، من خلال تبين واقع المتغير الأول (الذكاء العاطفي) وعلاقته بالمتغير الثاني (القيادة الإدارية) مستعينين بذلك على ما حصلنا عليه من معلومات من مصادر مختلفة على مستوى المؤسسة المستقبلة، أين تمّ التعرف وعن كثب عن الجانب العملي لنشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 281 خميس مليانة بعين الدفلى، نظرا لأهميته في تحسين ثمار العمل في المؤسسة، وذلك بالتعريح والتعمق في:

1. تقديم محل الدراسة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 281 بخميس مليانة).
2. تقديم مختلف المصالح والهيكل التنظيمي للبنك وتقديم بعض من منتجاته.
3. الوقوف على واقع الذكاء العاطفي والقيادة في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

فمن خلال المقابلة مع مسئولين الأقسام ومقارنة النتائج مع الجانب النظري تم الوصول إلى نتائج مهمة ساعدتنا في الإجابة على الإشكالية العامة والإشكاليات الفرعية والمتمثلة في كون الذكاء العاطفي ذو علاقة مهمة مع القيادة الإدارية لكونه يساعد على تقوية العلاقات والحد من الضغوطات داخل المؤسسة كما أن درجة وجوده في بنك الفلاحة والتنمية الريفية قليلة وهذا راجع لخلفيات التسيير بالطرق الكلاسيكية، إضافة لاستخلاص صحة نتائج الفرضيات والتي سنحاول توضيحها بشكل دقيق ومفصل في الخاتمة مع بعض الاقتراحات المتعلقة بموضوع دراستنا والأفاق المستقبلية.



## الخاتمة

يعتبر موضوع الذكاء العاطفي من بين المواضيع التي أثارت ولا تزال تثير اهتمام عدة باحثين ومختصين في عدة مجالات خصوصا في ما يتعلق بإدارة فريق العمل وقيادته، فمن خلاله يتبين للقائد كيفية التعامل مع نفسه ومع أعضاء فريقه باعتباره المكون الأساسي والقاعدي لملامح شخصية الفرد، ويتجلى ذلك من خلال تفاعله وتواصله مع محيطه التنظيمي، فقد أكد الكثير من الباحثين على ان القيادة مهمة صعبة لكن يوجد عدة مهارات وعوامل لنجاح هذه الأخيرة، والتي نذكر من بينها الذكاء العاطفي وللتأكد من ذلك بينا واقع الذكاء العاطفي علاقته بالقيادة في محل الدراسة أي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة 281، فرع خميس مليانة.

وعلى ضوء هذه الدراسة المتواضعة لموضوع أهمية الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الإدارية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة 281 خميس مليانة تم التوصل إلى النتائج والاقتراحات المبينة على النحو التالي:

### أولاً: نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية التالية:

### النتائج النظرية

- ❖ ممارسة الذكاء العاطفي تظهر في ممارسة القيادة الإدارية لكون القيادة تهتم بتوجيه العاملين والذكاء العاطفي يبين كيفية التعامل مع كل فرد في المؤسسة.
- ❖ توجد علاقة جوهرية بين أنماط القيادة و الذكاء العاطفي وخاصة النمط الديمقراطي.
- ❖ تفاعل القيادة الإدارية و اندماجها مع العمال يولد لديهم الثقة والاطمئنان كما ان الاحترام المتبادل والذي توفره القيادة داخل المؤسسة يجعل العمال يلتزمون بأعمالهم والمهام الموكلة لهم.
- ❖ ثقة القادة في العاملين تشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة، وهذا يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة.
- ❖ الاهتمام بالجوانب النفسية الاجتماعية للعاملين في المؤسسة يعمل على حل المشكلات التي تعترض العاملين في المؤسسة إضافة لتحسين بيئة العمل من خلال الذكاء العاطفي والعم والتحفيز.
- ❖ هناك ارتباط كبير بين جميع أبعاد الذكاء العاطفي ونقص أي بعد يؤدي إلى فشل تطبيق الذكاء العاطفي.
- ❖ انخفاض الذكاء العاطفي يجلب للأفراد الشعور السلبي كالخوف، الغضب، العدوانية وهذا بدوره يؤدي إلى استهلاك قوة هائلة من طاقة الأفراد، انخفاض الروح المعنوية، الغياب عن العمل، الشعور بالشفقة، ويؤدي إلى شق طريق التعاون بين الأفراد ومنه العاطفة تزودنا بالطاقة فإذا كانت سلبية تخلق قوة سلبية والعكس صحيح.
- ❖ بشكل آخر الذكاء العاطفي هو احد المتغيرات الأساسية والتي أخذت البروز كأحد الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية الفعالة، حيث إذا استخدمها القائد يرفع من مستوى اتخاذ القرار نتيجة إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين العمال من خلال علاقته الجيدة معهم.

### النتائج المستمدة من الجانب التطبيقي

- ❖ العلاقة التي تربط رؤساء الأقسام بالموظفين علاقة رسمية تتخللها علاقة حيوية نوعا ما إذ تتعدى علاقات العمل عكس علاقتهم بالمدير التي تعتبر رسمية فقط.
- ❖ سيطرة مركزية القرارات على تفاعل المستويات الادارية مع بعضها مما يؤثر على العلاقات بين المدراء ومرؤوسيهـم.
- ❖ عدم تطوير العلاقات وحل المشاكل باستعمال أبعاد ونماذج الذكاء العاطفي في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، كما تركز عملية حل النزاعات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية على القانون الداخلي دون استخدام مهارات القيادة بالذكاء العاطفي
- ❖ عدم وجود ثقافة العمل الجماعي نتيجة لتطبيق النمط الأوتوقراطي القيادي في تعامل الرئيس مع المرؤوسين نظرا لحساسية القطاع.
- ❖ سعي رؤساء الأقسام لتحسين العلاقات بين المرؤوسين باستخدام أبعاد الذكاء العاطفي في الوكالة من خلال التقليل من الشعور بالقلق والسيطرة وغيرها.
- ❖ نظام الذكاء العاطفي مهم لتقوية العلاقات بين الرئيس والمرؤوس بحيث يسيطر على الأفراد بطريقة ذكية تخدم أهداف المؤسسة.
- ❖ القيادة بالذكاء العاطفي تمكن القادة من جعل التوجيه أمر مرغوب فيه من طرف العاملين مما يزيد من رضاهم نتيجة صحة المناخ التنظيمي الخالي من الاضطرابات والانفعالات.

### نتائج صحة الفرضيات

- ❖ من خلال الجانب النظري يتبين لنا أن الذكاء العاطفي مهم في تقوية العلاقات بين جميع أطراف المؤسسة نتيجة أبعاده (إدراك الذات وإدارتها، المهارات الاجتماعية وإدارتها) التي تدرس سلوك القائد وعلاقته بمرؤوسيهـم وبانشغالاتهم مما يسمح بجعل العلاقات أكثر مرونة وهذا ما يثبت صحة الفرضية.
- ❖ للقيادة دور مهم في تعزيز شعور الموظفين بالرضا عن رؤسائهم وهذا ما توصلنا إليه في الجانب النظري، عن طريق توليد روح الحماس والثقة فيهم من خلال طرق الاتصال المختلفة والتحفيز وخلق الجو المناسب لتحقيق الهدف مما يبين صحة الفرضية.
- ❖ يساهم الذكاء العاطفي في فعالية القيادة الادارية من خلال تحسين عملية التوجيه لكونه المفتاح الأساسي لتطوير العلاقات وتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين في نفس الوقت. فمن خلاله يتم إدارة الأزمات والضغوط النفسية واستغلال جميع طاقات المورد البشري بشكل ذكي لا يؤثر على نفسه العامل كما توجد قناعه قويه لدى مستخدمين وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية خميس مليانة بان الذكاء العاطفي له دور كبير في فعالية القيادة الادارية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

### ثانياً: الاقتراحات المناسبة

استناداً إلى النتائج السابقة يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات:

- ❖ عقد ندوات ومحاضرات دورية حول مفهوم الذكاء العاطفي من أجل تنمية الوعي الذاتي، وضبط ردود الأفعال التلقائية، حتى تساهم في تطوير قدرات الذكاء العاطفي وبالتالي ترقية السلوك العاطفي .
- ❖ تحسين وتهيئه البيئة الداخلية وتطويرها باستمرار للمساهمة في رفع مستوى ذكاء العاطفي للمدير ورؤساء الأقسام.
- ❖ إيضاح مفهوم الذكاء العاطفي لرؤساء الأقسام والمصالح بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال إعداد مشاركات علمية كالأيام الدراسية التي تدعو و توصل انتهاج أسلوب الذكاء العاطفي وتدعيمه أثناء ممارسة القيادة.
- ❖ قياس مستوى ذكاء العاطفي لقاده الوكالة بالصفة دورية ومستمرة بالاستعمال النماذج الشهيرة للذكاء العاطفي كنموذج بار أون.
- ❖ إعادة تقسيم المهام والصلاحيات من طرف رؤساء المصالح على المستويات الإدارية المختلفة من أجل التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام والجماعات، وتبادل المعلومات وتحسين الاتصالات مما يجعلهم قادرين على المبادرة باتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشكلات.
- ❖ تصميم برامج تدريبية للمدراء وذلك من أجل الوصول إلى مستوى متميز في الأداء وخلق بيئة تنافسية في هذا المجال حتى يصبح الذكاء العاطفي جزء من الثقافة التنظيمية في البنوك عامة وفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكاله خميس مليانة خاصة.
- ❖ المزج بين النمط الديمقراطي والأوتوقراطي القيادي بهدف توسيع مهام الموظفين وتفويض صلاحيات اتخاذ القرارات مما يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين.

### أفاق الدراسة

يمكن القول بأن مجال الذكاء العاطفي يمثل مجالاً خصباً للدراسات المستقبلية لكونه موضوع جديد لم يتطرق إليه الكثير من الباحثين خاصة في علوم التسيير، فارتأينا لطرح مواضيع ذات صلة والمتمثلة في ما يلي:

- ❖ نفس موضوع دراستنا لكن في مؤسسات اتصال أو إنتاج.
- ❖ اثر الذكاء العاطفي على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية.
- ❖ أهمية الذكاء العاطفي وعلاقته بالولاء التنظيمي.
- ❖ دور الذكاء العاطفي في الحد من مقاومة التغيير في المؤسسة.
- ❖ آلية عمل نظام الذكاء العاطفي في الذكاء الاقتصادي.
- ❖ علاقة أبعاد الذكاء العاطفي بالتحفيز المعنوي.



# قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

### ✓ الكتب

1. ابن منظور، لسان العرب، الطبعة الثانية، المجلد 3، دار صابر، بيروت، لبنان، 1994.
2. ابو النصر، مدحت، تنمية الذكاء العاطفي (الوجداني) مدخل للتميز في العمل والنجاح في الحياة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. احمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر.
4. ادوارد موراي، الدافعية والانفعال، ترجمة عبد العزيز سلامة، دار الشروق، القاهرة، مصر، 1988.
5. ايمان عباس علي، الذكاء العاطفي، مكتبة الدار العربية للعلوم، بغداد، العراق، 2009.
6. بسيوني عبد الله عبد الغني، اصول الادارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1992.
7. بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر وهران، الجزائر، ط2، 2004.
8. جمال الدين لعويسات، مبادئ الادارة، دار همومة للطباعة والنشر والتوزيع، ابو ظبي، 2005.
9. جولمان، ترجمة ليلي الجبالي، الذكاء العاطفي، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والادب، الكويت.
10. حسن، سالي علي، الذكاء الوجداني لمعلمات رياض الأطفال، دار المعرفة الجامعية، الازرطية، 2007.
11. حسن، سلامة عبد العظيم وحسين، طه عبد العظيم، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار وفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006.
12. حسين علي موسى، عبد الفتاح الصعيدي، الإفصاح في فقه اللغة، دار الفكر العربي، ط2.
13. حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وانماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الادارية، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015.
14. خليل محمد حسن الشماع، فيصل كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2000.
15. خوالدة، محمود، الذكاء العاطفي والذكاء الانفعالي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، 2004.
16. دثر، سليم احمد، الوضع الراهن في بحوث الذكاء العاطفي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2002.
17. الرفاعي، عبد الرحمان رجب، الذكاء الانفعالي النظرية والتطبيق في علم النفس الرياضي، دار المؤمنون النشر والتوزيع، الاردن، 2012.
18. روبنز، ب. وسكوت.ج، الذكاء الوجداني، ترجمة صفاء الاعمر وعلاء الدين الكفافي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.

19. سالي علي حسن، الذكاء الوجداني لمعلمات رياض الأطفال، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
20. السمدوني، السيد ابراهيم، الذكاء الوجداني، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان .
21. سناء محمد نصر الحجازي، سيكولوجية الإبداع تعريفه وتنمية وقياسه لدى الأطفال، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
22. سهيل احمد عبيدات، القيادة اساسيات نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الاردن .
23. عبد الرحمان احمد، هدى، الذكاء الوجداني وعلاقته بالامن النفسي لدى عينة طالبات كلية التربية بجامعة الملك عبد العزيز، دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)، 2011.
24. عبد العلي الجسماني، سيكولوجية الطفولة والمراهقة، الدار العربية للعلوم، القاهرة، مصر .
25. عبد الله العواشز، طارق السويدان، القيادة متكاملة الجودة، الابداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، 2010
26. عبد الهدي، حسن محمد، تربويات المخ البشري، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، كمان، 2003.
27. عطوف محمد ياسين، علم النفس العيادي، دار العلم للملايين، لبنان، 1981.
28. عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار اثناء للنشر والتوزيع، الاردن، 2005.
29. فؤاد البهي السيد، الذكاء، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط5، 2000.
30. محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة الازريرية، مصر، 2005.
31. محمد حسن، القيادة الادارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدار العربية للطباعة والنشر، بغداد، 1985 .
32. محمد شفيق، تطبيق العلوم السلوكية في مجال القيادة، دار النهضة للنشر، مصر، 2007.
33. محمد، علا عبد الرحمان ، الذكاء الوجداني والتفكير الابتكاري عند الاطفال، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان.
34. محمود عبد الله محمد خوالدة، الذكاء العاطفي والذكاء الانفعالي، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
35. معمريه، بشير، بحوث ودراسات نفسية في الذكاء الوجداني -الاكنتاب-اليأس قلق الموت- السلوك العدوانى -الانتحار، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
36. نواف كنعان، القيادة الادارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
37. ماجد راغب الطلو، علم الادارة العامة ومبادئ الشريعة الاسلامية، شركة الجلال للطباعة، الاسكندرية، 2004.

✓ أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير ومذكرات الماستر

أ- أطروحات الدكتوراه

38. زواتيني عبد العزيز، استراتيجية القيادة الادارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص علم وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر، 2015.
39. علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، اطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012.
40. علي خرف الله، نوعية العلاقة الزوجية وعلاقتها بمهارات الذكاء العاطفي، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العيادي، جامعة باتنة، 2014 .
41. لزرق نوال، اهمية الذكاء العاطفي في الممارسات القيادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة الافراد والمنظمات، جامعة مصطفى صطنبولي معسكر، الجزائر، 2019.
42. هبال عبد المالك، دور القيادة الادارية في انجاح التغيير التنظيمي، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016.

ب- رسائل الماجستير

43. برهان الدين حسين السامرائي، دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ ادارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.
44. بن غربال سعيدة، الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس الاجتماعي، جماعة بسكرة، الجزائر، 2015.
45. حسن السيد أحمد الدماطي، دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية النمط القيادي، مذكرة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص التخطيط والتنمية، معهد التخطيط القومي، مصر، 2013.
46. رائدة علي ابو ناموس، فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الابداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، رسالة ماجستير تخصص القيادة والادارة، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى، 2016.
47. شاين نوال، تأثير القيادة على اداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2013.

48. عالية بنت ابراهيم محمد طحطوح، تاثير انماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة الماجستير في الادارة العامة، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016.
49. محمد احمد الموصلي، اثر الذكاء العاطفي على داء المديرين وانماط القيادة الادارية، مذكرة لنيل متطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة حلب، 2013.
50. ندى طاهر محمود السمراي، الذكاء العاطفي واثره في القيادة الاستراتيجية، مذكرة لنيل متطلبات درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن، 2018.
51. وليد عبد المولى، دور القيادة الادارية في الوقاية من نزاعات العمل الجماعية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، بوزريعة، 2013.
52. نور الدين بوراس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2014.
- ج- مذكرات الماستر**
53. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
54. بن هنور زهرة، واعر زهية، تحليل واقع أساسيات القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعمال، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة خميس مليانة، 2019.
55. بختي امال، القيادة الادارية والاتصال في المؤسسة، مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة اعمال الموارد البشرية، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.

#### ✓ المقالات العلمية والمدخلات العلمية

##### أ- المقالات العلمية

56. سمير بن موسى، الذكاء العاطفي وعلاقته بالاتصال التنظيمي بين المسؤول وموظفيه، مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي، العدد التاسع، جوان 2018.
57. محمد عزات الحلامة، منوى محمود النابلسي، حسن خالد العوالمه، الدور الوسيط للذكاء العاطفي في تعزيز اثر الجدارات القيادية على جودة الخدمات في المستشفيات الاردنية الخاصة، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 14، العدد4، 2018.

##### ب- المدخلات العلمية

58. الأزهر ضيف، غدايفي هند، مداخلة بعنوان الذكاء العاطفي والكفاءة الاجتماعية وادارة الضغوط النفسية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة حمه لخضر الوادي، الجزائر.

59. فرحول ميلود، بوكدرود يوسف، الذكاء العاطفي ودوره في تحقيق التميز الوظيفي في المنظمة الاقتصادية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة خميس مليانة، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

✓ الكتب

60. Drucker. P, Innovation and Entrepreneurship practice and principles, New York: Harper Collins Publishers Inc, 2003.
61. Holly .S.C, An Exploration of emotional intelligence score among student in educational administration endorsement program, East tennessee state university, 2002.
62. Mayer .J.D.& Salovey .P ,Emotional intelligence imagination cognition and personality 9(3).
63. PAUL R, Balanced Scorecard Step By Step for government and nonprofit agencies, Acid free-paper, Hoboken USA, 2nd Edition, 2008.
64. Stoch. B, Getting to Heart of Performance Improvement, Vol 35, No. 8, 1996.

✓ المذكرات

65. Gurol. A. Ozer can. H, G, Yalcin. H" A comparative analysis of pre-service teachers perceptions of self efficacy and emotional intelligence " Elsevier LTD, firat university, faculty of education, Turkey, 2010.

✓ المقالات

66. Chi. H. k, Tsai. H. P. F, Investigating the relationship among leadership styles, emotional intelligence and organization commitment on job performance: A study of salespeople in Thailand, The journal of Human resource and adult learning, Vol. 3, No. 2, 2007.

ثالثا: مراجع الانترنت

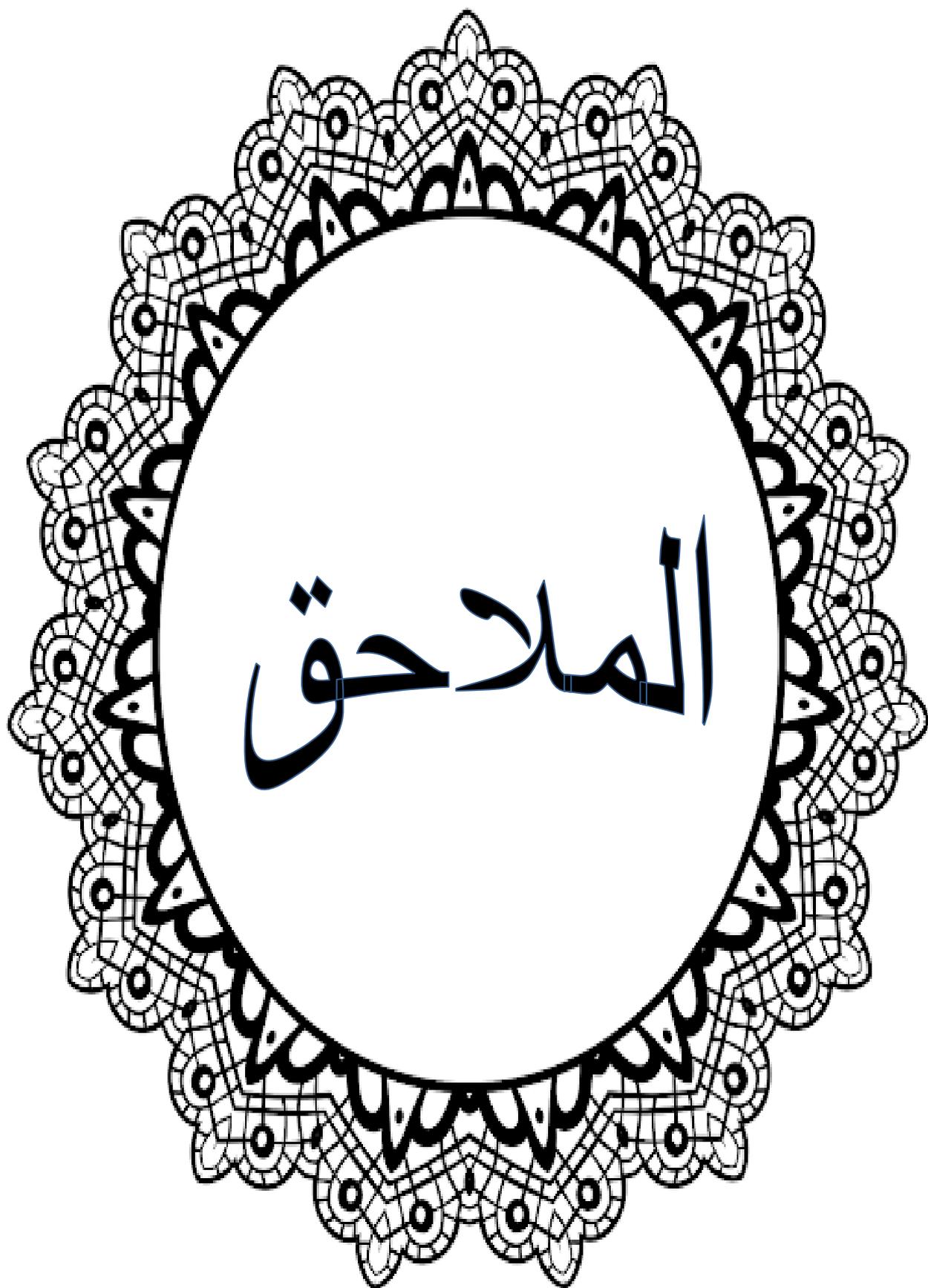
1. الموقع الرسمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

<https://badrbanque.dz/servises-particulier/>

2. سيدهم خالدة هناء، واقع خدمات المعلومات المتخصصة في قطاع البنوك والمصارف الجزائرية،

<http://arab->

[afli.org/old/shared/user\\_files/2013\\_02\\_24\\_%D8%AF%D9%83%D8%AA%D9%88%D8%B1%D8%A9%20%D8%B3%D9%8A%D8%AF%D9%87%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1.docx](http://arab-afli.org/old/shared/user_files/2013_02_24_%D8%AF%D9%83%D8%AA%D9%88%D8%B1%D8%A9%20%D8%B3%D9%8A%D8%AF%D9%87%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1.docx)



جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مخطط دليل المقابلة:

التحضير لمذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال.

مذكرة بعنوان: أهمية الذكاء العاطفي وعلاقته بالقيادة الإدارية

**تحية طيبة**

نشكركم على منحنا جزءا من وقتكم نحن الطالبين: موجار بوعلام وموراية زكية طالبين بجامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة جننا لمحاورتكم في اطار اذا كنتم لا تمانعون فسنقوم بتسجيل كلامكم حتى نتذكره نعاهدكم ان ما ستدلون به سيمحي بمجرد انتهاء الدراسة بطبيعة الحال فان كلامكم سيبقى جد سري و لا يذكر اسمكم اطلاقا اذا كنتم مستعدون سأشرع في طرح الاسئلة .

في الاخير نشكركم مسبقا على تعاونكم ومساهمتمكم في هذه الدراسة .

## محور البيانات الشخصية

1. الجنس : //
2. السن : //
3. المستوى التعليمي : //
4. الاقدمية في العمل : //
5. الوظيفة الحالية : //

### المحور الاول: الذكاء العاطفي (الوعي بالذات و ادارة النفس)

- س1: عندما تتزايد دقات قلبكم و يحمر وجهكم وحتى تعرقكم هل يمكنكم معرفة سبب ذلك ؟
- س2: تستطيعون ملاحظة تطور درجة الغضب لديكم ؟
- س3: هل تستطيعون ملاحظة تقلب مزاجكم ؟
- س4: هل يمكنكم ملاحظة ردود افعالكم اذا أصبح مبالغ فيها ؟
- س5: تستطيعون الاسترخاء في حالات الضغط او الوضع العصيب ؟
- س6: يمكنكم تحفيز نفسكم حتى ولو قمتم بعمل غير مثير للاهتمام ؟
- س7: هل تحافظون على هدوئكم عندما تكون عرضة لغضب الاخرين ؟
- س8: هل يمكنكم ضبط مشاعركم عند سماع الاخبار المزعجة في المؤسسة ؟

### المحور الثاني: الذكاء العاطفي (الوعي الاجتماعي وادارة العلاقات)

- س1: باعتباركم قادة اداريين في هذه المؤسسة هل يمكنكم معرفة مدى تأثير سلوككم على الاخرين؟
- س2: هل يمكنكم ملاحظة مشاعر الحزن عند الاخرين بسرعة ؟
- س3: هل تساعدون الاخرين في التحكم بمشاعرهم ؟
- س4 : هل يمكنكم مباشرة الانخراط في محادثات عميقة مع الاخرين ؟
- س5: هل تبادرون في ايجاد حلول ناجحة للنزاعات بين الناس ؟
- س6: هل تسعون لبناء توافق في الراء مع الاخرين ؟
- س7: هل تستطيعون مساعدة الاخرين على تنمية شعورهم بالتحسن و الراحة ؟
- س8: هل تساعد الاخرين على تخفيف من مستوى غضبهم عندما يحدث نزاع بينهم ؟

### المحور الثالث: القيادة الادارية

- س1: هل تعتبرون من المدراء الذين يهتمون بالانتاج ولا يهتمون بالمرؤوسين وعلاقتك معهم ؟
- س2: هل انت من الدراء الذين يسعون الى تطوير العلاقة مع لمرؤوسين و تترك لهم مجالا كبيرا من الحرية دون مراعات مدة انجاز الاعمال في الوقت المناسب ؟
- س3: هل انتم من الاشخاص الذين يهتمون بالانجاز و العلاقات الانسانية بقدر متوسط ؟
- س4: هل انتم من الاشخاص الذين يسعون الى تقوية علاقتهم مع الافراد وفي نفس الوقت تقوية فعالية انجاز الاعمال و الانتاج ؟
- س5: هل تعتمد على مبدا المشاركة في اتخاذ القرار ؟
- س6: هل تشجع فريقك علالمشاركة في صنع القرار ؟
- س7: هل تقوم بتقسيم الاعمال الكبيرة الى اعمال صغيرة على الفريق ؟
- س8: هل تميل الى عملية تفوض القرارات الى العاملين في بعض العاملين ؟
- س9: ما نوع العلاقات التي تجمعكم مع المرؤوسين ؟

### المحور الرابع : علاقة القيادة الادارية بالذكاء العاطفي

- س1: هل تعتقدون كقادة ان فهم الشخص لذاته امر مهم في عالم الاعمال ؟
- س2: بعد فهمكم لمعنى الذكاء العاطفي هل ترون انكم تمتلكونه و تطبقونه في حياتكم العملية ؟
- س3: هل تفوض القرارات لبعض العاملين ؟
- س4: هل تعتقدون انه من الضروري القيام ببعض الدورات التكوينية لتفعيل نظام الذكاء العاطفي في مؤسستكم ؟
- س5: هل تقومون بتحفيز العاملين ؟
- س6: هل تقومون بتجمعات مع العمال تناقش فيها طلباتهم و حاجاتهم ؟
- س7: هل تعتقد ان كل المرؤوسين يشعرون بالرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة ؟
- س8: هل تعتقدون دمج الذكاء العاطفي مع العقلي امر ضروري في جعل قراركم فعالة ؟
- س9: تعتبر ادارة القلق من اهم المهارات التي يمتلكها القائد الفعال هل تطبقها في حياتك المهنية ؟
- س10: هل تعتقد ان الذكاء العاطفي يزيد من جودة انجاز المرؤوسين لاعمالهم المطلوبة منهم ؟

**TITRE 1<sup>er</sup> : OBJET ET CHAMPS D'APPLICATION****Chapitre 1 : Objet**

Le présent Règlement Intérieur a pour objet de fixer les règles relatives à l'organisation technique du travail, à l'hygiène, à la sécurité et à la discipline au sein de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (B.A.D.R), Société par actions au capital de 33.000.000.000 de Dinars dont le siège est fixé à Alger 17, Bd Colonel Amirouche - Alger.

**Chapitre 2 : Champs d'application****Article 2 :**

Tous les travailleurs de la B.A.D.R sont soumis aux règles du présent Règlement intérieur pris en conformité avec les dispositions contenues dans la Loi N°90/11 du 21 Avril 1990, relative aux relations de travail.

Sont exclus du champ d'application du présent Règlement Intérieur, les cadres dirigeants de l'Entreprise tels que définis par les dispositions de l'Article 16 du Décret Exécutif N° 90/290 du 29 Septembre 1990 relatif au régime spécifique des relations de travail concernant les dirigeants d'entreprises.

3

**TITRE 2: FORMALISATION DE LA RELATION DE TRAVAIL ET PERIODE D'ESSAI****Chapitre 1 : Formalisation de la Relation de Travail****Article 3 :**

La formalisation de la décision de recrutement est l'établissement par la Direction d'un contrat de travail qui précisera les conditions de la relation de travail.

**Chapitre 2 : Période d'essai****Article 4 :**

La confirmation du travailleur ne sera effective qu'après qu'il ait satisfait à la période d'essai réglementaire et la réception par les services du personnel des résultats de l'enquête des services de police et seulement lorsque ces résultats sont jugés satisfaisants par l'employeur.

Tant que l'agent n'a pas été confirmé, les deux parties peuvent résilier le contrat sans indemnités ni préavis.

**Article 5 :**

A l'issue de la période d'essai, le travailleur est confirmé à son poste de travail.

**Article 6 :**

En cas d'essai non concluant ou d'enquête de police défavorable, la résiliation doit être prononcée par l'entreprise.

**Article 7 :**

Tout travailleur recruté par l'entreprise est tenu de déclarer au service du personnel toutes modifications qui pourraient survenir dans son adresse, sa situation familiale, ou sa formation.

**TITRES 3 : ORGANISATION TECHNIQUE DU TRAVAIL****Chapitre 1 : Horaires de travail****Article 08:**

Conformément à la législation du travail, la durée hebdomadaire de travail est fixée à Quarante (40) heures, les horaires de travail sont ceux décidés par l'employeur.

Dans le respect de l'Article 6 de l'Ordonnance N°97/03 du 11.01.1997, la séance de travail s'effectue sous le régime de la séance continue, les travailleurs bénéficient d'une demi-heure

4

(1/2) de pause rémunérée pour la prise des repas.

**Article 09:**

Les travailleurs sont tenus au strict respect des horaires de travail sous peine de sanctions prévues par le présent Règlement Intérieur.

Un système de contrôle de l'assiduité (émargement, pointage, etc.) est institué au sein de chaque structure de la B.A.D.R.

Les travailleurs sont tenus de s'y conformer

**Article 10:**

Des contrôles inopinés seront effectués en vue de vérifier la présence réelle du/des travailleur(s) de chaque structure concernée, par des personnes désignées à cet effet.

**Article 11 :**

Toutes modifications ou aménagements des horaires de travail doivent obligatoirement, après propositions dûment motivées, recevoir l'accord de l'employeur.

Ceux-ci sont portés à la connaissance des travailleurs par voie d'affichage.

**Article 12 :**

Le travailleur devra être présent à son poste de travail à l'heure du début de séance réglementaire et doit se consacrer exclusivement aux tâches qui lui sont dévolues.

**Article 13 :**

Le travail peut être organisé en équipes successives ou en travail posté.

Les postes de travail concernés par cette forme d'organisation sont arrêtés par l'employeur.

**Chapitre 2 : Les heures supplémentaires****Article 14 :**

Les Heures supplémentaires ne sont effectuées qu'à titre exceptionnel et par nécessité absolue de service, et ce dans la limite maximale de trente deux (32) heures par mois.

**Article 15 :**

Tout travailleur est tenu, sauf cas de force majeure dûment prouvé, d'effectuer les heures supplémentaires demandées par sa hiérarchie.

**Article 16**

Les heures supplémentaires ne sont reconnues comme telles qu'après établissement du document y afférent et sa signature par la hiérarchie habilitée.

5

**TITRE 6 : DISCIPLINE GENERALE ET PROCEDURES DISCIPLINAIRES****Chapitre 1 : Discipline générale****Article 60:**

Le travailleur n'a accès aux locaux de l'entreprise que pour l'exécution des tâches liées à son poste de travail.

Il est interdit à tout travailleur, en dehors des horaires réglementaires, d'entrer ou de se maintenir sur les lieux de travail sans raison valable ou sans autorisation préalable.

- Les sorties pendant les heures de travail pour quelque motif que ce soit, doivent faire l'objet d'une autorisation écrite du responsable hiérarchique habilité.

Celles-ci sont déposées auprès des services chargés de contrôler le mouvement du personnel

- Aucun travailleur n'est autorisé à se déplacer dans le cadre de ses activités professionnelles sans ordre de mission, ni de modifier l'itinéraire initial de la mission sauf cas de force majeure.
- Il est interdit de refuser, sans motif valable, d'exécuter les instructions liées à ses obligations professionnelles.

**Article 61:**

Aucun travailleur n'est autorisé à utiliser un véhicule de l'entreprise sans autorisation préalable.

Toute infraction au code de la route ou tout accident du fait du travailleur occupant le poste de chauffeur de véhicule au sein de l'entreprise relève de son entière responsabilité

**Article 62:**

Les travailleurs sont soumis à l'obligation d'avoir un comportement conforme aux exigences de la profession, soit :

- Respect et courtoisie envers la clientèle
- Tenue de travail correcte
- Respect de la hiérarchie.
- Respect entre collègues

De ce fait, ils sont tenus de se conformer à l'ensemble des prescriptions suivantes :

Il est interdit :

- De pénétrer ou de demeurer dans les locaux de l'entreprise en état d'ivresse ou sous l'emprise de la drogue.
- D'introduire, de distribuer ou de consommer de la drogue ou des boissons alcoolisées.

13